

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 50 años, clientes de todos los sectores de la industria y gobiernos por todo el mundo han confiado en CSC para la gestión sus proceso de 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".

REGIONAL HEADQUARTERS

Immeuble Balzac
10, place des Vosges
92072 Paris-La Défense Cedex
+33 1 55 70 70 70

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

PREMIUM

LA REVISTA DE CSC

N° 009 / OTOÑO 2009 / WWW.CSC.COM/ES / SOUTH & WEST EUROPE

GESTIÓN DEL CAMBIO SABER EVOLUCIONAR EN EL MOMENTO ADECUADO

**¡ILUMINANDO LA SENDA HACIA EL FUTURO! /
SERVICIOS FINANCIEROS**
PÁGINA 20

**"EN LO QUE A LAS MARCAS SE REFIERE, YA SÓLO
QUEDA POR INVENTAR UN NUEVO IDIOMA" /
ENTREVISTA CON MERCEDES ERRA, PRESIDENTE
EJECUTIVO DE EURO RSCG WORLDWIDE**
PÁGINA 24



CSC

WWW.CSC.COM/ES

CSC

NOTICIAS

4 Gestión de la cadena de suministro y outsourcing TI Contratos por valor de \$35 millones de dólares con Diageo / **Los informes Forrester** CSC reconocido como "líder" de SOA (arquitectura orientada a servicios) en norteamérica y en la región EMEA / **Sector de la banca electrónica** CEDICAM replantea su sistema informático de banca electrónica con la ayuda de CSC

5 Tour de France Herramientas de reconocimiento de terreno inéditas para A.S.O. / **Administración de aplicaciones** CSC acreditado como proveedor global de SAP

6 Energía CSC se conecta a la inteligencia empresarial de ENEL / **Adquisición** BearingPoint : una gran presencia en Brasil

7 Computación en nube CSC lanza un nuevo portfolio de servicios de computación en nube y firma un acuerdo con Microsoft / **Innoventure EMEA** PARÍS acoge la conferencia anual Europea de CSC para analistas / **Regulación de la industria** Cómo "conseguir" el registro de conformidad química para Dupont



7

DOSSIER

8 Gestión del cambio: saber evolucionar en el momento adecuado El cambio no deja de ser una obligación absoluta (y una formidable oportunidad) para estar lo mejor preparados posible para lo que venga tras la crisis y la reactivación de las actividades empresariales. Una transformación fructífera es sinónimo de éxito garantizado para el futuro.

EXPERIENCIAS

14 Merck CSC desarrolla un sistema de gestión documental para el área de Garantía de Calidad

16 SNCF Una planificación de recursos empresariales (ERP) en el núcleo de la transformación financiera

18 SINSYS La solución CAMS II produce dividendos para el líder del sector europeo de las tarjetas de pago



8

TENDENCIAS

20 iluminando la senda hacia el futuro! Servicios financieros

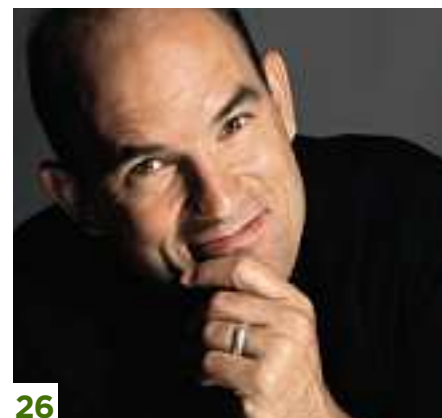
22 Los tres desafíos en la relación con los proveedores

RENCUENTROS

24 Mercedes Erra, Presidente Ejecutivo de Euro RSCG Worldwide y fundadora de BETC Euro RSCG "En lo que a las marcas se refiere, ya sólo queda por inventar un nuevo idioma"

PERSPECTIVAS

26 La carrera de la reina roja, por J.P. Pawliw-Fry



26

LA FÓRMULA DEL CAMBIO CONSTANTE



No sólo nos vemos condicionados por unos ciclos económicos cada vez más cortos, sino que debemos adaptarnos constantemente a los cambios introducidos por el uso de Internet, así como por las redes sociales y empresariales.

Por su parte, la crisis actual no hace sino acelerar las transformaciones, tanto del mercado como de las organizaciones. Frente a todas estas contrariedades, cabría preguntarse ¿cuál será la solución viable? "Para mejorar, es necesario cambiar. Para llegar a ser perfecto, será por tanto necesario haber cambiado a menudo." Winston Churchill poseía un don particular para idear métodos de implicar a aquellos colaboradores y socios especialmente reticentes a los cambios. ¡Que acaba de iniciarse una crisis! ¡Imaginémonos sin demora el escenario posterior a la misma!

Estamos en la era del "cambio constante"; un tema primordial para las empresas. Desde hace 50 años, CSC ha hecho de ése su actividad básica a fin de poder ofrecer a sus distintos clientes las soluciones de colaboración más innovadoras y perfectamente adaptadas a las exigencias de los diferentes mercados.

Organización, proceso, sistemas informáticos... anticipamos la transformación en su conjunto para así garantizar su implementación en las condiciones más favorables, contando con el apoyo de la totalidad de los equipos. No en vano, la pedagogía del cambio se ha convertido en algo tan importante como el propio programa de transformación. Hay numerosas iniciativas que son mal asimiladas y que, por lo tanto, gozan de una recepción adversa. Esto suele conducir al fracaso o a un rechazo por parte de los colaboradores. Además, durante un período de crisis económica, las reticencias suelen consolidarse y ponerse aún más de manifiesto. Es precisamente en dicho momento cuando una buena comunicación resulta crucial si se desea suscitar el respaldo de todos.

Esta edición de Premium aporta una nueva perspectiva sobre la dinámica, los métodos y procesos de conducta que acompañan al cambio. ¡Que disfruten de la lectura!

¡Que disfruten de la lectura!

CLAUDE CZECHOWSKI
PRESIDENTE Y CEO DEL SUR Y OESTE DE EUROPA
PRESIDENTE, GLOBAL CONSULTING/
TECHNOLOGY/ERP PRACTICES

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.

MÁS INFORMACIÓN: WWW.CSC.COM/ES

PREMIUM Top Com de plata 2008 en la categoría "Revista externa" Otoño 2009, nº9 / **CSC, COMMUNICATIONS DEPARTMENT:** 10 place des Vosges, 92 072 Paris La Défense Cedex, www.csc.com. **DIRECTOR DE LA PUBLICACION:** Claude Czechowski. **EDITORIA JEFE:** Megan Shaw. **COMITÉ REGIONAL DE CONTENIDOS:** Grégory Cann, Stefania Di Cristofaro, Susana Garcia, Montserrat Martinez Zacarias, Isabelle Wintmolders. **COLABORADORES:** Gilles Ascione, Coralie Bonnet, Camilla Brazzelli, Stefania di Cristofaro, Jan Degraef, Jean-Baptiste Dupin, Loredana Frallicciardi, Susana Garcia, Marc Heeren, Maryse Leca, Carlos Lopez Sanchez, Montserrat Martinez Zacarias, David Massou, Séverine Mastikian, Jean-Pierre Montal, J. P. Pawliw-Fry, Francesca Petrucci, Liliane Rodrigues, Frédéric Romagna, Paula Rua, Fathy Trabelsi, Alessandro Valletti Borgnini, Jacques Vannerum, Isabelle Wintmolders. **FOTOGRAFÍAS:** DR, Manuel Lagos Cid, Montserrat Martinez Zacarias, Université Paris Dauphine, SNCF, Transport for London, Tecnica, John Block/Getty Images, Olga Degtiareva, Jacqueline Roche. **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.





GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y OUTSOURCING TI CONTRATOS POR VALOR DE \$35 MILLONES DE DÓLARES CON DIAGEO

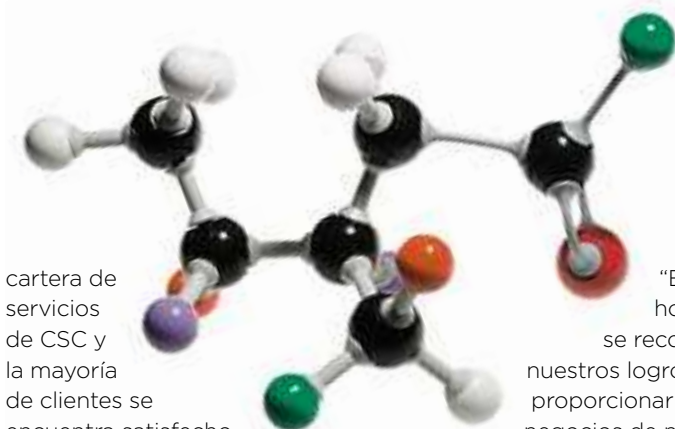
Diageo, empresa líder mundial de bebidas alcohólicas de alta calidad, con marcas tan famosas como Johnnie Walker, Guinness y Smirnoff, ha seleccionado el proyecto de CSC para diseñar, desarrollar e implementar una nueva solución para la gestión de la cadena de suministro a nivel global. Este acuerdo tiene una duración de 4 años y medio y un valor estimado de \$7 millones de dólares. Según los términos del contrato, CSC va a desarrollar un sistema basado en SAP para mejorar la visibilidad del stock de productos de Diageo en todo el mundo (esta empresa realiza transacciones en unos 180 países), mejorar la proporción entre la oferta y la demanda y reducir costes a lo largo de la cadena de suministro. Además, Diageo ha extendido por cinco años el contrato de outsourcing en TI que firmó en 1995 con CSC, el cual posee un valor estimado de \$28 millones de dólares.

CONTACT
JOANNE DAVIS // jdavis62@csc.com

LOS INFORMES FORRESTER

CSC RECONOCIDO COMO “LÍDER” DE SOA (ARQUITECTURA ORIENTADA A SERVICIOS) EN NORTEAMÉRICA Y EN LA REGIÓN EMEA

CSC ha sido reconocido como “Líder” por dos informes de análisis industrial, El Forrester Wave: North American SOA Systems Integrators (Integradores de sistemas SOA en Norteamérica) (Q2 2009, publicado el 5 de mayo) y El Forrester Wave: EMEA SOA Systems Integrators (Integradores de sistemas SOA EMEA) (Q2 2009, publicado el 8 de mayo). Dichos informes evaluaron 10 servidores de arquitecturas de servicios (SOA) en Norteamérica y 11 en Europa, Oriente Medio y África (EMEA) utilizando 62 criterios de medición entre los que se incluyeron ofertas, estrategias y presencia en el mercado. Ambos informes destacan que “Se ha llevado a cabo un gran esfuerzo en el desarrollo de la



cartera de servicios de CSC y la mayoría de clientes se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza esta empresa.” También afirman, “Si en este momento es usted cliente de CSC o está pensando en un poner en marcha un gran proyecto, es sin duda una buena idea conocer las capacidades de los sistemas de integración de CSC basados en SOA.”

CONTACT
MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

“Es un honor que se reconozcan nuestros logros en proporcionar a los clientes un valor añadido a través de SOA” dijo Lem Lasher, el jefe del departamento de innovación de CSC y presidente de la organización Soluciones de Globales de Negocio de CSC.

SECTOR DE LA BANCA ELECTRÓNICA

CEDICAM REPLANTEA SU SISTEMA INFORMÁTICO DE BANCA ELECTRÓNICA CON LA AYUDA DE CSC

La plataforma de “Transacciones y pagos” del grupo Crédit Agricole; más conocida como CEDICAM, ha optado por CSC como colaborador a la hora de proceder a la integración de aplicaciones informáticas en la primera etapa del programa de replanteamiento de su sistema informático de banca electrónica. La transformación de dicho sistema supone un programa especialmente complejo, ya que cuenta con 2 canales de actividad, así como con 3 aplicaciones informáticas a integrar y más de 40 organismos y entidades del grupo que deben implementarse tanto en Francia como internacionalmente. En particular, Crédit Agricole desea conseguir el óptimo control de sus

costes mediante el desarrollo de una plataforma industrial exclusiva y centralizada que mejore su nivel de servicio en lo que a banca electrónica se refiere. En el marco de la nueva Zona única de pagos para el euro (SEPA), la implementación de la nueva plataforma de banca electrónica deberá también permitir al Grupo ampliar su gama de servicios a otros partícipes franceses o extranjeros. “La experiencia de CSC en las distintas actividades del sector bancario, así como sus conocimientos acerca del grupo Crédit Agricole y amplia experiencia en la gestión de grandes proyectos de transición e integración, asociadas a una fuerte

CONTACT
FATHY TRABELSI // ftrabels@csc.com

voluntad de comprometerse con nuestro proyecto empresarial, han sido factores importantes que han determinado nuestra elección”, nos declara Yves Perrachon; director del programa de banca electrónica de CEDICAM. “Al elegir a CSC como socio integrador, hemos querido contar con la asistencia de uno de los principales protagonistas de dicho ámbito que dispone de los recursos y medios necesarios para que podamos enfrentarnos a los desafíos que supone este enorme proyecto de banca electrónica con la mayor capacidad de reacción posible”, nos añade.

TOUR DE FRANCE

HERRAMIENTAS DE RECONOCIMIENTO DE TERRENO INÉDITAS PARA A.S.O.

Socio informático oficial del Tour de France desde 2004, CSC refuerza sus vínculos con A.S.O. (Amaury Sport Organisation), sociedad organizadora de la Gran Vuelta. CSC ha creado herramientas inéditas de reconocimiento de terreno que permiten crear electrónicamente y por satélite el recorrido de las pruebas. A.S.O. pretende renovar las prácticas del tercer acontecimiento deportivo del mundo. “Para



nosotros se trata de una gran evolución para el recorrido de la prueba. El software permitirá que nuestros equipos ganen tiempo y puedan compartir fácilmente la información para administrar de manera óptima el equilibrio de la prueba (la duración de las etapas, las dificultades, los pasos obligados, etc.). En lo que respecta al reconocimiento, iCSC hace que el Tour entre en el siglo XXI”, resume Christian Prudhomme, director de ciclismo en A.S.O.

A partir de un Tablet PC y/o un GPS, los equipos de A.S.O. podrán grabar directamente toda la información relativa al recorrido de las carreras en un software de cartografía cuya afinación, concebida especialmente para las necesidades de A.S.O., ha sido creada por un equipo de CSC. Su finalidad es editar de forma precisa y en tiempo real, por satélite, los mapas de los recorridos de las pruebas, para

Ficha descriptiva de las etapas del Tour de Francia.



los corredores y la caravana del Tour de France (prensa, patrocinadores, etc.). De este modo, sobre el terreno, el colaborador de A.S.O. sólo tendrá que arrancar su software y anotar los puntos necesarios a medida que la distancia recorrida en coche aparece en la pantalla. Para obtener un trazado del recorrido que sea lo más fiel posible a la realidad del terreno, CSC ha creado funciones ingeniosas, como la posibilidad

de definir una rotonda o, incluso, un badén. ¿Las ventajas del dispositivo? ¡Es sencillo, práctico y portátil! Estas herramientas se presentarán el próximo octubre en una versión piloto para realizar el reconocimiento del recorrido París-Niza 2010. La versión final se espera para principios de diciembre de 2009.

CONTACT
MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

ADMINISTRACIÓN DE APLICACIONES

CSC ACREDITADO COMO PROVEEDOR GLOBAL DE SAP

Además de ser actualmente partner global SAP® global hosting partner, CSC se ha convertido en proveedor global de administración de aplicaciones SAP. Con este logro, la empresa entra a formar parte de un grupo selecto de menos de 10 socios de SAP en todo el mundo en posesión de ambas acreditaciones. El paquete completo de administración de aplicaciones y servicios de hosting de CSC para la implementación y administración exitosas de soluciones SAP incluye: planificación, puesta en marcha e integración, actualización de versiones, apoyo de la aplicación y administración de infraestructuras. Estas funciones le permiten al cliente externalizar la



administración del entorno basado en soluciones SAP sin tener que contratar recursos especializados o invertir en infraestructuras de sistemas adicionales. “El estatus de CSC como proveedor global de aplicaciones SAP es indicador de una ampliación importante de nuestra fructuosa asociación” dijo Michael Resseman, director global de Entrega de Soluciones BPO y Partner en implementaciones SAP. “Los clientes SAP se beneficiarán de los extensos servicios y ofertas de CSC, permitiéndoles concentrar sus recursos en la consecución de sus objetivos de negocio.”

CONTACT
MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

ENERGÍA

CSC SE CONECTA A LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL DE ENEL

En diciembre de 2008 se le concedió a CSC, en consorcio temporal con un socio cualificado, el mantenimiento de los sistemas abiertos de Business Intelligence de ENEL por un período de dos años.

Aunque Enel ya no es un monopolio, todavía es líder en el mercado energético (electricidad y gas) y con este proyecto tiene como objetivo mantener y desarrollar su arquitectura analítica del Mercado Libre y de las aplicaciones de Inteligencia Empresarial en las áreas de Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Adquisición de suministros.

Las especialidades de CSC incluyen principalmente soluciones de Objetos de Negocio en operaciones de cara al usuario, bases de datos de Oracle y Datastage de IBM para la integración de sistemas operativos. Las áreas de análisis son sistemas de facturación SAP, Siebel para Gerencia de Relaciones con los Clientes y Programas de Fidelidad.



La oferta de CSC de suministrar especialistas industriales y tecnológicos con experiencia específica en el mercado energético ha sido fundamental para esta concesión cuya propuesta fue preparada durante agosto y septiembre de 2008. Al intensificar de esta forma el nivel de provisión, Enel se asegura la obtención de servicios de consultoría esenciales para identificar las mejores soluciones de análisis del mercado y de sus clientes, fortaleciendo así su posición y optimizando sus beneficios.

CONTACT

LOREDANA FRALLICCIARDI // lfrallicc@cs.com

ADQUISICIÓN

BEARINGPOINT : UNA GRAN PRESENCIA EN BRASIL



CSC ha llegado a un acuerdo para la adquisición de las operaciones de la empresa brasileña BearingPoint, especializada en servicios de consultoría y sistemas de integración. Esta adquisición supone el apoyo a un plan de crecimiento estratégico de CSC de varios años de duración que se llevará a cabo mediante la ampliación de la presencia de la empresa en Brasil, la novena mayor economía mundial añadiendo capacidades horizontales clave y experiencia vertical industrial. La empresa cuenta con 550 empleados, un sólido equipo de dirección y oficinas en São Paulo, Río de Janeiro y Brasilia. Esta operación mejorará la capacidad de apoyo de CSC a sus clientes actuales con presencia en Brasil,

abrirá posibilidades para conseguir nuevos clientes importantes y colocará a CSC en posición de obtener nuevos negocios en esta región. Unos dos tercios del personal están cualificados para implementar y apoyar las soluciones SAP. Las capacidades horizontales adicionales incluyen la administración de proyectos, consultoría estratégica y administración de aplicaciones. También capacidades lingüísticas entre las que están el inglés y el español, además del portugués. Esta adquisición incrementará también la experiencia vertical de la industria de CSC y la clientela de sus sectores Químico, Energético y de Recursos Naturales, Tecnológico y de Consumo. Entre los clientes de la empresa brasileña se encuentran algunos de los mayores

productores de petróleo y gas, y de mineral de hierro, así como algunas de las marcas más respetadas del mundo de otros sectores. "Con este paso establecemos una presencia positiva en uno de los mayores mercados emergentes del mundo, añadimos capacidades que incrementan y complementan las nuestras y colocamos a CSC en una posición propicia para obtener logros tanto internacionales como locales." Dijo el Chairman de CSC, Presidente y CEO Michael W. Laphen. La presencia de CSC en América Latina incluye también las actuales operaciones en Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Perú y México.

CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@cs.com

COMPUTACIÓN EN NUBE

CSC LANZA UN NUEVO PORTFOLIO DE SERVICIOS DE COMPUTACIÓN EN NUBE Y FIRMA UN ACUERDO CON MICROSOFT

Después de muchos años administrando a escala mundial "computación en nube privada", la extensión de estos servicios para integrar nubes públicas y privadas supone un avance natural en el desarrollo de los negocios de CSC. El nuevo portfolio de servicios de Computación en Nube de CSC, Trusted Cloud, comprende servicios de planificación en nube para empresas, servicios en nube Trusted Cloud y capacidades de consultoría de primera línea. Los clientes se van a beneficiar de estos nuevos servicios de computación en nube en los que CSC administra ecosistemas completos de servidores de servicio en nube entre los que se

incluyen plataformas, infraestructura y software como servicio. Esta planificación facilitará al cliente la administración de datos, le ayudará a rebajar sus costes operacionales y a colaborar de forma efectiva entre redes públicas y privadas. A partir del lanzamiento de este nuevo portfolio, CSC ha firmado un acuerdo global para revender el Microsoft Business Productivity Online Suite, paquete que forma parte de los Servicios Microsoft Online, e integrará este paquete en su cartera de servicios Trusted Cloud. Este acuerdo está diseñado para ayudar a las empresas, de forma fácil y segura, a adoptar soluciones de computación en nube en redes públicas, privadas e

híbridas permitiéndoles una reducción de costes en administración y una mantención de los sistemas de empresa con el acceso a Microsoft Exchange Online, Microsoft SharePoint Online, Microsoft Office Communications Online y Microsoft Office Live Meeting. CSC, partner acreditado de Microsoft Gold, es uno de los pocos revendedores del Business Productivity Online Suite. Trabajando en conjunto, a nivel global, CSC y Microsoft Corp. esperan que millones de nuevos usuarios se adhieran al paquete Business Productivity Online Suite.

CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@cs.com

INNOVENTURE EMEA

PARÍS ACOGE LA CONFERENCIA ANUAL EUROPEA DE CSC PARA ANALISTAS

A finales del pasado mes de junio, París se convirtió en la sede de la edición de 2009 de Innoventure EMEA (Europa, Oriente Medio y África); la Conferencia Anual de CSC para analistas industriales y asesores independientes (TPA, por sus siglas en inglés) de toda Europa. Durante el día y medio que duró la conferencia, más de 70 personas se reunieron para pronunciar discursos y discutir la estrategia y los progresos



de CSC en sectores clave tales como servicios financieros, sector público, atención sanitaria y tecnología o bienes de consumo. Además de las opiniones del sector, hubo sesiones sobre oferta comercial clave tales como... tales como soluciones empresariales, computación en "nube", plataformas-como-servicio y gestión de riesgos. Como siempre ha sido la pauta en Innoventure, garantizar que los analistas obtengan información de primera mano de aquellos clientes más importantes ha representado el principio esencial para CSC y, este año, se contó con 4 testimonios aportados por clientes; lo cual supone todo un récord en la historia de Innoventure EMEA. La novedad de este año la constituyeron testimonios procedentes de 2 partners clave: SAP y Oracle, los cuales ponen de manifiesto la importancia que tienen para CSC las relaciones con sus partners.

Los comentarios recibidos tanto de analistas como de asesores independientes, así como de los altos ejecutivos de CSC presentes durante la conferencia fueron extremadamente positivos. "No cabe duda de que volveré el año que viene, ya que, año tras año, CSC sigue mostrándome nuevas ideas y nuevos enfoques para sus actividades" nos resume Elisabeth de Maulde; presidenta del gabinete de asesores Pierre Audoin Consultants (PAC). Las expectativas para la edición de 2010 son bastante altas. La ubicación y fecha para la misma están aún por determinar aunque su objetivo no deja lugar a dudas: ¡Una vez más, exceder al máximo las expectativas de todos los participantes!

CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@cs.com

REGULACIÓN DE LA INDUSTRIA

CÓMO "CONSEGUIR" EL REGISTRO DE CONFORMIDAD QUÍMICA PARA DUPONT



CSC ha firmado un acuerdo con DuPont, compañía de productos científicos y servicios, para apoyar el programa de conformidad del registro de la empresa, su evaluación, autorización y restricción de productos químicos (REACH por sus siglas en inglés: Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals). Este requisito de la Unión Europea de 2006 obliga al registro y seguimiento de los productos químicos fabricados, utilizados o transportados dentro de los países de la UE, en caso que su cantidad exceda una tonelada por año. El no cumplimiento de este requisito puede provocar la aplicación de serias sanciones como el cierre de la planta o la prohibición de transportar productos químicos dentro de los países de la UE. CSC ha ayudado con éxito a varias empresas que operan a nivel mundial, a conseguir la conformidad REACH. CSC ha suministrado a DuPont infraestructura, aplicaciones y servicios de consultoría de negocios desde 1997, cuando ambas empresas se unieron en un acuerdo de outsourcing de TI con una duración de 10 años y un valor de \$4,300 millones de dólares. En 2005, DuPont extendió el contrato de servicios con CSC hasta el año 2014 por un valor de \$1,900 millones de dólares.

CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@cs.com



DOSSIER

GESTIÓN DEL CAMBIO **SABER EVOLUCIONAR EN EL MOMENTO ADECUADO**

CUANDO NUESTRO ENTORNO EVOLUCIONA, RESULTA ILUSORIO O INCLUSO AVENTURADO RENUNCIAR A DOTARSE DE AQUELLOS MEDIOS QUE NOS PERMITEN TRANSFORMARNOS. LOS DINOSAURIOS PODRÍAN DAR TESTIMONIO DE ELLO (CLARO ESTÁ, SI HUBIERAN SABIDO EVOLUCIONAR A TIEMPO). HOY EN DÍA, LAS EMPRESAS SE VEN EN UNA SITUACIÓN SIMILAR A LA DE LOS DIPLODOCUS Y OTROS COETÁNEOS DEL TIRANOSAURUS REX HACE MUCHOS SIGLOS ATRÁS. EL CAMBIO NO DEJA DE SER UNA OBLIGACIÓN ABSOLUTA (Y UNA FORMIDABLE OPORTUNIDAD) PARA ESTAR LO MEJOR PREPARADOS POSIBLE PARA LO QUE VENGA TRAS LA CRISIS Y LA REACTIVACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES. UNA TRANSFORMACIÓN FRUCTÍFERA ES SINÓNIMO DE ÉXITO GARANTIZADO PARA EL FUTURO. ¿CÓMO IMPLEMENTAR UN PLANTEAMIENTO DE CAMBIO? ¿CUÁLES SON LOS ÁMBITOS CLAVE QUE PERMITEN CONSEGUIR LA TRANSFORMACIÓN DE PROCESOS Y ORGANIZACIONES? ¿CÓMO CONVENCER Y MOTIVAR LA ADHESIÓN DE LOS DISTINTOS EQUIPOS? HE AQUÍ EL ANÁLISIS.

“**C**on la crisis, todo el contexto ha evolucionado”, nos explica a Maryse Leca; socia de CSC en

Francia y encargada de la propuesta de Apoyo humano a las transformaciones empresariales. Las empresas deben readaptar su modo operativo y organizativo. Además, deberán hacerlo no sólo de manera más rápida, sino también a mayor escala que antes. Hace dos años ya que venimos asistiendo a una multiplicación de fusiones y reorganizaciones corporativas, con el consiguiente replanteamiento total de los modelos operativos. Para las organizaciones resulta cada vez más evidente que, para poder mantener una ventaja competitiva importante, la necesidad de trabajar de una manera diferente a la actual se va convirtiendo a pasos agigantados en toda una realidad. Por lo tanto, la búsqueda de métodos innovadores no deja de suponer una auténtica prioridad de gestión. El planteamiento de la gestión del cambio está precisamente ahí para encuadrar, marcar el paso y acompañar dichas mutaciones, dando sentido a la transformación; es decir, volviéndola comprensible para todos. En estos tiempos difíciles, la tarea (para rendir de manera óptima) requiere de las empresas la capacidad de saber lo antes posible como implementar y probar nuevos modos operativos, evaluar la aceptación del nuevo modelo por parte de sus

colaboradores y reconsiderar la movilización de sus equipos...

TRABAJAR DE MANERA DIFERENTE A LA ACTUAL

Primer plano: el aspecto “colaborativo”; el cual nos permite reconsiderar los procesos de la empresa, sin restricciones de tiempo ni de espacio y basándonos en un nuevo modelo financiero. “Cuando uno se ve obligado a rendir más contando con menos medios y recursos, resulta necesaria la implementación de herramientas diferentes e innovadoras que permitan fomentar la colaboración entre los distintos equipos”, nos amplía Maryse Leca. Estas técnicas favorecen el intercambio de buenas prácticas empresariales y la distribución equitativa de los conocimientos, al tiempo que transforman el entorno laboral; proporcionándole mayor agilidad y transparencia. Asimismo, amplían de manera increíble el abanico de posibilidades que permiten transformar la empresa y a su organización.

COMPRENDER, MOSTRAR, EVALUAR Y COMPARAR

Segundo plano: el reajuste de los modos operativos. “Por supuesto, la gestión del cambio va adaptada a la problemática par-

ticular de cada cliente: externalización de recursos, fusión corporativa, creación de marcas de servicio (service branding), transformación de actividades o funciones y planes con miras a obtener beneficios económicos o ventajas en términos de calidad...”, nos resume Maryse Leca. No obstante, en cualquiera de los casos, el objetivo sigue siendo el mismo; es decir, poder reajustar lo antes posible los modelos operativos, planes de acción o comportamientos empresariales en función del contexto. Para ello, evaluamos constantemente el grado de asimilación del cambio por parte de nuestros colaboradores mediante sondeos internos, barómetros sobre prácticas de cambio, así como mediante estudios comparativos (comparaciones entre organizaciones y resultados obtenidos en tiempo real). La crisis ha conseguido reafirmar la práctica del reparto de conocimientos y las evaluaciones. Ahora más que nunca, las empresas desean conocer los procedimientos desarrollados por otras organizaciones, ya sea en su mismo sector profesional, o bien comparándose con otras a nivel nacional o europeo. Se ha desarrollado una lógica de “empresas aprendices”. Los temas que mayor interés despiertan en la actualidad son los relacionados, en particular, con la satisfacción

FOCUS

EL CÓCTEL PERFECTO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

- Conseguir el patrocinio ejecutivo
- Procurar implementar la reorganización de directivos
- Implicar a la totalidad de los asalariados
- Anticipar las expectativas
- Mantener la dinámica y la motivación del personal
- Inspirar confianza a la totalidad de la empresa



MARYSE LECA, SOCIA DE CSC EN FRANCIA Y ENCARGADA DE LA PROPUESTA DE APOYO HUMANO A LAS TRANSFORMACIONES EMPRESARIALES



JAN DEGRAEF, SOCIO DE CSC EN BÉLGICA Y ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE APOYO

y el compromiso de los colaboradores, el apoyo humano del ejecutivo, la diversidad y los planteamientos de colaboración.

LABORATORIOS DE ANÁLISIS DEL CAMBIO

Tercer plano laboral esencial: agrupar, movilizar y poner en perspectiva el cambio mediante técnicas innovadoras. “Para facilitar la comprensión de los nuevos modos operativos, será posible recurrir a herramientas específicas tales como los juegos serios de simulación estratégica (Serious games) o juegos de simulación empresarial (Business games)”, nos reitera Maryse Leca. Mediante técnicas de simulación y animación, estos ejercicios permiten innovar, imaginar y asimilar nuevos modos operativos a través de distintas situaciones de transformación empresarial. En cierta manera, son unos auténticos laboratorios de análisis del cambio que permiten poner en perspectiva de una manera rápida, comprensible y mensurable (y hoy más necesaria que nunca) la realidad de que los planes de acción deben concebirse, probarse y lanzarse en intervalos muy cortos. Con la crisis, el tiempo es limitado y los resultados obtenidos deben ser concretos y “estar visibles” para todos tanto en interno como en externo y cada vez con menos demora.

INTRODUCIR, CLARIFICAR, FORMAR, APOYAR

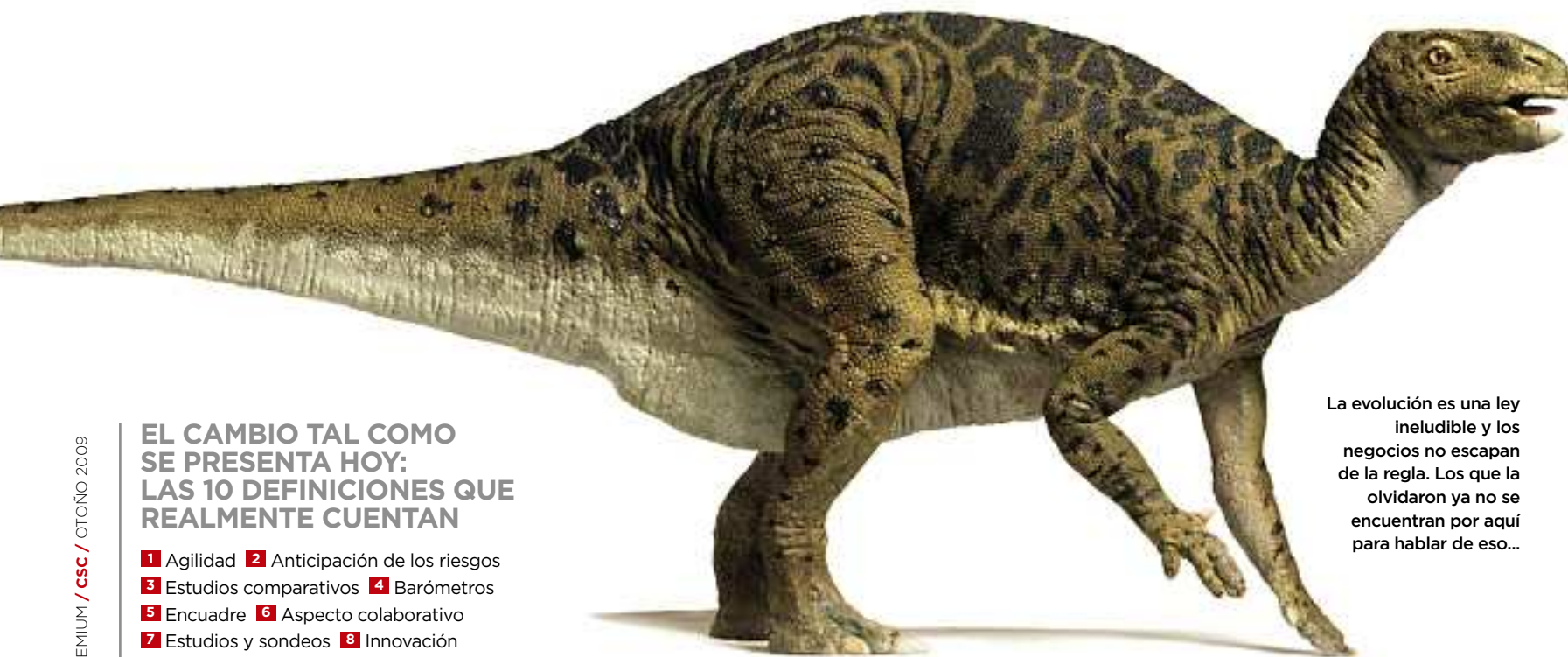
Cuarto plano esencial: introducir el cambio, explicarlo, formar a los colaboradores y apoyarlos. Jan Degraef; socio de CSC en

“Para facilitar la comprensión de los nuevos modos operativos, será posible recurrir a herramientas específicas tales como los juegos serios de simulación estratégica (Serious games) o juegos de simulación empresarial (Business games).”

Bélgica y encargado del departamento de apoyo al cambio nos confirma y amplía esta noción: “Hoy, saber dar una perspectiva al cambio es, sin lugar a dudas, algo primordial. Las empresas están pasando por un período de total incertidumbre. Son conscientes de que vivimos una transición que lleva hacia una transformación del modo organizativo y de los procesos. En primer lugar, la práctica del cambio consiste en inspirar confianza a la totalidad de los colaboradores y después acompañarlos prestándoles el máximo apoyo a lo largo del proceso. Todas las etapas se llevan a cabo de manera extremadamente concreta y pragmática.” CSC apuesta además por la transparencia; en particular, mediante su concepto de autoconfianza de los empleados (Employee self-reliance). Este enfoque permite a los colaboradores prepararse paulatinamente para el cambio, y para su propia situación, a fin de comprenderlo

y aceptarlo. Se han creado algunas herramientas que permiten apoyar cada una de estas etapas y proporcionar las claves indispensables para las mismas. “Estamos volcados en proyectos de transformación aún más globales,” concluye Jan Degraef. “Garantizamos el vínculo entre las problemáticas propias de las actividades y las de los sistemas informáticos, de modo que el cambio cunda al máximo y actúe de manera exhaustiva. Actualmente, intervenimos tanto en el sector privado, en particular en lo referente a servicios (colaborando con la empresa nacional de ferrocarriles belgas SNCB), como en el sector público (p. ej. prestando asistencia al Ministerio belga de administración presupuestaria). Todos los sectores implicados tomaron conciencia de que una transformación fructífera suponía una garantía de éxito para la empresa y un paso esencial de cara al futuro.”

“Todos los sectores implicados tomaron conciencia de que una transformación fructífera suponía una garantía de éxito para la empresa y un paso esencial de cara al futuro.”



La evolución es una ley ineludible y los negocios no escapan de la regla. Los que la olvidaron ya no se encuentran por aquí para hablar de eso...

EL CAMBIO TAL COMO SE PRESENTA HOY: LAS 10 DEFINICIONES QUE REALMENTE CUENTAN

- 1 Agilidad
- 2 Anticipación de los riesgos
- 3 Estudios comparativos
- 4 Barómetros
- 5 Encuadre
- 6 Aspecto colaborativo
- 7 Estudios y sondeos
- 8 Innovación
- 9 Laboratorio de análisis del cambio
- 10 Simulación



BANCO KBC

“UN CAMBIO GLOBAL Y ESTRUCTURADO”

ENFRENTADA AL IGUAL QUE EL RESTO DEL SECTOR BANCARIO A LA CRISIS FINANCIERA, EL BANCO KBC (ACTIVIDADES BANCARIAS Y DE SEGUROS) DEJA ENTREVER DESDE PRINCIPIOS DE VERANO UNA MEJORA EN SUS RESULTADOS. EL PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO INICIADO POR EL BANCO PODRÍA SER UNA DE LAS EXPLICACIONES PARA ESTA RECUPERACIÓN. ENTREVISTAMOS A PATRICK TOEBACK; DIRECTOR GENERAL DE ICT (SERVICIOS DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROGRAMACIÓN) DE KBC BÉLGICA.

¿CÓMO HA REACCIONADO KBC A LA CRISIS?

Patrick Toeback: “Hemos elegido ser prudentes y no recortar a ciegas nuestras inversiones, ya que seguimos estando plenamente convencidos de su valor añadido. En su lugar, hemos procedido a implementar una reducción gradual de las mismas, con la idea de poder reactivarlas una vez haya pasado la crisis.

HABÉIS EFECTUADO UN PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO CON LA ASISTENCIA DE CSC. ¿CUÁL HA SIDO SU PRINCIPIO DE ACCIÓN?

P. T.: Hemos recurrido a CSC porque ya habíamos trabajado con ellos en otra ocasión en relación con expedientes de ICT (tecnologías de información y comunicación). Por lo tanto, ya existía una confianza mutua. Antes, ya aplicábamos una metodología, pero únicamente en lo que a ICT se refiere. En esta ocasión, deseábamos implementar una metodología y unos procesos de trabajo comunes, tanto a los departamentos de ICT como al resto de los departamentos de la organización. CSC nos ha ayudado a adaptar correctamente estos nuevos métodos utilizando los recursos internos de la empresa; en particular, mediante la realización de estudios comparativos. Ello nos ha permitido integrar procesos ya probados, adaptándolos de forma simultánea al contexto y entorno específico de KBC. Hemos trabajado en completa interacción para concebir y aplicar un método de diez puntos específicos. Para ello, procedimos en dos etapas. En resumidas cuentas, integramos

inicialmente los cinco primeros puntos a nuestros programas y proyectos y, tras haberlos probado, pasamos a aplicar los cinco siguientes.

¿CÓMO HABÉIS DIRIGIDO EL CAMBIO EN INTERNO?

P. T.: Lo que nos ha importado realmente ha sido poder implicar directamente a los jefes de proyecto en la gestión del cambio. Los jefes de proyecto son los responsables de los resultados que generan sus proyectos; en particular, en lo que al nivel de cambio se refiere. En primer lugar, han seguido una formación específica (gestión del cambio) y, a continuación, han implementado ellos mismos los procesos en sus programas y proyectos. Todo ello contando siempre con la posibilidad de poder recurrir a los instructores de gestión de cambio para que les presten la asistencia necesaria. Asimismo, hemos integrado el método de “gestión del cambio” en nuestra metodología de gestión de proyectos.

¿CUÁLES SON EN CONCRETO LOS RESULTADOS OBTENIDOS?

P. T.: Hemos implementado el método con nuestro programa ESP (programa de soluciones empresariales) que tenía como objetivo de crear procesos y normas comunes tanto para KBC Bélgica como para y nuestras filiales internacionales (CSOB, Kredietbank, Warta, K&H...). Teniendo en cuenta el panorama financiero y las inversiones necesarias, decidimos avanzar de manera progresiva. El método está implementándose actual-



PATRICK TOEBACK,
DIRECTOR GENERAL DE ICT DE KBC BÉLGICA

“Lo que nos ha importado realmente ha sido poder implicar directamente a los jefes de proyecto en la gestión del cambio.”

mente en la totalidad de nuestros principales programas. Ya se han observado unos resultados palpables en lo referente a la gestión del ejecutivo.

¿ESTIMA QUE LA GESTIÓN DEL CAMBIO VA A AYUDARLES A SALIR DE LA CRISIS CON RENOVADAS FUERZAS?

P. T.: Creo que, con la crisis, el paisaje financiero cambiará drásticamente y nos obligará a centrarnos más en nuestras actividades básicas. A pesar de que no es el único método, la gestión del cambio desempeña un papel fundamental en la reorientación de nuestra organización y, dicho sea de paso, a todos sus niveles.



Biblioteca de la Escuela de Ciencias Económicas y Gestión Empresarial Solvay de Bruselas (SBS).

FOCUS

LA GESTIÓN DEL CAMBIO CREA ESCUELA

Desde el año pasado, la Escuela de Ciencias Económicas y Gestión Empresarial Solvay de Bruselas (SBS) ha integrado en sus cursos de MBA (Máster en Administración de Empresas) el estudio práctico de la gestión del cambio. “Animados por CSC, hemos creado un programa de cuatro seminarios de tres horas cada uno”, nos explica Bob Ward; profesor adjunto de gestión empresarial para programas múltiples de MBA. “Abordamos el aspecto teórico de la gestión del cambio, como por ejemplo sus efectos en la empresa, la dirección del cambio y su gestión, así como también la dimensión práctica mediante trabajos sobre diagnóstico, planificación e implementación.” Asimismo, la temática de la gestión del cambio se estudia en tres cursos individuales: ICT (Tecnologías de Información y Comunicación) y comercio, comunicación y gestión de proyectos. “Hemos introducido el estudio de la gestión del cambio partiendo de la base probada que, hoy en día, los diferentes departamentos y sus correspondientes entornos económicos, técnicos, financieros, empresariales, etc. evolucionan de manera extremadamente rápida y, a menudo, quedan anticuados al cabo de un par de años. Es necesario formar a los estudiantes en la práctica del cambio, ayudarles a anticiparlo e implementarlo de manera específica. ¡Una constatación que también es aplicable a la enseñanza!” Resultado preliminar: ¡Los estudiantes vuelven a solicitar y desean profundizar en el estudio de casos prácticos! A partir de la próxima vuelta a clase, el SBS integrará el estudio de la gestión del cambio en otros nuevos cursos.

MERCK

CSC DESARROLLA UN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL PARA EL ÁREA DE GARANTÍA DE CALIDAD

ANTE EL RETO QUE SUPONÍA LA GESTIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN PARA MERCK, EL ÁREA DE PRODUCCIÓN FARMA DE LA COMPAÑÍA SOLICITÓ A CSC UNA APLICACIÓN QUE LES PERMITIERA DISPONER DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EFICIENTE DE LA MISMA.

Todos estos documentos contienen información GMP relevante y son utilizados a diario por diversas áreas dentro de Merck: almacén, laboratorio de control, planificación, fabricación, galénica, etc. Todos los documentos involucrados eran controlados y gestionados por el departamento de Garantía de calidad. En este sentido, cabe señalar que esta gestión se realizaba de forma manual hasta el momento. La solución propuesta por CSC consistió en desarrollar una aplicación, en tecnología Java, sobre la plataforma Documentum de Merck que facilitase centralmente la gestión de dicha documentación además de maximizar el control de los documentos a lo largo de todo el ciclo de vida incrementando su integridad y seguridad.

INFORMACIÓN PRECISA CUANDO ES PRECISO

La nueva aplicación representó la automatización de toda la documentación, tanto la de producto como la de índole general, que englobaba entre 8.000 y 10.000 documentos, Isabel Guillot, responsable del área de Calidad del Sistema de Merck, asegura: "se escanearon uno por uno todos los documentos para introducirlos en Documentum, ya que sólo se disponía de ellos en formato papel". El proyecto se abordó en dos grandes fases. A lo largo de la primera, se desarrolló la aplicación que debía posibilitar el control de la documentación a lo largo de todo su ciclo de vida, desde su creación hasta su obsolescencia/baja. En esta primera fase, la aplicación creada por

CSC fue dotada de diversas funciones, entre las que destacan por ejemplo, la gestión automatizada de las diferentes versiones de los documentos, la activación y gestión de workflows en las diferentes etapas de los documentos, la gestión de permisos y autorizaciones de usuario, el registro del histórico de modificaciones y acciones realizadas a los diferentes documentos, el sistema de búsqueda de documentos según diferentes criterios de selección, la elaboración de informes y estadísticas para evaluar el estado del sistema a la vez que permitiera extraer la información requerida.

INTRODUCCIÓN DE LA FIRMA ELECTRÓNICA

Durante la segunda fase se implementó la funcionalidad de Firma Electrónica, basada en el

"Estoy muy satisfecha del trabajo en equipo de todos los departamentos implicados de Merck y del equipo de CSC. No creía que en el plazo de un año se consiguiera la implantación al 100%."

ISABEL GUILLOT,
RESPONSABLE DEL ÁREA DE CALIDAD
DEL SISTEMA DE MERCK

CIFRAS

Un volumen de negocio de
7,6 mil millones de € (2008)

Presente en
59 países

32.000 empleados



Merck es una de las empresas farmacéuticas con más historia del mundo.

La pirámide es un monumento histórico de Merck en Darmstadt.



uso del HASH sobre los documentos. De esta forma, se substituyó el proceso manual de aprobación de los diferentes documentos mediante el uso de las hojas de firmas, dotándolo de un nivel de seguridad que garantizaba la integridad y el contenido de los documentos en la fase de aprobación. En esta ocasión, CSC también siguió el protocolo de actuación que tiene fijado para este tipo de proyectos. Primero se realizó un estudio de los requerimientos de usuario y de la situación actual, después se elaboró el Análisis Funcional y Técnico de la solución y, tras tener los resultados, se construyó la herramienta y se validó. Seguidamente se formó a los usuarios y se produjo el paso de la aplicación a producción, en este sentido, Isabel Guillot, señala: "uno de los grandes retos que representaba el proyecto, y que se superó con éxito, consistió en introducir un sistema nuevo

a los usuarios a la vez que debían continuar con su día a día".

AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS: SEGURIDAD Y ECONOMIZACIÓN DEL TIEMPO

Gracias a todo este proceso, se ha conseguido el objetivo que se marcó desde Merck para la aplicación: aumentar la seguridad y control de los documentos, ahorrando una gran cantidad de tiempo y de trabajo manual. Isabel Guillot remarcó sobre este tema que "ha desaparecido toda la documentación en papel, el ciclo del proceso -creación, aprobación, validación, archivo- desde su inicio hasta el final es mucho más rápido. En definitiva, hemos ganado en tiempo y en seguridad".

CONTACT

MONTERRAT MARTINEZ ZACARIAS // mmartinezac@csc.com

FOCUS

MERCK: INNOVADORA, ESPECIALIZADA E INTERNACIONAL

Merck es la empresa química y farmacéutica alemana con mayor tradición del sector, siendo fundada en 1668. Merck agrupa sus actividades bajo Merck KGaA y tiene su sede central en Darmstadt (Alemania). El sector empresarial de los productos farmacéuticos comprende fármacos de prescripción innovadores, así como productos para el autocuidado de la salud. El sector empresarial de los productos químicos ofrece pigmentos para la industria gráfica, cosmética y automovilística, así como principios activos para la industria farmacéutica y los laboratorios. Merck operando bajo el paraguas de Merck KGaA, cuyas acciones pertenecen a la familia Merck en un 70% aproximadamente. El 30% restante cotiza en Bolsa. En España, Merck desarrolla una estrategia de diversificación focalizada y estructura su negocio en tres grandes divisiones (Merck Serono, Merck Consumer Health Care y Merck Chemicals) que comparten el interés por el respeto de los máximos estándares de calidad y eficacia.

SNCF

UNA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES (ERP) EN EL NÚCLEO DE LA TRANSFORMACIÓN FINANCIERA

PARA PODER ENFRENTARSE A LOS DESAFÍOS QUE SUPONE LA LIBERALIZACIÓN DEL MERCADO EUROPEO DE TRANSPORTE FERROVIARIO, SNCF HA DECIDIDO INICIAR UNA REORGANIZACIÓN COMPLETA DE SUS ACTIVIDADES EMPRESARIALES. ASIMISMO, CON EL FIN DE TENER EN CUENTA LAS CONSECUENCIAS DE DICHA TRANSFORMACIÓN EN LO QUE A GESTIÓN FINANCIERA SE REFIERE, LA EMPRESA HA PROCEDIDO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN PEOPLESOFT, CONTANDO CON LA ASISTENCIA DE CSC.

Como continuación de la que tuvo lugar en 2006 en el sector del transporte de mercancías por ferrocarril, la liberalización y la consecuente apertura al mercado internacional del transporte de pasajeros previsto para finales de 2009 está destinada a remodelar por completo el panorama ferroviario europeo. Para poder prepararse y hacer frente a las nuevas demandas, tanto económicas como comerciales, y sin dejar de satisfacer en ningún momento las expectativas de las futuras autoridades reglamentarias, SNCF (sociedad nacional francesa de explotación de ferrocarriles) ha decidido iniciar una transformación de alta índole. En particular, el grupo ha optado por reorganizarse en operaciones específicas en cinco departamentos distintos (véase el recuadro denominado "Punto focal"), lo cual le proporcionará una mayor visibilidad en su papel ambivalente como transportista y gestor de infraestructuras. Esta reorganización por departamentos cuenta con implicaciones importantes en lo que a gestión financiera se refiere. No en vano, para dotar a cada departamento de cuentas individuales, resulta necesario separar los costes, los productos, los activos, así como las deudas de cada una de las operaciones, manteniendo al mismo tiempo un sistema de contabilidad interdepartamental que permita tener en cuenta los intercambios de servicios.

EL CONTROL FINANCIERO; COMPAÑERO DE CAMINO DE LA REORGANIZACIÓN

Respaldar la transformación global de SNCF formando entidades de gestión autónomas y evaluables, tal es el desafío al que se enfrenta el proyecto Copérnico, iniciado en 2005 por los equipos de



TAV POS (tren de alta velocidad para París-Este de Francia-Sur de Alemania) y tren ICE 3 (Deutsche Bahn) en la estación de París-Este.

Estrategia y Finanzas de la empresa e implementado con el apoyo de CSC. La primera fase del proyecto supone un estudio de cuadratura realizado internamente con miras a definir nuevas normas, establecer los procesos de contabilidad y determinar los flujos de capital. Asimismo, se ha decidido de forma unánime adoptar la norma internacional de contabilidad IFRS (normas internacionales de información financiera, por sus siglas en inglés) como norma de referencia para informes y presupuestos. "Además, hemos procedido a designar organismos analíticos conforme a una lógica de escala de valores; en algunos casos transversales a los departamentos y comunes a los servicios internos y externos", nos señala Marianne Fiette-Samoyeau; directora del proyecto de transformación del control financiero en el seno de los equipos de Estrategia y

finanzas del grupo SNCF. En todo caso, con el proyecto Copérnico claramente consolidado en un marco más extenso del programa de ERP de la empresa, la solución PeopleSoft (de uso ya habitual) se convertirá en la herramienta que respaldará esta nueva estructura de contabilidad financiera. Ahora, tan sólo queda por elegir quién será su integrador...

CSC Y SNCF; SOCIOS DESDE HACE LARGO

CSC y SNCF llevan manteniendo una relación sólida desde 2001; precisamente desde el lanzamiento del programa ERP PeopleSoft. Dicha experiencia de rentable colaboración, estabilidad de equipos, así como los amplios conocimientos acerca de la empresa no tardaron en convencer a la dirección del proyecto Copérnico en lo referente a volver a solicitar la asistencia de CSC.

FOCUS

ACERCA DE SNCF

SNCF es hoy en día uno de los primeros grupos de movilidad y logística del mundo, con un volumen de negocios de 25,2 mil millones de euros en 2008. Con presencia en 120 países y más de 200.000 colaboradores, el grupo está formado por cinco departamentos de operaciones: gestión de infraestructura (SNCF Infra), gestión de estaciones ferroviarias (Estaciones y enlaces), transporte urbano, periurbano y regional de viajeros (SNCF Cercanías), viajes de larga distancia (SNCF Viajes) y logística de mercancías (SNCF Geodis). El grupo SNCF pone la movilidad ecológica al frente de todos sus proyectos de desarrollo.

PARA OBTENER INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

www.sncf.com

"El integrador ideal debería ser capaz de excederse en su función técnica y llegar a convertirse en un auténtico socio en el seno de un proyecto en evolución constante. CSC tomó inmediatamente conciencia de dicho enfoque y accedió a participar en toda regla", nos indica Marianne Fiette-Samoyeau. En lo que al centro de la actividad de SNCF se refiere, Copérnico es un proyecto de una envergadura considerable. La aplicación estará alimentada por más de 70 sistemas, afectará a cerca de 700 usuarios contables y gestionará cerca de 400.000 líneas de escritura al día, con picos de hasta 3 millones los fines de mes. "Con tales volúmenes, un dimensionamiento correcto y una buena solidez de la infraestructura e interfaces eran del todo cruciales, del mismo modo que imperaba la necesidad de garantizar

Grupo
25,2
mil millones de euros
en volumen de negocios
(2007)

201.000
colaboradores

En Francia
1.000
millones de pasajeros
al año

14.000
trenes diarios

la fiabilidad de los datos entrantes", nos reitera Séverine Mastikian, asociada de CSC y encargada del proyecto. "Hemos estado controlando las distintas etapas del proyecto con mucha anticipación para mantener la dinámica, así como un espíritu constructivo compartido por todos y algunos principios de base, como por ejemplo la limitación estricta del número de evoluciones específicas", concluye Marianne Fiette-Samoyeau.

UN PERÍODO DE RODAJE A LA VEZ INÉDITO Y VENTAJOSO

Copérnico estaba, de hecho, en la trayectoria correcta para su lanzamiento según lo previsto: el 1 de enero de 2008. No obstante, su puesta en funcionamiento debería coordinarse con la de otros sistemas a los que estaba conectado, los cuales no podían fallar en absoluto. Al ser un proyecto estratégico, SNCF prefirió no correr riesgos y estableció un periodo de un año para completar definitivamente la transición. "Nuestro desafío consistió entonces en determinar la mejor manera de utilizar dicha prolongación de plazo" explica Laurent Lena; jefe del proyecto ERP para Copérnico en el seno de los equipos de Estrategia y finanzas del grupo SNCF. Con el apoyo y la asistencia CSC, el equipo encargado del proyecto decidió crear un entorno de producción para poder llevar a cabo varios meses de funcionamiento simulado del sistema en condiciones reales. Este periodo de rodaje permitió al mismo tiempo efectuar ajustes funcionales y optimizar los diferentes modos de funcionamiento, así como llevar a cabo una prueba de rendimiento intensivo para los usuarios (correcciones, devoluciones, envío de escritos...).

UN PROYECTO QUE ACTÚA COMO CATALIZADOR DE LA TRANSFORMACIÓN

En diciembre de 2008, todo estaba listo hasta el último detalle para efectuar la transición preparada desde hace mucho de manera conjunta con CSC; al igual que la formación de los usuarios. Este proceso, que llegó a abarcar cuatro días enteros durante el periodo festivo para la totalidad de los proyectos ERP de SNCF, consigue completarse con un éxito rotundo ocho horas antes de lo inicialmente estipulado. "Al igual que sucede con el conjunto del proyecto, este éxito final supuso el fruto de la movilización colectiva y puntual de todos los departamentos", se felicita Marianne Fiette-Samoyeau. Así pues, como depositario de la nueva organización de SNCF a nivel financiero, Copérnico se consolida también como catalizador de la unidad empresarial y de su capacidad para llevar a cabo su transformación.

CONTACT

SEVERINE MASTIKIAN // smastika@csc.com

Sistema de cambio de agujas automatizado (CAA) de Vaires-sur-Marne.



© SNCF-CAV / Jean-Marc Fabbro

SINSYS

LA SOLUCIÓN CAMS II PRODUCE DIVIDENDOS PARA EL LÍDER DEL SECTOR EUROPEO DE LAS TARJETAS DE PAGO

SINSYS ES EL LÍDER INDISCUTIBLE EN LO QUE A GESTIÓN DE LAS TARJETAS DE PAGO EN EUROPA SE REFIERE Y ES ACTUALMENTE LA ÚNICA EMPRESA INTERBANCARIA QUE SE ENCUENTRA EN POSICIÓN DE PODER OFRECER A SUS CLIENTES UN PROCESO MULTILINGÜE VÁLIDO EN MÚLTIPLES PAÍSES BAJO UNA ÚNICA PLATAFORMA CENTRALIZADA Y EN MODALIDAD DE CÓDIGO FUENTE COMPARTIDO. LO CUAL GARANTIZA UNOS AHORROS DE COSTES PALPABLES Y OPORTUNIDADES EVIDENTES DE NEGOCIO.

SiNSYS fue la primera sociedad interbancaria paneuropea al servicio del sector de las tarjetas de pago.

Inició sus actividades procesando un volumen de 15 millones de tarjetas que creció progresivamente hasta alcanzar 21 millones en 2006 y 30 millones en 2009 respectivamente. Actualmente desarrolla su actividad en 12 países europeos y lleva a cabo más de mil millones de transacciones al año a través de 800.000 ejercicios comerciales a cuenta de sus clientes, entre los cuales se incluyen también diez de los principales bancos europeos. SiNSYS permite a los grandes grupos bancarios europeos implementar de manera centralizada una solución equivalente a todas las filiales que efectúan sus operaciones a nivel local. SiNSYS ofrece procesos transfronterizos seguros y fiables que cumplen las normas de seguridad, continuidad y calidad más exigentes, gracias también a los servicios personalizados y valor añadido que se incluyen en su extensa gama de actividades de gestión de las solicitudes de pago (emisiones) e ingresos.

UNA PLATAFORMA EXCELENTE, COMPLETA E INNOVADORA

CSC constituye un socio estratégico para SiNSYS, a quien proporciona tanto la plataforma integrada CAMS II para la totalidad de las transacciones europeas, como la infraestructura tecnológica para su extensa gama de servicios de valor añadido. CAMS II ofrece a SiNSYS uno de los sistemas de gestión de tarjetas de pago más diverso y eficaz de todo el mundo, capaz de acelerar y automatizar la totalidad del proceso que conllevan las tarjetas de pago, desde la autorización de nuevas solicitudes hasta la creación y envío de las tarjetas y números de identificación personal (PIN), pasando por la gestión de todas las transacciones, incluidos los cargos a cuenta. Entre otras cosas, CAMS II permite gestionar una extensa gama de tarjetas de pago, entre las que se incluyen tarjetas de crédito rotativo, tarjetas de débito, tarjetas comerciales, tarjetas de prepago, de tipo comercial, consumo de gas, artículos de regalos y de pago de nóminas. Asimismo, la solución de CSC cumple perfectamente las especificaciones de EMV para las tarjetas inteligentes y cuenta con

funciones avanzadas disponibles para los comerciantes, entre las que se incluyen la posibilidad de personalizar las condiciones en lo que respecta a las transacciones individuales y poder gestionar organizaciones complejas y ramificadas mediante un sistema de cartografía jerárquica. La escalabilidad del sistema resulta esencial para SiNSYS, sobre todo en vista de las fusiones bancarias cada vez más frecuentes que implican inevitablemente aumentos importantes y repentinos en el número de transacciones a gestionar. Tales razones impulsaron CSC a probar CAMS II, poniendo de manifiesto que el sistema tiene capacidad para compaginar simultáneamente 100 millones de pagos a cuentas de activos con un pico de 1.500 transacciones en línea por segundo. “CAMS II es una plataforma excelente tanto para nosotros como para nuestros clientes” señala Gabriele Boni, presidente y directora ejecutiva de SiNSYS. Esta solución nos ofrece toda la funcionalidad y calidad operativa que necesitamos al tiempo que se integra perfectamente con el resto de los sistemas ya existentes, como por

“CAMS II es una plataforma excelente tanto para nosotros como para nuestros clientes. Esta solución nos ofrece toda la funcionalidad, flexibilidad y calidad operativa que necesitamos al tiempo que se integra perfectamente con el resto de los sistemas ya existentes.”

GABRIELE BONI, PRESIDENTA Y DIRECTORA EJECUTIVA DE SINSYS

ejemplo TRIAD: el sistema de puntuación comportamental para evaluar fiabilidad. Gracias a CAMS II, podemos ofrecer la plataforma más completa e innovadora actualmente disponible en el mercado, obteniendo así una ventaja competitiva de un valor incuestionable.”

UNA COLABORACIÓN VENTAJOSA

Gracias a la flexibilidad y solidez de la plataforma CAMS II, junto con las competencias amplias y consolidadas de la integración de software, SiNSYS consigue sacar el máximo provecho del valor añadido que conlleva su asociación con CSC. “Sabíamos desde el principio que debíamos proporcionar un apoyo flexible y personalizado para poder satisfacer a nuestros clientes internacionales, los cuales son multilingües y multiculturales, además de poseer estructuras legislativas extremadamente variadas y complejas” nos indica Gabriele Boni. “Necesitábamos el mismo tipo de flexibilidad por parte de CSC. De otro modo, nuestro modelo de negocios no habría funcionado”.

Para responder a esta demanda, CSC desarrolló un nuevo enfoque para la distribución de sus servicios al que denominó Total Value Solution (solución de valor total), garantizando así a SiNSYS la flexibilidad necesaria para gestionar sus clientes de la mejor manera posible, desde cualquier parte del mundo y anticipando el pago de los servicios exclusivamente en función de la asistencia realmente proporcionada. De esta forma, SiNSYS consiguió gestionar los picos de actividad laboral, afrontando los costes únicamente cuando era necesario y sin tener que invertir en posibles recursos internos.

“El constante diálogo mantenido con SiNSYS y la colaboración efectuada por el cliente fueron esenciales a la hora de poder combinar un alto nivel de eficacia y mejorar la oferta de nuestros servicios”, nos comenta Gian Sergio Bordonni, director del departamento de asuntos bancarios del Grupo de servicios financieros de CSC. “La estructura de apoyo es tan eficaz que a veces nos da la impresión de estar trabajando en una empresa única”, pone de manifiesto Gabriele Boni. “Añadimos constantemente nuevos servicios y, a través de la Total Value Solution, conseguimos programar cientos de días de trabajo gestionando los correspondientes costes sin que se produzcan gastos innecesarios.” SiNSYS ha supuesto una importante referencia para CSC, tanto en Europa como en los mercados emergentes de Asia. “El enfoque de CSC ha tenido perfectamente en cuenta la exclusividad paneuropea y el carácter específico de la plataforma de SiNSYS”, nos señala Gian Sergio Bordonni. “Su particularidad nos ha permitido cosechar nuevas oportunidades de negocio, apoyándonos en nuestras competencias adicionales.”

Asimismo, CSC y SiNSYS tienen pensado duplicar en el mercado europeo algunas de las ideas derivadas de experiencias importantes que ya han dado su fruto en el sector de la gestión de tarjetas de crédito de los Estados Unidos. “La experiencia de CSC en el mercado de las tarjetas de prepago en los Estados Unidos es incomparable”, nos afirma Gabriele Boni. Esperamos también que nuestro sector alcance en Europa unos niveles de importancia aún mayores.” “La totalidad de la estructura CAMS II; especialmente la integración con la Service Oriented Architecture

Más de **200** especialistas con competencias específicas y consolidadas

30 millones de tarjetas y 800.000 ejercicios comerciales gestionados en tan sólo tres años en servicio

Más de **1.000** millones de transacciones efectuadas

CAMS II

- CAMS II permite la gestión en línea de transacciones, tanto monetarias como de otra índole, en tiempo real.
- Sistema activo 24 horas al día, 7 días a la semana, para poder respaldar cualquier operación comercial.
- Registro de transacciones financieras durante todo el intervalo de la jornada laboral. Emisiones y adquisiciones de múltiples divisas.
- Conversión dinámica en moneda de curso legal y múltiples divisas para las adquisiciones que tienen lugar en los ejercicios comerciales
- Gestión de los programas de fidelidad y primas.
- Soporte total para las tarjetas con microchip y PIN.
- Flexibilidad para respaldar los procesos de los clientes y la gestión de las jerarquías internas, proporcionando así un mayor nivel de anticipación y eficacia a la hora de satisfacer sus necesidades actuales y futuras.
- Normas operativas específicas con parámetros de cliente definidos y modelos de descuento destinados a mantener las condiciones financieras establecidas de los clientes en todos los segmentos de mercado.
- Modelo de precios, por cliente o transacción, basado en unos parámetros de cliente definidos.
- Arquitectura flexible para la consolidación de un mayor número de productos, así como la facturación tanto de los clientes como de los ejercicios comerciales.
- Sistema de relación de “eventos” de cara al mantenimiento de los depósitos procedentes de las actividades de los clientes.
- Base de datos comparativa IBM DB2 para z/OS.
- Restricción de conformidad para reducir el impacto de las actualizaciones de las directivas Visa, MasterCard, MasterCard Europe y American Express GNS.

(arquitectura orientada a servicios) y el carácter portátil de otras plataformas alternativas, abre una extensa gama de nuevas oportunidades tanto en Europa como en todo el mundo”, concluye Gian Sergio Bordonni.

CONTACT

GREGORY CANN // gcann@csc.com

FOCUS

VENTAJAS PARA LOS CLIENTES DE SINSYS

- Mayor eficacia y menores costes de elaboración – a través de una única plataforma informática que garantiza la excelencia operativa, unos ahorros importantes y la reducción de riesgos
- Aumento del volumen de negocios – gracias a un reducido intervalo de salida al mercado de cara al lanzamiento de productos al mercado europeo y la utilización de medios de toma de decisiones probados (por ejemplo, para la gestión de clientes y carteras empresariales)
- Aumento de la cuota de mercado – a través de la presencia de SiNSYS en los mercados locales, su alto nivel de competencia en la gestión de las tarjetas de pago, oferta de servicios de valor añadido como apoyo de las estrategias de pago.

Sinsys es líder indiscutible en gestión de tarjetas de pago europeas.



Este artículo es el segundo de una serie acerca de las principales organizaciones mundiales y del uso que hacen de las tecnologías innovadoras. Durante medio siglo, CSC ha ido acumulando profundos conocimientos de los factores promotores de negocios y de las estrategias de liderazgo requeridos por las industrias verticales clave, y ha desarrollado una posición privilegiada en el momento de ayudar a las compañías a aplicar tecnologías que permitan respaldar sus estrategias empresariales. En las siguientes ediciones de Premium se incluirán artículos que tratarán sobre Productos químicos, Recursos energéticos y naturales, Asistencia sanitaria y referente a los Sectores de fabricación y producción.

LA INFORMÁTICA VERDE EN CRECIMIENTO

Las empresas se han dado cuenta de que el recorte de los costes y el apoyo a la Informática verde van de la mano. En CSC vamos más allá de la virtualización de proveedores en equipos PC. Al reemplazar los PC en nuestros procesos de outsourcing de negocios bancarios y de seguros con dispositivos ultra finos para clientes, nuestro personal al cargo de los mismos tiene acceso a las aplicaciones de la misma forma que la tenían en sus PC, pero sin dejar almacenados datos o software en el PC. Estos dispositivos aumentan la seguridad, así como también eliminan una cantidad importante de desechos: toda la capacidad informática se encuentra centralizada y se extrae cuando se necesita. La virtualización también permite a las empresas de servicios financieros soportar más equipos PC con menos recursos. Para las empresas de servicios financieros preocupadas por el medio ambiente "hacerlo bien" y "hacer el bien" puede representar una estrategia efectiva.

¡ILUMINANDO LA SENDA HACIA EL FUTURO! SERVICIOS FINANCIEROS

UN CAMBIO DE PROPORCIONES SÍSMICAS ESTÁ SACUDIENDO LA INDUSTRIA DE SERVICIOS FINANCIEROS. MIENTRAS QUE LOS MERCADOS GLOBALES SE ENCUENTRAN EN LA SITUACIÓN MÁS DIFÍCIL DE LOS ÚLTIMOS 50 AÑOS, LA EVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA Y LOS CAMBIOS GENERACIONALES BRINDAN NUEVAS OPORTUNIDADES. ES EL MOMENTO DE BUSCAR PARA NUESTROS CLIENTES SOLUCIONES INNOVADORAS DE GRAN CONEXIÓN EN RED Y QUE CUIDEN DEL MEDIO AMBIENTE.

EL PODER TRANSFORMADOR DE LOS CONSUMIDORES

La velocidad y facilidad en el momento de hacer negocios son fundamentales para las empresas de servicios financieros. Un retraso de una fracción de segundo entre los sistemas informáticos de Nueva York y Tokio les puede costar a los operadores millones en arbitraje. La capacidad de un agente de seguros de ofrecer un presupuesto al momento puede ser la diferencia entre realizar o perder una venta. Durante años, las empresas de servicios financieros se han centrado en automatizar sus procesos y en llevar la tecnología hasta el punto de venta (oficina sucursal, centralita telefónica de atención al cliente o páginas web). La última generación de tecnología *smartphone* está abriendo un canal de comunicación completamente nuevo que va a transformar las expectativas del consumidor. Al tiempo que los consumidores comienzan a realizar sus pagos a través de pantallas táctiles, las empresas encargadas de facilitar estas transacciones se están colocando en posición ventajosa de cara a la competencia.

Al mismo tiempo, las instituciones financieras se van a encontrar con un personal y clientela cada vez más multigeneracional. Adolescentes, jóvenes, adultos y ancianos: todos querrán relacionarse con las instituciones financieras a su manera, realizando sus transacciones cuándo, dónde y cómo quieran. La capacidad de poder servirles según sus deseos será clave para poder conservar tanto a empleados como a clientes.

LA "TORMENTA PERFECTA" EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS

La industria de servicios financieros se encuentra al borde de un cambio tecnológico de enormes proporciones producido por la confluencia de varias tendencias:

- Precio sostenido, mejora en el rendimiento y una bajada del coste de redes, capacidad informática y almacenamiento a nivel de bienes de consumo, junto con una infraestructura más barata, más rápida y disponible al momento.
- Aumento constante del desarrollo y adopción de todo tipo de orientación de servicios.
- Mejoras en la integración y

configuración de software.

- Acceso cada vez mayor a la conexión de Internet inalámbrica de banda ancha, en combinación con dispositivos de mayor capacidad.
- Proliferación de datos y de nuevos tipos de medios de comunicación.
- Cambios en las formas de comunicación y de interacción social.

En conjunto, esta "tormenta perfecta" de adelantos e innovaciones va a producir un cambio fundamental de las reglas del juego, tanto para consumidores como para proveedores de servicios informáticos. Los negocios alternativos y las formas de entrega de los mismos, tales como software como servicio y computación en nube, se encuentran en posición de modificar el cómo se suministran y consumen los servicios informáticos. El multisourcing y los desafíos asociados al operativo y a la gerencia se convertirán en la nueva norma.

CÓMO RESPONDER A LAS CONDICIONES ECONÓMICAS ACTUALES

La industria de servicios financieros se prepara para unos mayores niveles de

transparencia y un mayor control del gobierno. En un momento en que la confianza del consumidor y del gobierno se encuentra debilitada, muchas empresas buscan recobrar dicha confianza. Se sigue invirtiendo en cómo comprender mejor lo que el cliente valora y cómo hacerle llegar el producto de la mejor manera posible. A corto plazo vemos un cambio que va desde el recorte del capital a la reducción de los costes de iniciativas, cambio que se centra en una preocupación por la eficacia operativa y la gestión del riesgo. El poder de los servicios financieros de las empresas está pasando de la mesa de contratación a la sección administrativa. Un incremento en la demanda de todo tipo de sourcing incluye en el presente la demanda de una cadena de servicios financieros con valor añadido en un momento en el que las empresas están reconsiderando sus negocios principales frente a sus negocios secundarios.

El año pasado, dos de los bancos más grandes del mundo seleccionaron a un tercero para gerenciar el proceso electrónico de débito de Cámara de Compensación Automatizada, algo que siempre ha sido visto como la actividad principal de un banco. La capacidad de conseguir socios de confianza que suministren servicios a precio de consumo es clave para la supervivencia económica en el mercado actual.

RAY AUGUST
ES PRESIDENTE DEL GRUPO
DE SERVICIOS FINANCIEROS DE CSC



LOS TRES DESAFÍOS EN LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

DESDE HACE YA VARIOS MESES, LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS ESTÁN BASTANTE SOLICITADOS CUANDO SE TRATA DE SALVAGUARDAR LOS MÁRGENES DE BENEFICIO A CORTO PLAZO. NO OBSTANTE, Y DEJANDO A UN LADO LA CRISIS, LAS RELACIONES ENTRE CLIENTES Y PROVEEDORES SE ESTÁN VIENDO SOMETIDAS A EVOLUCIONES ESTRUCTURALES IMPORTANTES. REALIZADO CONJUNTAMENTE ENTRE CSC, LA TRIBUNE Y TNS SOFRES, EL BARÓMETRO EUROPEO SOBRE LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES (SRM POR SUS SIGLAS EN INGLÉS) DE CSC HACE BALANCE DE LOS TRES GRANDES DESAFÍOS QUE CONLLEVA LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.

Renegociación de contratos y reducción masiva de las existencias

- Durante los primeros meses de la crisis, los departamentos de Compras desempeñaron una función clave en permitir que las empresas lograran unos movimientos de efectivos que se han convertido en la primera prioridad. Al mismo tiempo, las empresas continuaron con la reestructuración de su plantilla mundial de proveedores, acelerando la implementación de una política prioritaria de "sourcing" (adquisición de recursos) hacia aquellos socios más competitivos, así como estudiando con los mismos unos nuevos métodos cooperativos de funcionamiento. Una de las lecciones que se extraen del barómetro europeo llevado a cabo por CSC, La Tribune y TNS Sofres es que Los departamentos de Compras evolucionan claramente hacia una "Gestión de la relación con los proveedores" (SRM) que genere el máximo valor añadido.

INTEGRAR LA REVOLUCIÓN DE LO INMATERIAL

El primer desafío de la SRM consiste en integrar la revolución de lo inmaterial y, con ella, esa "dispersión" de la cadena de valores a la que alude el economista Richard Baldwin. "Hoy en día, cada una de las etapas que integran el proceso de producción puede efectuarse en distintos lugares del planeta, haciendo

que las empresas tengan que optimizar permanentemente la ubicación de sus actividades de producción y suministro", observa Stéphane Plovier, socio principal de CSC. Por ejemplo, la mayoría de los productos de General Electric se fabrican en al menos seis países distintos.

Esta "dispersión" se ve sometida a dos influencias antagónicas. La primera; acentuada por la crisis, empuja a las empresas hacia la externalización de los recursos y a la reubicación en países con bajos costes salariales (o con condiciones fiscales favorables). La segunda tiende por el contrario a reubicar la producción lo más cerca posible de los mercados para evitar los aumentos de precios en materia de transporte, así como a reducir el nivel de existencias y garantizar las adquisiciones y suministros estratégicos. En cualquier caso, la dispersión de la cadena de valores refuerza la importancia del factor geográfico y, por lo tanto, son numerosas las empresas que deben revisar sus esquemas de suministro.

¿SE DIRIGE LA TENDENCIA HACIA UNOS PROVEEDORES QUE FINALMENTE SE CONVIERTAN EN SOCIOS?

Durante un período de crisis, la estabilidad financiera de los proveedores se convierte en una de las principales

preocupaciones de los departamentos de compras. La "cartera de proveedores" se alza como un activo estratégico esencial en el marco de la gestión de riesgos. Es por ello que algunos grupos de empresas del sector de la automoción han llevado a cabo actividades de prevención y apoyo (tanto financiero como no financiero). "Las relaciones de fuerza deben ceder su sitio a una lógica de colaboración", resalta Stéphane Plovier. Es precisamente ahí donde se encuentran los auténticos yacimientos de productividad. El desafío consiste en reorganizar los procesos desde los pedidos hasta su entrega. De hecho, se estima que el 20% de los camiones circulan en vacío y que el 75 % no transportan el máximo de su capacidad de carga disponible.

Varios proyectos piloto han sido ya iniciados en este sentido por algunas firmas tales como Danone, Coca Cola o Carrefour... Estas empresas utilizan camiones comunes desde un "nodo" logístico único que suministra directamente a hipermercados, evitando así tener que pasar por plataformas de almacenamiento intermedias. Existen numerosos proyectos que permiten obtener ahorros importantes consiguiendo de forma simultánea un impacto medioambiental positivo. Por supuesto, los sistemas informáticos son la fuerza

motriz de dicha evolución. La dificultad consiste en armonizarlos; especialmente utilizando herramientas cooperativas que permitan a los empresarios compartir mejor sus previsiones con sus correspondientes clientes y proveedores.

COMPAGINAR LOS INTERESES FINANCIEROS CON LA PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE

El desarrollo sostenible se ha convertido en un factor de diferenciación; algunos incluso lo consideran la principal solución a la crisis. No obstante, esta creciente preocupación ecológica no cuenta de ninguna manera con militantes voluntarios: la mayoría de los responsables de los departamentos de Compras admiten que la evolución de las normativas ha sido un factor determinante a la hora de impulsar un cambio de mentalidad. Por otra parte, la

presión ejercida por consumidores y accionistas no ha hecho más que amplificar este fenómeno. En la actualidad, los grandes grupos definen claramente las ventajas de un desarrollo sostenible; en particular, en lo que a imagen de marca y gestión de riesgos se refiere. La crisis representa una oportunidad para volver a configurar las organizaciones logísticas sin dejar de adaptarse a las evoluciones de normativas y legislaciones y obtener al mismo tiempo importantes ahorros, resalta el Barómetro. Además, esta adaptación afecta a todas las actividades industriales; es decir que: desde la concepción a la comercialización del producto, es toda la empresa la que se reinventa. Además del punto central de acumulación de existencias (véase el recuadro), las empresas han comprendido por fin que una cadena de suministro optimizada en lo que a su impacto medioambiental se refiere cuenta con

"Hoy en día, cada una de las etapas que integran el proceso de producción puede efectuarse en distintos lugares del planeta, haciendo que las empresas tengan que optimizar permanentemente la ubicación de sus actividades de producción y suministro."

STÉPHANE PLOVIER, SOCIO PRINCIPAL DE CSC

CONTACT

FRÉDÉRIC PICHARD // fpichard@csc.com

FOCUS

LA PARADOJA DE LOS MÉTODOS "JUST IN TIME"

Nunca ha existido un antagonismo semejante entre las demandas financieras impuestas por la crisis y las limitaciones medioambientales. ¿Es necesario disminuir las existencias para conseguir reducir las inmovilizaciones financieras? ¿O bien es necesario reducir los sistemas "just in time" y, por lo tanto, restablecer las existencias para limitar que se efectúen transportes inútiles? El transporte (y las emisiones de carbono) forman parte del tema central del debate y, por ende, están destinados a constituir uno de los principales desafíos de los próximos años.

“EN LO QUE A LAS MARCAS SE REFIERE, YA SÓLO QUEDA POR INVENTAR UN NUEVO IDIOMA”

PARA MERCEDES ERRA; PRESIDENTE EJECUTIVO DE EURO RSCG WORLDWIDE Y FUNDADORA DE BETC EURO RSCG, LA CRISIS ATACA PRECISAMENTE EL CENTRO DEL SISTEMA Y OBLIGA A LAS MARCAS A REFLEXIONAR EN PROFUNDIDAD SOBRE EL TEMA. EL CONTEXTO ACTUAL PERTURBA LA MOTIVACIÓN DE LOS CONSUMIDORES, AL TIEMPO QUE PONE EN ENTREDICHO LA IDENTIDAD Y EL PROPÓSITO DE LAS EMPRESAS. ¿DEBEMOS POR ELLO PERMANECER IMPASIBLES Y ESPERAR A QUE LLEGUEN TIEMPOS MEJORES? “AL CONTRARIO, ÉSTE ES PRECISAMENTE EL MOMENTO DE TOMAR LA PALABRA”, NOS RESPONDE. ENCUENTRO.

¿QUÉ IMPRESIÓN TIENE USTED DE LA CRISIS ACTUAL?

MERCEDES ERRA : Es especialmente compleja; en particular, porque afecta el centro de nuestro sistema. Un estudio que hemos llevado a cabo este verano pone de manifiesto que el 80% de las entidades encuestadas declara verse afectada por la crisis... No obstante, también es cierto que la crisis se percibe de diferente manera en los distintos países. Para los anglosajones, se trata principalmente de una crisis financiera, mientras que para los franceses (y latinos en general) se trata de una crisis social, moral y fundamental. Las personas que hemos encuestado son plenamente conscientes de que se necesita un cambio en la manera de consumir. La preocupación por la economía doméstica viene también acompañada de una reflexión sobre el sentido que tiene cada compra prevista.

¿QUÉ IMPLICACIÓN TIENEN ESTOS CAMBIOS PARA LAS MARCAS?

M.E. : Las marcas deben cuestionar sus propios valores. Por supuesto, para ello deben afrontar un triple reto. El primero se refiere a su propósito real: ¿Cuál es el valor de utilidad de mi marca? Dicho de otra manera: ¿Cuál es mi razón de ser? El segundo tiene que ver con la calidad, que debe demostrarse hoy en día con argumentos concretos y precisos: ¡Los consumidores no creen en discursos vacíos, lo que quieren son pruebas! El tercer reto es el de la responsabilidad, por supuesto ecológica, pero también social. Precisamente ahí radica la necesidad de un cambio importante en el ámbito de la comunicación corporativa. En el pasado, era la marca la que ostentaba valor por sí misma. No obstante, hoy en día los consumidores se interesan más por la empresa que se esconde detrás la marca. Hemos entrado en la era de la marca-empresa.

¿POR CONSIGUIENTE, EL PRIMER RETO PARA LAS MARCAS-EMPRESA DEBERÍA SER PREGUNTARSE QUÉ SON EXACTAMENTE?

M.E. : ... y, sin lugar a dudas, para que sirven! Tomemos por ejemplo el caso de McDonald's

Esta empresa comprendió muy pronto la importancia de esta comunicación corporativa, haciendo valer su dinámica de propuestas de empleo para jóvenes, modificando más tarde su oferta para responder a las preocupaciones en temas de alimentación.

¿CÓMO ABORDAR ESTA REDEFINICIÓN?

M.E. : Analizando las cosas de manera directa y sin rodeos; tanto en el seno de la empresa como en su exterior. La definición se encuentra en una encrucijada entre el ADN de la empresa y las expectativas del mercado en un momento dado. Podría tratarse de encontrar una nueva definición que vuelva a dar sentido a la totalidad de las actividades desempeñadas por la empresa. Éste fue el caso de Air France, quien prometía convertir al cielo en el lugar más bello de la tierra, permitiendo así analizar con nuevos ojos el servicio proporcionado por la empresa. Algunos grupos han sabido ver también el período actual como una oportunidad para redefinirse totalmente. Precisamente esto fue lo que Danone hizo hace algunos años, al desplazar su propósito empresarial hacia la salud. Esta labor de definición requiere suficiente coraje. Primero para atreverse a llegar al núcleo de la empresa y después para aplicar específicamente dicha definición.

VAMOS MÁS ALLÁ DE LA COMUNICACIÓN...

M.E. : Pongamos las cosas en claro: cuando se trata de una marca-empresa, la comunicación no deja de ser un compromiso. Al dar sentido a su discurso, se proporciona también una trayectoria al conjunto de las decisiones tomadas por la empresa. La inclinación de Danone por el tema de la salud tuvo verdaderas consecuencias estratégicas, como la ruptura de los compromisos de la empresa hacia productos tales como la cerveza o las galletas - ¡Esto supuso una demostración de coherencia con sus propósitos empresariales! Es algo tajante: no sabría trabajar con empresas que interrumpen la comunicación con el resto de la empresa.

¿QUEDA POR VER QUÉ FORMA PUEDE LLEGAR A ADOPTAR DICHO PROPÓSITO?

M.E. : Sólo queda por inventar un nuevo idioma: el de la prueba palpable y la relación entre marcas, empresas y consumidores. Este idioma debe ser el de la utilidad y el compromiso. Pero tengamos cuidado: no se trata tampoco de aferrarse a argumentos prácticos. Es el corazón el que nos hace movernos, y no la razón.

¿A QUÉ NIVEL ESTÁN LAS EMPRESAS EN ESTE ÁMBITO?

M.E. : Siguen teniendo dudas y a menudo giran en torno a tópicos imperantes. Seguramente esperan la recuperación futura... Están equivocadas, los cambios son demasiado intensos para que el período después de la crisis se asemeje remotamente a lo que ya hemos vivido. Hice anteriormente alusión al coraje que se necesita para poder redefinirse. ¡Pero también hay que tener coraje para tomar la palabra y expresar unos propósitos realmente motivadores que atraigan el compromiso de todos! Ahora más que nunca, es necesario expresar abiertamente las cosas para que se conviertan en algo real. Hay que decir lo que se hace y hacer lo que se dice, éste es el círculo permanente en el que las empresas deben atreverse a entrar.

FOCUS

Mercedes Erra es presidente ejecutivo de Euro RSCG Worldwide, presidente de Euro RSCG Francia, fundadora de BETC Euro RSCG (la principal agencia francesa de publicidad) y directora general de Havas, el 6º grupo mundial de asesoría sobre comunicación. Licenciada por la escuela empresarial HEC y la Universidad de la Sorbona (Máster y Magisterio en letras), es especialista en creación y gestión de marcas. Recibe regularmente consultas sobre la problemática vinculada al conocimiento del consumidor. Además, Mercedes Erra se ha comprometido a título personal en la Fundación Elle, así como en el Foro económico social mundial para mujeres, siendo uno de los miembros fundadores de ambos.



“Los cambios son demasiado intensos para que el período después de la crisis se asemeje remotamente a lo que ya hemos vivido. Hay que tener coraje para tomar la palabra y expresar unos propósitos realmente motivadores que atraigan el compromiso de todos!”

LA CARRERA DE LA REINA ROJA

EN SU LIBRO TITULADO "ALICIA A TRAVÉS DEL ESPEJO", LEWIS CARROL DESCRIBE UNA CONVERSACIÓN ENTRE ALICIA Y UN PERSONAJE CONOCIDO COMO LA "REINA ROJA". ALICIA COMENTA LO EXTRAÑO QUE RESULTA PODER CORRER SIN LLEGAR A AVANZAR EN ABSOLUTO.

- [...], en mi país, -dice Alicia aún jadeando ligeramente- normalmente se llegaría a algún sitio si corriéramos aprisa durante mucho tiempo de la forma que acabamos de hacer. - ¡Debe de ser sin duda un país extremadamente lento! -dijo la Reina. - Como puedes ver, aquí hace falta correr lo máximo posible para poder permanecer en el mismo sitio. - ¡Si realmente quieres llegar a algún sitio tendrás que correr el doble de rápido de lo que has hecho hasta ahora! Esta noción de correr sin parar para no llegar a ningún sitio podrá sonarle bastante familiar. De hecho, describe la presente situación de muchos de los líderes del panorama actual; es decir, aquellos líderes que se esfuerzan al máximo en esta difícil situación financiera sin conseguir el impacto deseado, o bien aquellos otros que sienten una falta de control en su trabajo, sus carreras y sus vidas. Es cierto que corren lo más aprisa que pueden, pero tan sólo para no quedar rezagados y sin que por ello avancen en absoluto. Lo que en realidad describe la Carrera de la Reina Roja es el fenómeno neurológico subyacente al que los líderes se ven sometidos y la manera en que éste afecta su agilidad mental y capacidad a la hora de tomar decisiones. Cuando, a pesar de que trabajamos más que nunca y de que nos sentimos cada vez más saturados, vemos que seguimos quedándonos atrás, nuestro cerebro se ve inundado por el producto químico denominado cortisol. Éste se produce en la corteza suprarrenal y ayuda a mejorar la función cognitiva durante períodos transitorios de estrés. El estrés agudo provoca un aumento del flujo sanguíneo, así como de la cantidad de oxígeno y glucosa suministrada a los músculos y al cerebro, incrementando así nuestra capacidad de memoria y de solución de problemas. Por desgracia, a pesar de su enorme eficacia a corto plazo (que, dicho de paso, es la razón por la que hemos podido desenvolvernos con éxito a través de este año especialmente difícil), la exposición prolongada al cortisol de las neuronas reduce la capacidad de las

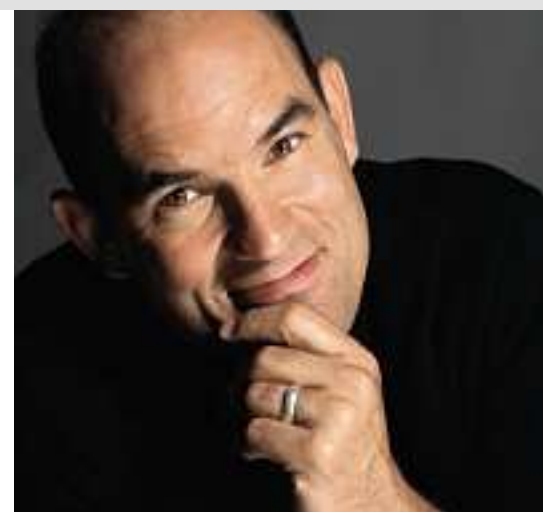
mismas para absorber glucosa (su único aporte de combustible) y hace que se contraigan, con lo que su tamaño se hace mucho menor. Como consecuencia, se produce la destrucción progresiva de las neuronas del cerebro.

CORTISOL Y LA CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES

El área principalmente afectada es nuestra corteza prefrontal. La corteza prefrontal es la parte de nuestro cerebro responsable de la flexibilidad mental, toma de decisión y capacidad para solucionar problemas sin esfuerzo (se encuentra situada en la parte anterior de nuestro cerebro, justo detrás de la frente, encima de nuestros ojos). Ésta es una de las secciones de nuestro cerebro que más tiende a degenerarse con la edad. Flexibilidad mental: la capacidad de alternar rápidamente entre dos cosas de forma simultánea o de intercambiar información cognitiva en plena reflexión, o bien de poder ver con nuevos ojos situaciones o problemas antiguos. Es precisamente algo que se ve reducido cuando existe un cuadro clínico de cortisol crónico. Su efecto sobre la capacidad de toma de decisiones es significativo. Un ejemplo tomado de un estudio realizado en Nueva Gales del Sur (Australia) muestra que el 73% de los médicos en prácticas (interinos) que ejercían en un entorno complejo y lleno de incertidumbres sufrían un estado depresivo, un cuadro de ansiedad o bien una afección clínica; es decir, que estaban saturados psíquicamente y crónicamente inundados de cortisol. Otro 20% del personal médico residente sufría de depresión clínica. Estos interinos y residentes cometían muchos más errores a la hora de recetar a sus pacientes que aquellos otros compañeros médicos residentes que no sufrían de depresión clínica.

¿CUÁL ES LA SOLUCIÓN?

Uno de los factores protectores más importante y efectivo contra el cortisol es el bienestar psicológico, social y físico. Aquellos



EL DR. J.P. PAWLIW-FRY ES AUTOR, COLUMNISTA Y ENTRENADOR DEPORTIVO DE ALTO RENDIMIENTO PARA ATLETAS OLÍMPICOS Y LÍDERES EMPRESARIALES. ANTERIORMENTE, TRABAJÓ COMO PROFESOR EN EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EJECUTIVOS DE LA PRESTIGIOSA ESCUELA SUPERIOR DE GESTIÓN EMPRESARIAL KELLOGG. ACTUALMENTE, DEDICA SU TIEMPO A INVESTIGAR Y ESCRIBIR SOBRE LAS VARIABLES QUE LLEVAN A PRODUCIR UNAS ELEVADAS COTAS DE RENDIMIENTO. EL DR. PAWLIW-FRY HA IMPARTIDO FORMACIÓN EN EL INSTITUTO MÉDICO DE SALUD CORPORAL Y MENTAL DE LA ESCUELA DE MEDICINA DE HARVARD, ASÍ COMO EN LA CLÍNICA ANTIESTRÉS DEL CENTRO MÉDICO DE LA UNIVERSIDAD DE MASSACHUSETTS.

individuos con mayor bienestar psicológico, social y físico mostraron unos niveles perceptiblemente inferiores de reacción del cortisol después de verse sometidos a tareas o situaciones estresantes. Acabamos de completar un estudio de cinco años sobre líderes que han logrado simultáneamente una alta cota de rendimiento y un nivel de bienestar elevado. Los resultados revelaron que dichos líderes no habían nacido con habilidades o capacidades fuera de lo común, sino que más bien las adquirieron. De hecho, dichas habilidades y capacidades les permitieron gestionar los niveles de cortisol de una manera mucho más eficaz, mejorando su capacidad de tomar decisiones y proporcionándoles la motivación para enfrentarse a los problemas en lugar de evitarlos. Creo que las organizaciones que conseguirán salir airoso en los próximos meses se centrarán más en proporcionar a sus líderes las habilidades y capacidades necesarias para gestionarse a sí mismos en lugar de para gestionar a terceros. Esto puede parecer una teoría poco intuitiva, pero tiene sentido si se tiene en cuenta el entorno del que acabamos de salir y la manera en que el cortisol afecta al cerebro. Como Peter Drucker dijo en al final de su carrera: "He dejado de creer que aprender cómo gestionar a los demás, especialmente a nuestros subalternos, es la cosa más importante que los ejecutivos deben aprender. Ahora, por encima de todo, estoy enseñando cómo gestionarse a uno mismo."

CSC

OTRO AÑO OTRA OPORTUNIDAD PARA ENTENDER LOS DESAFÍOS DE LOS CIOs

BUSINESS SOLUTIONS
TECHNOLOGY
OUTSOURCING

Por octavo año consecutivo, CSC tiene el honor de ser patrocinador oficial de EuroCIO. Este evento, que tendrá lugar los días 24 y 25 de Noviembre en Niza, agrupará a los Directores de Sistemas de Información de las más grandes empresas europeas, que les ofrecerá la oportunidad única de intercambiar sus mejores prácticas de compartir sus preocupaciones, su visión sobre los sistemas de información, así como manifestar sus necesidades de TI concretas frente proveedores de servicios tales como CSC.

El carácter único de la conferencia anual EuroCIO reside en la especialización de los temas abordados destinados exclusivamente a Directores de Sistemas de Información, con un programa realizado por un comité de CIOs de algunas de las más grandes compañías europeas.

CSC escucha atentamente a los ejecutivos de grandes compañías para ayudarnos a dar forma a aquellas soluciones que puedan aportarles un valor añadido real y resultados de negocio reales. La conferencia Euro CIO, así como el Barómetro CIO de CSC, es una oportunidad para nosotros de escuchar aquello que los CIOs nos tienen que decir, encuesta para la cual entrevistamos a más de 100 CIOs de las más grandes compañías europeas.

Para saber más sobre la conferencia Euro CIO visite la web www.eurocio.org.

Para descargar una copia del Barómetro CIO 2009 de CSC, visite www.csc.com/es.

euroCIO
The network of European CIOs