

PREMIUM

LA REVISTA DE CSC

Nº 006 / INVIERNO 2009 / WWW.CSC.COM/ES / SOUTH & WEST EUROPE

REVOLUCIÓN NUMÉRICA SIETE TENDENCIAS QUE VAN A CAMBIAR EL MUNDO

RENDIMIENTO LOGÍSTICO /
EUROPA VA TOMANDO VENTAJA
PAGE 20

LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE
VISTA POR ACCOR /
ENTREVISTA CON GILLES PÉLISSON,
EL DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO
PAGE 24

CSC



INDICE

NOTICIAS

4 Barómetro de recursos humanos

Las tendencias más importantes asociadas a la función de RR. HH. / **Servicio móvil** El proceso de seguimiento de reparto de Royal Mail pasa a ser móvil / **Inteligencia empresarial** CSC y el Servicio público federal de economía belga consiguen dos galardones en el foro SAS

5 Galardones CSC entra en el cuadrante de "líderes" de Gartner / **Ciencia** CSC renueva su apoyo al telescopio espacial Hubble

6 Galardón CSC obtiene el galardón de la primera edición del premio a la "Mejor Empresa De Tecnología" / **Transporte aéreo** La alianza con la FAA toma altura

7 Sostenibilidad Los impedimentos a las iniciativas ecológicas de la cadena de suministro / **Evento** 50 años en la brecha / **Climatología** Cómo entender el cambio climático a través de una mejora de class

DOSSIER

8 Revolución numérica Siete tendencias que van a cambiar el mundo

EXPERIENCIAS

14 DIRECTV Crecimiento después de remodelar la cadena de suministro

16 TAU Cerámica CSC optimiza las actividades de los almacenes de TAU Cerámica

18 Société Générale Un nuevo centro de llamadas para la filial eslovena

TENDENCIAS

20 Rendimiento logístico Europa va tomando ventaja

REENCUENTROS

24 Gilles P lissou, el Director General del grupo Accor A|Club, el nuevo programa de fidelización de Accor

PERSPECTIVAS

26 Innovación corporativa y nuevo rol del Director de Informática (CIO) Por profesor Vito Di Bari



5



8



24

MÁS INFORMACIÓN: WWW.CSC.COM/ES

PREMIUM Top Com de plata 2008 en la categoría "Revista externa" **Invierno 2009, n° 6 / CSC, COMMUNICATIONS DEPARTMENT:** 10 place des Vosges, 92 072 Paris La Défense Cedex, www.csc.com. **DIRECTOR DE LA PUBLICACION:** Claude Czechowski. **EDITOR JEFE:** Megan Shaw. **COMITÉ REGIONAL DE CONTENIDOS:** Gr gory Cann, Stefania di Cristofaro, Susana García, Montserrat Martínez Zacarías, Isabelle Wintmolders. **COLABORADORES:** Stany Boes, Manuel Carvalheira, Sophie Deloustal, Vittorio Di Bari, Stéphane Corcia, Stefania di Cristofaro, Jean-Baptiste Dupin, Susana García, Joseph El Gharib, Alex Fuss, Jean-Louis Gross, Jérémie Korenfeld, Maryse Leca, Anna Marotta, Marco Martin, Montserrat Martínez Zacar as, Jean-Pierre Montal, Ana Paula Martins, Erik Oosthuizen, Francesca Petrucci, Jorge Pinheiro de Melo, Vincenzo Reale, Liliane Rodrigues, Paula Rua, Lidia Scarpelli, Cosimo Solida, Stefanie Van Hoe, Gilles Viennois, Isabelle Wintmolders. **FOTOGRAFÍAS:** Manuel Lagos Cid, Montserrat Martínez Zacarías, Société Générale, Anglian Water, Accor, Immobili re des Chemins de fer, Tecnica, Jacques Vannerum, Ana Paula Martins, Goodshoot/Andersen Ross/Blend Images/Corbis, Muriel de Seze/Bernhard Lang/Henrik Sorensen/Stockbyte/Getty images, Nmedia/DWP/Fotolia. **IMPRESION:** Drifosett, av. Georges Henri, 450 1200, Brussels, Belgium. **REGISTRO LEGAL:** en proceso. **CONCEPCION-REALIZACION:** ✪ EURO RSCG C&O. Las opiniones expresadas por los colaboradores son responsabilidad exclusiva de sus autores. Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos sin permiso escrito.



LA LUPA Y EL TELESCOPIO



CLAUDE CZECHOWSKI

PRESIDENT AND CEO SOUTH & WEST EUROPE
PRESIDENT, GLOBAL BUSINESS SOLUTIONS, EMEA

“Bad news travel fast” (las malas noticias viajan deprisa), dice un proverbio americano de circunstancia. En tan sólo unas semanas, la crisis financiera se ha convertido en un fenómeno económico y global. A pesar de que no afecta con la misma intensidad a los distintos sectores y a los diferentes países, la ralentización económica es hoy en día una realidad inevitable. Ignorarlo y seguir actuando sin implementar cambio alguno equivaldría a negar los hechos. Para muchas empresas, el objetivo radicará a partir de ahora en saber encontrar sus propias respuestas a la crisis, adaptar su modelo económico particular, así como sus capacidades organizativas.

Los sistemas de información y correspondientes tecnologías desempeñan un papel clave en este cambio. Es decir, permiten entender de manera clara el funcionamiento de la empresa, así como simplificar e impulsar la evolución de sus procesos y organización. Esto no deja de ser una perspectiva que resulta especialmente útil en cualquier período de crisis. Al favorecer la evolución de los sistemas de información, es del todo posible conseguir ahorrar a corto plazo sin que por ello sea necesario sacrificar aquellas inversiones indispensables a medio plazo. Este enfoque pragmático va más allá: las empresas que consigan adaptarse en estos momentos serán las primeras en resurgir y, por lo tanto, en beneficiarse de una posición aventajada en el nuevo entorno competitivo que se establezca.

Es precisamente con esta convicción que hemos decidido ofrecerle un nuevo fascículo de Premium en el que se conjuga n presente y futuro. De esta manera, podrá compartir las experiencias de empresas que están implementando o han implementado ya importantes cambios para adaptar sus procesos.

Por su parte, nuestro expediente ofrece una visión prospectiva y analiza siete tendencias tecnológicas destinadas a perturbar nuestra vida cotidiana y profesional, ya que, dirigir una empresa en tiempo de crisis, conlleva la capacidad de manipular al mismo tiempo la lupa (ahorros inmediatos) y el telescopio (visión estratégica a largo plazo). Una tarea delicada y a la vez indispensable.

Le deseamos una agradable lectura.

SOBRE CSC

CSC ES UNA DE LAS COMPAÑÍAS LÍDERES EN SERVICIOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN. EN CSC SUMINISTRAMOS SOLUCIONES INNOVADORAS A NUESTROS CLIENTES EN TODO EL MUNDO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS ÚLTIMAS TECNOLOGÍAS Y NUESTRA PROPIA EXPERIENCIA. ESTO INCLUYE EL DISEÑO E INTEGRACIÓN DE SISTEMAS, LA EXTERNALIZACIÓN DE TI Y PROCESOS DE NEGOCIO, DESARROLLO DE APLICACIONES, HOSPEDAJE DE APLICACIONES Y WEB, Y CONSULTORÍA DE GESTIÓN.



BARÓMETRO DE RECURSOS HUMANOS LAS TENDENCIAS MÁS IMPORTANTES ASOCIADAS A LA FUNCIÓN DE RR. HH.

De manera conjunta con el diario *Expansion*, CSC publica por sexto año consecutivo el barómetro de la función de RR.HH. elaborado entre 150 directores de recursos humanos procedentes de las mayores empresas europeas. En un contexto económico evidentemente tenso, la edición de 2008 resalta el predominio de la cuestión referente a la gestión de talentos y el apoyo a las reorganizaciones. El 65 % de los departamentos de recursos humanos definen como prioridad absoluta atraer talentos y captar colaboradores, mientras que la gestión de las competencias clave pasa a un segundo plano junto con la mejora de la movilidad profesional y la optimización de la transferencia de competencias. El contexto de crisis que se vive actualmente no hace sino asociar la cuestión de la gestión de talentos a la de la transformación de las empresas. El 44 % de los departamentos de recursos humanos consideran un enfoque en las reorganizaciones como el principal eje de reflexión. A fin de favorecer la comunicación de los departamentos de recursos humanos acerca de los temas propuestos por el Barómetro de RR. HH., los socios del proyecto han lanzado el blog internacional conocido bajo el nombre de "It's all about HR" (todo tiene que ver con los RR.HH.). Este soporte virtual integra una serie de resúmenes de artículos y estudios relacionados con el mundo de los RR.HH., así como testimonios firmados por los departamentos de recursos humanos, expertos en la materia y otros partícipes del sector.

CONTACT

FREDERIC PICHARD // fpichard@csc.com

SERVICIO MÓVIL

EL PROCESO DE SEGUIMIENTO DE REPARTO DE ROYAL MAIL PASA A SER MÓVIL

A medida que las compras en línea y los servicios de entrega a domicilio cobran mayor auge, cada vez son más numerosos los clientes que se preguntan "¿dónde está mi paquete?" y "¿cuándo voy a recibirlo?". Esto hace que, en períodos especialmente ajetreos como la Navidad, dichas preguntas lleguen a ser cada vez más insistentes... CSC ha firmado un nuevo contrato de provisión de servicios informáticos (IT) con Royal Mail en el Reino Unido para prestar un servicio móvil a nivel nacional a 25.000 vehículos de reparto en lo referente a sus operaciones de entrega de cartas y paquetes. El equipo dirigido por CSC incluye a Blackbay, un proveedor de soluciones de recursos humanos móviles. Gracias a este servicio, Royal Mail está en posición de proporcionar una mayor calidad de servicio a sus clientes, permitiéndoles visualizar el estado de sus pedidos con tan sólo efectuar un seguimiento en tiempo casi real a través de Internet. Asimismo, permitirá la sustitución de los sistemas basados en copia impresa utilizados actualmente para la mayoría de los artículos en los que se efectúa un seguimiento,



Royal Mail deposita 82 millones de cartas al día en más de 27 millones de hogares.

incluyendo Special Delivery™ (entrega especial), mediante la captura de firmas en los dispositivos portátiles móviles proporcionados por Intermec. La solución permite integrar a numerosos sistemas ya existentes y proporciona confirmación de recepción de las entregas. "Esta cooperación con CSC con el objetivo de implementar este servicio clave innovador permitirá a Royal Mail seguir cubriendo las

exigencias cada vez más crecientes de nuestros clientes, aumentando nuestra eficacia y capacidad de servicio en este ámbito de nuestras actividades empresariales que se encuentra en continua expansión dentro de un mercado cada vez más competitivo," nos comenta Robin Dargue; director de servicios informativos del grupo Royal Mail.

CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

INTELIGENCIA EMPRESARIAL

CSC Y EL SERVICIO PÚBLICO FEDERAL DE ECONOMÍA BELGA CONSIGUEN DOS GALARDONES EN EL FORO SAS

El proyecto de almacén de datos de CSC para el Servicio público federal de economía belga (FPS) consiguió hacerse con dos galardones en el foro SAS celebrado recientemente en Bélgica. El proyecto fue galardonado con el premio SAS a la "Mejor plataforma de inteligencia empresarial" implementada utilizando la solución proporcionada por SAS. El proyecto se hizo meritorio de dicho galardón debido a que no sólo abarcó los aspectos técnicos implicados, sino que también consideró el impacto

resultante en la organización, así como en sus procesos y métodos de trabajo. CSC y la FPS de economía obtuvieron también el premio al "Mejor caso documentado", el cual es concedido por la audiencia al caso de estudio de cliente más persuasivo presentado durante la celebración del foro. La misión del FPS (servicio público federal) de economía es crear unas condiciones ideales para un funcionamiento competitivo, sostenible y equilibrado del mercado de servicios y mercancías en Bélgica.

La piedra angular de estos principios estriba en la necesidad de entregar estadísticas significativas que proporcionen una visión detallada de los asuntos macroeconómicos. En 2006, el FPS se propuso rediseñar totalmente su infraestructura de datos y prepararse para el futuro. El proyecto del almacén de datos galardonado forma parte de dicho programa.

CONTACT

ISABELLE WINTMOLDERS // iwintmol@csc.com

GALARDONES

CSC ENTRA EN EL CUADRANTE DE "LÍDERES" DE GARTNER

CSC ha entrado en el cuadrante de "líderes" del "Cuadrante Mágico del Informe Gartner" para proveedores de servicios de red gestionados y profesionales de todo el mundo. El informe evalúa a aquellos vendedores que proporcionan servicios informáticos (IT) para sistemas de comunicaciones empresariales a escala global. Según Gartner, la "experiencia entre vendedor y cliente es un factor de peso decisivo en el cuadrante de líderes. Los líderes han demostrado que poseen una amplia gestión de red e importante experiencia en externalización y que entienden la dinámica necesaria para proporcionar con éxito servicios informáticos centralizados en redes." "Creemos que las redes se han convertido en el vehículo central en el que confían los empleados de nuestros clientes a la hora de obtener la información y las aplicaciones que necesitan para poder ser competitivos y eficaces. Estamos satisfechos de nuestra inclusión en el cuadrante de líderes, el cual, según mi opinión, es un indicativo de la calidad y amplitud de la transformación de redes y servicios de gestión integrados que nuestros clientes han estado exigiendo por todo el mundo" nos comenta Richard Ricks; presidente de la organización de servicios globales de externalización de CSC. Entre otros criterios, para ser incluidos en el cuadrante, un proveedor de servicios tiene que proporcionar directamente servicios de gestión para apoyar entornos de red de área amplia (WAN) de clientes; desarrollar y mantener su propia plataforma de gestión a distancia para suministrar los diferentes servicios informáticos remotos a través de redes WAN, LAN (red de área local) e infraestructuras de voz con base en instalaciones, así como poseer una rentabilidad anual derivada de los servicios informáticos de red equivalente o superior a 250 millones de dólares americanos.

CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com



CSC lleva más de 25 años apoyando al programa del telescopio espacial Hubble.

CIENCIA

CSC RENUEVA SU APOYO AL TELESCOPIO ESPACIAL HUBBLE

El telescopio espacial Hubble ha revolucionado el mundo de la astronomía al proporcionar unas imágenes nítidas y sin precedentes de los confines del universo. CSC continuará proporcionando apoyo al programa del telescopio espacial Hubble de la NASA bajo las cláusulas de un nuevo acuerdo contraído con la Association of Universities for Research in Astronomy Inc. (AURA, asociación de universidades para la investigación astronómica, por sus siglas en inglés), la cual dirige al Instituto de Ciencia del Telescopio Espacial (Space Telescope Science Institute) para la NASA. El valor estimado del contrato asciende a un total de 50 millones

de dólares americanos. La prolongación del contrato en nueve años pone de manifiesto los más de 25 años de apoyo continuo prestado por CSC al programa. Aproximadamente 50 científicos, ingenieros de sistemas, desarrolladores de programas informáticos, administradores informáticos e ingenieros de operaciones continuarán proporcionando la gestión del proyecto, preparación de misiones, desarrollo y mantenimiento de los sistemas en tierra, operaciones científicas, operaciones informáticas de redes y bases de datos, operaciones con objetivos didácticos y públicos, así como actividades de investigación científica. Las actividades de las

operaciones científicas incluyen planificación y programación científica, caracterización y calibración de instrumentos, desarrollo y mantenimiento de instrucciones de software para instrumentos científicos; procesamiento y archivado de datos y operaciones de archivo. "Desde hace más de 45 años, CSC lleva prestando su apoyo a numerosas misiones de la NASA dedicadas a la exploración de nuestro Sistema Solar y otros confines espaciales", nos comenta Tom Anderson; presidente de la división civil norteamericana del sector público de CSC.

CONTACT

MICHELLE S. HERD // mherd@csc.com

GALARDÓN

CSC OBTIENE EL GALARDÓN DE LA PRIMERA EDICIÓN DEL PREMIO A LA "MEJOR EMPRESA DE TECNOLOGÍA"



CSC ha sido nombrada "Mejor Proveedor de Soluciones Tecnológicas" como parte de los premios "Reactions Global

Awards". Se trata de un programa internacional de galardones para compañías de seguros patrocinado por la revista Reactions; una publicación financiera para el mercado global de seguros. Para seleccionar a los ganadores del premio, Reactions; una publicación financiera para el mercado global de seguros, llevó a cabo una encuesta entre sus lectores y realizó numerosas entrevistas con los principales individuos y empresas representantes de las industrias de seguros y reaseguros. La categoría de Mejor Proveedor de Soluciones Tecnológicas se añadió por primera vez en los siete años de historia que tiene el programa debido al papel crítico desempeñado actualmente por la informática (IT) en la industria de seguros. "Es todo un honor poder ser reconocidos de esta manera por algunas de las empresas e individuos más respetados de la industria, muchos de los cuales son nuestros clientes," nos comenta Jim Cook; presidente del sector de servicios financieros de CSC. "El hecho de ser la primera empresa en recibir este galardón lo hace aún más gratificante, ya que demuestra la excepcional reputación lograda por nuestras soluciones de reaseguros. Asimismo, es toda una recompensa el poder ver cómo la tecnología logra este reconocimiento a escala global, debido principalmente al valor intrínseco que aporta a la industria de seguros."

CONTACT

FRANCOISE DIBBEN // fdibben@csc.com

TRANSPORTE AEREO

LA ALIANZA CON LA FAA TOMA ALTURA



Interior de una torre de control de aeropuerto tipo.

CSC ha concluido con suceso la segunda fase de modernización del sistema de gestión de los flujos de tráfico (SGFT) de la Administración americana de aviación (Federal Aviation Administration ou FAA), que asegura el seguimiento, anticipación y la gestión de los flujos de tráfico dentro del espacio aéreo de los Estados Unidos. La primera fase suponía para la FAA establecer la unión de las interfaces modernizadas por el SGFT. En la segunda fase, CSC instaló el nuevo hardware y desarrolló nuevo software para gestionar estas nuevas interfaces.

Este nuevo sistema, que integra los datos meteorológicos y de vuelo en tiempo real desde múltiples fuentes, ofrece comunicaciones centralizadas, una seguridad reforzada, un nuevo concepto de bases de datos relacionales, así como un sistema de gestión centralizada. "La FAA está satisfecha de los progresos realizados por CSC para nuestro sistema de gestión de los flujos que se adapta a las exigencias de mañana en términos de tráfico aéreo", asegura Mike Gough, director de programas de explotación de sistemas de la FAA. "Finalmente, este sistema actualizado permitirá a nuestro

sistema reducir los retardos de vuelo y reducir los costes para el público de las compañías aéreas. "Gracias al formidable trabajo de equipo realizado por la FAA y CSC, hemos soportado con suceso la misión de la FAA de ofrecer el sistema aeroespacial más seguro y eficiente del mundo" dijo Tom Anderson, presidente de la división del Sector Público Civil de CSC en Norte América. CSC es el partner de la FAA para el desarrollo y la integración de los sistemas de gestión de control aéreo desde 1978.

CONTACT

MICHELLE S. HERD // mherd@csc.com

SOSTENIBILIDAD

LOS IMPEDIMENTOS A LAS INICIATIVAS ECOLÓGICAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

¿Cuáles son los principales impedimentos a los que se enfrentan aquellas empresas que se esfuerzan en dotar de un carácter “ecológico” sus cadenas de suministro? Con toda certeza, es la incapacidad de poder justificar el coste de implementar y medir la rentabilidad de inversión (ROI). ¿Cuáles son sus aspectos medioambientales más importantes? Eliminación de desechos y reciclaje. Éstas son algunas de las conclusiones reveladas en “El estudio de una cadena de suministro ecológica”; una nueva encuesta evaluativa llevada a cabo conjuntamente por CSC, Manhattan Associates Inc., IBM y la revista Supply Chain Management Review (análisis de la gestión de la cadena de suministro). El estudio se centra en los aspectos medioambientales más importantes a los que se enfrentan los profesionales de la cadena de suministro. Asimismo, destaca las iniciativas ecológicas de la cadena de suministro actualmente implementadas o previstas en materia de fabricación, almacenamiento y distribución, mide el nivel de colaboración ecológica con los distintos socios a lo largo de la cadena de suministro



y resalta los desafíos más importantes que se presentan a la hora de implementar prácticas empresariales sostenibles. El 78 % de los 250 ejecutivos de la cadena de suministro que respondieron a la encuesta se encuentran en el proceso e implementar o evaluar iniciativas sostenibles para sus cadenas de suministro. El 40 % de los que están implementando un programa aún no ha establecido un método concreto para medir la rentabilidad de inversión. Cerca de dos tercios de los mismos nos comentan que, durante la etapa de evaluación, el principal obstáculo consistía en justificar los costes.

Muchos de ellos forman parte de grupos relacionados con la sostenibilidad tales como el Programa de Transporte “SmartWay” (método inteligente) de la EPA (agencia de protección medioambiental de los Estados Unidos), Green Suppliers Network (red ecológica de proveedores) y/o Carbon Disclosure Project (proyecto de divulgación de la huella de carbono). “Los resultados hablan por sí mismos. Está claro que las empresas necesitan un método eficaz para identificar y cuantificar aquellas áreas de gran impacto en sus cadenas de suministro y, de este modo, poder garantizar que sus inversiones son ecológicas. En particular, en aquellos casos en los que estos esfuerzos también impulsan una mayor rentabilidad.” Nos señala Brad Barton; socio y director general del grupo de soluciones empresariales globales de CSC.

SI DESEA OBTENER INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA sobre El Estudio de la Cadena de Suministro Ecológica (The Green Supply Chain Study), visite la página <http://www.scmr.com>

CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

EVENTO 50 AÑOS EN LA BRECHA

A lo largo de 50 años pueden suceder muchas cosas.



Es posible hacer que el hombre llegue a la luna y enviar un robot explorador a Marte.

Se puede reducir el tamaño de los ordenadores desde abarcar toda una habitación a tan sólo ocupar unos centímetros. Es posible también transferir las operaciones de procesamiento desde la utilización de un sistema de tarjeta perforada a la “computación en nube”. Asimismo, se puede expandir una empresa formada inicialmente por dos personas con un presupuesto de tan sólo 100 dólares y una ingeniosa idea en una empresa de carácter global con un capital de 17 mil millones de dólares. Esto es exactamente lo que ha conseguido CSC. El 16 de abril de 2009, CSC celebrará sus 50 años proporcionando servicios en el sector de la resolución de problemas tecnológicos empresariales. ¡Observen este espacio y emprendamos los próximos 50 años juntos!



CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

CLIMATOLOGÍA

CÓMO ENTENDER EL CAMBIO CLIMÁTICO A TRAVÉS DE UNA MEJORA DE CLASS

El sistema denominado Comprehensive Large Array-data Stewardship System (CLASS) es la principal biblioteca en línea para la distribución de datos medioambientales vía satélite (geoestacionarios y polares) y datos afines del Departamento Nacional de Asuntos Atmosféricos y Oceánicos (NOAA) del Ministerio de Comercio de los EE.UU. Este sistema seguro y evolutivo permite obtener datos

esenciales para entender los cambios climáticos. CSC forma parte del equipo dirigido por Diversified Global Partners, LLC, a quien se le ha adjudicado el contrato para el desarrollo y mantenimiento de CLASS. El papel desempeñado por CSC consistirá en procesar y almacenar datos medioambientales y climáticos críticos y ponerlos a disposición del público. Al colaborar con NOAA para rediseñar, modernizar y realzar el



paquete informativo actual del archivo medioambiental nacional y servicios de acceso, CSC ayudará a gestionar un volumen importante de datos críticos, incluyendo cientos de millones de observaciones medioambientales almacenadas en una variedad de medios y que datan de mediados de los años ochenta.

CONTACT

MICHELLE S. HERD // mherd@csc.com

MEDIÁTICO



VIRTUAL



TRANSPARENCIA



INTELIGENCIA

**LEADING EDGE FORUM:
CSC SE ADELANTA A LA SITUACIÓN...
Y COMPARTE LOS RESULTADOS
DE SUS AVERIGUACIONES**

El Leading Edge Forum (LEF por sus siglas en inglés) es una de las piezas clave de la "Office of Innovation"; el polo empresarial de CSC dedicado a la innovación. Los expertos de esta comunidad internacional definen a contracorriente las tecnologías futuras, así como los posibles medios de explotarlas. El contenido de este expediente está ampliamente inspirado en el informe más reciente del LEF que lleva por título "Digital Disruptions" (Alteraciones digitales).

**LA TOTALIDAD DEL INFORME SE ENCUENTRA
DISPONIBLE EN LA PÁGINA
www.csc.com/lef**

MEDIÁTICO



TRANSPARENCIA

INTELIGENCIA

INTELIGENCIA



MEDIÁTICO

LA LLEGADA DE INTERNET Y DE LAS TECNOLOGÍAS MÓVILES HA TRASTORNADO TANTO NUESTRA MANERA DE VIVIR COMO EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS. SIN EMBARGO, ESTO NO ES MÁS QUE EL PRINCIPIO, PARECE AFIRMAR EL INFORME DEL LEADING EDGE FORUM; EL LABORATORIO DE VIGILANCIA DE TENDENCIAS COMERCIALES Y TECNOLÓGICAS DE CSC. ESTE DOCUMENTO PONE BAJO LA LUPA LA “REVOLUCIÓN DIGITAL” EN CURSO Y SOBRE TODO FUTURA CON MIRAS A DEFINIR SUS SIETE MUTACIONES PRINCIPALES. SIETE SITUACIONES QUE MODELARÁN EL MUNDO DEL MAÑANA.

REVOLUCIÓN NUMÉRICA SIETE TENDENCIAS QUE VAN A CAMBIAR EL MUNDO

Youtube, Facebook, la explosión del comercio electrónico... con la llegada de Internet, tanto los vínculos sociales, como el acceso a la información y los modelos de relaciones económicas típicos de ayer han comenzado a tambalearse. Algunos sectores financieros ya han sufrido las consecuencias: la industria discográfica ha conocido una crisis hasta ahora sin precedentes, el modelo financiero de la televisión se ve claramente amenazado... No obstante, éstas no son más que algunas de las “mutaciones digitales (o “digital disruptions” como se las conoce en inglés) que seguirán sacudiendo el mundo durante las próximas décadas, según lo establece el informe más reciente del Leading Edge Forum de CSC (véase el recuadro). ¿Qué se entiende exactamente por “mutaciones digitales”? Los autores del informe denominan así a aquellas tecnologías que, dejando a un lado el progreso técnico, conllevan una nueva propuesta de valor susceptible de redefinir nuestros modelos financieros. A este respecto, presentan el siguiente dilema para las empresas: ¿invertir desde

este preciso momento, con el consiguiente riesgo de adelantarse demasiado a las expectativas de los consumidores, o decidir esperar a riesgo de encontrarse un día desfasadas? Para concluir, una vigilancia constante resulta esencial a la hora de reconocer antes que la competencia los probables modelos del mañana.

Los próximos diez años serán cruciales

El informe del Leading Edge Forum contempla siete “mutaciones” principales distintas. No todas poseen el mismo nivel de desarrollo: algunas ya han comenzado a cambiar nuestros esquemas definidos, mientras que otras permanecen aún en la sombra. No obstante, el movimiento ya está en marcha. “Su impacto en el mundo del siglo XXI será comparable a lo que la Revolución industrial supuso en el siglo XIX”, señala Clay Shirky; experto de la Universidad de Nueva York, quien además nos advierte de lo siguiente: “Cuando las alteraciones llegan, típicamente se va de un modelo de negocio corriente “A”, a un estado algo caótico, antes llevarnos a un nuevo y mejorado modelo de negocio “B”

REDES



VIRTUAL

TRANSPARENCIA

REDES

1 UNA NUEVA ERA MEDIÁTICA

Con la llegada de Internet, el modelo utilizado por los medios tradicionales de comunicación (un productor y canales de difusión) se ha visto hecho pedazos. “Cuando nos ponemos delante de Youtube, estamos mirando a los medios de comunicación directamente a los ojos”. Para el LEF, la mutación resulta evidente: los nuevos medios de comunicación somos nosotros mismos. Tanto creadores de blogs, ciudadanos-periodistas como músicos de garaje, a partir de ahora todos somos coproductores de nuestros propios medios de comunicación. Una vez arraigado, el fenómeno tiende a extenderse a todos los ámbitos. Tomemos por ejemplo el sector editorial: en 2007, cinco de las diez novelas impresas más vendidas en Japón eran originalmente historias publicadas en telenovelas... para teléfonos móviles.

A nivel tecnológico, el cambio principal procederá del sector de las producciones en vídeo: Al ser menos costosas de producir y más fáciles de hacerlas disponibles en línea, están destinadas a sustituir a las versiones escritas en un gran número de aplicaciones. Con esto en mente, varias empresas han desarrollado sitios basados en el modelo de Youtube en los que los asalariados dan prueba de su pericia e intercambian información acerca de buenas prácticas. Esta democratización del vídeo debería también consagrar la supremacía de la publicidad en Internet, aumentando así la decadencia de la televisión tal y como la conocemos hoy en día.

LOS DESAFÍOS EXISTENTES

- **Indexar los vídeos:** ¿cuándo será posible buscar imágenes y sonidos con la misma facilidad con la que podemos localizar texto? El enorme desafío que supone organizar la información del mañana. Las técnicas progresan a pasos agigantados.
- **Aceptar la apertura:** En un mundo participativo, las empresas deberán acostumbrarse a aceptar el hecho de delegar una parte del control en los propios individuos; “perder para poder ganar”, según lo resume el informe. ¿Se trata realmente de perder en control para ganar en transparencia y rapidez?



2 CON LA TECNOLOGÍA VIRTUAL, SE DESVELA TODA UNA NUEVA REALIDAD

¡Se acabó la oposición entre mundos reales y virtuales! Con las nuevas tecnologías en 3D, lo virtual no hace sino realzar nuestra realidad. Es decir; la aumenta, alimenta y completa. Ya se observa en las tecnologías del ocio: la consola Wii o juegos como Guitar Hero nos permiten vivir nuevas experiencias. Tecnologías similares harán que pronto podamos probarnos ropa a distancia: ¡Dentro de poco, tan sólo serán necesarios 10 segundos para escanear nuestro cuerpo a 360°! La tecnología virtual nos hace también más móviles que nunca. Hoy en día es posible organizar una conferencia para 100.000 personas sin que nadie tenga que desplazarse y hacer que los partici-

pantes interactúen los unos con los otros a través de sus hologramas. Otras aplicaciones prometedoras están siendo estudiadas de cara a la educación y formación, con la posibilidad de evaluar rápidamente sus logros gracias a unas modelizaciones cada vez más avanzadas.

LOS DESAFÍOS EXISTENTES

- **Integrar lo real y lo virtual:** los dos mundos no se oponen, sino que más bien se complementan para crear una nueva realidad
- **Crear en común:** las técnicas de virtualización deberá materializar el concepto de la “co-creación” de productos entre empresas y clientes

Foros Qwaq: el entorno de trabajo del futuro

¿Un entorno de trabajo basado en el método “Second Life” (vida paralela)? CSC experimenta los Foros Qwaq: se trata de entornos securizados que permiten trabajar conforme un método de colaboración. Mientras que Second Life está abierto a todos, estos foros son conocidos por ser utilizados ante todo profesionalmente. Los Foros Qwaq se presentan bajo la forma de una sala virtual cuyas paredes hacen tanto de soporte para permitir consultar bases de datos o bien publicar documentos de forma conjunta. La comunicación entre los avatares se produce verbalmente, y la voz se modula en función de la ubicación donde se encuentre en la sala.

Las primeras pruebas realizadas por CSC en condiciones reales, son concluyentes. Conclusión: Qwaq podría fácilmente convertirse en una plataforma de referencia para nuevos entornos de trabajo, o de aprendizaje, con miras a importantes ganancias en productividad.



3 LAS REDES SOCIALES: UN NUEVO AUGE

Compartir ideas con interlocutores de cualquier rincón del mundo, acumular experiencias y solucionar problemas de una manera más rápida que nunca: todo esto ya es posible desde hace varios años. Estos intercambios están desde hace poco e estructurados en torno a redes sociales que constituyen los llamados nuevos "hubs" (nodos) en Internet. En un mundo interconectado, nuestro círculo de amistades (mejor dicho: las amistades de nuestros colegas y amigos) cobra nueva importancia. Con los blogs y demás redes sociales, cada uno se encuentra a partir de ahora en posición de medir su "auge social". Las marcas siguen preguntándose cuál es la estrategia de comunicación a adoptar ante estas comunidades difusas que pueden mutar de forma tan rápida en muchedumbres inteligentes, compartiendo sus pasiones e indignaciones. No obstante, el cambio más radical podría afectar al ejecutivo empresarial: las empresas deberán aprender a utilizar el prestigio social de sus colaboradores, así como a integrar una nueva dimensión lúdica en el trabajo compartido.

EL DESAFÍO EXISTENTE

■ Cómo interconectar las esferas privada y profesional. ¿Es necesario dejar a los asalariados navegar por sus redes sociales o administrar sus blog? ¡Sí! parece ser la respuesta proporcionada por el informe. Los asalariados deben transferir su "estímulo social" al trabajo... estableciendo al mismo tiempo unos límites claros para evitar posibles abusos. Cada vez emergen más soluciones que permiten securizar los "sistemas de redes sociales" para las empresas.

virginmoneyus.com: La comunicación de igual a igual (peer-to-peer) aplicada los créditos

Utilizar el modelo de comunicación de igual a igual (P2P) para relacionar prestatarios con posibles acreedores: ¡resulta posible! El total de los préstamos tipo P2P realizados en 2007 se ha estimado en 647 millones de dólares. El año pasado, Richard Branson lanzó su solución "virginmoneyus.com", la cual gestiona préstamos entre padres o amigos. En resumidas cuentas, se trata una nueva ampliación de redes sociales. Desarrollado y hospedado por CSC, virginmoneyus.com ofrece unas condiciones más ventajosas que las soluciones de crédito convencionales, al tiempo que se hace cargo toda la gestión administrativa del préstamo... y garantiza una mayor flexibilidad en los reembolsos.

4 UNA TRANSPARENCIA CRECIENTE

¿Cuánta cantidad de información; hasta ayer indisponible o minuciosamente oculta estará en adelante accesible a todo el mundo? Los ejemplos son innumerables y abarcan desde comparadores de precios a organigramas de empresas, pasando por tráfico aéreo en tiempo real. Tanto para los ciudadanos como para los consumidores, esta transparencia garantiza una mayor eficacia en los servicios y reduce los riesgos de sorpresas nefastas. Para las empresas, esto supone un desafío cultural: algunos procesos hasta ayer inaccesibles quedarán a partir de ahora totalmente expuestos... y será cada

vez más difícil poder ocultar sus "pequeños" defectos. No obstante, en cuanto a transparencia se refiere, no hemos visto nada hasta la fecha. Gracias a los progresos logrados por la "geolocalización" (permitidos, en particular, por los chips RFID) y las herramientas de visualización, cada año salen a la luz nuevas aplicaciones. Por ejemplo, en el sector minero, CSC desarrolla un servicio que permite visualizar en tiempo real (mediante hologramas) la ubicación de empleados y máquinas, garantizando así una mayor eficacia y seguridad. Un principio transferible a muchos otros dominios.

La transparencia al servicio de la salud

En los hospitales americanos, se estima que cada año se producen entre 44.000 y 98.000 muertes debido a errores médicos. Estas estadísticas podrían ser revisadas a la baja. Control longitudinal de los pacientes, expedientes médicos informatizados, técnicas avanzadas de la exploración de datos, mejor conectabilidad: las nuevas tecnologías aportan hoy más transparencia al servicio de la salud. La personalización de la medicina, como primer objetivo de un sistema médico transparente, se vuelve

entonces posible. Recortando la información genética, la histórica familiar y el ADN, los cuidados pueden ser personalizados en lo sucesivo. La dosificación de la insulina puede ser adaptada así a cada paciente (según sus características, y no criterios generales), evitándole así la vigilancia regular del índice de azúcar en la sangre. El sujeto es complejo, pero si otros sectores confían en la tecnología para favorecer su transparencia, la salud también lo puede. Es una cuestión de vida o de muerte.

El cambio más radical podría afectar al ejecutivo empresarial: las empresas deberán aprender a utilizar el prestigio social de sus colaboradores, así como a integrar una nueva dimensión lúdica en el trabajo compartido.



LOS DESAFÍOS EXISTENTES:

■ Equilibrar transparencia y confidencialidad: cada empresa deberá encontrar el equilibrio adecuado... sin que ninguna de las dos se vuelva en su contra.
■ Responder a las exigencias emergentes: empresas y gobiernos entenderán rápidamente que una vez que el público haya catado la transparencia, siempre pedirá más.

5

UN MUNDO ABIERTO... E INALÁMBRICO

El siglo XXI será inalámbrico o bien no podrá existir como tal. Se acabaron las redes convencionales y los sistemas complejos de asignación de frecuencias para evitar interferencias: el espectro electromagnético se convierte en un recurso abierto “tan esencial como el petróleo para la era industrial”, resalta el informe.

A imagen y semejanza de Thalys (el cual lanzó de manera conjunta con CSC la primera red de acceso a Internet en los trenes de alta velocidad), mañana todos los medios de transporte estarán directamente conectados a Internet. La apertura del espectro y las redes vitales harán de la interoperatividad una norma en un mundo inalámbrico en el que todos los aparatos podrán comunicarse entre sí. Con la rápida evolución de las tecnologías Wimax o LTE, así como pronto de la de banda ultra ancha, nadie sabe aún hasta dónde nos llevará esta “mutación”. “Ha llegado la hora de innovarse y barajar las posibles tendencias”, concluye el informe.

LOS DESAFÍOS EXISTENTES:

- **Aprender a vivir en “formato abierto”:** la era de los formatos propietarios y de las normas incompatibles ya ha pasado; las plataformas abiertas dominarán el mundo del mañana.
- **Crear nuevos usos para esta tecnología:** la historia nos enseña que el desarrollo de los servicios y de las redes van de la mano; una vez que la tecnología inalámbrica se ha convertido en la norma, ¿cuáles serán los servicios que sabremos crear?

6

INFORMÁTICA: HACIA UNA NUEVA GENERACIÓN

Nuevas plataformas, nuevos materiales: dos revoluciones están en curso en materia informática. La primera tiene que ver con la “computación en nube” (cloud computing). En un futuro cercano, todos los datos están centralizados en Internet (la “nube”). Los usuarios ya no serán propietarios de sus servidores (se acabaron los costes de mantenimiento) sino que podrán acceder desde cualquier punto de acceso a sus datos y a servicios compartidos en línea.

La otra revolución es más bien de tipo físico. Debido a que la silicón ya no da más de sí, la informática utilizará pronto otros materiales para seguir progresando a mayor velocidad: nanotecnologías, tecnologías ópticas o moleculares, quantum... Se están explorando todas las vías

posibles, incluida la utilización de los fotones en lugar de electrones para poder alcanzar la velocidad de la luz.

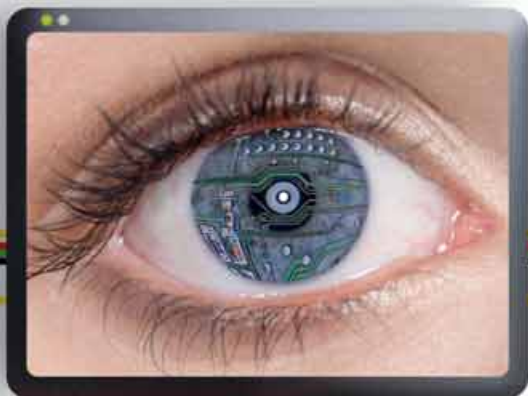
LOS DESAFÍOS EXISTENTES:

- **Revisar los sistemas de codificación:** con la informática cuántica, llegará un día en que sea posible descifrar nuestros códigos más complicados... y en tan sólo unos segundos; ¡Los especialistas en sistemas de codificación quedan advertidos!
- **Pensar en paralelo:** unos chips “multi-cores” (multi-núcleo) cada vez más potentes (Intel anuncia 80 núcleos de CPU para 2012) permitirán el procesamiento simultáneo de problemas múltiples; ¿estará el cerebro de los programadores a la altura de la tarea?



7

UN MUNDO (MÁS) INTELIGENTE



Los hologramas del mañana no sólo serán capaces de hablar y entender nuestro lenguaje; también serán capaces de razonar. Algunas aplicaciones ya se dejan entrever. Por ejemplo, solicitar verbalmente a su ordenador los resultados de un análisis cruzado de datos. Asimismo, las grandes marcas ya anticipan la creación de asistentes virtuales encargados de responder a las preguntas de sus clientes, ya sea por escrito o verbalmente, con capacidad para detectar incluso sus estados de ánimo. Esto resulta importante cuando se sabe de sobra que los consumidores buscan cada vez más un tratamiento lo más personal posible. El desarrollo de la inteligencia artificial

vendrá también a enriquecer el ámbito de la previsión y de ayuda para toma de decisiones hasta unas proporciones que tan sólo podemos imaginarnos hoy. Nos enfrentamos a una “revolución semántica” (véase el recuadro titulado Hacia una red inteligente).

LOS DESAFÍOS EXISTENTES:

- Democratizar la inteligencia artificial: al extrapolar los recientes progresos logrados en informática y biología, el inventor Ray Kurzweil estima que, en 2029, se podrá fabricar por tan sólo 1.000 dólares un ordenador capaz de hacerse pasar por humano en una conversación informal (prueba de Turing)

3.0, 4.0: Hacia una red inteligente

Después de la red 2.0, denominada “social”, ya se entrevé la “red semántica”. Ya no se tratará de compartir información sino más bien conocimientos en sistemas abiertos y capaces de aprender y de, por ejemplo, proponer por deducción la solución más adaptada a la búsqueda o solicitud de un usuario.

Este tipo de red 3.0 anticipada para la próxima década, abrirá camino a una nueva evolución prevista para 2020: nos referimos a una red 4.0 que unificará las inteligencias colectivas en un entorno donde seres humanos y máquinas podrán pensar y comunicar en común.

Se acabaron las redes convencionales y los sistemas complejos de asignación de frecuencias para evitar interferencias: el espectro electromagnético se convierte en un recurso abierto.



DIRECTV

CRECIMIENTO DESPUÉS DE REMODELAR LA CADENA DE SUMINISTRO

DIRECTV, LÍDER MUNDIAL EN SERVICIOS DE TELEVISIÓN VÍA SATÉLITE DIRECTO-AL-HOGAR, SE HA ASOCIADO CON CSC PARA REDISEÑAR SU CADENA DE SUMINISTRO, INCREMENTAR EL VOLUMEN DE PEDIDOS EN UN 300 POR CIENTO Y REDUCIR EL COSTE DE ADQUISICIÓN DE NUEVOS SUBSCRIPTORES EN MÁS DE UN 9 POR CIENTO.



Cada día, los suscriptores de DIRECTV disfrutan de la posibilidad de poder elegir entre más de 265 canales con imagen y sonido 100% digital.

A medida que el mercado de la televisión digital se ha iba saturando y la competencia por adquirir clientes se intensificaba, DIRECTV decidió que era el momento de establecer un nuevo modelo de negocios con una cadena de suministro más ágil.

En asociación con CSC, DIRECTV ha remodelado su cadena de suministro para cumplir con sus objetivos de crecimiento y satisfacer la demanda del consumidor por una mayor variedad de productos y servicios. DIRECTV ha conseguido esto y mucho más. Ha incrementado sus beneficios y ha

reducido el coste de adquisición de nuevos suscriptores en más de un 9 por ciento. "Esto es un gran logro para DIRECTV," dice John Powers, jefe de información de DIRECTV. "CSC nos ayuda a establecer una gerencia de primera línea de la cadena de suministro."

RACIONALIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

DIRECTV, el proveedor líder mundial de televisión vía satélite, emprendió un programa de varios años de duración para racionalizar y reestructurar toda

su cadena de suministro. La empresa necesitaba un socio en negocios e informática que le ayudara a maximizar su nuevo plan y optó por CSC, que había sido su proveedor de tecnología desde 1995. CSC ayudó a DIRECTV con estrategias para reducir el número de proveedores en la red, aumentar la colaboración de los socios y facilitar la coordinación oferta-demanda. En sociedad con DIRECTV, CSC usó su experiencia la cadena de suministro y desarrolló un plan para realizar cambios en el proceso, organización y tecnología. Estos cambios fueron necesarios para

USO DE LA GERENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA AUMENTAR LOS BENEFICIOS

Existe una serie podcast de seis capítulos, producidos por CSC, que se centra en lo que Wall Street considera objetivos de negocio clave y cómo ese punto de vista puede influir en el modo en que se ve una cadena de suministro, la importancia de sus procesos y redes, y su camino hacia el éxito financiero. Únase a la discusión y descubra como el Director de Finanzas puede tener un rol de líder en la creación de mejores procesos funcionales y empresariales cruzados que pueden ayudar a satisfacer a Wall Street.

ESCUCHE LA SERIE PODCAST EN ESTE BLOG DE CSC:

www.csc.com/ee/supplychain

transformar la prolongación de la cadena de suministro y proporcionar una interacción más cercana entre los clientes. A continuación DIRECTV ejecutó un programa de búsqueda de recursos estratégicos y una racionalización de la red, para eliminar los costes inmediatos de la cadena de suministro, aumentar sus capacidades, y obtener un mayor control de los productos a lo largo de su ciclo de vida. Después, el equipo DIRECTV-CSC mejoró su planificación interna y realización de sus procesos. DIRECTV proporcionó a sus socios herramientas de autoservicio para pedidos, aprovisionamiento, seguimiento de productos y rendimientos. El equipo ha rediseñado e implementado también un proceso inverso de logística para rendimientos de productos, pruebas y reformas. CSC trabajó conjuntamente con DIRECTV en la definición de las habilidades organizativas necesarias para sostener los nuevos procesos de negocio. DIRECTV ha usado varios componentes del paquete de aplicaciones de SAP y de la arquitectura de orientación de servicios basados en SeeBeyond para habilitar técnicamente el nuevo modelo de negocios.

CRECIMIENTO SOSTENIDO

Como resultado de su trabajo con CSC, DIRECTV es ahora el canal principal de su ampliada red de suministro, dice Michael Bek, uno de los socios mayoritarios de la cadena de suministro de CSC. DIRECTV pasó de un modelo de realización de producto, en el que controlaba menos del 25 por ciento de la distribución, a uno que controla el 100 por cien. DIRECTV posee en este momento la propiedad del equipo que se alquila y remodela para ser distribuido a sus clientes. Esto permite que DIRECTV

pueda planificar o posponer compras por adelantado, y permite que sus socios puedan hacer lo mismo - reduciendo los costes de abastecimiento y mantenimiento de inventario de forma significativa. Este nuevo modelo de negocio pone también a DIRECTV en un contacto más directo con sus clientes, haciendo posible la recolección de una información más clara, la construcción de relaciones más fuertes, la venta de más servicios y el incremento de la retención de clientes.

CUMPLIENDO CON RESULTADOS

Según Bek, el volumen de realización de pedidos de DIRECTV aumentó un 300 por ciento con un incremento de personal de un solo dígito. El coste de recuperación y reparación cayó más de un 10 por ciento, y los tiempos de proceso de los créditos a clientes disminuyeron en un 85 por ciento. DIRECTV comenzó a reorganizar hardware remodelado y a ponerlo en los canales de distribución ahorrando millones de dólares en compras aplazadas de nuevo. "Cada 3 meses, DIRECTV instala descodificadores para 1 millón de nuevos suscriptores, cada uno de los cuales tiene unas necesidades específicas de equipo," dice John Schweisberger, director gerente de CSC Global Business Solutions. "Esta complejidad y volumen paralizaría a muchas empresas, pero nosotros hemos conseguido aplicar en DIRECTV lo aprendido del trabajo que CSC ha realizado con otras organizaciones de alto volumen de suministro, habilitándolas a seguir manteniendo un crecimiento impresionante durante los años venideros."

CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

17

millones de clientes en los Estados Unidos

Más de 5,1

millones de clientes en América Latina.

\$17.000

millones de ingresos en 2007



"CSC nos ayuda a establecer una gerencia de primera línea de la cadena de suministro."

JOHN POWERS,
JEFE DE INFORMACIÓN
DE DIRECTV.

FOCUS

ACERCA DE DIRECTV

DIRECTV, el proveedor líder de servicios de televisión vía satélite en los Estados Unidos posee más de 17 millones de clientes y encabeza la revolución HD con 95 canales HD. Cada día, los suscriptores de DIRECTV disfrutan de la posibilidad de poder elegir entre más de 265 canales con imagen y sonido 100% digital, programación exclusiva, una satisfacción al cliente líder en la industria, y tecnologías superiores entre las que se incluyen DVR avanzado, servicios de HD-DVR y paquetes de deportes interactivos.

Además de servir a clientes individuales, DIRECTV ofrece servicios a bares, restaurantes, hoteles, residencias de estudiantes y hospitales a través del servicio de negocios de DIRECTV. La empresa también ofrece servicios móviles para automóviles, embarcaciones y vehículos recreativos (DIRECTV Mobile) así como para aeronaves (DIRECTV Airborne) en cooperación con la Conexión de Boeing.

TAU CERÁMICA

CSC OPTIMIZA LAS ACTIVIDADES DE LOS ALMACENES DE TAU CERÁMICA

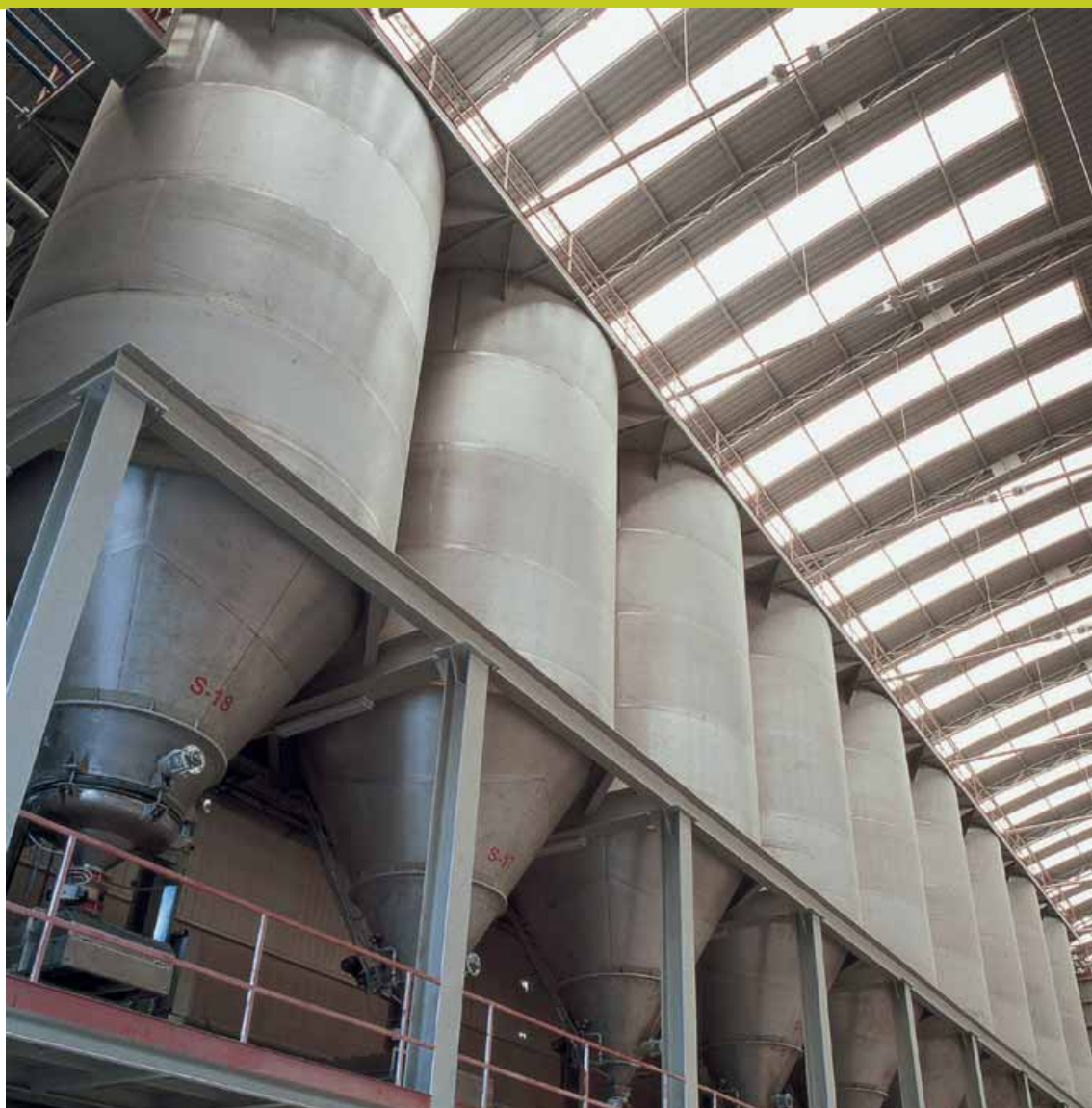
LA VERTIGINOSA TRANSFORMACIÓN DE TAU CERÁMICA A LO LARGO DE LOS AÑOS, HA SIDO EL MOTOR QUE HA IMPULSADO A LA COMPAÑÍA A IMPLEMENTAR UN GRAN NÚMERO DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS QUE LES HA PERMITIDO AGILIZAR TANTO LOS PROCESOS PRODUCTIVOS COMO LA OPERATIVA DE ALMACENES. EN ESTE SENTIDO, TAU POSEE UN TOTAL DE 4 ALMACENES DE PORCELÁNICO Y GRES ESTRUCTURADOS DE LA SIGUIENTE FORMA: MUESTRAS PORCELÁNICO, VENTAS CLIENTES PORCELÁNICO, MUESTRAS DE GRES Y VENTAS CLIENTES GRES.

CÓMO OPTIMIZAR LOS ALMACENES

La gestión de almacenes presentó dificultades en cuanto a señales de radio, ya que no existía una cobertura total en los almacenes debido a que los palets de cerámica actuaban como muros impenetrables ante ellas.

Para proporcionar la mejor solución a todas las problemáticas y minimizar el impacto en la cadena logística de TAU, CSC diseñó un proyecto que se llevó a cabo en 3 fases. En 2004 tuvo lugar la primera implantación de gestión de almacenes, en concreto, en el almacén de muestras porcelánico. Con anterioridad a la implantación de SAP-WM la compañía utilizaba como sistema de gestión de almacenes con radiofrecuencia ADAIA. Para este proyecto, se analizaron los procesos logísticos de TAU y se determinó que la mejor manera de ponerlos en SAP-WM 4.6C era cubrir una buena parte con estándar y otra con desarrollo. En el ámbito de radiofrecuencia, CSC implantó una solución mixta: "banda ancha, que proporcionaba más información en aquellas zonas que se necesitaba como en el picking y banda estrecha, que para TAU suponía una inversión menor en puntos de acceso, ya que con tan sólo 8 antenas se cubrieron todos los almacenes y además permitía leer y confirmar las etiquetas", afirma Javier Camahort, director de Operaciones de TAU Cerámica.

La segunda fase tuvo lugar entre 2005 y 2006 con la implantación de la gestión de almacenes en el almacén de ventas de cliente porcelánico. En esta fase se mejoró todo el proceso en el almacén ventas clientes porcelánico, con objeto de hacer más sencilla la adaptación en el almacén



de ventas de gres (dos veces más grande que el de porcelánico). La tercera fase se realizó en el almacén de ventas a clientes de gres. Aquí el principal inconveniente era que la gente no estaba acostumbrada a trabajar en un entorno con radiofrecuencia. Era un almacén controlado manualmente lo que suponía un

handicap para CSC. En este sentido, la formación paulatina de la plantilla de TAU era crucial. Por este motivo, TAU estableció una rotación de su personal dentro de los diferentes almacenes de venta a cliente para que se fueran habituando a trabajar con el sistema de radiofrecuencia así como con los procedimientos

“El éxito de este proyecto ha sido posible gracias a una premisa fundamental la avanzada situación tecnológica de TAU Cerámica en el tema de la codificación y el etiquetaje de todos sus materiales.”

JAVIER CAMAHORT, DIRECTOR DE OPERACIONES DE TAU CERÁMICA.

40
años de trayectoria dentro
el sector cerámico español

15
millones de metros cuadrados
al año de producto terminado

950
empleados

350.000
m² de superficie fabril



en SAP-WM. Esta fase se terminó en agosto de 2008. Según Javier Camahort “el éxito de este proyecto ha sido posible gracias a una premisa fundamental la avanzada situación tecnológica de TAU Cerámica en el tema de la codificación y el etiquetaje de todos sus materiales”.

LAS MEJORAS OBTENIDAS

Las soluciones que aportó CSC a las necesidades de TAU cerámica fueron:

- Gestión de unidades de manipulación.
- Entregas entrantes y de salida.
- Gestión de almacenes.
- Documentos de transporte para la gestión de cargas.
- Radiofrecuencia.
- Interfaces de comunicación con un sistema externo de WM (Almacén automático de Mecalux-Thyssen) vía Idocs estándar de SAP.
- Interfaces de comunicación con el sistema de control de planta en producción (desarrollos a medida).

Durante este período de tiempo, CSC ha trabajado también en otros proyectos junto con TAU Cerámica. En 2004, CSC implantó el módulo de producción para todas las fábricas. En 2006, CSC realizó un proyecto

de verificación y disponibilidad (que permitía determinar la fecha de entrega a sus clientes). Este proyecto duró unos 7 meses aproximadamente. En febrero de 2007, CSC trabajó en la integración de un almacén automático de 3 transelevadores para el almacén de ventas a cliente de gres. CSC se encargó de integrarlo con el que TAU Cerámica ya tenía en SAP (simulando una gestión de almacenes para que el traspaso fuera lo más suave posible en el momento de la implantación de SAP-WM). Este proyecto duró 3 meses. La relación entre ambas compañías es realmente buena, formando un buen binomio, puesto que los responsables de proyecto de TAU Cerámica son muy participativos, siempre abiertos al diálogo y a la incorporación de nuevas aplicaciones. Por su parte, “el personal de CSC es flexible, cercano y ha resultado ser muy comprensivo con las características intrínsecas de la compañía” afirma Camahort.

CONTACT

MONTSERRAT MARTINEZ ZACARIAS //
mmartinezzac@csc.com

TAU Cerámica produce
15 millones de metros cuadrados
de producto terminado al año.

FOCUS

UN SECTOR MUY DINÁMICO

El sector cerámico a nivel mundial realizó una producción estimada en 7.779 millones de metros cuadrados. España es el segundo productor, por detrás de China, con una cuota cercana al 8% y el primer productor de la Unión Europea, con una cuota superior al 38%. La producción en España está altamente concentrada en la provincia de Castellón, que representa en torno al 94,5% de la producción nacional. Se estima que en 2007 el sector generó 27.000 empleos directos y más de 7.000 indirectos, casi en su totalidad en la provincia de Castellón.*

* Fuente: Asociación española de fabricantes de azulejos y pavimentos cerámicos.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

UN NUEVO CENTRO DE LLAMADAS PARA LA FILIAL ESLOVENA

SKB, LA FILIAL DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE EN ESLOVENIA, HA OPTADO POR EL MODELO DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES PROPUESTO POR EL GRUPO PARA IMPLEMENTAR UN CENTRO DE LLAMADAS CONTANDO CON LA ASISTENCIA DE CSC. SE TRATA DE UN PROYECTO LLEVADO A CABO CON EL MÁXIMO RIGOR Y QUE PERMITIRÁ A LA EMPRESA OFRECER UN SERVICIO INNOVADOR.

El polo empresarial “Banque de Détail à l’International”; perteneciente al Grupo Société Générale (BHFM) fue creado en 1998 y, desde entonces, se ha convertido progresivamente en uno de los núcleos de crecimiento del Grupo. Su estrategia se basa en la realización de inversiones con objetivos específicos en aquellas regiones con fuerte potencial de crecimiento. Por consiguiente, ofrece en el extranjero el modelo SG de banco universal, el cual está dirigido a una amplia categoría de clientes formada por empresas e individuos particulares, respetando al mismo tiempo los requisitos específicos de cada mercado local. El Polo se compromete a desarrollar las sinergias existentes en la red que supervisa, tanto en lo referente a los productos como en la organización o las herramientas. Es precisamente en este contexto donde SKB; la filial Eslovena del grupo, acaba de implementar hace algunos meses su nuevo centro de llamadas contando con la asistencia de CSC. En 2005, BHFM adoptó el paquete informático empresarial “eBusiness Suite” de Oracle, así como las soluciones de telefonía de Genesys

y los servicios de dos integradores; entre ellos CSC, para poder ofrecer a sus filiales un modelo de herramienta de gestión de las relaciones con los clientes destinado a la Banca Multicanal (BMC). Ahora bien, tras haber completado la renovación de su back-office (oficina de apoyo), en particular, con miras a la transición al euro de Eslovenia, SKB previó a principios de 2007 la creación de un centro de llamadas. Su proyecto consiste en implementar una plataforma centralizada, destinada a administrar no sólo las llamadas entrantes sino sobre todo las llamadas salientes cuyo objetivo sea generar citas con los representantes de las sucursales bancarias. “El mercado esloveno es un mercado maduro que cuenta con la presencia de numerosos bancos austríacos e italianos y, por lo tanto, este tipo de servicio innovador que permite integrar la red y el banco a distancia coincide perfectamente con las expectativas de los clientes”, nos explica Sophie Deloustal; socio de CSC. Además del fuerte cambio cultural que implica un dispositivo de esta índole, uno de los desafíos técnicos estriba en crear una agenda



En 2001, SKB se incorporó a Société Générale, a uno de los grupos bancarios líderes de la zona euro.



FOCUS

SKB, EL CUARTO BANCO MÁS IMPORTANTE DE ESLOVENIA

Fundado en 1978 y con base en Ljubljana, SKB es un banco universal que presta sus servicios tanto a individuos particulares como a empresas. Como cuarto banco más importante de Eslovenia, su política de distribución de productos financieros y de inversión se basa en una red nacional de 58 sucursales. El grupo SKB que, además, incluye también a SKB Leasing, pasó a formar parte del consorcio de Société Générale en 2001.



CHRISTIAN ROUSO,
DIRECTOR DE
OPERACIONES DE SKB

“La dirección de este proyecto supone un éxito indiscutible; confiamos plenamente en que el énfasis que hemos puesto en la dirección del cambio permitirá que el “Call Center” (centro de llamadas) sea todo un triunfo.”

CIFRAS

90 millones de euros
de Producto Neto Bancario (2007)

58
sucursales

Un crecimiento superior al

11% (2007)

909
empleados
(a finales de 2007)

22,2 millones de euros
de resultados netos (2007)

compartida entre los representantes de las más de sesenta sucursales bancarias presentes en el país y los operarios del centro de llamadas.

MODELO DE GRUPO Y NECESIDADES LOCALES

Con el fin de implementar este sistema, SKB ha optado obviamente por la solución ofrecida por BHFM y que acaba de implementarse con éxito en Marruecos. Los estudios económicos y técnicos llevados a cabo durante la primavera y verano de 2007 confirman su idoneidad de cara a las necesidades locales y al modelo de grupo.

“Teníamos la certeza de que, al elegir esta solución, podríamos beneficiarnos de las experiencias previas del grupo, tanto a nivel técnico como en el plano empresarial”, nos señala Christian Rouso; director de operaciones de SKB.

En esta fase preliminar, SKB se ha lanzado además a la búsqueda de integradores potenciales y su elección final ha recaído en CSC; cuyo equipo acaba de demostrar su valía en Marruecos. En septiembre de 2007, el proyecto se puso en marcha con un objetivo esencial: empezar a funcionar el 1 de junio de 2008. De hecho, SKB desea poder poner a prueba su sistema y equipos durante el verano de modo que, el lanzamiento público de su nuevo servicio en otoño de 2008, se produzca sin contratiempos.

PAPELES COMPARTIDOS

Con unos plazos tan apretados, el proyecto se desarrolla a pasos agigantados y cada una de las partes interesadas se involucra sin escatimar esfuerzos para cumplir con las fechas de ejecución y presupuestos previstos. Durante la primera fase, la cual

consistirá en evaluar las divergencias entre el objetivo y el modelo de grupo, se ha concertado en París una reunión con los usuarios eslovenos.

Por otro lado, durante la fase de desarrollo anticipada para principios de 2008, serán los equipos CSC quienes viajen a Eslovenia mientras SKB se concentra en llevar a buen término los numerosos elementos que integran el cambio (sensibilización, formación, redacción de escritos, “incentivos”, etc.). Por su parte, BHFM se hace cargo de la financiación de los componentes del proyecto que han de capitalizarse de cara a implementaciones futuras.

“Existe un excelente reparto de papeles con el cliente. Además, los riesgos y los momentos delicados se han controlado con el máximo rigor”, nos afirma Sophie Deloustal. “CSC y SKB han garantizado una dirección notable, ya que la multiplicidad de las partes involucradas, así como la distancia geográfica y las enormes dificultades en materia temporal y de presupuesto ponían el proyecto en una situación delicada”, nos añade Christian Rouso.

PLAZOS Y PRESUPUESTOS PERFECTAMENTE RESPETADOS

El lanzamiento se efectuó finalmente en junio, sin que se exceda en absoluto el presupuesto y sin necesidad de efectuar modificaciones adicionales al contrato. Además de la excelente implicación y competencia de los participantes, Christian Rouso destaca el papel fundamental desempeñado por el modelo de grupo a la hora de obtener este éxito, ya que un 90 % del sistema implementado ha proporcionado resultados positivos. No en vano, el Responsable de operaciones del banco esloveno se ve optimista en la víspera de la apertura comercial

UNA ENORME VOLUNTAD DE EXPANSIÓN

Société Générale refuerza permanentemente sus posiciones en aquellas zonas y áreas comerciales que cuentan con las mejores perspectivas de crecimiento a largo plazo. Consigue sus objetivos de manera organizada mediante la transferencia de conocimientos, alianzas, así como a través de una política específica de adquisiciones cuando se presentan oportunidades que coinciden con sus criterios de creación de valores. El grupo busca en particular instituciones tales como SKB; es decir, bancos de índole general perfectamente implantados a nivel local y con una amplia visión de crecimiento e innovación.

del centro de llamadas. “La dirección de este proyecto supone un éxito indiscutible; confiamos plenamente en que el énfasis que hemos puesto en la dirección del cambio permitirá que el “Call Center” (centro de llamadas) sea todo un triunfo. Desde esta perspectiva, la familiarización con el sistema por parte del joven equipo de operarios que hemos constituido se presenta muy prometedora”, nos comenta el Sr. Rouso. Para SKB, este proyecto ha proporcionado además la oportunidad de reorganizar el personal, así como de abrir numerosas vías de reflexión sobre los medios que deben aplicarse en un futuro para dinamizar la “Front-office” (sección de servicio al cliente). Por su parte, CSC y BHFM cumplen su misión a través de una fase de apoyo a distancia y de transferencia de competencias antes de que cualquier otra filial de Société Générale se vea en la necesidad de recurrir a los mismos.

CONTACT

SOPHIE DELOUSTAL // sdeloust@csc.com

RENDIMIENTO LOGÍSTICO EUROPA VA TOMANDO VENTAJA

COMO PRUEBA DE SU BUEN RENDIMIENTO Y REDUCCIÓN DE COSTES, LA GESTIÓN DE LA CADENA LOGÍSTICA PROGRESA EN TODO EL MUNDO. NO OBSTANTE, NO LO HACE AL MISMO RITMO EN LAS DISTINTAS PARTES. COMPARADAS CON SUS HOMÓLOGOS NORTEAMERICANOS Y ASIÁTICOS, LAS EMPRESAS EUROPEAS DESPLIEGAN ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS MÁS AMBICIOSAS Y EFICACES.

FOCUS

UN DESARROLLO SOSTENIBLE: PERO ¿HACIA UNA LOGÍSTICA ECOLÓGICA?

Los resultados de la encuesta 2008 revelan unos progresos importantes logrados por las organizaciones europeas en lo referente a tener en cuenta el medioambiente en su estrategia logística. Un 76 % de los responsables europeos afirmó haber tomado iniciativas para proteger el medioambiente de la mejor manera posible, comparado con un 61 % de aquellos cuyas actividades tienen lugar en Norteamérica y un 64 % en la zona Asia-Pacífico. Entre las posibles causas existentes que permiten explicar esta diferencia se barajan el contexto reglamentario y el precio de la gasolina que, por supuesto, es más elevado en Europa.

Acaban de publicarse los resultados de la sexta encuesta anual acerca de la evolución internacional de la cadena logística llevada a cabo de manera conjunta por CSC, la Universidad de Michigan y las revistas *Supply Chain Management Review* (administración de la cadena de suministro) y *Supply Chain Europa* (cadena de suministro en Europa). Este año, dichos resultados muestran una vez más evoluciones importantes en relación con los procedimientos implementados por las empresas de cara a optimizar sus cadenas logísticas.

La encuesta 2008 se llevó a cabo entre cerca de 300 profesionales logísticos que efectúan sus operaciones en 32 países y 22 sectores de actividad

diferentes. Los progresos alcanzados en materia logística y el nivel de madurez de las iniciativas se evaluaron conforme a diez criterios distintos: sincronización de la estrategia logística con la estrategia empresarial, dinamismo y racionalización de la cadena de suministro, eficacia de los procesos de planificación, gestión de riesgos y gestión de la innovación, optimización de la cadena logística global, y finalmente, la medida en que se han considerado las necesidades de los clientes, proveedores y distintos servicios de la empresa.

OBJETIVOS Y BENEFICIOS

La primera conclusión que debe extraerse de este estudio es que existe un estrecho vínculo entre cadena



Lo importante no es por dónde comienza a reorganizar su cadena logística sino cuándo. Lo que realmente importa, es la voluntad de emprender acciones.

logística, productividad y un posicionamiento competitivo. Según el 71 % de las empresas encuestadas, la optimización de la cadena logística ha ayudado a reducir sus costes durante estos tres últimos años en un margen que abarca entre el 1 y el 5 % (llegando incluso a alcanzar entre el 16% y el 20% en el caso de aquellas empresas de mejor rendimiento). En segundo lugar, se han extraído otras informaciones importantes; es decir: un mejor control logístico ha inducido aumentos en el volumen de negocios de aproximadamente el 60 % de las empresas encuestadas en una proporción que oscila desde el 1 % hasta más del 20 %. En tercer lugar, el estudio ha permitido descubrir lo siguiente: a medida

que mejoran la gestión de su cadena logística, las empresas no deben únicamente centrarse en la reducción de costes sino fijarse otros objetivos tales como la optimización de pedidos, tiempos de entrega, o incluso la reducción de los ciclos de ingresos en caja.

TRES PERFILES MODELO

El estudio realizado distingue tres perfiles de empresa: "líderes" (el 16 % de los responsables logísticos encuestados), "seguidores" (40 %) y "rezagados" (44 %). Los seguidores se diferencian de los rezagados en su mejor tasa de abastecimiento, captación de pedidos, rotación de existencias y por sus ciclos de ingresos en caja más rápidos. Los líderes dominan a los rezagados

en todos los segmentos. Preceden a los seguidores en aspectos tales como reactividad, flexibilidad y plazos de captación de pedidos y entregas, así como en los costes de producción (cost of goods sold) y en calidad. ¿Cuál es la clave del éxito? Los líderes y los seguidores son más propensos a implementar metodologías de mejora de calidad Six Sigma*, a hacer uso de servicios de externalización selectiva y a implementar estrategias de segmentación de sus carteras de proveedores y clientes. Además, son los que más utilizan programas de gestión integrada (ERP) y sistemas de planificación de demanda, inventarios y producción, o incluso herramientas de gestión de transporte (TMS).



Asimismo, los líderes hacen un uso más frecuente (dos veces más que los seguidores) de herramientas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), control del ciclo de vida útil de los productos (PLM) e integración de redes logísticas. Y todo ello en estrecha colaboración con el Comité ejecutivo de las empresas.

EUROPA EN UNA POSICIÓN PRIVILEGIADA

Existen tres sectores de actividad que se distinguen por sus capacidades logísticas globales y que, por lo tanto, pueden clasificarse en la categoría de líderes. Se trata de la industria aeroespacial y defensa, la industria farmacéutica y de bienes de consumo. Le siguen de

cerca el sector del automóvil, atención sanitaria, logística (por cuenta de terceros), los mayoristas, actividades financieras, nuevas tecnologías, así como el sector petrolífero y del gas. Hay que señalar que la principal área gris en lo referente a los seguidores estriba en el dinamismo de su cadena de suministro y, más concretamente, en su capacidad para anticipar y pronosticar sus ventas. Dejando a un lado la metodología de Six Sigma, los resultados obtenidos en la encuesta ponen de manifiesto de manera global unos avances notables de las empresas europeas en lo referente a la totalidad de los criterios de optimización de la cadena logística. Por ejemplo, en el Viejo Continente, un 85 % de los encuestados afirmó utilizar

la externalización selectiva para sus operaciones logísticas (comparado con un 77 % en Norteamérica y zona Asia-Pacífico). También sumaron un 70 % a la hora de implementar una estrategia de segmentación de sus carteras de proveedores (57 % en Norteamérica y 60 % en la zona Asia-Pacífico) y un 63 % con respecto a la utilización de técnicas de producción "justo a tiempo" (just in time) (62 % en Norteamérica y zona de Asia-Pacífico).

* Iniciada hace ya una veintena de años en Motorola, la metodología de mejora de la calidad de Six Sigma se basa en herramientas estadísticas utilizadas para medir el resultado de los procesos comerciales.

CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

SI DESEA OBTENER INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA AL RESPECTO, PROCEDA COMO SIGUE.

Descargue la totalidad del informe:

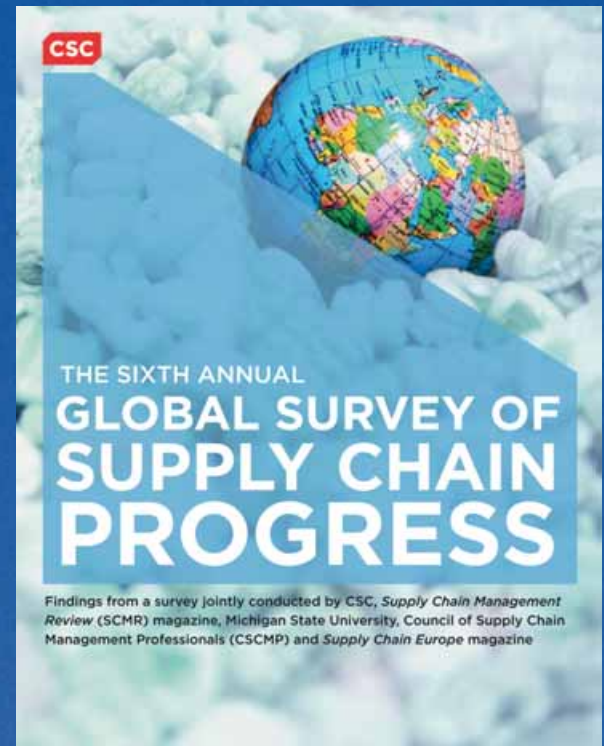
http://assets1.csc.com/management_consulting/downloads/2008_Global_Survey_of_Supply_Chain_Progress.pdf

FOCUS

LOS 5 NIVELES DE MADUREZ

El modelo de madurez de la cadena logística de CSC consta de cinco niveles. Los niveles I y II son los alcanzados con más frecuencia por las empresas.

- 1** Evaluación de la capacidad de una empresa para mejorar sus procesos de abastecimiento y logística, generalmente, en el seno de un departamento.
- 2** Evaluación de la integración de los procesos de adquisición, tratamiento de pedidos, planificación o expedición dentro de la empresa.
- 3** Intercambios efectuados con algunos socios en lo referente a sus procesos. En esta fase, la empresa inicia también una evaluación acerca del grado de satisfacción de sus clientes.
- 4** Implantación de un ecosistema de socios con miras a intercambiar ideas sobre los mejores métodos que deben utilizarse para lograr el acercamiento a clientes comunes.
- 5** Intercambios electrónicos de datos (lo más transparentes posible) entre todos los participantes de la cadena logística.



LA “SUPPLY CHAIN” (CADENA DE SUMINISTRO) EN LOS PODCASTS

Para poder informarse en detalle de los pormenores de la cadena logística, CSC pone a disposición de sus clientes 22 vídeos, presentados por Chuck Poirier, autor de siete obras de referencia sobre “supply chain management” (gestión de la cadena de suministro) y socio de CSC. El programa lo forman 5 vídeos (incluidos en la serie *Wall Street Diet*) sobre cómo gestionar la cadena logística para racionalizar y optimizar las actividades. En ellos se analizan los cinco niveles de madurez que deben alcanzarse para lograr el éxito. Una segunda serie de 6 episodios titulada *Why Wall Street Cares About Your Supply Chain* (Por qué se preocupa Wall Street por su cadena de suministro) tiene como tema la creación de valores y la mejora de los resultados financieros que acompañan a cualquier planteamiento logístico. Le seguirá una tercera “campana” de 6 películas sobre los beneficios

comerciales que deben esperarse (que lleva por título *What Can Your Value Chain Do For You?*). Y, para terminar, otros 5 episodios. En este caso bajo el título *RFID - Strategic Implementation and ROI* (implementación estratégica y rentabilidad sobre la inversión) y que tiene como tema el RFID; es decir, la identificación por radiofrecuencias (o “Radio Frequency Identification” por sus siglas en inglés). Las características de esta tecnología, así como su integración en la empresa y sus contribuciones a la logística se analizan bajo todos los aspectos imaginables. Con qué se pueden alimentar las ideas de los profesionales de la “supply chain”.

CONSULTE LOS PODCASTS:

<http://www.csc.com/ee/supplychain/PO/>



A|CLUB, EL NUEVO PROGRAMA
DE FIDELIZACIÓN DE ACCOR

**« MÁS SIMPLE,
MÁS GENEROSO,
MÁS FLEXIBLE »**

GILLES PÉLISSON
EL DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO ACCOR

CON A|CLUB, EL GRUPO ACCOR ADOPTA UNA PERSPECTIVA DIFERENTE DE CARA A LA FIDELIZACIÓN. DESARROLLADO CON EL APOYO DE LA EXPERIENCIA TÉCNICA DE CSC, ESTE PROGRAMA CUBRE EL CONJUNTO DE MARCAS DEL GRUPO HOTELERO Y PROPONE UNA SERIE DE VENTAJAS EXCEPCIONALES. OBJETIVOS: RESPONDER A LAS EXPECTATIVAS CADA VEZ MÁS ESPECÍFICAS DE LOS CLIENTES Y, DE ESTE MODO, CONSEGUIR Y AFIANZAR CUOTAS DE MERCADO. **GILLES PÉLISSON, EL DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO ACCOR, DESCRIBE ESTE ENFOQUE ESTRATÉGICO DE FIDELIZACIÓN. ENTREVISTA.**

EL 15 DE SEPTIEMBRE DE 2008, ACCOR LANZA SU NUEVO PROGRAMA DE FIDELIDAD DENOMINADO A|CLUB. ¿POR QUÉ RAZÓN?

GILLES PÉLISSON : A pesar de que la fidelización ya formaba parte de la política de Accor, los programas propuestos hasta entonces eran ya sea programas de marcas, o bien programas locales. Con A|Club, cubrimos más de 2.000 hoteles en 90 países. Durante 2007, hemos llevado a cabo tareas importantes de reposicionamiento de las marcas hoteleras. Hemos redefinido algunas de éstas y creado nuevas marcas o etiquetas. Actualmente ofrecemos una gama muy coherente y un posicionamiento claro que abarca desde alojamientos económicos a otros de alto lujo. Nuestros clientes se benefician de una amplia selección, ya que todas nuestras marcas están relacionadas entre sí (Sofitel, Pullman, MGallery, Mercure, Suitehotel, Novotel, all seasons e Ibis), a excepción de Fórmula 1, Etap y Motel 6. Durante los estudios realizados con anterioridad a la implementación de este programa, un 36 % de los clientes afirmaron que un programa de fidelización les llevaría a alojarse con más frecuencia en nuestros hoteles. Accor tiene además importantes objetivos de expansión, con 200.000 habitaciones previstas para 2011. A|Club constituye la piedra angular para respaldar esta expansión.

TODOS LOS GRUPOS HOTELEROS OFRECEN PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN.

¿QUÉ HACE QUE A|CLUB SEA DIFERENTE?

G. P. : i A|Club es más simple! Además, los estudios de mercado que hemos llevado a cabo ponen de manifiesto que este elemento es primordial para los poseedores de tarjetas de fidelidad. El cliente puede inscribirse de forma gratuita durante su estancia en el hotel, o bien hacerlo directamente visitando una página Web exclusiva. Cada estancia le permite ir acumulando puntos, en función del gasto efectuado. Estos puntos pueden convertirse en cheques para utilizarlos en los hoteles Accor. Por otra parte, A|Club se basa totalmente en una plataforma disponible en Internet, lo cual ofrece una gran libertad a nuestros clientes a la hora de consultar sus cuentas.

i A|Club es más generoso! El cliente obtiene beneficios que van más allá de su mera habitación de hotel, ya que se tiene en cuenta la totalidad de sus gastos individuales. Las estancias o puntos acumulados permiten acceder a categorías de élite que le permiten ganar aún más puntos. La categoría Platinum le permite duplicar sus puntos. Asimismo, los puntos tienen carácter vitalicio, con la sola condición de que el cliente se aloje como mínimo una noche cada año. i A|Club es más flexible! Los cheques A|Club puede utilizarse sin ninguna limitación de disponibilidad y el cliente puede presentarlos independientemente de la temporada hotelera que sea. El cliente puede transferir total o parcialmente de puntos a su programa de compañía aérea favorito y también utilizar sus cheques en nuestros socios internacionales. En la actualidad existen 8 grandes compañías aéreas asociadas a A|Club, además de Club Med y Europcar. No obstante, además de su generosidad, A|Club representa para Accor una herramienta de reconocimiento individual.

¿CÓMO FUNCIONA A|CLUB DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO?

G. P. : i A|Club cuenta con 47 sistemas interconectados entre sí! Han sido necesarios 18 meses de desarrollo y 5 millones de euros para implementar la primera versión de A|Club. ¡Y esto no es más que el principio! Cada mes se llevan a cabo integraciones adicionales. A título de ejemplo, el sitio a-club.com, ya disponible desde su lanzamiento en inglés y francés, se ofrecerá también más adelante en alemán, holandés y español. En febrero se añadirán las versiones en portugués e italiano y, dos meses más tarde, estará disponible en chino y polaco. Por si esto fuera poco, ya se encuentra en proceso de elaboración una segunda versión de A|Club.

DESDE LA PERSPECTIVA HOTELERA, ¿CÓMO SE HA ORGANIZADO LA FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS HUMANOS Y LA IMPLEMENTACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL?

G. P. : El éxito de este lanzamiento radicaba en la movilización de los equipos humanos y ha sido un requisito indispensable desde el principio para poder presentar el programa a

clientes individuales. Representantes de todos los países han trabajado incansablemente durante 1 año para llevar a cabo la implementación operativa de este proyecto. La técnica de implementación adoptada giró en torno a 3 protagonistas principales. Se designaron Súper Embajadores de A| para todos los países, cuyo papel era emplazar embajadores de A| en cada hotel. Una vez establecida la red, se impartieron jornadas de información y prácticas de formación a escala mundial.

¿RESULTA RENTABLE FIDELIZAR A SUS CLIENTES?

G. P. : El concepto de nuestra tarjeta es simple: cuanto más gasto, más gano. Estamos convencidos de que esta recompensa a la fidelidad incitará a nuestros clientes a alojarse cada vez más en nuestros establecimientos y, de este modo, aumentaremos nuestra cuota de mercado. Por si eso fuera poco, A|Club representa también una etapa clave en nuestra estrategia de distribución. A|Club es un programa basado enteramente en Internet y vamos a animar a los clientes a que visiten el sitio no sólo para obtener información sino también para efectuar sus reservas. A|Club permite además constituir una base de datos de clientes con la que pueden establecerse estrechos vínculos comerciales. ¡Un cliente "fidelizado" se siente en su casa!

¿QUÉ PAPEL HA DESEMPEÑADO CSC EN ESTE PROYECTO?

G. P. : CSC participó durante más de un año en el lanzamiento e implementación del proyecto A|Club. Al principio, sirvió de apoyo a los equipos de Accor a la hora de definir las especificaciones y los requisitos técnicos. La observación de los plazos establecidos fue un elemento crucial durante dicha etapa específica. En cuanto finalizó la etapa de desarrollo, se estableció una organización en torno a las pruebas funcionales. ¡Para garantizar la eficacia de las pruebas, los equipos estaban constituidos por expertos, colaboradores de CSC y por los propios hoteleros... Todo esto permitió que el lanzamiento se efectuara el Día "D" sin complicación alguna!

INNOVACIÓN CORPORATIVA

Y NUEVO ROL DEL DIRECTOR DE INFORMÁTICA (CIO)

POR PROFESOR VITO DI BARI

Preveo que antes del año 2020 el 18% de los Directores de Informática actuales se llamarán Director Ejecutivo de Innovación y serán

miembros de la Dirección Ejecutiva de sus empresas, un puesto mucho más importante en cuanto al papel que jugarán, el poder que ostentarán y su retribución salarial. La "I" de su título adquirirá un nuevo sentido. Será un pequeño cambio en lo que se refiere a papel y tinta pero un gran salto en su carrera. Veamos por qué. Cada 20 años se produce un cambio de perspectiva en el mundo de los negocios en relación a lo que deseamos (a dónde queremos llegar) y lo que tememos (la competencia). El momento en el que vivimos está determinado por deseos y temores relacionados con dimensiones: cuál es nuestro tamaño y cuál es el tamaño de nuestros competidores.

Antes del año 2015 el nuevo objeto del deseo de las empresas será la velocidad, y la lentitud se convertirá en una pesadilla que se repite. Mi consejo de hoy: Sea más rápido, en todos los aspectos: desde la agilización de los tiempos necesarios para llegar al mercado hasta los procesos de integración, de las relaciones con los clientes a la producción, distribución y logística. Es más, entre los años 2010 y 2015 su negocio será testigo de la llegada de la primera remesa de gerentes de la Generación D: la generación digital de los nacidos en los 80. Esto conllevará un cambio de ritmo considerable: habrá sistemas de mensajes instantáneos, blogs, wikis, redes sociales y podcasting - creadas por usuarios comunes - que se convertirán en el pan de cada día de todas las empresas, empezando por las más innovadoras. Cuando estos treintañeros comiencen a dirigir empresas no van a querer abandonar las tecnologías o aplicaciones personales con las que han crecido para usar en su lugar las proporcionadas por las empresas del momento. ¿Quién las integrará

en las empresas para aumentar su velocidad? ¿Los gerentes de recursos humanos? Lo dudo, no sin su ayuda. En 2015 habrá aproximadamente 150.000 millones de procesadores frente a los 10.000 millones existentes en este momento. Sin embargo, solo 1 de cada 100.000 se encontrará en un ordenador personal o en un teléfono inteligente. Las aplicaciones las portarán aparatos o las llevarán las personas sobre ellas o incluso dentro de ellas. La verdadera revolución la traerá la nanotecnología que nos permitirá trabajar con decenas de objetos de alta tecnología de dimensiones nanométricas. Esto es a lo que he llamado The Longest Tail (véase la revista Harvard Business Review, junio 2008). Esto cambiará de manera drástica la forma de funcionar de las empresas. En el futuro descargaremos medios de capacitar o personalizar objetos de la misma forma que hoy en día actualizamos nuestros ordenadores personales. ¿Quién optimizará la venta de datos que reemplazarán a nuestros productos? ¿El gerente de ventas? No lo creo, no sin su ayuda. ¿Piensa usted realmente que con este nuevo escenario su empresa continuará siendo la misma que es hoy? Le aseguro que no porque dos elementos principales van a cambiar: los productos y el funcionamiento del mercado, en otras palabras: todo. El problema (o las buenas noticias, como usted prefiera) es que esto no es ciencia ficción, todo esto sucederá dentro de un decenio como mucho. Yo personalmente creo que esto son buenas noticias para usted porque toda la organización de su empresa se apoyará en innovaciones tecnológicas y el sistema informático tendrá que ser capaz de garantizar no solo la alta calidad del servicio sino también la disponibilidad del mismo. Y por último, aunque no menos importante, entre el 2020 y el 2025 comenzaremos a producir artículos



VITO DI BARI enseña "el diseño, la gestión y la innovación de sistemas" en la Facultad de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Politécnica de Milano, y la "imagen corporativa" en la Universidad de Bocconi. Es columnista semanal para el diario italiano // *Sole 24 Ore* y presentador de TV para Rai y Mediaset.

de uso común en casa porque la tecnología nos permitirá la fabricación descentralizada y barata de pequeños productos hechos de un pequeño número de materiales.

Tengo la impresión de que la moral de esta historia es que la Infraestructura Común de Telecomunicación (ICT) están dejando la periferia del gobierno del sistema Informático para tomar un nuevo rol más central y estratégico que cambiará los modelos de mercado y negocios, así como la función del Director de Informática. Sin embargo, en la mayoría de las empresas los Jefes de Información sufrirán una crisis de identidad: pasarán de tener un papel central a representar un papel secundario provocando una frustración y desorientación crecientes. En cambio, puedo ver que se espera una nueva era alrededor de los Directores de Informática porque la ICT gobernará un nuevo fenómeno emergente. En 2020 el 18% de los Directores de Informática de hoy se llamarán Director Ejecutivo de Innovación y serán miembros de la Dirección de sus empresas, un puesto, que no me canso de repetir, será superior al actual en cuanto a papel representado, poder ostentado y retribución salarial. El puesto que usted tenga en ese momento depende de usted.

PARA OBTENER INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
<http://www.vitodibari.net>



98% DE NUESTROS CLIENTES ESTÁN SATISFECHOS

Ir más allá de lo que nuestros clientes esperan, esa es la ambición de CSC

Es por eso que nos comprometemos a medir regularmente la satisfacción de nuestros clientes, a través de encuestas llevadas a cabo por una organización de investigación independiente, TNS Sofres.

La información obtenida nos permite mejorar constantemente la calidad de nuestros servicios e ir más allá de lo que nuestros clientes esperan de nosotros.

Gracias a todos nuestros clientes por ayudarnos a mejorar para poder ofrecerles lo mejor.

Índice global de satisfacción del cliente según la encuesta de TNS Sofres para la Región del Sur y Oeste de Europa, diciembre 2008.



SOBRE **CSC**

La misión de CSC es ser líder global como proveedor tecnológico de soluciones de negocio y servicios. Con la gama más amplia de capacidades, CSC ofrece a sus clientes las soluciones más adecuadas para gestionar la complejidad de su negocio, centrarse en su negocio principal, colaborar con partners y clientes y mejorar las operaciones. CSC presta atención especial por entender a sus clientes y provee de expertos con verdadera experiencia para trabajar con ellos. CSC es independiente de proveedores, suministrando aquellas soluciones que mejor se adapten a las exigencias únicas de cada cliente. Durante más de 45 años, clientes de todos los sectores de la industria y gobiernos por todo el mundo han confiado en CSC para la gestión de su negocio y la externalización de sistemas de información, la integración de sistemas y servicios de consultoría. La compañía cotiza en la Bolsa de Nueva York bajo el símbolo "CSC".

OFFICES IN EMEA SOUTH & WEST REGION

España

Av. Diagonal, 545 Planta 6
08029 Barcelona
+ 34 93 4930900

C/Agustín de Foxá, 27 pl.3
28036 - Madrid
+34 91 3237253

CSC Asturias IT Service Center
Valle de Tamón, s/n
33469 - Avilés
+34 985 124101

Bélgica

Hippokrateslaan 14
B-1932 Sint-Stevens-Woluwe
+32 2 714 7111

Francia

Immeuble Balzac
10 Place des Vosges
92072 Paris La Défense Cedex
+33 1 55707070

Axe Liberté
14 place de la Coupole
94227 Charenton
+33 1 43 53 57 57

Aéropôle
Bâtiment 5,
2e étage
5 Avenue Albert Durand
31700 Blagnac
+33 5 67 69 89 00

Italia

Centro Direzionale Milanofiori
Strada 3, Palazzo B1
20090 Assago (MI)
+39 0257775.1

Via Paolo di Dono 73
00142 Roma
+39 06 515061

Via San Crispino 28
35129 Padova
+39 049 6983111

Strada Pianezza 289
10151 Torino
+39 011 4904768

Luxemburgo

5 rue Eugène Ruppert
L-2453 Luxembourg
+352 24 834-1

Portugal

Lagoas Park, Edifício 1
2740-264 Porto Salvo
+351 21 00 40 800

CSC HEADQUARTERS

América

3170 Fairview Park Drive
Falls Church, VA. 22042
United States
+1 703 876 1000

Europa, Medio Oriente, África

Royal Pavilion
Wellesley Road
Aldershot, Hampshire GU11
1PZ
United Kingdom
+44(0)1252.534000

Australia

26 Talavera Road
Macquarie Park, NSW 2113
Australia
+61(0)29034.3000

Asia

139 Cecil Street
#06-00 Cecil House
Singapore 069539
Republic of Singapore
+65.6221.9095

