

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA

CONTENIDO DEL MÓDULO

1. La Consultoría y La Organización
2. Diagnóstico de Sistemas de Información
3. Evaluación de Tecnologías de Información

METODOLOGÍA

- Estudio de casos
- Presentación del Facilitador
- Ejercicios

CONSULTORÍA

Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Instituto de consultores de empresas del Reino Unido

TIPOS DE CONSULTORES



- **desarrollo organizacional**
- **tecnologías de información**
- **economía y finanzas**
- **ingeniería y proyectos**
- **psicología**

EL CONSULTOR EN TIC

Atributos de Consultores exitosos, según la Asociación de Consultores Administrativos (AMC)

- **HABILIDAD PARA TRATAR CON LA GENTE**
- **INTEGRIDAD**
- **OBJETIVIDAD**
- **HABILIDAD PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS**
- **HABILIDADES DE COMUNICACIÓN VERBAL Y ESCRITA**
- **ETIQUETA PROFESIONAL**
- **CONFIANZA EN SÍ MISMO**
- **CREATIVIDAD, AMBICIÓN**
- **CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO**

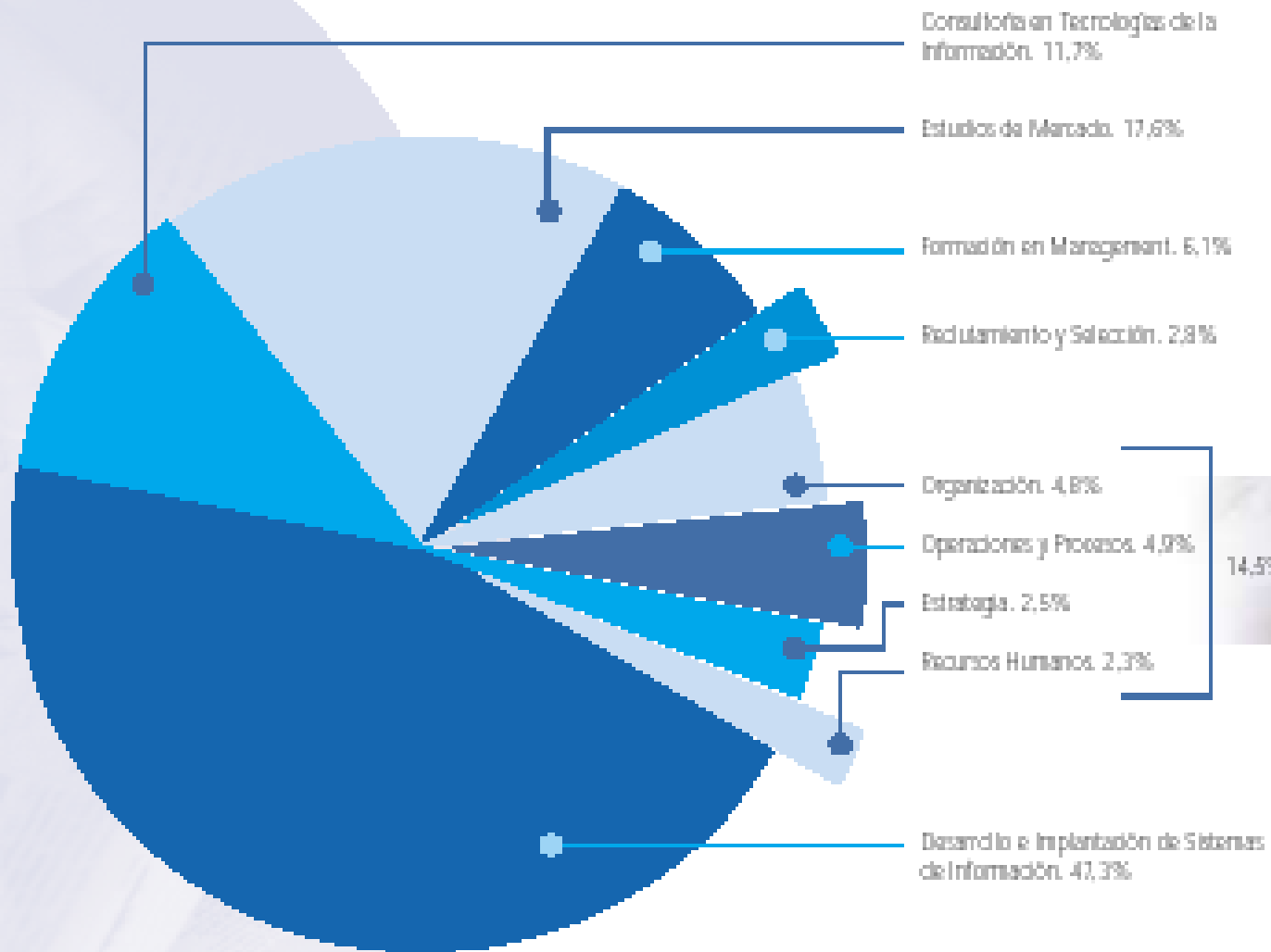
HABILIDADES TÉCNICAS

- **CAPACIDAD COMPROBABLE**
- **CONOCIMIENTOS PROFUNDOS**
- **SABER DÓNDE ENCONTRAR LAS RESPUESTAS**
- **FAMILIARIDAD CON LOS REQUERIMIENTOS DE HARDWARE**
- **FAMILIARIDAD CON EL SOFTWARE**
- **PROGRAMACIÓN**

HABILIDADES DE EMPRESA

- **MERCADOTECNIA**
- **CONTABILIDAD Y FINANZAS**
- **LEGISLACIÓN COMERCIAL**
- **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**
- **ADMINISTRACIÓN GENERAL**

Distribución del Mercado por Líneas de Servicio (%) en 2001



Expectativas de crecimiento para el año 2002

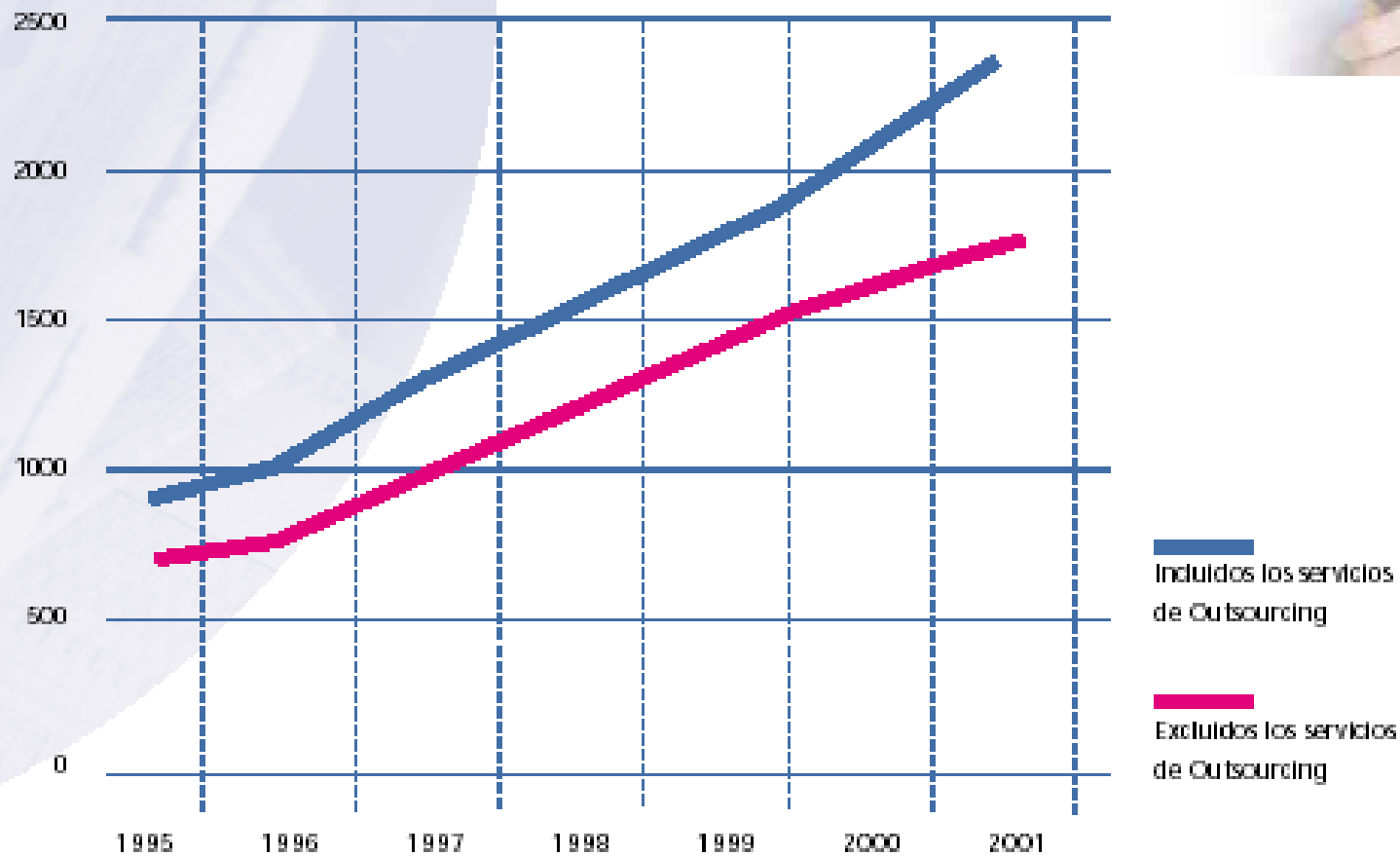
Líneas de servicio	Tasa de Crecimiento 2001/2002
Consultoría en Management	4,6%
<i>Estrategia</i>	1,0%
<i>Organización</i>	5,0%
<i>Operaciones/Procesos</i>	6,0%
<i>Recursos Humanos (excluidos Formación y Selección)</i>	5,0%
Formación en Management	0,0%
Reclutamiento y Selección	-10,0%
Consultoría en Tecnologías de la Información	4,0%
Desarrollo e Implantación de Sistemas de Información	5,0%
Estudios de Mercado	1,0%
<hr/>	
TOTAL LÍNEAS DE SERVICIO	3,5%
<hr/>	
OUTSOURCING	18,5%
<hr/>	
TOTAL SECTOR	7,3%

EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE CONSULTORÍA

En el año 2001, el volumen total del mercado de servicios de Consultoría en Dirección y Organización de Empresas ascendió a 1.772 millones de euros (295.000 millones de pesetas), lo que supone un crecimiento del 10,7% respecto al año anterior a pesar del decrecimiento observado en el 2º semestre.

Si, además, consideramos incluida la línea de Servicios de Outsourcing, que sigue experimentando un buen desarrollo, el mercado alcanza 2.372 millones de euros (394.668 millones de pesetas), con una tasa de crecimiento del 13,02%.

(millones de euros)	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Líneas de Servicio	767,5	844,4	979,6	1.170,1	1.371,0	1.599,9	1.771,7
Outsourcing	126,2	163,8	212,2	291,5	400,8	501,2	600,8
TOTAL SECTOR	893,7	1.008,2	1.191,8	1.461,6	1.771,8	2.101,1	2.372,5



Un caso de Consultoría: Soluciones CRM

Una definición de CRM...

Una estrategia centrada en el cliente, que busca un crecimiento en beneficios a través de proporcionar un mayor valor al cliente

Mark Rieger, VP Marketing and Sales,
Market Vision, Inc.

Otra definición de CRM...

Una estrategia de negocio que busca construir proactivamente un sesgo o preferencia por una organización con sus empleados, canales y clientes, que resulta en una mayor retención y un rendimiento económico superior

Carlson Marketing Group

La de Peppers y Rogers (Marketing One-to-One)

La base no es cuota de mercado, sino cuota de cliente. El marketing masivo desarrolla un producto y busca clientes para él. En cambio, el marketing One-to-One desarrolla al cliente y busca productos para él

Don Peppers, Martha Rogers
The One-to-One Future

Tres elementos básicos

C



customer

R



relationship

M



management

Customer

- Quien es el cliente
- Que necesitamos saber de él para
 - Identificarlo
 - Clasificarlo
 - Interaccionar con él
 - Adaptar nuestros productos o servicios a él
- Estructurar una base de datos completa con cada dato que necesitaremos, su estructura, como lo vamos a obtener, etc.

Relationship

- Enumerar la serie de relaciones que pretendemos mantener con cada cliente
- Basadas en los datos que hemos pensado obtener
- El proceso se realimenta y es continuo, la estrategia inicial no es más que eso, una estrategia inicial

Management

- Que necesitamos para gestionar esa serie de relaciones
- Infraestructuras, hardware, software, personal, acciones de formación, incentivos, etc.
- Es lo más complicado de diseñar y manejar

Dar la vuelta a la cadena de valor

Diseño tradicional de negocios



Diseño de negocios en *e-business*



Kalakota and Whinston, 1997

La Cadena de Valor Virtual



Fuente: Exploiting the virtual value chain, Rayport y Sviokla, 1996

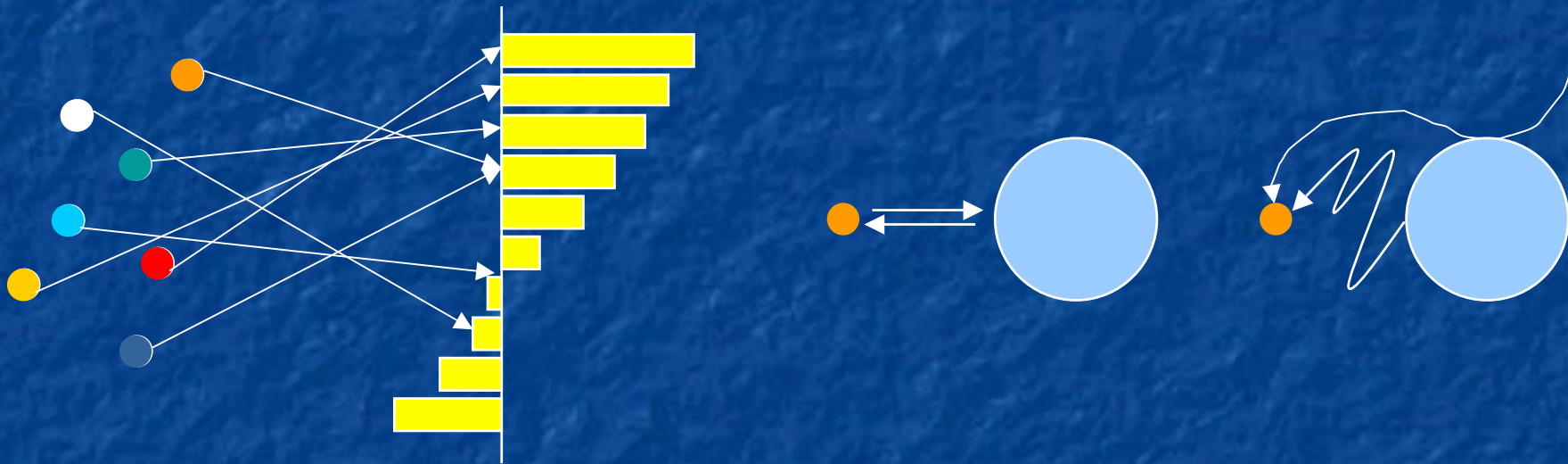
La Economía Cliente-Céntrica

Identificar

Diferenciar

Interactuar

Adaptar



“Marcar” a cada cliente de manera inequívoca

Ordenarlos por margen de contribución, valor esperado, etc...

Preguntar, aprender y recordar las características de nuestros clientes clave

Dar a nuestros clientes clave aquello por lo que suspiran

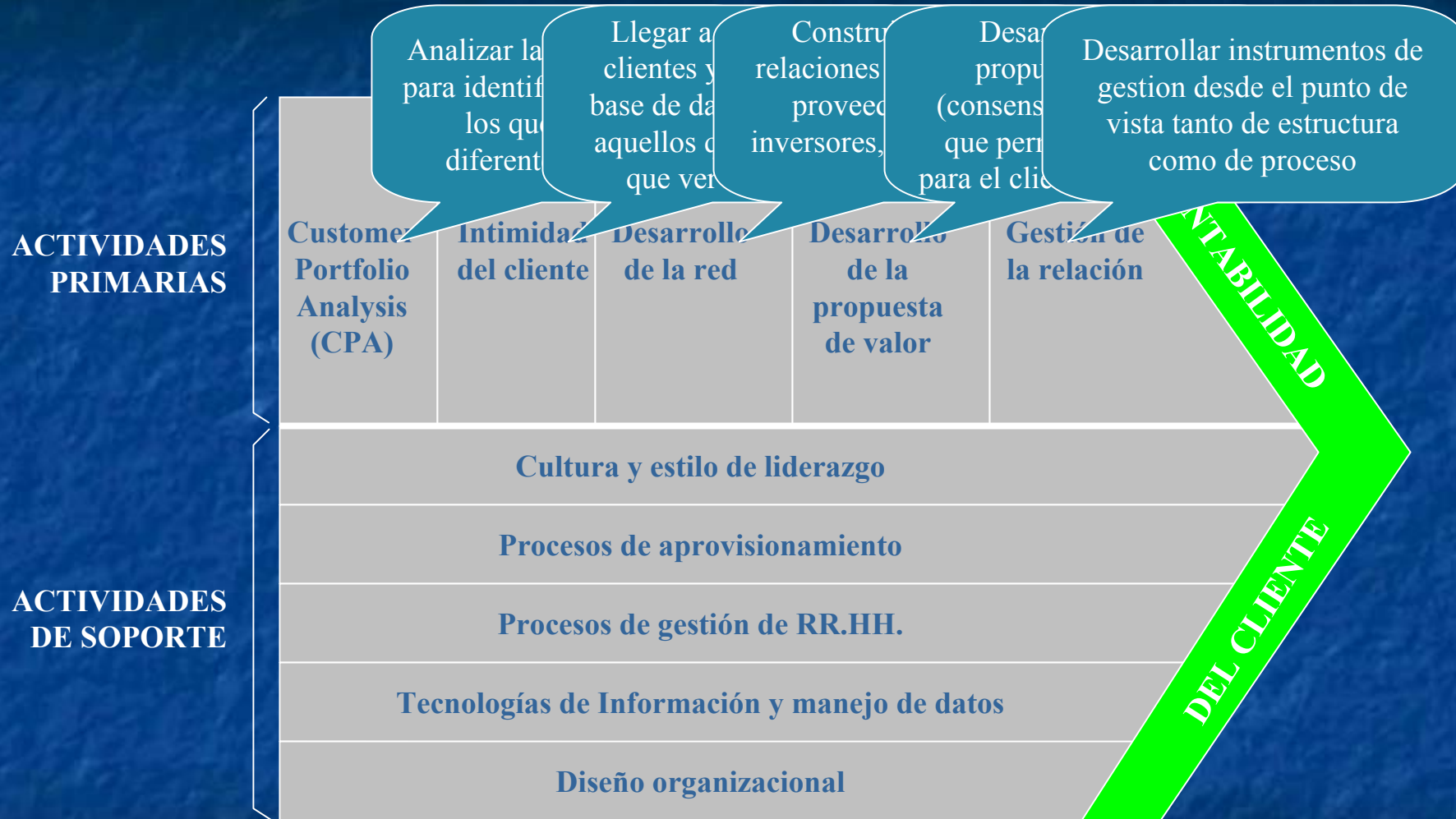
La tecnología que posibilita CRM

- **Tecnología de bases de datos**
 - No solamente la capacidad de almacenar datos, sino la de analizarlos y establecer relaciones entre ellos
- **Tecnología de *mass customization***
 - Estandarización computarizada, que permite a una compañía desagrupar sus productos en forma modular y reagruparlos de manera individualizada
- **Interactividad**
 - Páginas web, centros de atención telefónica y todos los otros medios mediante los cuales una compañía puede interactuar con sus consumidores

Nuestras acciones y el cliente

- ① **Los "basics"**: Son "el costo de entrada", la primera prioridad. Son NECESARIOS, pero no consiguen lealtad
- ② **Los "extras"**: El cliente espera que vayamos mas allá de lo básico y le demos lo que realmente valora. Si lo hacemos, se quedará. Si no, se irá con quien se lo de.
- ③ **Lo "irritante"**: Lo hacemos, pero no le afectan lo suficiente como para irse. Además, nuestra competencia también suele hacerlo
- ④ **Lo que "no le importa"**: Y sin embargo gastamos dinero en hacer

La cadena de valor aplicada al CRM



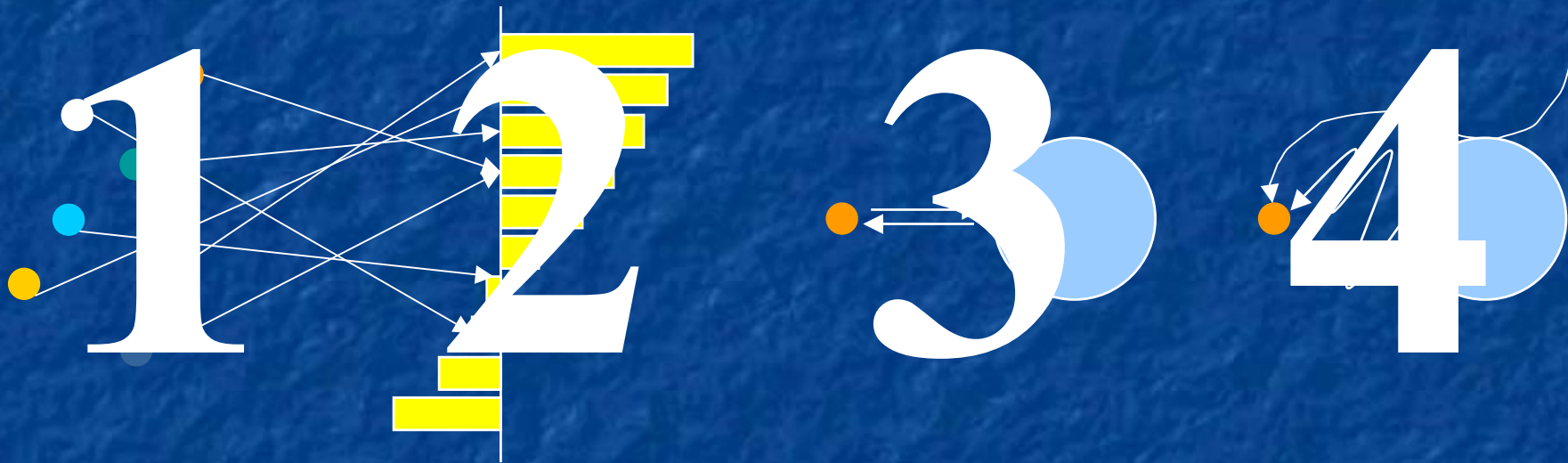
En Resumen...

Identificar

Diferenciar

Interactuar

Adaptar



“Marcar” a cada cliente de manera inequívoca

Ordenarlos por margen de contribución, valor esperado, etc...

Preguntar, aprender y recordar las características de nuestros clientes clave

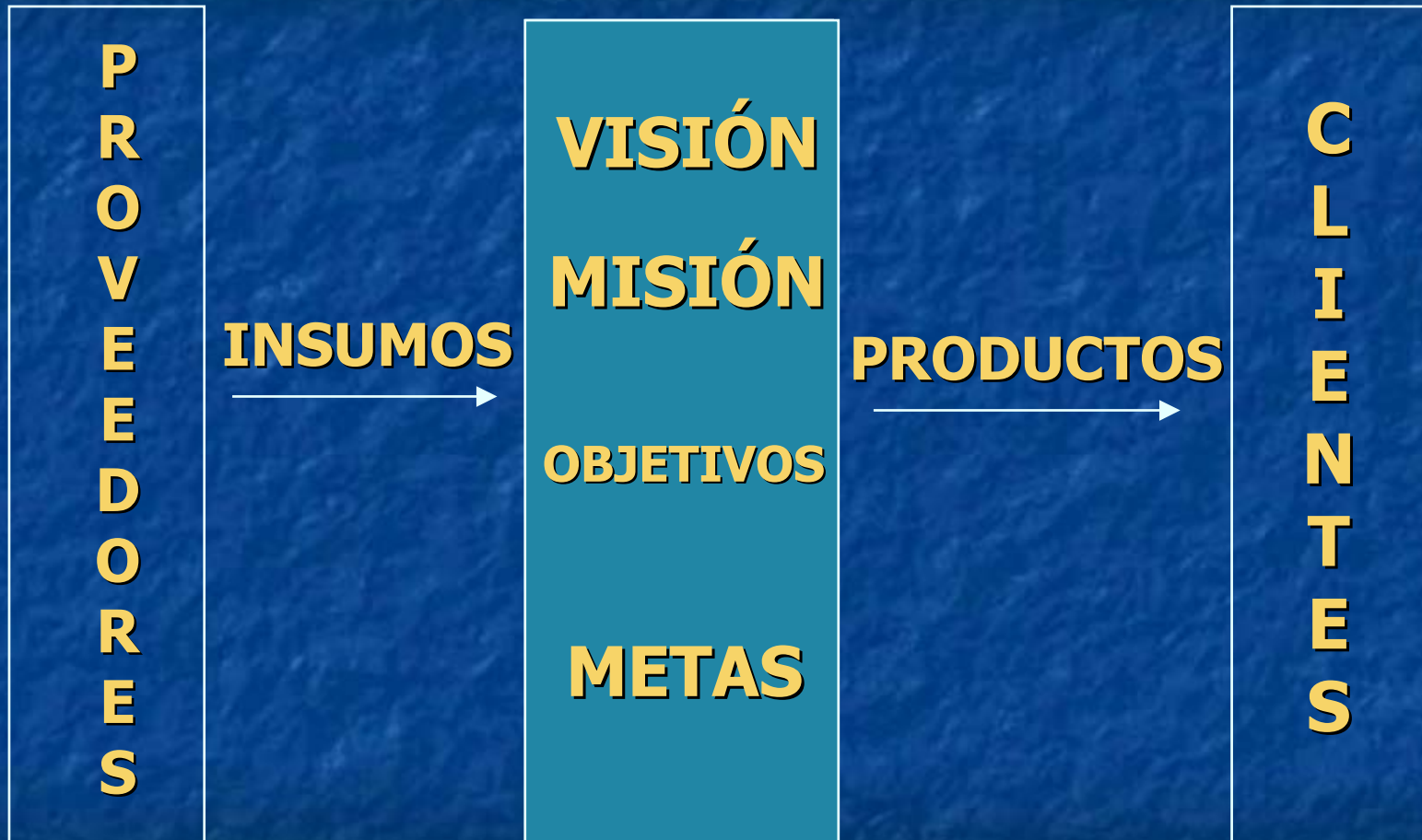
Dar a nuestros clientes clave aquello por lo que suspiran

CONSULTOR - CLIENTE



Diagnóstico de la Organización

CARACTERIZACIÓN



La Organización

NEGOCIO

- Propósito de la Empresa
- Productos y servicios
- Procesos
- Clientes
- Proveedores

La Organización

NEGOCIO

INFORMACION

**Capacidad de decidir
o controlar**

La Organización

NEGOCIO

INFORMACION

SISTEMAS DE
INFORMACION

La Organización

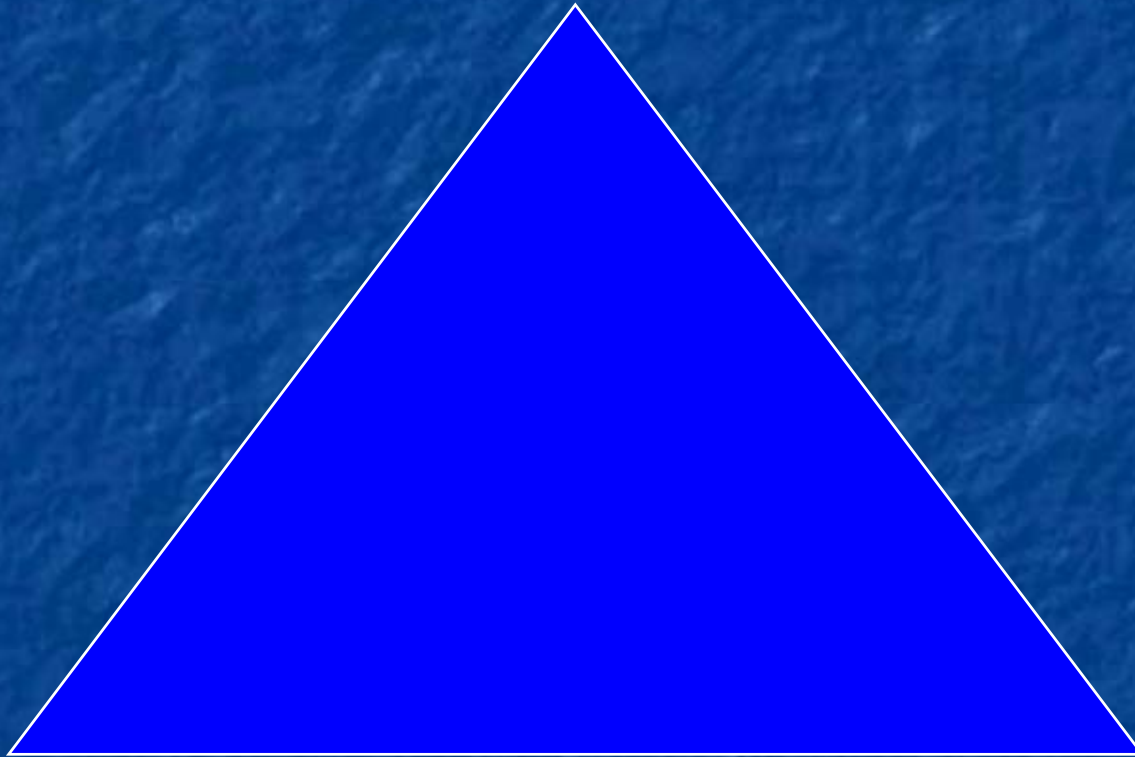
NEGOCIO

INFORMACION

SISTEMAS DE
INFORMACION

TECNOLOGIAS
de
INFORMACION

La Organización Vs. La Información

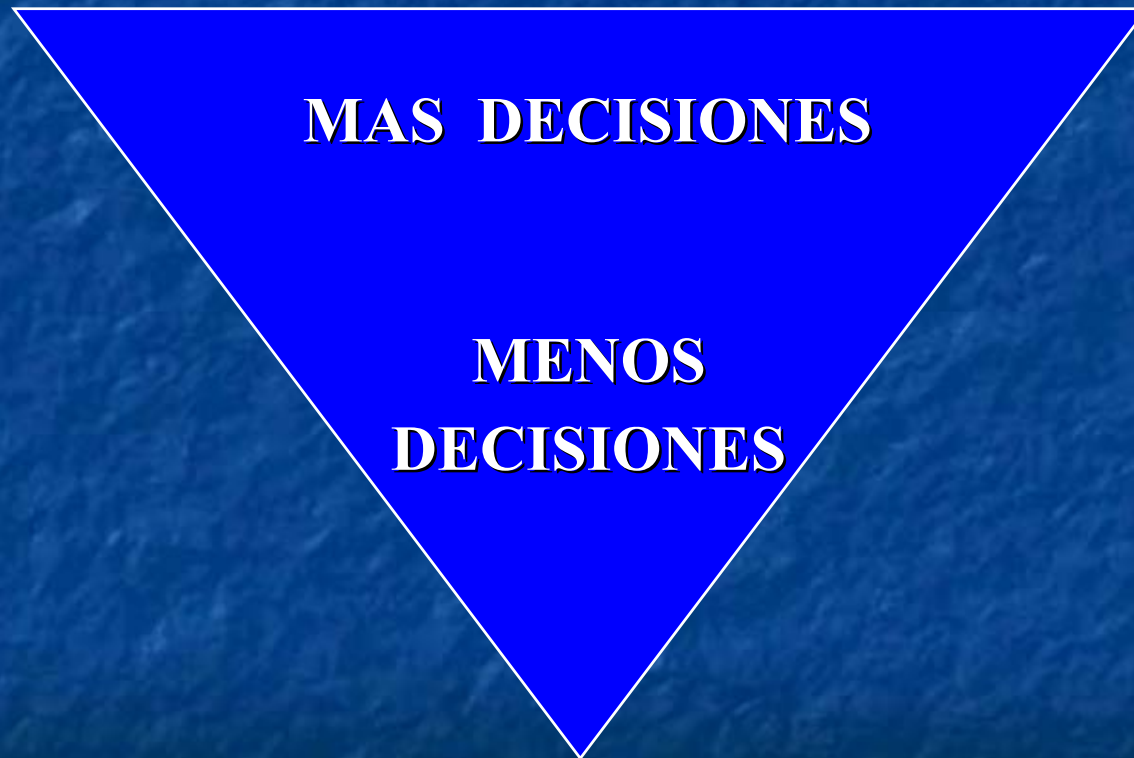


¿Donde se maneja más información ?

La Organización Vs. La Información

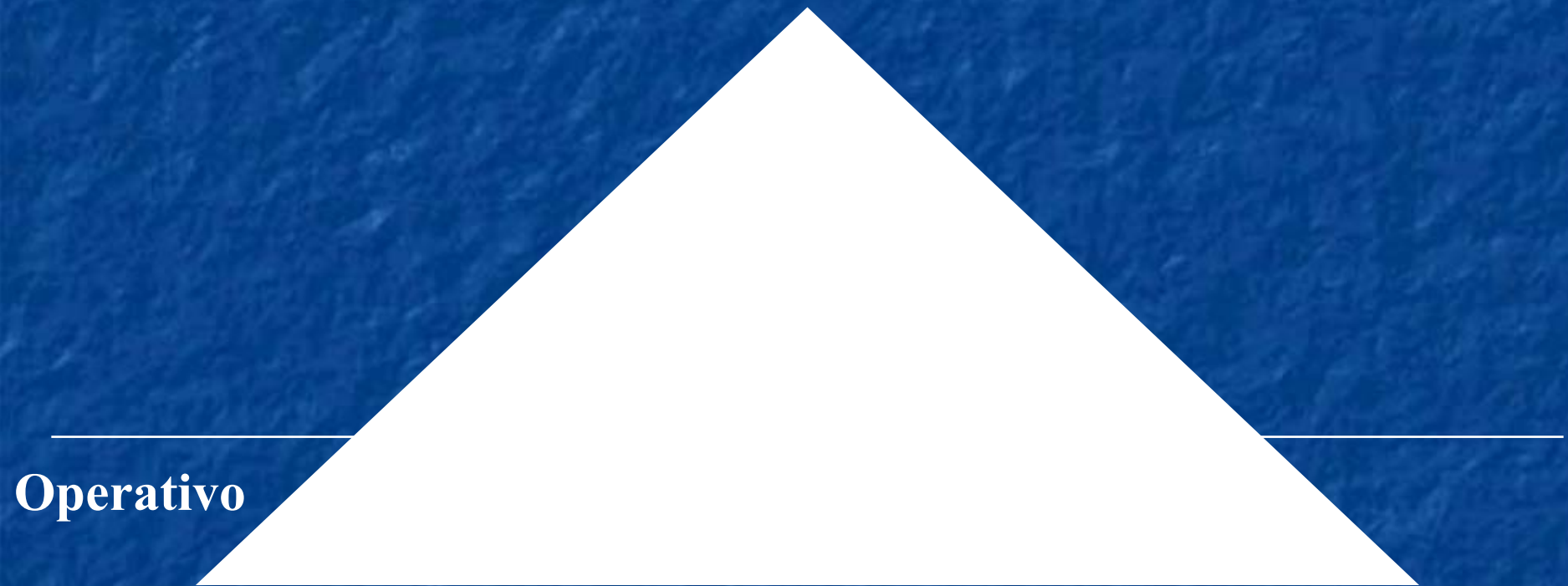


La Organización Vs. La Información



La organización

La Organización y sus Niveles



La Organización y sus Niveles



Estratégico

Operativo

La Organización y sus Niveles

Estratégico



Administrativo

Operativo

La Organización y sus Niveles

Estratégico

Administrativo

Conocimientos

Operativo

La Organización y sus Niveles

Operativo

Se realizan las actividades y transacciones elementales y de rutina diaria de la organización

La Organización y sus Niveles

Conocimientos

Operativo

Representa el conocimiento e información manejada en la organización

La Organización y sus Niveles

Administrativo

Conocimientos

Operativo

**Control y toma de decisiones a nivel de gerencia media
sobre las actividades administrativas**

La Organización y sus Niveles

Estratégico

Administrativo

Conocimientos

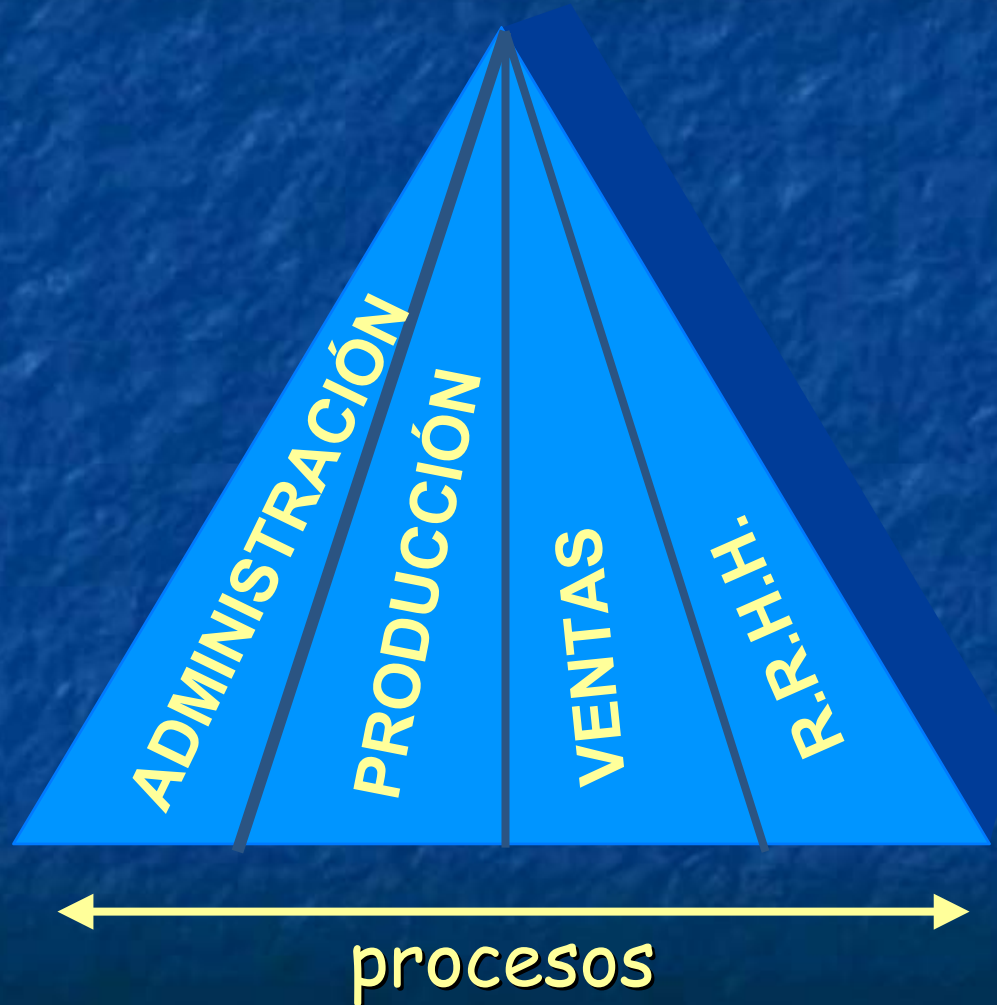
Operativo

Actividades de planeación a largo plazo, frente a los cambios en el entorno y de acuerdo con las capacidades con que cuenta la organización

La Organización, sus Niveles y áreas administrativas



SILOS FUNCIONALES

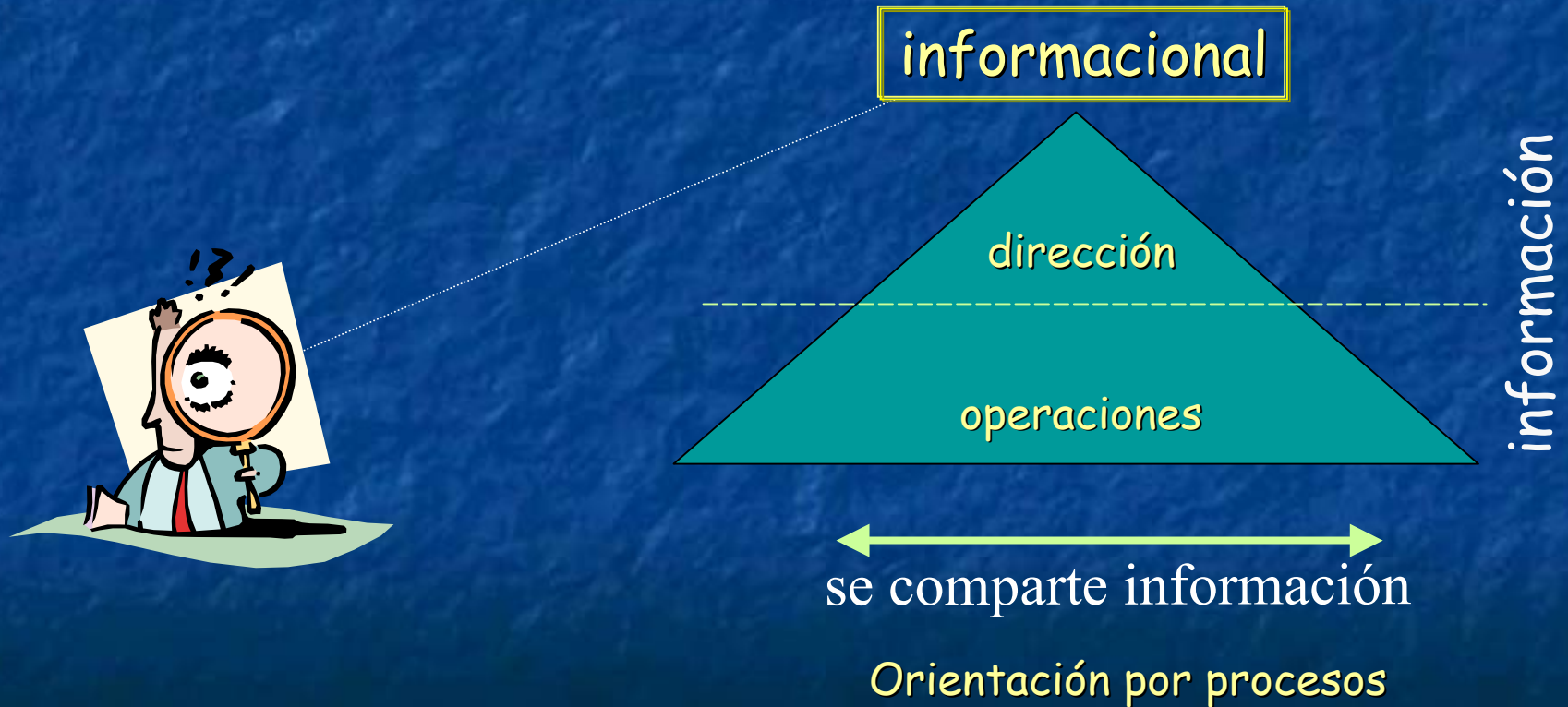


MODELOS DE ORGANIZACIONES

(Alfons Cornella, 1999)



MODELOS DE ORGANIZACIONES



➤ Estructura - Individuo.
Comportamiento Organizacional

ESTRUCTURA



COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- DISCIPLINA QUE INVESTIGA EL INFLUJO QUE LOS INDIVIDUOS, GRUPOS Y ESTRUCTURAS EJERCEN SOBRE LA CONDUCTA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, A FIN DE APLICAR ESOS CONOCIMIENTOS Y MEJORAR LA EFICIENCIA DE ELLAS. *Stephen Robbins*

FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

NATURALEZA DE LAS PERSONAS

- Diferencias individuales
- Totalidad de la persona
- Conducta motivada
- Valor de la persona

NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

- Sistemas sociales
- Interés mutuo

Comportamiento Organizacional Holístico



DECÁLOGO DE LOS MOTIVOS DE FALLO DE CRM

1. Pensar que la tecnología es la solución. La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio. En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un **4%** de los casos con problemas, estos han sido debido a la solución adoptada, con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.

2. Falta de apoyo por parte de la dirección debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM ofrece

3. No existe "pasión por el cliente" en la cultura de la organización

4. Retorno de la inversión poco claro debido a que no es un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre su ROI.

5. Falta de **visión y estrategia**. Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área de CRM. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.

6. No **redefinir los procesos**. Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.

7. Mala calidad de los datos e información. Uno de los pilares de CRM es el conocimiento del cliente (customer intelligence) y dentro de este concepto la calidad de los datos e información es básica ya que a partir de ellos es de las que se extraen conclusiones.

8. Problemas con la integración. Un estudio de IDC apunta que menos de un 10% de los encuestados han integrado su **CRM con su ERP o sus "data warehouse"**.

9. No gestionar correctamente el cambio. Al igual que cualquier proyecto de envergadura, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.

10. Poca implantación de CRM analítico: La parte analítica de CRM se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y por tanto la mayoría de las ventajas que CRM ofrece

Gartner Group afirma que actualmente, un **65%** de los proyectos CRM fallan y ese porcentaje crecerá hasta el **80%** en el año 2003.

En los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del **43%** por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del **22%**, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc