



Organización
Internacional
del Trabajo

Una Organización de Empleadores Eficaz

Serie de guías prácticas para la creación y
gestión de organizaciones de empleadores eficaces



Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

Un enfoque estratégico del desarrollo de servicios

...desarrollar, acordar y proporcionar
una estrategia de servicios sostenible



Una Organización de Empleadores Eficaz

Serie de guías prácticas para crear
y gestionar organizaciones de empleadores eficaces

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

**Un enfoque estratégico del desarrollo de
servicios**

**...desarrollar, acordar y proporcionar
una estrategia de servicios sostenible**

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2012
Primera edición 2012

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

ISBN 978-92-2-326387-4 (print) 978-92-2-326388-1 (web pdf)

Publicado también en ruso: Услуги организаций работодателей. Стратегический подход к разработке услуг (ISBN 978-92-2-326387-3 (print) 978-92-2-326388-4 (web pdf)), Ginebra, 2012, y en inglés: Services by Employers' Organizations. A strategic approach to service development (ISBN 978-92-2-126387-6 (print) 978-92-2-126388-3 (web pdf)), Ginebra, 2012.

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolos a Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org.

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns.

Impreso en Italia

ÍNDICE

SECCIÓN UNO	¿Qué es esta guía y cómo utilizarla?	2
SECCIÓN DOS	Las organizaciones de empleadores y los servicios: necesidad de un enfoque estratégico	5
SECCIÓN TRES	Análisis de la posición estratégica	18
SECCIÓN CUATRO	Definir las opciones estratégicas	49
SECCIÓN CINCO	Aplicación de la estrategia	56
SECCIÓN SEIS	Evaluación del progreso alcanzado - Supervisión	87
SECCIÓN SIETE	Bibliografía y lecturas complementarias	89

Prefacio

La prestación de servicios para sus miembros es uno de los valores añadidos fundamentales de las organizaciones de empresas y empleadores. Con estos servicios, ayudan a las empresas miembros a reducir sus costes de transacción, a optimizar el cumplimiento de las normativas y, sobre todo, a mejorar su eficiencia, contribuyendo así a la sostenibilidad y al crecimiento del sector empresarial. Desde el punto de vista institucional, se trata de una estrategia esencial para retener a los miembros existentes y para atraer a otros nuevos, acrecentando así su representatividad y su influencia.

Los cambios económicos globales han afectado tanto a las empresas mismas como a las organizaciones que las representan y les prestan servicios. Las asociaciones de empleadores y empresas están redefiniendo sus estrategias de servicios por muchas razones. Con la transformación de los mercados, las necesidades de las empresas miembros se han modificado significativamente, reflejando así los cambios en prácticamente todos los aspectos de la actividad empresarial (procesos de producción, relaciones laborales, gestión y administración, etc.). Debido a estas transformaciones, las empresas demandan nuevos servicios que les ayuden a responder a los retos que plantea el mercado. Por otro lado, la competencia creciente en el mercado, procedente de los proveedores privados de servicios, de las consultoras o de otras asociaciones, e incluso de individuos con grandes competencias, obliga a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas, a repensar sus antiguos paradigmas y a innovar. El reto de prestar servicios a una afiliación diversificada, desde las grandes multinacionales menos dependientes de los servicios, hasta las Pymes y microempresas que valoran enormemente su oferta, es otro de los factores que inducen a repensar el papel de proveedor de servicios.

En este contexto, La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT está ampliando sus guías prácticas con una nueva "Serie dedicada a los servicios". La Serie dedicada a los servicios está compuesta por una guía introductoria y varias guías sobre los servicios de relaciones laborales y recursos humanos, así como de legislación laboral. Éstas se complementarán con otras guías más adelante. La guía introductoria proporciona estrategias genéricas para la concepción, el suministro y la vigilancia de cualquier servicio ofrecido por las organizaciones de empresas y empleadores, mientras que las guías temáticas proporcionan información actualizada sobre tendencias actuales, enfoques innovadores, buenas prácticas y asesoramiento práctico sobre áreas específicas de servicios basado en la experiencia de organizaciones de todo el mundo.

El lanzamiento de *Una Organización de Empleadores Eficaz. Serie dedicada a los servicios* fue posible gracias al apoyo del Gobierno de Noruega en el marco del Acuerdo de colaboración 2010-2011 entre la OIT y Noruega. Dicha serie es el resultado del trabajo conjunto entre la Oficina de Actividades para los Empleadores de Ginebra y el Programa de Actividades para los Empleadores del Centro Internacional de Formación de Turín. Quiero dar las gracias al Sr. Arnout De Koster y la Sra. Tugschimeg Sanchir por conceptualizar la serie y por sus sustanciales contribuciones a la redacción de los documentos, así como a la Sra. Anne-Brit Nippierd por la coordinación del proyecto, al Sr. Christian Hess por la conceptualización y su contribución sustancial a la Guía de legislación laboral y a la Sra. Jeanne Schmitt, el Sr. Paolo Salvai y la Sra. Aude Guimont por llevar a cabo el trabajo de investigación y de redacción de varias versiones de la guía introductoria y de la guía de Servicios de relaciones laborales y recursos humanos. Doy las gracias también a la Sra. Maria Cronin por la investigación y la redacción de la guía de Servicios de legislación laboral.

Deborah France-Massin
Directora
Oficina de Actividades para los Empleadores
Ginebra, 2012

Sección Uno

¿Qué es esta guía y cómo utilizarla?

"Un enfoque estratégico del desarrollo de los servicios" es la guía introductoria de "Una organización de empleadores eficaz: Serie sobre los servicios", un juego de guías que forma parte del conjunto "Una organización de empleadores eficaz". La "Serie sobre servicios" aborda exclusivamente el desarrollo y la prestación de servicios para afiliados y abarca los aspectos empresariales del desarrollo de servicios, así como los aspectos técnicos relativos al desarrollo de servicios específicos (relaciones laborales y gestión de recursos humanos, legislación laboral, seguridad y salud en el trabajo (SST), etc.).

Esta guía introductoria proporciona un enfoque general del desarrollo de servicios, independientemente de los tipos de servicios y de sus finalidades, para ayudar a la administración y al personal de las organizaciones de empleadores a adoptar un modelo de negocio eficaz en los servicios prestados a sus afiliados. Situando la estrategia de servicios en el contexto del papel y las funciones globales de la organización, la presente guía presenta consideraciones para lograr un equilibrio óptimo entre las estrategias de servicios, cabildeo, afiliación e ingresos. Esta guía debería leerse paralelamente a las otras dos guías ("Servicios prestados por las organizaciones de empleadores: Panorama de los servicios en el ámbito de la legislación laboral" y "Servicios prestados por las organizaciones de empleadores: panorama de los servicios en los ámbitos de las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos"). Estas últimas guías profundizan en los contenidos de los servicios que pueden prestar, respectivamente en los ámbitos de la legislación laboral y de las relaciones laborales y los recursos humanos, mientras que la presente se concentra principal y genéricamente en la manera de desarrollar los servicios.

Una Organización de Empleadores Eficaz: guías prácticas para crear y dirigir organizaciones de empleadores eficaces

- Gobernanza
- Estrategia
- Cabildeo
- Ingresos
- Comunicación persuasiva
- Serie dedicada a los Servicios:
 - Un enfoque estratégico del desarrollo de los servicios
 - Servicios de relaciones laborales y recursos humanos
 - Servicios de legislación laboral

El enfoque estratégico ofrecido en la guía se basa en los principios de la gestión basada en los resultados, y se completa con las metodologías de implementación y monitorización. El enfoque contiene los pasos a seguir y toma en consideración distintas herramientas estratégicas y métodos útiles para crear servicios eficaces basados en las experiencias de organizaciones exitosas de todo el mundo. La parte teórica está apoyada con ejemplos de las mejores prácticas comparables, listas de comprobación para revisar lo que la organización está haciendo actualmente en relación con el desarrollo y la prestación de servicios, así como ejercicios prácticos, tal y como se describe a continuación.

Listas de comprobación



Las listas de comprobación ayudan a determinar cuál es la posición actual de su organización y a identificar las brechas que ésta debe cubrir

Prácticas óptimas



Las buenas prácticas proporcionan ejemplos de cómo han hecho otras organizaciones para abordar los problemas que usted enfrenta

Ejemplos



Los ejemplos pueden utilizarse para aprender rápidamente antes de empezar a actuar en la realidad

La Sección Dos de la guía ofrece un panorama de la función de servicio de una organización de empleadores, las razones de la prestación de servicios y consideraciones para la elección de servicios estratégicos para responder a las necesidades de los miembros.

La Sección Tres se concentra en las metodologías analíticas y herramientas para ayudar a una organización de empleadores a evaluar su posición estratégica. A continuación ofrece análisis para que las organizaciones de empleadores sepan cuál es su posición actual:

- El análisis del entorno tiene en cuenta las variables externas que pueden influir en una organización. Puede tratarse de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales;
- El análisis del mercado ayuda a las organizaciones de empleadores a entender el nivel actual de suministro (teniendo en cuenta la competencia) y la demanda de servicios estática y dinámica. Pueden utilizarse muchos modelos, como el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, la Matriz de Abell, General Electric/McKinsey, etc...;
- La evaluación de la capacidad de la organización es un paso crucial para que las organizaciones puedan analizar su capacidad interna (fuerzas, debilidades, personal, infraestructuras, tecnologías y así sucesivamente) relativas al desarrollo y el suministro de servicios específicos identificados con la ayuda de los análisis previos.

La Sección Cuatro ofrece directrices útiles para evaluar la posición que la organización quiere alcanzar en el futuro: la definición de declaración de objetivos constituye el punto de partida de toda organización en el desarrollo de su proceso estratégico de planificación; los objetivos estratégicos permiten a las organizaciones establecer prioridades a medio y largo plazo y la estrategia del desarrollo de servicios debería ser coherente con su mandato y con su marco jurídico.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

La Sección Cinco de la guía está dedicada al desarrollo e implementación del plan empresarial, un elemento fundamental para poner en práctica todos los análisis y herramientas estratégicos y plasmarlos en acciones concretas. Esta sección contempla el proceso de desarrollo de servicios como un "proceso genérico", que puede aplicarse como pauta general a cualquier servicio que una organización de empleadores quiera ofrecer. La presente sección presenta los pasos operativos para realizar el plan empresarial:

- Definición de objetivos e indicadores específicos para los servicios;
- Estrategias de combinación de comercialización: Producto/Servicio, Plaza, Promoción, Precio, Personas y Procesos
- Opciones de suministro y
- Presupuesto

La Sección Seis contiene consejos sobre cómo seguir el progreso de los objetivos estratégicos de desarrollo del servicio. Esta fase de control de las actividades y resultados constituye la última parte del plan empresarial.

Por último, la última sección dedicada a la bibliografía y las lecturas complementarias proporciona fuentes de información útiles sobre el enfoque estratégico de la prestación de servicios para las organizaciones de empleadores. Los materiales específicos disponibles proporcionan una ayuda adicional y sugerencias para un mejor entendimiento de las herramientas, métodos y matrices descritos.

Sección Dos

Las organizaciones de empleadores y los servicios para los miembros: necesidad de un enfoque estratégico

SECCIÓN 2

Las organizaciones de empleadores son organizaciones colectivas de empresas cuya finalidad inicial es promover sus intereses en el mercado laboral. La función primordial de toda organización de empleadores es ser la voz de empresas y empleadores, tanto a nivel local, como regional o nacional, e incluso a nivel sectorial. Y todo ello al mismo tiempo. Las organizaciones de empleadores también desempeñan un papel importante como proveedoras de servicios, proporcionando a las empresas asesoramiento, información y conocimientos en los que las empresas pueden confiar.

2.1. EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Fundamentalmente, las organizaciones de empleadores desempeñan dos papeles principales: cabildeo y prestación de servicios.

Cabildeo

La primera función de una organización de empleadores es influir en el entorno político y normativo, de modo que lleve al crecimiento de las empresas, al desarrollo y a la creación de puestos de trabajo. Esta función representativa se lleva a cabo a través de la presión y el cabildeo.

Pero también se trata de una función de asesoramiento y negociación, ya que abarca las relaciones con el gobierno, los sindicatos y otros grupos de interés de la sociedad civil. Como portavoz de las empresas, una organización de empleadores es un socio privilegiado de los gobiernos y sindicatos en los que se refiere a los asuntos laborales.

Los siguientes factores pueden explicar el papel central que una organización de empleadores desempeña en su contexto nacional:

- es portavoz de las empresas en una gran variedad de asuntos económicos y sociales;
- posee información muy valiosa desde la perspectiva de las empresas;
- es una organización de afiliación que goza de la confianza de sus miembros;
- es un interlocutor social reconocido a distintos niveles y con distintos propósitos.

Todas las actividades relacionadas con esta función también pueden describirse como "actividades orientadas hacia fuera", es decir, que se dirigen hacia agentes externos (como el gobierno, las agencias internacionales, los sindicatos y los medios de comunicación).

Proveedor de servicios

La otra función principal de una organización de empleadores consiste en prestar servicios directos a sus propios miembros. Estos servicios incluyen generalmente información, asesoramiento y representación directa en intervenciones ante terceros. Aunque la amplitud y el carácter de los servicios difieren en función del nivel de las operaciones, la mayoría de las organizaciones de empleadores prestan algún tipo de servicio.

Todas las actividades de este tipo pueden calificarse de "actividades orientadas hacia dentro", ya que se dirigen a los miembros, pudiendo ser individuales o colectivas (es decir, a nivel regional o sectorial).

La prestación de servicios directos para los miembros ayuda considerablemente a atraer y retener a los miembros, y supone un valor añadido a cambio de las cuotas de afiliación. En este sentido, ofrecer servicios de calidad y valor para los miembros, es decir, servicios que ayuden a los miembros a fortalecer su desempeño y su competitividad, es fundamental para ampliar y mantener su afiliación.

Alcanzar el justo equilibrio

Ambos tipos de actividades tienen como único objetivo satisfacer las necesidades de los miembros. La importancia relativa que una OE da a estas dos funciones depende del contexto nacional y de la naturaleza de la organización. Por ejemplo, en los países en desarrollo o en transición que necesitan consolidar los cimientos de la economía de mercado e influir en la política para promover el crecimiento y el desarrollo empresarial, y aprovechar las ventajas de la globalización, influir en el entorno político y normativo será posiblemente la función más importante de la organización de empleadores¹. En países más avanzados, donde las organizaciones de empleadores ya están establecidas como instituciones importantes en el mercado laboral, el equilibrio depende del diálogo político o de los mecanismos de negociación establecidos, de la tradición de prestación de servicios de la organización y de la madurez de las empresas como miembros de la misma.

Obviamente, otra consideración importante es el alcance de las operaciones. Las organizaciones principales, que son federaciones o confederaciones de organizaciones regionales, nacionales o sectoriales, suelen tener únicamente un papel de cabildeo. Sin embargo, algunas organizaciones principales, como BusinessNZ, están adoptando enfoques innovadores para añadir valor y prestar servicios directamente a un grupo selecto de miembros, como las multinacionales y las grandes empresas nacionales. Otro caso en que las organizaciones principales ofrecen servicios directos es cuando la empresa no está articulada en el país en términos regionales o sectoriales, o cuando la afiliación es mixta, como en Indonesia.

Por lo tanto, para poder ser sostenible y representar eficazmente a las empresas a largo plazo, una organización de empleadores tiene que tener en cuenta su entorno y alcanzar el justo equilibrio entre las actividades orientadas hacia dentro y hacia fuera. La capacidad para anticiparse a las necesidades futuras de los empleadores y a los asuntos a los que tendrán que hacer frente resulta esencial: esta capacidad será el reflejo del grado de profesionalismo de la organización.

¹ OIE: Services by Employers' Organizations, 2005

2.2. ¿POR QUÉ DEBERÍA UNA ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES PENSAR EN DESARROLLAR SUS SERVICIOS?

Demanda creciente

En un entorno global cambiante, donde los asuntos que aparecen en la agenda de las empresas son cada vez más numerosos y complejos, las empresas buscan una mayor asistencia en una lista creciente de ámbitos. Por consiguiente, éstas ejercen una presión sostenida sobre las OE para que ofrezcan servicios nuevos y diversificados que ayuden a sus empresas miembros a fortalecer su rendimiento y competitividad.

Mantenimiento y atracción de afiliados

Ofrecer servicios de calidad es fundamental para responder a las necesidades de los miembros y retenerlos, pero también lo es para ampliar la afiliación de la organización mediante la captación de nuevas empresas y miembros. Esto, a su vez, puede llevar a incrementar la representatividad de la OE e influir en los procesos de diálogo social y normativa política.

Además, al crear un espacio para conocer las preocupaciones de los miembros, identificar los temas de actualidad y desarrollar soluciones, la prestación de servicios se convierte en una manera de impulsar el desarrollo de políticas y su implementación, alimentando eventualmente el trabajo de cabildeo.

Visibilidad

La prestación de servicios también es una manera de aumentar su visibilidad y reforzar el perfil de la organización entre los miembros efectivos y potenciales, así como entre los agentes externos (gobierno, organizaciones internacionales, donantes, comunidad).

Generación de ingresos

Dado que una organización de empleadores no tiene, por definición, ánimo de lucro (en oposición a los proveedores de servicios comerciales), las empresas esperan que los servicios ofrecidos por las organizaciones sean más baratos que los del mercado. Sin embargo, la prestación de servicios puede representar un medio de reducir la dependencia de las organizaciones respecto a los ingresos provenientes de la afiliación. Dado que, con mucha frecuencia, las cuotas de afiliación no resultan suficientes para financiar el papel de cabildeo de la organización, y como, muy a menudo, los miembros no están dispuestos a pagar una cuota de afiliación sólo para el cabildeo², la prestación de servicios por los cuales los miembros están dispuestos a pagar puede constituir una manera de generar ingresos para la organización³.

² Debido a su naturaleza, las actividades de cabildeo y presión no son siempre fáciles de reportar o de justificar ante los miembros, que buscan mayormente resultados tangibles.

³ Esto hace referencia a una de las tres paradojas de la generación de ingresos: si la otra fuente de ingresos principal para las organizaciones de empleadores es la venta de servicios, éstas tendrán que obtener dinero de los servicios para financiar las actividades de cabildeo. ACTEMP: *Una organización de empleadores eficaz* – Guía cuatro - Generación de ingresos, OIT, 2005, p. 29.



LAS PRÁCTICAS ÓPTIMAS

¿Cómo pasar de una organización “basada en la cuota de afiliación” a una organización “basada en los ingresos derivados de los servicios”?

La **Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tabago (ECATT)** se fundó en 1959 y cuenta actualmente con unos 600 miembros, principalmente procedentes de los sectores de los seguros, la banca, los servicios y la industria manufacturera. Hace algunos años, ECATT estaba cerca de la bancarrota, pero se las arregló para evitarla e incluso creció gracias a una nueva estrategia de servicios.

Antecedentes

En 2000, el perfil de ingresos de ECATT dependía en gran medida de las cuotas de afiliación: el 75 por ciento de sus ingresos procedía de la afiliación de los miembros, mientras que el 25 por ciento restante procedía de la formación para los miembros y de la comunidad internacional. La organización realizaba esencialmente actividades de cabildeo y presión (en relación con la normativa laboral, trato con el tribunal laboral, etc.) mientras que el resto de actividades, es decir, la formación, se limitaba a los temas relacionados con las relaciones laborales. Los miembros no respondían, ni mostraban interés en pagar por recibir servicios específicos. Debido a sus dificultades financieras, ECATT tuvo que elaborar una nueva estrategia de servicios.

Nueva estrategia

Como nuevo punto de partida, la dirección de ECATT utilizó el mandato de la asociación, que se limitaba a las relaciones laborales, para elaborar su nueva estrategia. Entonces, apoyándose en su experiencia de cabildeo, trató de identificar las maneras de crear productos por los que sus miembros estuvieran dispuestos a pagar. Por ejemplo, en 2004 se adoptó una nueva legislación sobre seguridad y salud en el trabajo (SST) (que entró en vigor en 2006). Dado que ECATT estaba implicada en la elaboración de la legislación, tenía buenos conocimientos sobre el contenido de los textos y las intenciones del legislador. Así pues, ECATT pensó en hacer algo para que los empleadores estuvieran listos para cumplir con la nueva legislación. En esta situación, ECATT tenía la posibilidad de ofrecer a las empresas auditorías de seguridad y salud en el trabajo (SST), programas de formación en SST para los directivos y administradores, así como cursillos para la mano de obra general de las organizaciones.

Con el fin de conservar la coherencia con su mandato principal, los servicios tradicionales (consultoría en relaciones laborales, representación ante los tribunales) también se renovaron y ampliaron: por ejemplo, un empleador puede solicitar y conseguir que una persona de ECATT defienda su caso ante el tribunal, y se han desarrollado nuevos servicios como la dotación de recursos humanos y el trabajo interno con los empleadores.

Como resultado de este cambio de estrategia, ECATT es ahora menos dependiente de las cuotas de afiliación. Pero, por encima de todo, ha crecido (de 300.000 dólares de ingresos en 2000 a 1.000.000 de dólares en 2008, con un 75 por ciento de este importe procedente de la formación).

Mandato vs Beneficio

Con el fin de mantenerse centrada en el cabildeo y la presión, ateniéndose a su mandato inicial sin dejar de ser rentable, ECATT derivó en 2008 sus servicios hacia una empresa filial denominada *Centro de Soluciones para los Empleadores (ESC)*. Esta entidad permite a ECATT ampliar sus servicios a los empleadores y a la comunidad nacional, mientras que deja para ECATT las operaciones de cabildeo y presión. Este centro constituye la “rama de negocio de ECATT”.

Para hacer funcionar su nueva estructura, ECATT tuvo que captar nuevas competencias y contratar personal: esto representó una oportunidad para que los miembros participaran en la prestación de servicios (utilizando a la gente de las empresas miembros como facilitadores, profesionales de RH, consultores en relaciones laborales) y para las prácticas, a través de escuelas y universidades laborales. En cuanto a la gestión de los recursos humanos, se ofrecen al personal que trabaja en la empresa de servicios incentivos para desarrollar y vender productos.

Calidad

Con el fin de evaluar la calidad de estos servicios, la administración ha desarrollado una matriz de competencias que identifica todas las aptitudes necesarias para la pertinencia, la competencia y la aceptabilidad de una organización para la población nacional. ECATT también llevó a cabo una encuesta entre los empleados para poder entender qué servicios tenían que ir incluidos en las cuotas de afiliación y qué otros podían ser prestados por la empresa de servicios, es decir, de pago.

Este ejemplo muestra la importancia de disponer de una estrategia para obtener ingresos alcanzando así la sostenibilidad a largo plazo. Como afirma Clarence Rambharat, antiguo Presidente de ECATT, “[una organización de empleadores] no tiene que avergonzarse de hacer dinero...”

Fuente: Entrevista con Clarence Rhambarat, antiguo Presidente de ECATT, 2008.

Retos: mandato, calidad y sostenibilidad

La prestación de servicios para miembros y no miembros también conlleva retos y riesgos, especialmente cuando se trata de servicios generadores de valor. El primer reto consiste en atenerse al mandato de la organización. Al diseñar una nueva estrategia de servicios, una organización de empleadores siempre tiene que prestar atención a su misión y mandato, y mantenerse y nunca descuidar su trabajo de cabildeo. Esto le evitará perder a sus miembros, que se afilian principalmente para que la organización defienda sus intereses.

Otro requisito previo para disfrutar de las ventajas de desarrollar servicios directos para los miembros es la capacidad de prestar servicios de buena calidad y, por consiguiente, de dedicar todos los recursos necesarios para lograr este objetivo, concretamente un personal con las competencias adecuadas. Si los servicios prestados no son de buena calidad, se acrecienta el riesgo de perder miembros.

Por último, antes de desarrollar servicios para los miembros, una organización de empleadores debería asegurarse de que los costes y la estructura de apoyo de la provisión de servicios son sostenibles a largo plazo.

2.3. ¿QUÉ SERVICIOS PUEDEN DESARROLLARSE?

Cita Clave:

“En un entorno donde las acciones individuales y autónomas de las empresas dan mejores resultados que las acciones colectivas, las organizaciones de empleadores han tenido que adaptar su oferta de servicios”.

Franz Traxler: *Economic change and its impact on employer associations: a cross-national comparison*, Universidad de Viena, 2003

Tradicionalmente, la mayoría de las organizaciones de empleadores del mundo ofrecían servicios de relaciones laborales. Pero los cambios en el entorno empresarial a nivel mundial durante las dos últimas décadas ha llevado a las organizaciones de empleadores a ampliar sus áreas de intervención para aventurarse en nuevos campos⁴. La atención creciente que las empresas prestan a las relaciones laborales, por ejemplo, pero también la mayor necesidad de las mismas por ser competitivas no sólo a nivel nacional, sino también a nivel regional e internacional, han modificado las expectativas de los miembros con respecto de las organizaciones de empleadores y han llevado a estas últimas a desarrollar servicios en áreas capaces de fortalecer la eficiencia y

⁴ Franz Traxler: *Economic change and its impact on employer associations: a cross-national comparison*, Universidad de Viena, 2003.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

la competitividad de sus empresas miembros, como servicios de promoción de las exportaciones, gestión de recursos humanos y así sucesivamente.

El cuadro siguiente presenta un panorama de los distintos servicios que ofrecen las organizaciones de empleadores. Su contenido se basa en los servicios existentes prestados por organizaciones de empleadores de todo el mundo y no pretende ser exhaustivo⁵.

TIPO DE SERVICIO	EJEMPLOS
1. INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Boletines informativos ■ Publicaciones: informes, folletos, guías ■ Informe anual ■ Página web ■ Comentarios sobre nueva legislación/decisiones judiciales ■ Modelos de contratos de trabajo, proyectos de negocio ■ Difusión y fomento de buenas prácticas y técnicas/Banco de conocimiento ■ Actualización periódica de los miembros sobre iniciativas y cambios legales o de otros tipos. <p>TEMAS:</p> <p>Salarios, legislación laboral, fiscalidad, legislación empresarial, acceso al mercado, acceso a la financiación, convocatorias de propuestas y licitaciones internacionales, entorno empresarial, competitividad nacional, certificación.</p>
2. INVESTIGACIÓN Y ENCUESTAS DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estudios analíticos ■ Documentación política ■ Difusión de buenas prácticas ■ Elaboración de estadísticas ■ Bases de datos ■ Encuestas de negocio: salarios, encuestas de competencias, tendencias laborales, tendencias económicas
3. REPRESENTACIÓN LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Representación en los tribunales ■ Representación en procedimientos de mediación/arbitraje ■ Intervención en pleitos ■ Negociación de convenios colectivos (nivel sectorial/provincial)

⁵ Para una descripción detallada de los servicios prestados por las organizaciones de empleadores, puede consultar las guías específicas publicadas por ACTEMP, como la Guía de servicios de relaciones laborales y recursos humanos, o la Guía de servicios de legislación laboral (existen otras guías actualmente en desarrollo). Éstas proporcionan una descripción técnica de cada tipo de servicios en dichas áreas específicas (contenidos, mecanismos de suministro, etc.).

TIPO DE SERVICIO	EJEMPLOS
4. ASESORAMIENTO Y CONSULTORÍA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Resolución de conflictos a nivel de la empresa (asesoramiento) ■ Servicios de consultoría legal ■ Asesoramiento en relaciones laborales ■ Asesoramiento individual ■ Asistencia en la negociación colectiva a nivel de la empresa ■ Acompañamiento en las inspecciones ■ Asesoramiento fiscal y financiero ■ Auditoría ■ Ayuda con la contabilidad ■ Aspectos medioambientales ■ Normas de calidad ■ Servicios de apoyo al negocio: preparación de planes empresariales, asistencia en la elaboración de proyectos/redacción de propuestas de proyecto, acceso a los seguros de comercio exterior, servicios financieros.
5. CREACIÓN DE REDES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reuniones de negocios periódicas ■ Reuniones con responsables y actores políticos clave ■ Clubes y comités sectoriales ■ Grupos de intercambio de experiencias ■ Visitas de intercambio y viajes de negocios ■ Repertorios de miembros y bases de datos ■ Contactos de negocios basados en Internet ■ Conferencias y eventos ■ Premios
6. COMERCIO Y DESARROLLO DE MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vínculos comerciales ■ Marketing de muestrario y exposiciones ■ Acuerdos entre miembros, acuerdos entre empresas ■ Búsqueda de socios comerciales ■ Organización de ferias comerciales y exposiciones de productos ■ Información sobre mercados potenciales (para la exportación) ■ Encuentros compradores-vendedores y posibilidades de subcontratación ■ Distribución de ofertas de negocio ■ CREACIÓN DE REDES INTERNACIONALES: ■ Delegaciones y visitas comerciales ■ Ferias comerciales ■ Búsqueda de socios comerciales internacionales ■ Promoción de productos

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

TIPO DE SERVICIO	EJEMPLOS
7. FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formación en dirección de empresas ■ Formación técnica ■ Centros de formación profesional para miembros del personal y aprendices ■ Seminarios y consultoría de grupo ■ Desarrollo de manuales de formación ■ Programas y normas de capacitación ■ Organización de los aspectos legales de la formación del personal ■ Certificación <p>TEMAS:</p> <p>Legislación (normativa laboral, fiscal, empresarial, etc.); Relaciones laborales y RH; Dirección de empresas (RH, financiera, comunicación, etc.); Exportaciones; etc.</p>
8. CERTIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Información ■ Asistencia ■ Presentación de certificaciones: certificación en SST a nivel sectorial (construcción, etc.), ISO, SA 8000
9. INSTALACIONES DE OFICINAS, SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURA Y DESCUENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Servicio de traducción ■ Gestión de nominas (secretaría social) ■ Administración: contabilidad, servicios de secretaría, agrupación de secretarías ■ Selección de personal ■ Acceso a las instalaciones de la OE (servicios de conferencia, utilización de salas de juntas y de reuniones, centros de negocios, ordenadores, acceso a Internet, telecomunicaciones, opciones de catering, etc.) ■ Desarrollo y gestión de zonas industriales ■ Gestión de instalaciones de pruebas ■ Servicios de almacenamiento y portuarios ■ Instalaciones de exportación ■ Tarjeta de afiliación, con ventajas y descuentos directos para los miembros ■ Descuentos y tarifas especiales para afiliados, programas de fidelidad (seguros, publicaciones, adquisiciones de flotas)



LAS PRÁCTICAS ÓPTIMAS

La Federación de Empleadores de Uganda presta servicios de formación y consultoría para sus miembros

Declaración de misión de FUE

“Ofrecer los servicios más valiosos en materia de asesoramiento, formación y consultoría en temas de empleo, gestión de recursos humanos y desarrollo y promover la competitividad de los miembros mediante la mejora de la competitividad y la calidad de la vida laboral.”

Servicios de consultoría

- Provisión y contratación de personal directivo
- Planificación estratégica y dirección
- Gestión del desempeño
- Planificación de recursos humanos
- Preparación para la jubilación
- Evaluación y clasificación de puestos de trabajo
- Elaboración de políticas relativas al empleo
- Encuestas sobre salarios y condiciones de trabajo

Áreas de consultoría

Desde hace algún tiempo, FUE ha realizado trabajos para la OIT, USAID, la OIE, la Confederación de Empresas e Industrias Noruegas (NHO), Fundación del Sector Privado de Uganda, PEC y otros miembros. Queremos dar a conocer a todos los miembros nuestras funciones de consultoría para que puedan aprovechar estos servicios a tarifas rentables.

- **Selección de personal:** Agencia para la provisión de mano de obra requerida por las organizaciones miembros.
- **Encuestas:** Recopilación y compilación de información sobre retribuciones para su difusión entre las organizaciones miembros.
- Adaptación y acción frente a la dinámica de las fuerzas y tendencias del mercado para las organizaciones miembros.
- Mecánicas, técnicas y tácticas para la sostenibilidad de la organización; mantenimiento de las ventajas competitivas a través de estudios periódicos de comportamiento de los mercados; estudio y valoración de la eficiencia de la organización y los empleados; auditoría de mano de obra; planificación estratégica y de sucesión.
- Estudio histórico y de situación y planificación participativa.
- Evaluación de la eficiencia y previsiones.

Fuente: <http://www.employers.co.ug/>



LAS PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Servicios gratuitos y de pago de la Federación de Empleadores de Ceilán (EFC)

La Secretaría de EFC, a través de su personal profesional, proporciona un asesoramiento diario a sus miembros en una multitud de temas relacionados con el empleo y las relaciones laborales. De dicho asesoramiento se encarga un equipo de profesionales basándose en la legislación y las prácticas relevantes y en sus conocimientos y experiencia. La investigación, que se lleva a cabo internamente, también contribuye a la visión actualizada de la Secretaría en cuanto a las evoluciones de la legislación y las relaciones laborales.

Los servicios que EFC presta a sus miembros incluyen: Servicios de asesoramiento en legislación laboral, relaciones laborales y gestión de recursos humanos.

- Representación legal en conflictos laborales en los juzgados de trabajo y ante los árbitros, el Ministerio de Trabajo y la Comisión de Derechos Humanos.
- Negociación colectiva con los sindicatos.
- Redacción de convenios colectivos.
- Asesoramiento en la relación de documentos relativos al empleo, como contratos de servicios, cartas de cesación, etc.
- Solución de conflictos mediante la negociación con los sindicatos.
- Consultoría en temas laborales en casos de reestructuración de las empresas.
- Redacción de guías prácticas y manuales de procedimientos para los empleados.
- Programas de formación, incluyendo la formación personalizada.

La representación ante los juzgados de trabajo, los tribunales laborales o el Ministerio de Trabajo está a cargo de un equipo de profesionales experimentados.

La experiencia colectiva de EFC en lo relacionado con la negociación colectiva supera de lejos la experiencia existente en Sri Lanka fuera de EFC. La mayoría de los convenios colectivos de Sri Lanka están firmados por miembros de EFC y las negociaciones son realizadas por lo general por miembros del personal profesional que han recibido formación específica con este fin. EFC ha desarrollado un folleto sobre los servicios gratuitos y de pago prestados por esa Federación. Para descargar este folleto, visite la página web <http://employers.lk/services/services>

Fuente: <http://www.employers.lk>

2.4. LA NECESIDAD DE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL DESARROLLO DE SERVICIOS

Los cambios que se han producido en el entorno económico global y la consiguiente evolución de las necesidades cambiantes de las asociaciones de empresas y negocios, así como los riesgos ligados al desarrollo de los servicios requieren un enfoque estratégico para determinar la oferta de servicios de una OE y sus modalidades de suministro. Además, el entorno socioeconómico, el estado de desarrollo organizativo y las necesidades de unos miembros muy diversos (es decir, los intereses que persigue una empresa mediana al unirse a una organización de empleadores no son los mismos que los que persigue una empresa extranjera multinacional) son elementos que influirán en la estrategia de servicios de una OE.

Esto significa que la organización tendrá que tomar decisiones estratégicas en cuanto al mejor uso que puede hacer de los recursos para satisfacer las necesidades de servicios de sus miembros, siendo a su vez sostenible a largo plazo.

Cuando una OE decide prestar servicios de pago también necesita un enfoque estratégico. Además, la identificación de las ventajas comparativas y del nicho de actuación de la OE requiere una investigación y un trabajo analítico sólido que debe realizarse internamente. La organización entrará en un entorno competitivo donde tendrá que competir en sus actividades con otros actores del mercado: abogados, consultores especializados, contadores, tributaristas, etc. Para lograr el éxito en este entorno, la oferta comercial de la organización de empleadores tendrá que ser al menos tan buena, y probablemente mejor, que la de los competidores del sector privado. Una oferta a precio reducido basada únicamente en el estatus “sin ánimo de lucro” de la organización no representa una propuesta estratégica sólida. La organización de empleadores tiene que encontrar la manera de identificar y explotar las áreas en las que tiene ventajas competitivas⁶.

Todo enfoque estratégico está compuesto por una serie de etapas, empezando por el análisis del entorno externo e interno, pasando por la determinación de objetivos, su implementación y, por último, la evaluación de sus progresos.

Según la terminología de la estrategia de Johnson y Scholes⁷, estas etapas pueden describirse de la manera siguiente:

- **El análisis de la posición estratégica**, que corresponde al impacto en la estrategia del entorno externo, de las capacidades estratégicas de la organización (recursos y competencias) y de las expectativas y la influencia de las partes interesadas. Para una OE, esto implica entender su posición a este respecto en un momento dado.
- **La determinación de las opciones estratégicas**, que implica el entendimiento de las bases subyacentes para su futura estrategia a nivel organizativo y las opciones de las que dispone para desarrollar la estrategia tanto en cuanto a su orientación como a sus métodos de desarrollo. En otras palabras, decidir dónde quiere situarse la OE en el futuro.
- **Estrategia en acción**, lo que implica asegurarse de que las estrategias elegidas se ponen realmente en marcha, y seguir de cerca sus avances. Para una OE, esto consiste en implementar la estrategia a través del plan empresarial. También consiste en evaluar el avance de la estrategia.

⁶ ACTEMP: *Una organización de empleadores eficaz – Guía cuatro- Generación de ingresos*, op. cit., p. 29

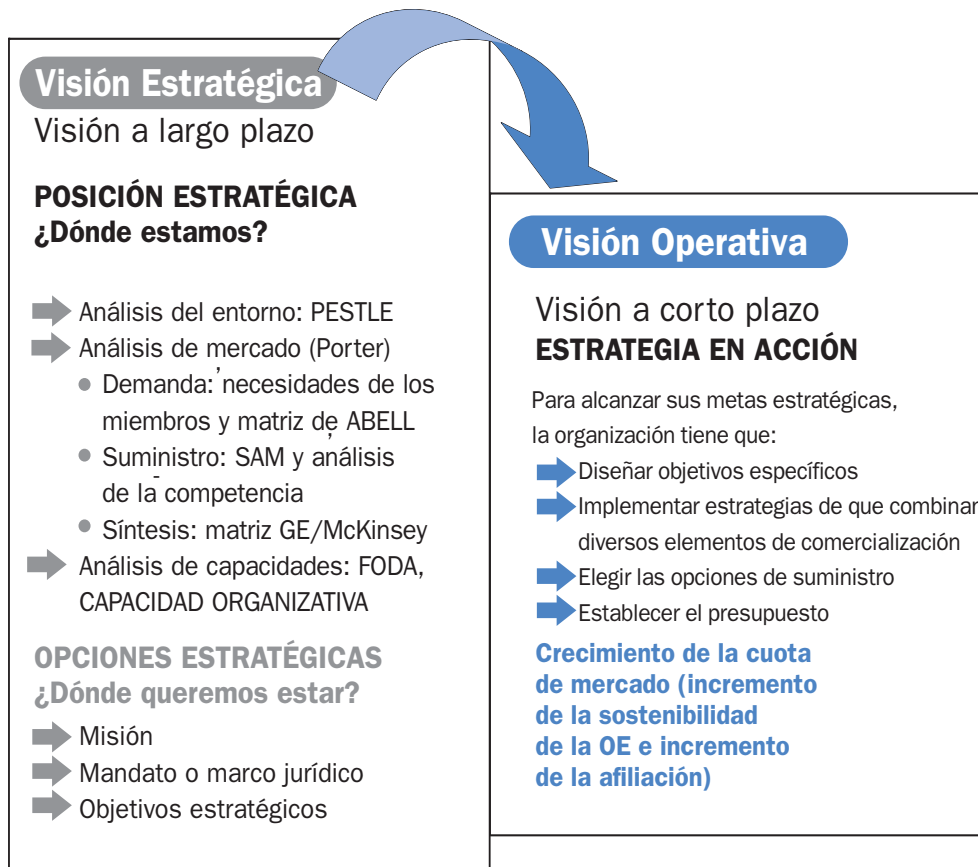
⁷ Johnson y Scholes: *Dirección estratégica*, 8a edición, Prentice Hall, 2008, p. 4

Figura. Los tres elementos de la estrategia según Johnson y Scholes



La posición estratégica, las opciones estratégicas y la estrategia en acción componen el núcleo operativo del plan empresarial que seguiremos en la presente guía para la creación de nuevos servicios o la mejora de los servicios existentes.

Figura. Vínculos entre los elementos estratégicos y el plan empresarial



Las organizaciones de empleadores y los servicios: necesidad de un enfoque estratégico

- Las secciones siguientes pretenden guiar a las organizaciones de empleadores en la construcción e implementación de una estrategia de servicios siguiendo los tres pasos arriba mencionados para la elaboración de la estrategia.
- **La Sección 3** se centrará en el análisis de la posición de una OE previamente a la elección de los servicios que producirá y prestará (Análisis de la posición estratégica)
- **La Sección 4** establecerá las líneas, los límites y las herramientas para la definición de objetivos estratégicos (Definición de opciones estratégicas)
- **La Sección 5** proporcionará orientaciones sobre la puesta en práctica de una estrategia de servicios a través del plan empresarial (Poner la estrategia en acción)

El desarrollo de estrategias es un proceso complejo que requiere tiempo y esfuerzo pero, si se lleva a cabo correctamente y se revisa periódicamente, da resultado. La condición suprema del éxito de una estrategia yace en los planes operativos, y en la garantía de su aplicación.

Sección Tres

Análisis de la posición estratégica de la organización de empleadores

El primer paso del desarrollo de una estrategia está relacionado con el análisis del impacto del entorno externo en sentido amplio y del mercado en los que la OE aplica sus decisiones. La capacidad de la organización para producir y prestar servicios es otro elemento que afectará a la estrategia.

Para obtener una imagen global de la posición estratégica de la organización se tiene que analizar una serie de elementos, que permitirán a la OE orientar sus opciones estratégicas (metas u objetivos). Concretamente, estos elementos son:

- el entorno externo, entendido como el entorno en sentido amplio donde opera la OE (**3.1. Análisis del entorno**);
- el mercado, es decir, la oferta y demanda de servicios (**3.2. Sondear el mercado**);
- la capacidad de la OE, es decir, su capacidad para producir y prestar servicios (**3.3. Evaluación de la capacidad organizativa**).

Para analizar todos estos elementos, los estrategas han desarrollado un conjunto de herramientas que suelen ser utilizadas por las empresas, pero no sólo por ellas. Algunas de estas herramientas pueden ser conocidas (análisis PESTLE, análisis FODA, Matriz de Abell, Modelo de las 5 Fuerzas...), ya que podrían haberse utilizado en otros contextos⁸. Se pueden utilizar estas herramientas para confeccionar una estrategia de prestación de servicios, ya que son fáciles de utilizar y han demostrado su utilidad en la obtención de conclusiones operativas.

El análisis de la posición estratégica de la organización, o en otras palabras “dónde se sitúa la organización en este momento”, ayuda a fundamentar la estrategia. Además, muchas estrategias fracasan por no tener en cuenta la realidad del entorno ni las capacidades de la organización.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO: ANÁLISIS PEST/LE

El análisis PEST (o PESTLE) es una de las herramientas más famosas y sencillas para analizar el entorno externo de la organización.

El análisis PEST examina el entorno externo en que la organización va a desarrollar su estrategia. Éste análisis aporta un panorama de los distintos factores del entorno (concretamente, los factores **Políticos**, **Económicos**, **Sociales** y **Tecnológicos**) que la organización tiene que considerar. Se trata de una herramienta útil para entender el crecimiento o el declive de un mercado, la posición competitiva de la organización, su potencial y la orientación de sus operaciones.

- Los factores **políticos** hacen referencia a cómo y hasta qué punto un gobierno interviene en la economía. Específicamente, los factores políticos incluyen áreas como la política fiscal, la legislación laboral, la legislación medioambiental, las restricciones comerciales y la estabilidad política. Los factores políticos afectan principalmente a las actividades de cabildeo y presión de la OE, pero también influyen en su oferta de servicios (por ejemplo, cuando una ley entra en vigor, las empresas se ven ante la necesidad de cumplir dicha ley).
- Los factores **económicos** incluyen el crecimiento económico, los tipos de interés, los tipos de cambio y la tasa de inflación. Estos pueden influir en gran medida en la demanda de servicios

⁸ ACTEMP: *Una organización de empleadores eficaz*, Guía dos- Estrategia, pág 41-47.

por parte de los miembros de la OE, pero también en la manera en que la organización opera y toma sus decisiones.

- Los factores **sociales** incluyen elementos como la cultura, la tasa de crecimiento demográfico, la distribución por edades, las actitudes de carrera y la disponibilidad de competencias. Las tendencias sociales también pueden afectar a la demanda de servicios por parte de las empresas, así como las operaciones de la OE. Estos factores varían significativamente de un país a otro, y cada organización de empleadores tendrá que desarrollar su propia estrategia específica en función de ellos.
- Los factores **tecnológicos** incluyen los aspectos ecológicos y medioambientales, como la actividad de investigación y desarrollo (I+D), el grado de automatización, los incentivos tecnológicos y la rapidez del cambio tecnológico. La organización debe ser capaz de entender las principales fuerzas que impulsan el uso de nuevas tecnologías y cómo cambiarían éstas las modalidades de competencia, si abrirían nuevas oportunidades de desarrollo de la prestación de servicios o si, al contrario, constituirían amenazas para la misma.

Muchas organizaciones tienen en cuenta dos factores adicionales en el análisis del entorno externo: se trata de los factores jurídicos y medioambientales. Esto constituye el denominado análisis PESTLE.

- Los factores **jurídicos** se refieren a las legislaciones e instancias judiciales con impacto en el empleo, el acceso a los materiales, cuotas, recursos, importaciones/exportaciones, fiscalidad, etc. Estos factores incluyen la legislación actual y futura del mercado interno e internacional, los órganos y procesos reguladores, la normativa medioambiental, la legislación laboral, la protección del consumidor, la regulación específica para la industria, las leyes de competencia, etc.
- Los factores **medioambientales** se refieren a los aspectos ecológicos y medioambientales, como la normativa medioambiental internacional, nacional y local, los valores del consumidor, los valores del mercado, los valores de las partes interesadas/inversores, los factores globales y otros. Muchos de estos factores son, de hecho, de carácter económico o social.

Para una organización de empleadores que planea desarrollar servicios directos para sus miembros, el análisis PEST (o PESTLE) resulta de gran ayuda para identificar las necesidades de dichos miembros: por ejemplo, en una situación de recesión seguida de una reestructuración, los miembros podrían necesitar una asistencia directa para manejar los conflictos en la empresa, o incluso para anticiparse a ellos (por ejemplo, en caso de reformas políticas, los miembros necesitan que se les informe y se les oriente para cumplir con la futura legislación). Con el fin de anticiparse a las necesidades de los miembros y adaptar la estrategia de la OE a los entornos cambiantes, este análisis debe revisarse periódicamente.

El ejemplo de análisis PEST llevado a cabo por el Departamento de Formación de la Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda (IBEC), a continuación, muestra la evolución del entorno antes y después de la crisis económica que golpeó al país en 2008.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

LAS PRÁCTICAS ÓPTIMAS			
Análisis PEST llevado a cabo por la Unidad de Formación de la Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda (IBEC) (2007 y 2008)			
2007	Político	Económico	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estable ■ Democrático ■ Colaboración ■ Ambiente político centrado en la empresa ■ Vínculos fuertes con el gobierno ■ Muy regulado 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tigre celta ■ Enorme crecimiento ■ Economía del conocimiento ■ Pleno empleo ■ Perspectiva internacional 	
	Social	Tecnológico	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Temas sociales cada vez más entrelazados con los negocios ■ Equilibrio vida profesional-vida personal importante ■ Expectativas altas ■ Atención cada vez mayor a los derechos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alto nivel de pericia ■ Alto nivel de utilización ■ Penetración de la banda ancha ■ Expectativas altas ■ Suministro de información gratuita en línea 	
2008	Político	Económico	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inestable ■ Finanzas públicas ■ Cambios en el papel de las agencias de formación estatales ■ Bajo nivel de confianza ■ Apoyo político reducido para la formación de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recesión ■ 8% de desempleo ■ Reducción de financiación y subvenciones ■ Pérdida de empleo y reducciones salariales ■ Reducción del gasto ■ La formación sufre los primeros recortes 	
	Social	Tecnológico	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bajo nivel de confianza ■ Falta de liderazgo ■ Dispensa para formación ■ Centrado en los desempleados ■ Sin visión clara ■ Irritación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alto nivel de pericia ■ Alto nivel de utilización ■ Métodos de aprendizaje flexibles ■ Banda ancha 	



EJERCICIO PRÁCTICO – GRUPO DE REFLEXIÓN

¿Cómo realiza su análisis PEST?

Grupos de reflexión

Esta técnica es muy útil para obtener la opinión del público destinatario sobre un tema como el entorno que rodea a una organización.

Se trata de reunir uno o más grupos de reflexión de no más de ocho personas (para garantizar el máximo nivel de interacción). La idea de este enfoque es llevar a la gente a hablar libremente sobre las ideas fundamentales del tema estudiado. El objetivo puede ser:

- identificar los elementos más importantes relativos al entorno;
- identificar las fuentes de información apropiadas;
- recopilar información más detallada;
- analizar juntos las conclusiones, entre expertos en el tema.

La sesión estará presidida por un moderador externo ó independiente, de preferencia, que planteará preguntas y se asegurará de que se escuche a todos los participantes. El moderador estudiará algunas respuestas en profundidad, poniendo en perspectiva las opiniones conflictivas y asegurándose del buen funcionamiento del debate. Esto garantizará que el tema se haya agotado al final de la sesión.

Algunos ejemplos de preguntas podrían ser:

- ¿Qué está sucediendo desde el punto de vista político en el entorno en el que opera, incluyendo áreas como la política fiscal, las leyes relativas al empleo, las normativas medioambientales, las restricciones y reformas comerciales, los aranceles y la estabilidad política?
- ¿Qué está sucediendo en la economía, por ejemplo: crecimiento/declive económico, tipos de interés, tipos de cambio y tasa de inflación, tasas salariales, salario mínimo, horarios de trabajo, desempleo (local y nacional), disponibilidad de crédito, coste de la vida, etc.?
- ¿Qué está sucediendo desde el punto de vista social en los mercados donde opera o donde pretende operar, normas culturales y expectativas, toma de conciencia respecto a la salud, tasa de crecimiento poblacional, pirámide de edades, actitudes de carrera, hincapié en la seguridad, calentamiento del planeta?
- ¿Qué está sucediendo en términos tecnológicos que pueda tener un impacto en su actividad? La tecnología da un salto cada dos años ¿qué impacto tiene esto en sus productos o servicios? Cosas que eran imposibles hace cinco años están ahora generalizadas, por ejemplo, la tecnología de teléfonos móviles, la web 2.0, los blogs, las webs de redes sociales. Las nuevas tecnologías se desarrollan continuamente y la tasa de cambio se está incrementando a su vez. También se producen cambios en las barreras de entrada a ciertos mercados, y en las decisiones financieras como la externalización y la internalización.

Una sesión no durará más de una hora y media. Un asistente del moderador apuntará todas las ideas y opiniones que se expresen durante la sesión de grupo. El moderador y su asistente redactarán un resumen a más tardar al día siguiente de la sesión.

3.2. SONDEAR EL MERCADO

El análisis PEST debería proporcionar información a la OE sobre el entorno que la rodea y ayudarlo a identificar las necesidades de servicios de los miembros. Para una evaluación completa de la posición estratégica, también es esencial sondear el mercado en el que opera dicha OE. Se trata de un ejercicio fundamental, especialmente cuando hablamos de prestaciones de servicios, ya que permite a la OE entender si hay espacio para el desarrollo de servicios y dónde estarán y quiénes serán sus "clientes".

Sondear el mercado implica básicamente analizar la demanda, es decir, las necesidades de los miembros, y la oferta de servicios, es decir, la competencia. Los apartados siguientes (3.2.2. sobre el análisis de la demanda y 3.2.3. sobre el análisis de la oferta) presentan una serie de herramientas útiles para llevar a cabo dichos análisis.

En cuanto a la demanda, veremos:

- técnicas de análisis de la "demanda estática";
- la matriz de Abell para identificar el ámbito del mercado ("demanda dinámica").

Las herramientas para analizar la oferta incluyen:

- la Matriz de auditoría de servicios para evaluar los servicios que ya presta la OE;
- el análisis de la competencia.

La matriz de McKinsey, que permite emparejar la demanda y la oferta para determinar el atractivo de un servicio y la competitividad de la OE en su desarrollo, será útil para obtener una síntesis del mercado.

Antes de entrar en el análisis específico de la oferta y la demanda, vale la pena tener una imagen global del mercado en el cual la OE opera o pretende operar. El Modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta interesante para obtener este panorama global inicial.

3.2.1. El Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Contrariamente al análisis PEST, que se centraba en el entorno genérico externo que afectaba a la organización, el Modelo de las cinco fuerzas de Porter pretende entender el atractivo de un contexto **específico** en el cual la organización opera y presta servicios⁹. Para una OE, resultará útil analizar su propio escenario competitivo: competencia, clientes (es decir, miembros), sustitutos, proveedores y barreras de entrada en el mercado.

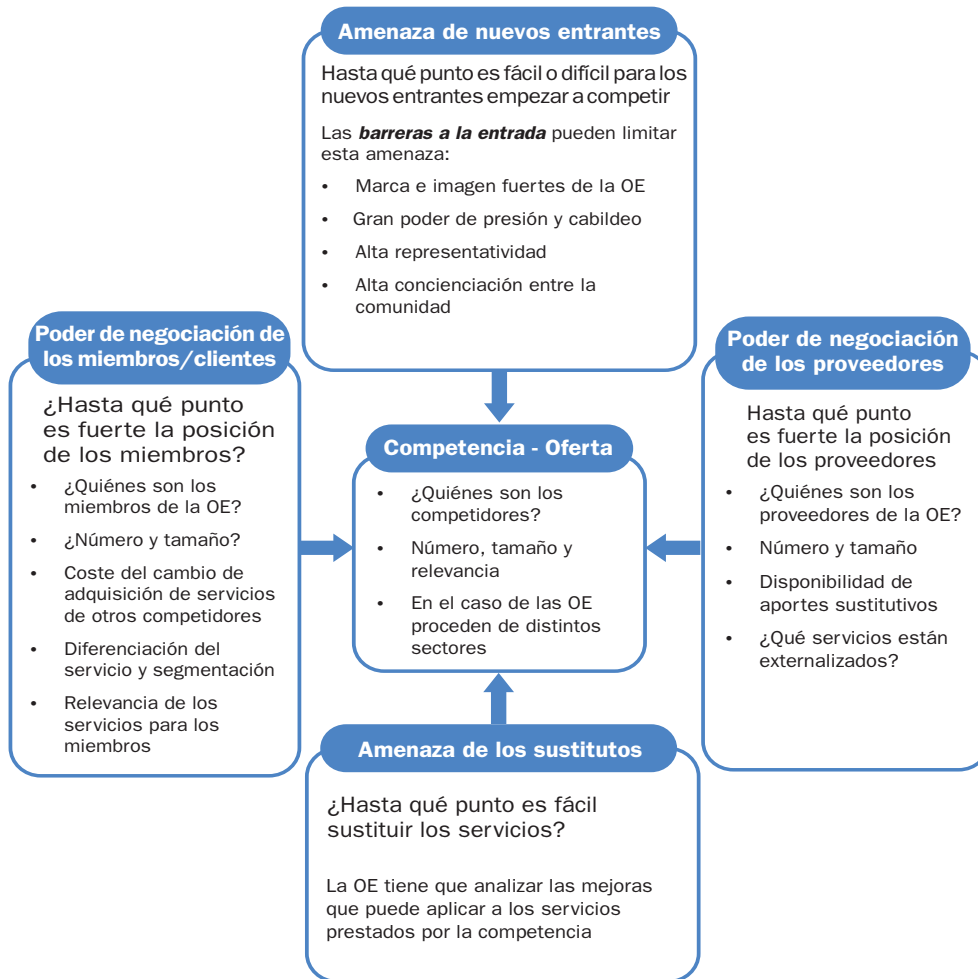
Según este modelo, la estructura del mercado está basada en cinco fuerzas:

- la amenaza de nuevos entrantes;
- la amenaza de productos o servicios sustitutivos;
- el poder de negociación de los proveedores;
- el poder de negociación de los clientes; y
- la rivalidad entre los actores

Una organización tendrá que evaluar las distintas fuerzas para entender la estructura general de su mercado y ser consciente de la influencia y el poder de los distintos actores en el mercado. La figura presentada a continuación proporciona un ejemplo para las OE.

⁹ Porter M.: *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Free Press, Nueva York, 1980.

Figura. Modelo de las 5 fuerzas de Porter - adaptado a las OE



SECCIÓN 3

El modelo de las 5 fuerzas es útil para obtener un panorama del mercado específico en el que la OE opera prestando servicios. Dos de las cinco fuerzas son muy relevantes en lo que respecta a la prestación de servicios, y merecen un análisis más minucioso: la demanda de servicios (dónde estarán y quiénes serán los clientes) y la oferta (si hay espacio para el desarrollo de servicios), que se presentarán en los próximos apartados.

3.2.2. Análisis de la demanda

Para entender el mercado, es necesario analizar la demanda de servicios, para que la OE pueda identificar a sus "destinatarios" y las necesidades actuales y potenciales de los clientes de su servicio, es decir, primeramente sus miembros. Por consiguiente, el análisis tendrá en cuenta los aspectos estáticos y dinámicos de la demanda.

3.2.2.1. Identificación de las necesidades de los miembros ("demanda estática")

Llevar a cabo un análisis de la demanda estática implica identificar las necesidades de los miembros y su demanda del servicio ofrecido. Esto se materializa básicamente en la definición

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

del/de los servicio(s) que los miembros necesitan actualmente, sin tener en cuenta los nuevos clientes potenciales ni la manera de mejorar la prestación de servicios.

Una OE dispone de varias formas para conocer las necesidades y demandas de los miembros:

- informalmente, recopilando opiniones del personal y de los miembros;
- analizando la información y las respuestas recibidas durante las reuniones, seminarios o cursos de formación;
- hablando con los colegas de las organizaciones sectoriales o directamente con sus miembros o responsables.

Para un enfoque más sofisticado a lo que se denomina "prueba de mercado", también pueden utilizarse los siguientes métodos:

- grupos de reflexión (es decir, debates en grupo para aprender sobre un tema)
- entrevistas por teléfono, correo electrónico o en persona
- encuestas (en línea, por correo electrónico o en persona)
- paneles (es decir, grupos de personas que proporcionan información periódicamente)

Cada uno de estos métodos presenta ventajas e inconvenientes que tendremos que tener en cuenta antes de decidir utilizarlos.

HERRAMIENTA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
INTERNET/ ENCUESTAS EN LÍNEA	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Coste limitado <input checked="" type="checkbox"/> Rápidas <input checked="" type="checkbox"/> No intrusivas <input checked="" type="checkbox"/> Fácil acceso 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Muestra sesgada (sólo usuarios de Internet) <input checked="" type="checkbox"/> Escasa respuesta (fácil de ignorar) <input checked="" type="checkbox"/> Seguridad (información sensible)
ENCUESTAS POR CORREO	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Coste (baratas) <input checked="" type="checkbox"/> Soporte visual <input checked="" type="checkbox"/> Permite realizar cuestionarios complejos (establecer rangos, listas para clasificar elementos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Baja tasa de respuesta (media del 20%) <input checked="" type="checkbox"/> Suelen ser preguntas abiertas <input checked="" type="checkbox"/> Proceso lento <input checked="" type="checkbox"/> Cualificación de las personas entrevistadas <input checked="" type="checkbox"/> Exposición a la competencia <input checked="" type="checkbox"/> Respuestas incompletas <input checked="" type="checkbox"/> Restricciones en cuanto a la longitud
ENTREVISTAS EN PERSONA	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Privadas <input checked="" type="checkbox"/> Posibilidad de profundizar - longitud <input checked="" type="checkbox"/> Demostración y explicación 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Coste (caras) <input checked="" type="checkbox"/> Control de calidad <input checked="" type="checkbox"/> Lentitud <input checked="" type="checkbox"/> No anónimas
ENTREVISTA TELEFÓNICA	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Rapidez <input checked="" type="checkbox"/> Coste moderado <input checked="" type="checkbox"/> Más personal <input checked="" type="checkbox"/> Confidencialidad <input checked="" type="checkbox"/> Control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Longitud limitada <input checked="" type="checkbox"/> Sin soporte visual <input checked="" type="checkbox"/> Barreras de cooperación

PANELES	<input checked="" type="checkbox"/> Rapidez	<input type="checkbox"/> Las respuestas están condicionadas
	<input checked="" type="checkbox"/> Baratos	<input type="checkbox"/> Representatividad
	<input checked="" type="checkbox"/> Persona destinataria	
GRUPO DE REFLEXIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Profundización	<input type="checkbox"/> Dinámica de grupo
	<input checked="" type="checkbox"/> Rapidez	<input type="checkbox"/> Parcialidad

Adaptación de ACTEMP: Una organización de empleadores eficaz, Guía cuatro - Generación de ingresos, OIT, 2005.

Cabe la posibilidad de obtener contribuciones de los miembros utilizando una combinación de los enfoques mencionados. Las encuestas periódicas de afiliación también pueden ser útiles para establecer las necesidades de los miembros. Cualquiera que sea el enfoque elegido, la OE puede decidir llevar a cabo el estudio por sí misma o contratar a un profesional cualificado para realizar la tarea. Aunque la utilización de un profesional externo puede presentar ciertas ventajas de objetividad y confidencialidad, también puede ser una opción costosa.



LISTA DE COMPROBACIÓN PARA LA CREACIÓN DE ENCUESTAS

- Objetivos de la encuesta: ¿qué queremos averiguar?
- Metodología: ¿cuál es la mejor manera de contactar con nuestra muestra? (grupos de reflexión, estudios de casos, cuestionarios, etc.)
- Selección de la muestra: ¿quién puede responder a nuestras preguntas con la mayor fiabilidad?
- Diseño del cuestionario: ¿qué tipo de preguntas tenemos que plantear para alcanzar nuestros objetivos? (preguntas abiertas, preguntas cerradas, formato, redacción, etc.)
- Probar, pilotar, finalizar: enviar el cuestionario a otras personas para ver qué piensan de él. Finalizar basándose en las respuestas
- Recopilación de datos: ¿cómo recopilaremos los datos?
- Cartas de recordatorio: ¿cuándo se necesita un seguimiento y cuál es la manera de hacerlo?
- Edición, codificación, introducción de datos: ¿cómo tratamos los datos cuando los recuperamos? Comprobación de los datos para descartar errores
- Análisis de datos: ¿qué tipo de análisis es el más apropiado?
- Redacción del informe: ¿cuál es la manera más apropiada de presentar los datos (informe completo, conclusiones fundamentales, utilización de cuadros y gráficos, etc.)?
- Difusión: ¿quién debería tener ejemplares del informe? Empresas participantes o difusión general.



PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Encuesta de afiliación 2010 de la Asociación de Empleadores de Tanzania (ATE)

En 2010, la Asociación de Empleadores de Tanzania llevó a cabo su encuesta anual de afiliación. Dicha encuesta tenía tres objetivos principales:

- proporcionar datos e información de referencia para comprobar los logros de ATE respecto a los indicadores de desempeño indicados en su plan estratégico 2010-2014.
- proporcionar a los miembros la oportunidad de expresar su opinión sobre la eficiencia de ATE en cuanto a la formación institucional y la gestión modulada.
- generar ideas sobre la mejor manera para que ATE preste a sus miembros servicios personalizados, sensibles a sus necesidades y oportunos para aumentar la resistencia y la competitividad de sus actividades.

El cuestionario fue desarrollado con el apoyo técnico de COWI* y DECP**. El apartado b) del cuestionario estaba dedicado a los servicios para los miembros de ATE, e incluía preguntas más detalladas para obtener los comentarios de los miembros sobre los servicios de ATE. Entre las conclusiones de la encuesta, el cuadro a continuación presenta los resultados relativos a las preferencias de los miembros en cuanto a servicios adicionales:

Servicios preferidos	Frecuencia	Porcentaje
Elaboración de nueva legislación laboral	13	6,5
Exoneración fiscal	1	0,5
Política de formación	1	0,5
Salarios mínimos	11	5,5
Resolución de conflictos entre empleados y empleadores	16	8,0
Acreeedores	10	5,0
Mercado laboral libre en África Oriental	2	1,0
Responsabilidad social de la empresa	3	1,5
Horas de trabajo en las empresas mineras	1	0,5
Política sobre el VIH/SIDA en el lugar de trabajo	3	1,5
Armonización de los sistemas de pensiones	6	3,0
No sugieren servicios adicionales	132	66,3
Total	199	100,0

Estos resultados sugieren que:

- un alto porcentaje (66,3 por ciento) están satisfechos con los servicios prestados actualmente por ATE;
- A algunos miembros (6.5 por ciento) les gustaría que ATE interviniese cuando se trata de la elaboración de nuevas leyes laborales;
- Otros (8 por ciento) quieren que ATE dé prioridad a la solución de conflictos entre empleados y empleadores.

Además, los miembros recomiendan a ATE que:

- Refuerce la Unidad de Servicios de Asesoramiento Jurídico para la prestación de servicios personalizados, eficaces y oportunos a los miembros;
- Revise periódicamente sus módulos de formación y enfoques para continuar ofreciendo cursos de formación orientados a la demanda para reforzar la competitividad de los beneficiarios;
- Revise sus tarifas de formación para alinearse con los precios de mercado y se asegure de que sus servicios de formación contribuyen a la sostenibilidad institucional;
- Publique notas económicas y las comparta con sus miembros;
- Introduzca un nuevo servicio sobre el proceso de contratación;
- Proporcione asistencia a los miembros en el proceso de contratación;
- Organice cursos de formación para los directores gerentes;
- Organice reuniones/foros entre los miembros para debatir asuntos in situ (por sectores);
- Lleve a cabo investigaciones sobre los salarios.

Por último, el apartado g) del cuestionario se centraba en la expansión geográfica de ATE y en su infraestructura de oficinas. Por consiguiente, el 43 por ciento de los miembros eran de la opinión que ATE podría dar prioridad a su expansión hacia el Oeste en el territorio continental de Tanzania, acercando así sus servicios a los miembros existentes y potenciales de la zona.

Para concluir, la encuesta anual de afiliación de ATE fue decisiva para conocer las necesidades de sus miembros e identificar sus áreas de mejora.

* Consultoría en Ingeniería, Ciencias Medioambientales y Economía (Tanzania)

* * Programa de Cooperación de Empleadores Holandeses

Fuente: Asociación de Empleadores de Tanzania (ATE), 2010.



PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Encuesta de la Federación de Empleadores Montenegrinos (MEF) sobre las necesidades de formación de las Pyme en materia de desarrollo de los recursos humanos

Tal y como define la Carta Europea de la Pequeña Empresa, lograr un buen ajuste entre la oferta y la demanda de formación para las empresas es la piedra angular del desarrollo de los recursos humanos.

MEF está dando sus primeros pasos hacia un análisis más sistémico de las necesidades de formación (ANF).

“Hasta hace poco, cuando se realizaba una inversión pública significativa en formación, la práctica general era llevar a cabo una evaluación de las necesidades de formación, proyecto por proyecto,” – afirmó Vladimir Curoviæ, Secretario General de la Federación de Empleadores de Montenegro, “y, gracias a la asistencia prestada por un amplio número de donantes, ANF ha evolucionado hacia una cultura basada en proyectos”.

Subsiguientemente, la Federación de Empleadores de Montenegro ha llevado a cabo varias encuestas piloto de ANF a nivel local para determinar la idoneidad de las herramientas de recopilación de datos. Los primeros resultados fueron un tanto sorprendentes: sólo el **16** por ciento de las nuevas empresas en los municipios encuestados había disfrutado de formación para la creación de empresa, y sólo el **1** por ciento de las empresas habían disfrutado de formación posterior a la creación. Para MEF, estos resultados eran una clara prueba de que había que mejorar los mecanismos de formación para mantener la sostenibilidad de las nuevas empresas.

Basándose en sus encuestas piloto, MEF se ha comprometido con los ministerios de trabajo y educación, así como las administraciones relativas a las Pymes, a determinar cómo podría desarrollarse un sistema de inteligencia más integrado para el desarrollo del capital humano de Montenegro. “Teníamos muchas ganas de ampliar nuestro trabajo previo y hemos propuesto al Gobierno un sistema más estratégico de vigilancia y apoyo de las política cuyo objetivo será interconectar las necesidades de formación de la empresa con las vacantes laborales y el suministro de formación”, afirma Curoviæ.

La propuesta ha sido estudiada por los interlocutores gubernamentales y presentada a la Comisión Europea para que estudie su posible financiación a través de su plan de financiación 2008 para Montenegro.

Fuentes: <http://www.etf.europa.eu> <http://www.poslodavci.org>

3.2.2.2. Identificar el ámbito de mercado: la matriz de Abell ("demanda dinámica")

Por otro lado, el análisis de la "demanda dinámica" permitirá a la OE identificar las nuevas tecnologías que puede explotar o los nuevos destinatarios potenciales que puede alcanzar con el fin de aumentar su ámbito de mercado.

La matriz de Abell fue desarrollada por Derek F. Abell para determinar el ámbito de mercado en el que una organización está operando mediante el análisis de la demanda dinámica y la comparación entre lo que está haciendo la organización y lo que podría hacer. Una OE puede utilizarla para establecer su demanda de servicios actual e identificar su demanda potencial.

El marco de la matriz está basado en tres ejes:

- a. Grupos de clientes/miembros (¿QUIÉN es el destinatario?)
- b. Función de los clientes/miembros (¿QUÉ es necesario?)
- c. Tecnologías y herramientas (¿CÓMO se satisfacen las necesidades?)

Mediante la combinación de los clientes (destinatarios), sus necesidades de servicios y las tecnologías apropiadas para prestar los servicios, tenemos la posibilidad de establecer el "ámbito de mercado" de la organización y entender si éste es grande o no. Cuanto más complejos y a medida sean los servicios ofrecidos por una OE, mayor es su ámbito de mercado.

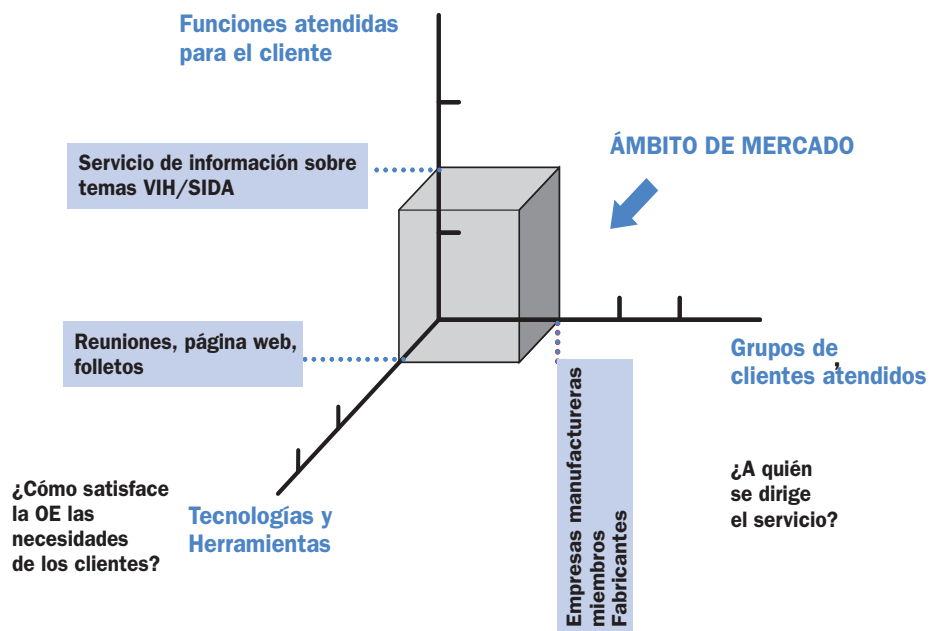
Al mismo tiempo, la matriz permite a las organizaciones identificar:

- los destinatarios no cubiertos (incluidos los no miembros) - nuevos grupos de clientes,
- las nuevas necesidades de servicios, y
- las tecnologías no utilizadas, a través de las cuales se podría satisfacer las necesidades más eficientemente.

Al explotar estas oportunidades de demanda dinámica (potencial), una OE podría aumentar su ámbito de mercado (como muestran las figuras a) y b) más abajo) y hacerse más competitivas en su prestación de servicios.

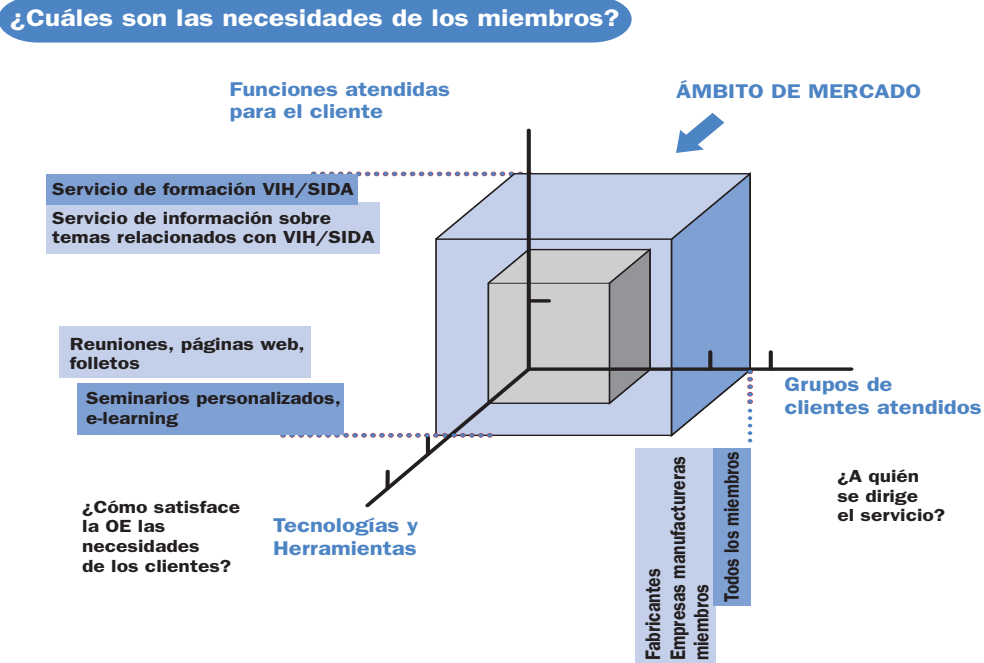
Figura a) Ámbito de mercado

¿Cuáles son las necesidades de los miembros?



Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

Figura b) Expansión del ámbito de Mercado



Adaptado de Nijssen E., Franbach R.: *Creating customer value through strategic marketing planning. A management approach*, Kluwer Academic Publisher, Boston, 2001.

La matriz permite principalmente:

- entender la demanda (actual y potencial);
- obtener una idea del volumen de demanda actual y potencial;
- poner a la organización al corriente de las posibles expansiones de su ámbito de mercado.

Para ampliar su ámbito de mercado, una OE tendría que centrar su atención en sus miembros y llevar a cabo análisis periódicos de las necesidades (es decir, al menos una vez al año). Al hacerlo, estará constantemente informada de los cambios y retos a los que se enfrentan sus "destinatarios", y será capaz de responder rápidamente.

3.2.3. Análisis de la oferta

Una vez que la OE ha identificado las necesidades de sus miembros y ha conseguido entender su demanda actual y potencial para ampliar su ámbito de mercado, tiene que comprobar cuáles son los servicios que ya presta el mercado. Analizar la oferta implica observar las propuestas de la organización (auditoría de sus propios servicios), así como la competencia existente y potencial y otros factores que pueden influir en la producción y la prestación de un servicio (análisis de la competencia).

El apartado siguiente proporciona algunas herramientas para llevar a cabo una evaluación de la oferta de servicios. Éstas pueden utilizarse para un grupo de servicios o para un servicio concreto.

3.2.3.1. Auditar los servicios existentes

Antes de observar a sus competidores, una OE puede establecer, y evaluar, su propia oferta de servicios con el fin de compararla con el mercado y, posiblemente, tomar las decisiones correspondientes en función de la información procedente del mercado. Esto también le evitará "volver a inventar la rueda" antes de aventurarse en el desarrollo de nuevos servicios, ya que llevará a la OE a decidir cuáles son los "malos" servicios y cuáles merecen ser mantenidos o mejorados.

Una matriz de auditoría de servicios (MAS) obtiene una imagen completa del escenario de servicios de una organización. Si su finalidad es clasificar los servicios utilizando distintos criterios:

- Razón por la cual se desarrollaron los servicios: ¿formaban parte de una estrategia a largo plazo o se diseñaron "ad hoc" para satisfacer una demanda de los miembros/clientes?
- Coste de la prestación de servicios
- Número y categoría de los miembros/clientes que utilizan un servicio.
- Frecuencia de la prestación de servicios
- Servicio prestado frente a la oferta del mercado
- Rentabilidad de los servicios prestados

El análisis de todas estas áreas permite agrupar los servicios existentes en tres categorías:

- Servicios que hay que mantener
- Servicios que hay que mantener pero que requieren una renovación
- Servicios que hay que descartar

La matriz presentada abajo sugiere una lista de preguntas que cabe formular para cada servicio existente ofrecido por la OE, así como algunos ejemplos de respuestas. La lista de preguntas no es exhaustiva y podría completarse como corresponda. También puede utilizarse como lista de comprobación.

MATRIZ DE AUDITORÍA DE SERVICIOS		
SERVICIO X		
Criterios	Ejemplos de respuestas	Decisiones sugeridas
¿Por qué se ha desarrollado el servicio?	Situación puntual, "solución de emergencia"	Descartar
¿Cómo se vincula con los objetivos estratégicos de la OE? ¿Es un complemento de otros servicios?	Situación recurrente, demanda constante de los clientes	Mantener
¿Con qué frecuencia se utiliza? La información debería introducirse en una base de datos de seguimiento de servicios	Pocas veces	Considerar el descarte
	Periódicamente	Mantener
	Continuamente	Mantener
¿Cuántos clientes lo utilizan? + información sobre el tamaño, la región, la rama de la empresa + tasa de retención	Uno/muy pocos	Descartar
	Pocos, pero importantes y/o periódicamente	Considerar el mantenimiento
	Muchos	Mantener

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

MATRIZ DE AUDITORÍA DE SERVICIOS		
¿Cubre sus costes/genera beneficios? Si no, dar buenas razones para seguir ofreciéndolo	Por debajo del umbral de rentabilidad	Considerar el descarte
	En el umbral de rentabilidad	Ver con qué frecuencia se utiliza y mantener o considerar el descarte si se utiliza poco o es difícil de prestar (la condición mínima es que cubra costes)
	Por encima del umbral de rentabilidad	Mantener
¿Cómo se presta (uso de expertos internos/externos, externalización)? Papel de la OE (proveedor de servicios, facilitador, proveedor de información)? ¿Es fácil o difícil de prestar?	Si es complicado crear un equipo de expertos	Considerar el descarte
	Si es fácil	Considerar el mantenimiento
¿Forma el servicio parte de su actividad principal?	Sí	Considerar el mantenimiento aunque requiera muchos medios/esfuerzos financieros
	Si no, y es fácil de prestar	Considerar el mantenimiento
	Si no, y es difícil de prestar	Considerar el descarte
¿Cuánta gente está implicada en la prestación de este servicio?	Muchos cuyas competencias podrían utilizarse de una manera más eficaz	Considerar el descarte
¿Corresponden sus competencias a la actividad del servicio?	Muchos y corresponde a sus competencias; y les permite desarrollarse/crear redes, etc.	Mantener
	Un solo empleado	Mantener
¿Se puede obtener más barato en el mercado? ¿La calidad del servicio es similar?	Sí	Descartar
	Sí, pero no con el mismo programa/calidad	Mantener si supera el umbral de rentabilidad o si hay una buena razón para mantener un servicio que no es rentable
	No	Mantener

* El "umbral de rentabilidad" es el punto en el cual los costes derivados del desarrollo y el suministro del producto se igualan al precio al cual se presta el servicio.

La auditoría de servicios debería estar a cargo de la dirección de la OE, en colaboración con el personal de los distintos departamentos, cuyos puntos de vista diferentes permitirán obtener una imagen compleja de la realidad y las necesidades de los miembros.

Al final de este ejercicio, la dirección de la OE debería entender con mayor profundidad su oferta de servicios y ser capaz de seleccionar los servicios que debe mantener o mejorar y aquellos que no merecen ninguna inversión y que debe abandonar.

3.2.3.2. Análisis de la competencia

Debería llevarse a cabo un ejercicio de evaluación similar con las estrategias de prestación de servicios de los competidores, con el fin de establecer quién está ofreciendo el mismo servicio y cuáles son sus ventajas competitivas (y también sus puntos débiles). El análisis de la competencia también es útil para determinar quiénes son los actores potenciales del mercado.

El análisis de la competencia es una etapa crítica en la elaboración de una estrategia de servicios. Analizar la competencia implica anticiparse a las tendencias del mercado y adoptar las mejores estrategias. La fuerza de la competencia influirá en la decisión de la OE de desarrollar un nuevo servicio.

Estudiar a los competidores implica establecer si el servicio en cuestión ya está siendo prestado y por quién, para ser capaces de decidir si vale la pena producirlo y, en caso afirmativo, elaborar una estrategia de marketing. Allí donde ya existe un mercado fuerte, la OE no tendría que sentirse obligada a proporcionar el servicio a sus miembros. Ésta debería planificar cuidadosamente la prestación de servicios que no estén suficientemente cubiertos por otros proveedores u ofrecer servicios de calidad distinta a precios asequibles.

Para realizar una evaluación de la competencia hay que tener en cuenta a los competidores actuales, pero también a los futuros competidores: aquellos que pueden entrar en juego una vez que se haya iniciado la prestación del servicio.

En general, los competidores de una organización de empleadores pueden ser:

- instituciones gubernamentales (concretamente en el campo de la información);
- bufetes de abogados (sobre todo en lo que respecta a los servicios de representación);
- empresas consultoras o de formación;
- otras asociaciones del sector privado;
- los propios miembros de la OE

Para evaluar la competencia, hay que plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Quién está compitiendo con la OE en la prestación de servicios?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Dónde está la oportunidad de la OE para lograr una ventaja competitiva?
- ¿Son las empresas competidores miembros de la OE (por ejemplo, bufetes de abogados, empresas consultoras...)?
- En ese caso ¿cómo abordará esta situación la organización de empleadores?
- ¿Existe la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con los competidores para la prestación de ciertos servicios?
- ¿Cómo podría cambiar el mercado en los próximos dos a cinco años?

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores



EJERCICIO

En una hoja de papel, haga una lista de los servicios que presta su OE y, a continuación, responda a las siguientes preguntas para cada servicio:

- 1) ¿Quiénes son los competidores principales?
- 2) ¿Los miembros de la OE ofrecen los mismos servicios?
- 3) ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- 4) ¿Cuáles son sus metas y su determinación para alcanzarlas?
- 5) ¿Cuáles son sus estrategias a largo plazo?

Responda a estas preguntas en un cuadro como el siguiente:

	Sector privado (no miembros)	Sector privado (miembros)	Sector público	Sector comunitario (ONG, otras agencias locales)
¿QUIÉNES SON SUS COMPETIDORES? ¿LOS MIEMBROS DE LA OE OFRECEN LOS MISMOS SERVICIOS?				
Competidor 1				
Competidor 2				
Etc.				
¿CUÁLES SON SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES?				
Competidor 1				
Competidor 2				
¿CUÁLES SON SUS METAS Y SU DETERMINACIÓN PARA ALCANZARLAS?				
Competidor 1				
Competidor 2				
¿CUÁLES SON SUS ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO?				
Competidor 1				
Competidor 2				

¹⁰ Lehmann D., Winer R.: *Analysis for marketing planning*, McGrawHill, Irwin, 2002.

Además, para identificar mejor a los competidores directos de la organización de empleadores, resulta útil determinar los factores claves de éxito de los servicios que la OE presta o quiere prestar en el futuro, y clasificar estos factores ponderándolos como corresponda. Esto le permitirá evaluar a cada competidor respecto a cada factor clave de éxito e identificar sus fortalezas y debilidades.

La ponderación puede realizarse de la manera siguiente:

- 1 = competitividad baja
- 2 = competitividad media-baja
- 3 = competitividad media
- 4 = competitividad media-alta
- 5 = competitividad alta

Complete el siguiente cuadro para los competidores identificados

	OE	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
FACTORES CLAVE DE ÉXITO, PONDERADOS DE 1 A 5				
Precio	5	3		
Orientación hacia el cliente	5	5		
Innovación	3	5		
Uso de tecnologías	2	4		
Etc.				

Sume los valores. A partir de los resultados, podrá valorar de una manera más “fáctica” qué competidores representan una gran amenaza para la organización de empleadores y en función de qué factores.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

PRÁCTICAS ÓPTIMAS		
Análisis de la competencia – Departamento de Formación de IBEC (2008)		
Competidor	Fortalezas	Competitividad
IMI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marca e imagen ■ Reputación ■ Programas acreditados ■ Respuesta a la nueva economía ■ Colaboración con universidades 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alta – todos los mercados
IITD	<ul style="list-style-type: none"> ■ Base de datos ■ Tarifas bajas ■ Mercado específico 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alta – en algunos mercados
Irish Times Training	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidad publicitaria ■ Modelo de negocio generador de mayor beneficio ■ Tarifas inferiores 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Media – en algunos mercados
IPA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Específica para el sector público ■ Reputación ■ Financiación ■ Presupuestos del sector público 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alta – mercado del sector público
Professional Development	<ul style="list-style-type: none"> ■ Publicidad ■ Reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baja
Consultores independientes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tarifas inferiores ■ Flexibilidad en costes y tarifas ■ Rapidez de respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baja – Media (debido a la nueva economía – clientes sensibles al precio)

Este análisis externo del entorno competitivo proporciona un contexto estratégico tanto ofensivo como defensivo que permite de identificar las oportunidades y amenazas. Uno de los puntos críticos de muchas estrategias es la falta de un análisis profundo de la competencia. No basta con basarse en lo que oímos o creemos que está sucediendo. Es importante realizar análisis periódicos y detallados (al menos una vez al año) de los competidores sabiendo que, en todo momento, pueden entrar nuevos competidores en el mercado y que éstos pueden contribuir a cambiar el entorno competitivo de la OE.

3.2.3. Síntesis: La matriz General Electric/McKinsey

Tras haber examinado la oferta y la demanda del mercado, una OE tendrá que ser capaz de cerrar la brecha entre lo que necesitan sus miembros y no miembros y los servicios que la OE está prestando o no, centrándose en la oferta de los competidores.

Para cerrar la brecha, la OE puede utilizar distintas herramientas y métodos (por ejemplo, realizar análisis de necesidades periódicos para desarrollar servicios a medida, como se explica en el ejemplo a continuación) o utilizar una matriz con el fin de recopilar datos de oferta y demanda para desarrollar servicios en los campos donde la OE es competitiva y el mercado atractivo.

Para sintetizar el análisis del mercado, puede utilizarse la matriz General Electric/McKinsey. Su objetivo es clasificar los servicios existentes o nuevos (análisis de la cartera de negocios) y determinar cuáles debería recibir más o menos inversión o qué productos o servicios deberían dejar de ofrecerse para obtener una cartera más equilibrada.

Esta matriz evalúa los servicios prestados por una organización en función del atractivo del mercado y la competitividad de dicha organización.

Los factores principales que afectan al atractivo se enumeran a continuación:

- tamaño del mercado y rentabilidad
- tasa de crecimiento del mercado
- número y tamaño de los competidores
- tendencias de los precios, variabilidad de la demanda
- segmentación
- factores sociales, políticos y tecnológicos
- estructura de distribución
- etc.

Mientras que los elementos que afectan típicamente a la competitividad son:

- la cuota de mercado
- el crecimiento del mercado
- la oportunidad de desarrollar ventajas competitivas
- la lealtad de los clientes/miembros
- la percepción de marca
- la estructura de costes relativos y los márgenes de beneficio
- la fuerza de prestación de servicios
- el nivel de tecnología
- la calidad y las políticas de innovación
- etc.

La matriz combina todas esas perspectivas (asociando a cada una de ellas un nivel bajo, medio o alto), para obtener una calificación alta, media o baja de su atractivo y competitividad que se refleja en una cuadrícula de 3x3 en que se muestra la posición relativa del servicio.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

En el siguiente ejemplo, una OE quiere evaluar su servicio de consultoría. Para ello, tiene que evaluar todos los criterios ligados al servicio y ponderar (bajo, medio o alto) tanto su atractivo como su competitividad. Este ejemplo fue desarrollado adaptando los criterios que se utilizan generalmente para las empresas con ánimo de lucro a las especificidades de las organizaciones de empleadores¹¹.

Ejemplo. Atractivo y competitividad de un servicio de consultoría



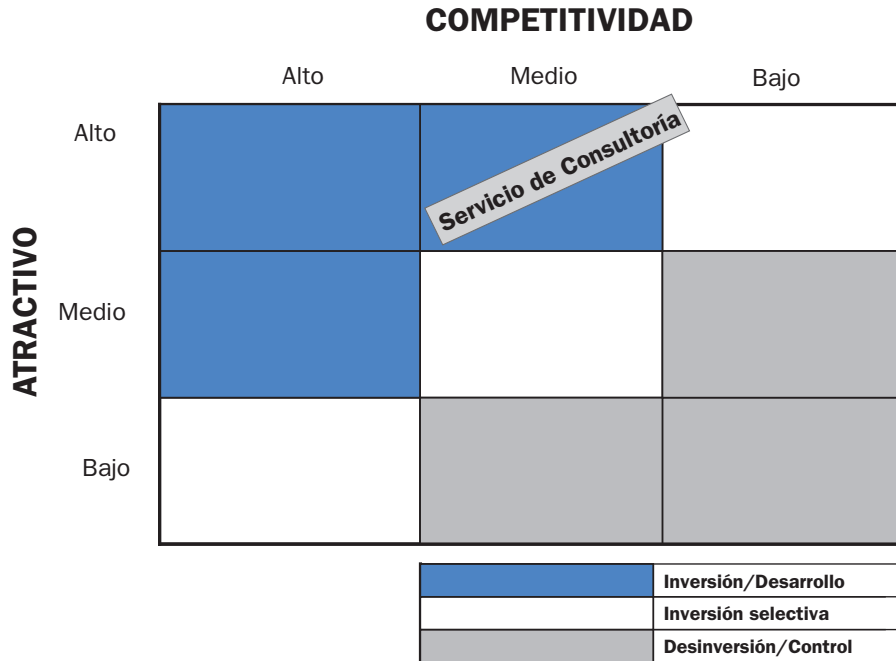
CRITERIOS DE ATRACTIVO (PARA OE)	PONDERACIÓN		
	Alta	Media	Baja
Rentabilidad		X	
Tasa de crecimiento del mercado	X		
Número de competidores			X (hay muchos competidores, lo que reduce el atractivo para la OE)
Tendencia de los precios		X	
Red de consultores	X		
Crecimiento de la demanda	X (+30% respecto al año anterior)		
Impacto de las tecnologías de la información y la comunicación	X		
→ ALTO ATRACTIVO			

CRITERIOS DE COMPETITIVIDAD (DE LA OE)	PONDERACIÓN		
	Alta	Media	Baja
Cuota de mercado			X (sector de mercado fragmentado)
Capacidad de mantener a los miembros mediante la prestación de servicios	X		
Ventaja competitiva en calidad	X		
Reconocimiento y consciencia del servicio de consultoría entre los no miembros			X (comunicación ineficaz sobre la prestación de servicios para los no miembros)
→ COMPETITIVIDAD MEDIA			

¹¹ Dado que la matriz fue creada para las empresas con ánimo de lucro, hay muchos otros criterios para evaluar el atractivo y la competitividad que no resultan de utilidad para las organizaciones de empleadores. Puede leer la lista completa de criterios en: www.valuebasedmanagement.net.

Este ejemplo muestra que esta organización de empleadores concreta debería invertir en el desarrollo del servicio de consultoría y continuar implementando y mejorando las tecnologías de la información y la comunicación como fuentes importantes de innovación. Esto permitirá a la OE pedir un precio superior por la prestación de servicios de consultoría.

Además, debería ampliar las campañas de comunicación a los no miembros de modo que la organización utilice el servicio no sólo para mantener a sus miembros, sino también para captar otros nuevos.



Principalmente, la matriz GE/McKinsey permite entender qué tipo de servicios hay que desarrollar, modificar o mejorar y en qué áreas ya no es necesario invertir en función de la oferta y demanda de servicios actuales y potenciales.

A continuación se presenta una práctica óptima centrada en las actividades alternativas (a la matriz GE/McKinsey) puestas en marcha por la Cámara de Comercio de Kosovo para cerrar la brecha entre la oferta y la demanda de servicios de formación.



PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Cámara de Comercio de Kosovo (OEK) - Cubrir la brecha entre la oferta y la demanda de formación en Kosovo

La Cámara de Comercio de Kosovo (OEK) está creando un **Centro Nacional de Análisis de Necesidades de Formación** (abril de 2008) cuyo cometido será efectuar un seguimiento periódico de los requisitos de formación de las empresas de Kosovo.

OEK también planea desarrollar un **servicio de inteligencia de competencias profesionales**. Su finalidad será cubrir la brecha entre la oferta y la demanda de formación para la comunidad empresarial de Kosovo.

Según el Secretario General de OEK, **Ejup Qerimi**, las empresas de Kosovo todavía no están completamente convencidas del valor global de la formación profesional. Los empleadores quieren convencerse de que la inversión en formación tendrá un impacto en el desempeño de la empresa y, por lo tanto, en su eficiencia, su calidad y su rentabilidad. Por consiguiente, hasta que no se establezca la brecha de confianza, las empresas no empezarán a incluir sistemáticamente la formación en su estrategia de negocio.

Para valorar mejor la situación, la iniciativa de OEK se ha planificado a dos niveles. En primer lugar, mediante el desarrollo de un equipo de analistas de las necesidades de formación en sus oficinas locales, que trabajarán mediante encuestas a las empresas, grupos de reflexión y entrevistas con las empresas, OEK pretende rastrear las competencias de las empresas. Para ello, se hará hincapié en determinar las debilidades en competencias, identificar las brechas de competencias y determinar los futuros requisitos de competencias que aparecerán con la evolución de la economía de Kosovo. Mientras tanto, la información recopilada localmente podrá ser evaluada inmediatamente con la colaboración de proveedores locales de formación, permitiendo un suministro de formación más personalizada. La inteligencia desarrollada gracias a los analistas locales alimentará la actividad de la oficina de ANF, posibilitando un segundo nivel de análisis donde los datos se interpretarán sistemáticamente de modo que se integren en el proceso de elaboración de políticas nacionales relativas a la empresa, la educación y el empleo.

La Unión Europea financia los desarrollos de ANF de OEK en el marco de su paquete de asistencia para las reformas nacionales. A nivel nacional, OEK representa a los empleadores de Kosovo en el Consejo Nacional de EFP y trabaja en estrecha colaboración con el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, y con el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

Fuente: <http://www.etf.europa.eu>

3.3. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Tras haber realizado los análisis del entorno y del mercado, una OE debería ser capaz de determinar qué tipo de servicios necesitan sus clientes actuales y/o potenciales y cuáles son los servicios ya prestados por el mercado y aquellos que están por desarrollar, y que requerirán inversiones.

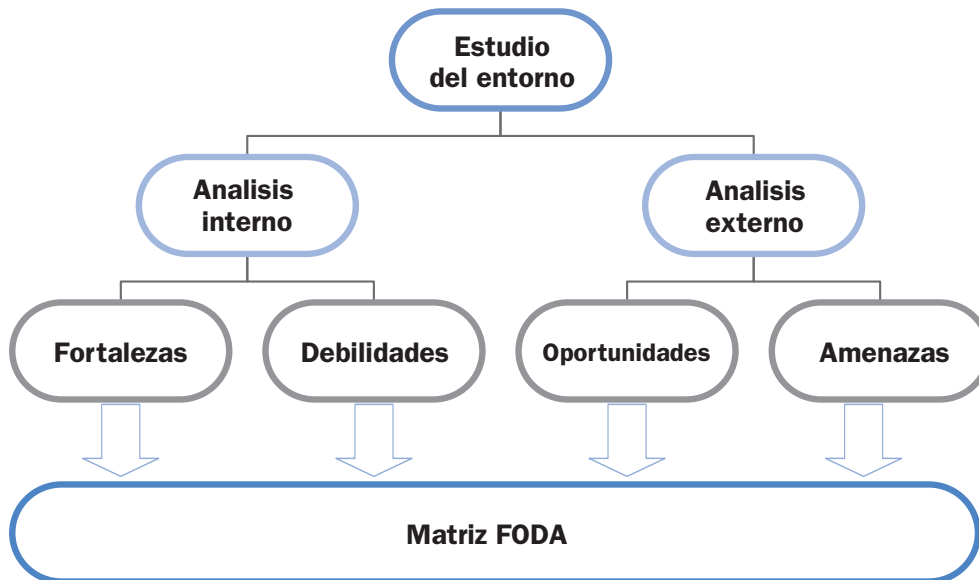
En cuanto a la gama de servicios que una OE pueda decidir mejorar y desarrollar, ésta debería dedicar tiempo a analizar su capacidad interna relativa a la prestación de servicios concretos.

El análisis FODA (3.3.1.) tiene en cuenta las oportunidades y amenazas del mercado en el cual las OE han decidido entrar, y las fortalezas y debilidades internas, generales y específicas, que pueden relacionarse con los servicios identificados.

Para evaluar la capacidad de la OE también hay que establecer su potencial de eficiencia, centrándose en su personal, infraestructuras, tecnologías, recursos financieros y así sucesivamente (3.3.2.).

3.3.1. Análisis FODA

El análisis FODA proporciona información útil para adaptar los recursos y capacidades de la organización al entorno competitivo en el que opera. Así pues, es un buen instrumento para la elaboración y la selección de estrategias. Las siglas FODA significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



Fuente: ACTEMP: Una organización de empleadores eficaz, Guía dos: Estrategia, OIT, 2005, p. 14

En primer lugar, el análisis FODA debería empezar por la definición de un estado final deseado y objetivo (en este caso, establecer un nuevo servicio o renovar un servicio existente). A partir de ahí, su finalidad será identificar los factores clave internos y externos que son importantes para alcanzar este objetivo. Estos factores ayudarán a determinar los pasos siguientes en el proceso de planificación para alcanzar el objetivo seleccionado.

Los elementos FODA pueden definirse como sigue:

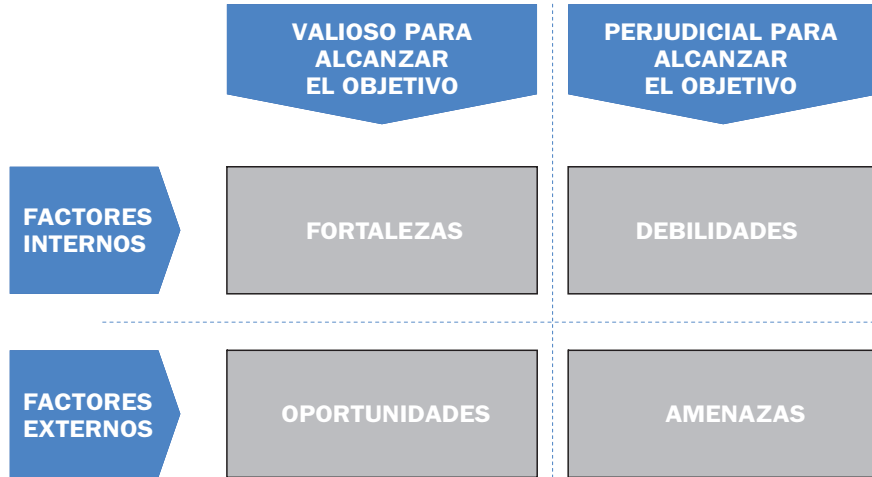
- **Fortalezas:** atributos de la organización útiles para alcanzar el objetivo. Por ejemplo, un atributo puede ser la pericia de un especialista de la OE en relaciones laborales.
- **Debilidades:** atributos de la organización que pueden ser perjudiciales para el logro del objetivo, por ejemplo, una atención exclusiva a los asuntos colectivos.

Una organización puede controlar sus fortalezas y debilidades.

- **Oportunidades:** condiciones *externas* que resultan útiles para lograr el objetivo. Por ejemplo, una oportunidad podría ser basarse en un fuerte reconocimiento de marca o en una base de miembros leales.
- **Amenazas:** condiciones *externas* que pueden ser perjudiciales para el objetivo, por ejemplo, un nuevo competidor en un mercado existente importante.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

La organización no puede controlar estos dos últimos factores.



Realizar un análisis FODA puede ayudar a una OE a pensar en acciones estratégicas que le permitan sacar provecho de su entorno externo actual, y evitar las amenazas, utilizando sus fortalezas externas y limitando el impacto de sus debilidades. Según la manera de combinar los elementos, un análisis FODA puede dar lugar a distintas estrategias:

- **Estrategias F-O:** consisten en utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades;
- **Estrategias D-O:** consisten en superar las debilidades que impiden a la organización aprovechar las oportunidades;
- **Estrategias F-A:** consisten en utilizar las fortalezas para reducir el impacto negativo de las amenazas;
- **Estrategias D-A:** consisten en reducir las debilidades que posibiliten que las amenazas tengan un impacto real.

El ejemplo siguiente ilustra las estrategias FODA:



	FORTALEZAS <i>Buena red de consultores</i> <i>Marco sólido de elaboración de políticas</i> <i>Perfil público positivo y gran representatividad</i>	DEBILIDADES <i>Los miembros pagan cuotas muy bajas</i> <i>Oferta de servicios actual pequeña</i> <i>Dependencia financiera (de donantes y cuotas de afiliación)</i>
OPORTUNIDADES <i>Los miembros necesitan un programa específico de formación en SST</i> <i>Los miembros requieren distintos tipos de servicios (formación, información, etc.)</i>	Estrategias FO: Desarrollar un plan estratégico prestación de servicios (tanto de pago como gratuitos, aprovechando la red de consultores)	Estrategias DO: Desarrollar un servicio específico de formación en SST de pago para ser más independiente desde el punto de vista financiero
AMENAZAS <i>Reducción del número de afiliaciones</i> <i>Los competidores (especialmente consultoras) prestan servicios de formación en SST de alta calidad</i>	Estrategias FA: Comunicar y promover las ventajas de su nueva oferta de servicios de una manera muy atractiva (comparando su precio y calidad con los competidores)	Estrategias DA: Aumentar la cuota de afiliación anual justificando el aumento con una amplia gama de nuevos servicios (información en la web, acceso a una mejor base de datos, reuniones de negocios más frecuentes, etc.)

SECCIÓN 3

Fuente: ITCILO 2011

Al final, el análisis FODA sugiere que una organización no siempre está obligada a seguir las oportunidades más lucrativas. Quizás tenga más posibilidades de desarrollar una ventaja competitiva identificando una correspondencia entre las fortalezas de la organización y las oportunidades que se presentan. En algunos casos, para la organización resulta más interesante superar una debilidad con el fin de aprovechar una oportunidad de peso. Esto es especialmente cierto cuando se prepara el terreno para el desarrollo de nuevos servicios para los miembros: es necesario entender los condicionantes y oportunidades externos e internos para tomar decisiones conscientes y responsables.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores




PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Análisis FODA 2010 de la Federación de Empleadores de Kenya relativo a la prestación de servicios en el campo de las relaciones laborales

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ Elabora planes estratégicos cada 3 años ■ Gran base de afiliación ■ Reconocida por el gobierno como órgano de empleadores más representativo para la representación en órganos tripartitos ■ Fuerte marco de elaboración de políticas a nivel de la junta directiva, del comité ejecutivo y de los comités generales sectoriales ■ Competencias inigualadas en relaciones laborales ■ Buenas relaciones de trabajo con el movimiento laboral y el gobierno ■ Propiedad de los locales de la sede ■ Trabajo en red sectorial ■ Imagen pública positiva como portavoz de los empleadores ■ Vínculos con las organizaciones internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Base financiera frágil ■ Nivel de personal profesional inadecuado ■ Escasa visibilidad en el mercado ■ Reticencia de los miembros a pagar los precios de mercado por los servicios ■ Estructura de TIC inadecuada ■ Falta de sistemas operativos documentados ■ Personal de apoyo técnico insuficiente
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ■ Políticas gubernamentales en favor del crecimiento y relaciones mejoradas con los socios de desarrollo ■ Establecimiento de la Unión Aduanera del Este de África para fomentar el comercio regional y el crecimiento de las empresas ■ Actividad no explotada procedente de miembros potenciales, incluidas las empresas públicas y las zonas francas de exportación ■ Aumento de la implicación en varios proyectos de donantes generadores de mayores ingresos en el marco del cometido principal de la Federación ■ Demanda creciente de servicios de consultoría y formación debido al crecimiento de la industria ■ Disponibilidad de oportunidades de formación del personal gracias a los vínculos con las organizaciones internacionales ■ Adopción de las normas de la OIT y otras normas internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implicación de las organizaciones de la sociedad civil en las relaciones laborales ■ Incremento de la competencia en formación de gestión, consultoría y relaciones laborales ■ Aparición de una organización empresarial y de alianzas que reivindicán la representación del sector privado en todos los temas ■ Reducción del tamaño de las empresas y de sus niveles de empleo, que son la base de las afiliaciones anuales de la Federación ■ Fusiones y cierres de empresas ■ Incertidumbre creada por el proceso de democratización ■ Entorno normativo/marco jurídico

Fuente: Entrevista con la Sra. Jacqueline Mugo, Directora General de FKE, 2010.

En ocasiones, las amenazas pueden ser definidas como retos para las organizaciones de empleadores y el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) pasaría a ser un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y retos (FODR), como puede verse en la buena práctica de Swazilandia que se presenta a continuación.

PRÁCTICAS ÓPTIMAS	
 <p>Análisis FODR 2009 de la Federación de Empleadores y Cámara de Comercio de Swazilandia (FSECC)</p>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mano de obra formada ■ Compromiso de los miembros ■ Afiliación y apoyo a los organismos regionales e internacionales ■ Independencia respecto al gobierno ■ Voz fuerte ■ Afiliación (en aumento) ■ Sostenibilidad financiera ■ Reconocimiento por parte de los agentes/actores/partes interesadas ■ Representación más amplia ■ Liderazgo fuerte ■ Credibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Herramientas de trabajo inadecuadas ■ Problemas de mantenimiento del personal – falta de retribución competitiva; estructura salarial ■ Falta de representación regional ■ Falta de oportunidades de formación ■ Falta de mecanismos de monitoreo y evaluación ■ Falta de evaluación de competencias del personal ■ Ubicación física de la organización ■ Falta de código de conducta (para miembros)
Oportunidades	Retos
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fuerza/respaldo de los miembros ■ Colaboración con otros organismos ■ Apoyo técnico y financiero cre los organismos regionales e internacionales ■ Servicio de formación para empresas paraestatales y miembros ■ Más representación de los miembros/participación en reuniones locales, regionales e internacionales ■ Potencial de ampliación con un centro de formación e información para Pymes ■ Utilización de la afiliación como base de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Competencia de otras asociaciones, como <i>Federation of the Swazi Business Community</i> (FESBC) ■ Percepción del gobierno ■ percepción entre las estructuras tradicionales, del público en general ■ Entorno operativo ■ Difusión de la comunicación ■ VIH/SIDA ■ Recesión económica ■ Afiliación dual ■ Alto coste de los servicios públicos ■ Disponibilidad de datos para uso de los miembros ■ Programas de trabajo decente ■ Presión internacional para la reforma política

SECCIÓN 3

3.3.2. Evaluación de la capacidad de la OE

La evaluación de la capacidad es una etapa necesaria para determinar las competencias, fortalezas y debilidades básicas de la organización para ofrecer y prestar servicios.


La capacidad de la OE es su potencial para ser eficiente, para aplicar con éxito sus competencias y recursos para lograr sus metas y satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Los recursos y competencias incluyen:

- personal
- infraestructura
- tecnología
- recursos financieros
- liderazgo estratégico
- gestión de procesos
- redes y vínculos con otros grupos empresariales

Éstos pueden agruparse en las categorías de recursos, administración y miembros. Los recursos están formados por el personal, la infraestructura, la tecnología y la capacidad financiera. La administración incluye el liderazgo estratégico, la gestión de programas y procesos, las redes y los vínculos. Los miembros, o más bien la fuerza de su compromiso con la OE, son la base que respalda tanto a la dirección como a los miembros. Estos tres elementos componen la capacidad general de la organización.

Las capacidades de la organización también se clasifican como individuales, de grupo y de equipo. Los individuos poseen capacidades en forma de conocimientos, aptitudes y actitudes. Éstas suelen ponerse a disposición de la OE pero siempre se pierden cuando los individuos en cuestión abandonan la OE. Cuando los conocimientos, aptitudes y actitudes se comparten con otras personas, estas capacidades se integran en los procesos y, cuando se han extendido por toda la OE, decimos que quedan incorporadas a la cultura de la OE.

En el campo de la prestación de servicios, los principales elementos que debemos evaluar son los recursos y la cultura de la organización. La siguiente lista de comprobación puede ser de ayuda para este ejercicio.

LISTA DE COMPROBACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA OE

Personal

- grado de especialización en un campo específico
- Tiempo disponible
- Posible sinergia con el trabajo existente
- Capacidad de generar valor añadido
- Capacidad de desarrollarse mediante la formación
- Voluntad y orientación hacia el cliente
- Iniciativa empresarial
- Lealtad a la organización

Infraestructura (back office)	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de la secretaría en cuanto a los plazos, la calidad y el apoyo administrativo (bases de datos) <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de la finanzas para la facturación y el seguimiento: sistemas de seguimiento, facturación <input checked="" type="checkbox"/> Sistema contable <input checked="" type="checkbox"/> Base de datos de afiliación
Tecnología	<input checked="" type="checkbox"/> Sistemas de seguimiento <input checked="" type="checkbox"/> Sistemas de formación
Finanzas	<input checked="" type="checkbox"/> Costes de puesta en funcionamiento <input checked="" type="checkbox"/> Costes operativos <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de inversión <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad crediticia <input checked="" type="checkbox"/> Flujo de caja <input checked="" type="checkbox"/> Reservas
Organización y cultura	<input checked="" type="checkbox"/> Compromiso de considerar los servicios y su prestación como una prioridad también para el personal implicado <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad financiera para invertir durante la fase de inicio <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad para comercializar el servicio <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de administración <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad/voluntad para motivar al personal financieramente al incrementar su volumen de trabajo <input checked="" type="checkbox"/> Estructura jurídica: permite las prácticas comerciales <input checked="" type="checkbox"/> Consecuencias de competir con los miembros

Evaluar la capacidad del personal y de la organización para producir y prestar servicios supone una ayuda adicional para elaborar la estrategia. Esto permitirá a la OE entender sus fortalezas y oportunidades, y tomar decisiones bien fundadas.

3.4. CONCLUSIÓN

El análisis de la posición estratégica de la OE en el suministro de servicios comprende:

- el análisis del entorno externo (PEST);
- El análisis del mercado, mediante el análisis de la oferta y la demanda;
- Por último, el análisis de las capacidades, fortalezas y debilidades internas de la OE (FODA)

Llevando a cabo este estudio profundizado de su entorno interno y externo, una OE debería ser capaz de **identificar las brechas** en la oferta de servicios que no están satisfechas y las **oportunidades** que se le presentan para desarrollar nuevos servicios para sus miembros, es decir, descubrir su "**nicho**".

La etapa siguiente de un desarrollo de estrategia atañe a la determinación de las opciones estratégicas en lo relativo a una oferta de servicios, en otras palabras, dónde pretende situarse la organización en el futuro en términos de prestación de servicios.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores



LISTA DE COMPROBACIÓN

- ¿Existen amenazas externas para que mi OE preste servicios?
- ¿Quiénes son mis competidores?
- ¿Mis miembros tienen la voluntad de pagar por los servicios?
- ¿Qué servicios necesitan mis miembros en prioridad? ¿Y las demás empresas?
- ¿Estos servicios ya forman parte de la oferta del sector privado? ¿A qué precios?
- ¿Tiene mi OE la capacidad de responder a las necesidades insatisfechas de las empresas miembros?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de mi OE?
- ¿Existen otros usuarios potenciales para mis servicios?

Sección Cuatro

Definir las opciones estratégicas

En la planificación estratégica, la definición de opciones estratégicas (o prioridades) implica decidir dónde quiere situarse una organización en el futuro. Este ejercicio requiere entender las bases subyacentes a la estrategia de la OE (qué impulsa a la OE hacia esta estrategia), así como las opciones para llevar a cabo dicha estrategia (dirección y métodos de desarrollo).

Al elaborar sus opciones estratégicas, una OE debería tener presentes los resultados del análisis de su posición estratégica. También debería consultar ciertos elementos y documentos que le ayudarán a establecer estas opciones. Concretamente, estos elementos son:

- la declaración de misión de la organización **(4.1. Declaración de misión)**;
- su cometido, y el marco jurídico para la prestación de servicios (es decir, organización "sin ánimo de lucro") **(4.2. Cometido y marco jurídico)**;
- el plan estratégico completo de la OE, si existe **(4.3. Establecer los objetivos de servicios en el Plan estratégico de la OE)**.

Tener en cuenta todo esto ayudará a la OE a elaborar objetivos estratégicos en relación con los servicios.

4.1. DECLARACIÓN DE MISIÓN

Como punto de partida, una OE debe referirse a su declaración de misión (descrita en ocasiones como la visión, y otras veces como la visión y los valores, el credo o la combinación de éstos y otros términos).

La declaración de misión es una declaración formal, breve y escrita del propósito general de una organización, donde se explican las razones de la existencia de la organización, sus propósitos fundamentales y su papel, indicando indirectamente las áreas en las que la organización quiere estar activa. Idealmente, está acorde con los valores y las expectativas de las principales partes interesadas y refleja el alcance y los límites de la organización.

La declaración de misión de la organización proporciona el marco general para el desarrollo de la cartera de servicios, y debería orientar las actuaciones de la organización en lo relativo a la prestación de servicios. También proporciona los datos de referencia con los que la OE medirá su desempeño.

Una buena declaración de misión debería:

- informar a los miembros, al personal, a las organizaciones colaboradoras y al público en general de las razones precisas de la existencia de la organización;
- proporcionar un punto de referencia claro para establecer la estrategia y los objetivos de la organización, definiendo las prioridades para la asignación de recursos y la distribución de tareas;
- actuar como base de referencia y fuente de inspiración para los miembros y el personal en la determinación de los objetivos de la organización.

Mientras que el plan estratégico está sometido a revisiones constantes, esta visión de la organización no está sujeta a revisiones.

Las mejores declaraciones de misión son breves, están dotadas de significado y reflejan lo que diferencia o hace única a la organización.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores



PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Declaración de misión de la Federación de Empleadores de Jamaica (JEF)

“Llevar al desarrollo de un entorno empresarial propicio mediante la representación y el suministro eficaz de servicios de valor añadido que fortalezcan la capacidad de los empleadores para optimizar la competitividad y la armonía en el lugar de trabajo”

Pocas OE han desarrollado una declaración de misión para un servicio o grupo de servicios específico. Este es el caso de la Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tabago que, hace algunos años, estableció una estructura separada para la prestación de servicios, y de la Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda, que dispone de un servicio de formación grande y bien establecido.



PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Declaración de misión del Centro de Soluciones para los Empleadores (empresa de servicios de la Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tabago)

“Nuestra misión consiste en suministrar soluciones personalizadas basadas en las prácticas óptimas y que mejoren significativamente la actividad de las organizaciones de empresas, concretamente en las áreas de las relaciones laborales, la gestión de recursos humanos y la formación y el desarrollo.”

Declaración de misión del Servicio de Formación de la Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda (IBEC)

“Proporcionamos soluciones de formación prácticas que generan una diferencia real”

Una investigación de la OIT revela que más del 75 por ciento de las organizaciones de empleadores del mundo disponen de una declaración de misión escrita¹². El mismo estudio muestra que sólo un tercio de las mismas acaban convirtiéndose en una estrategia de negocio. Como ya se ha dicho, la definición de una declaración de misión es la base del desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización.

¹² ACTEMP: *Informe del Coloquio internacional sobre el futuro de las organizaciones de empleadores*, OIT, abril de 1999.

4.2. COMETIDO DE LA OE Y MARCO JURÍDICO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Al establecer los objetivos relativos a su oferta de servicios, el personal y la dirección de la OE deberían asegurarse de que estos objetivos cumplan con el cometido de la organización, especialmente cuando se trata de servicios de pago, los que servirán para incrementar los ingresos de la OE.

Algunas OE sostienen que su perfil "sin ánimo de lucro" les impide pedir a sus miembros que paguen por un servicio que ya debería estar incluido en su cuota de afiliación. Por consiguiente, la OE no puede aventurarse en una prestación de servicios generadora de ingresos sin enmendar los estatutos de la organización.

En otros casos, la ley puede impedir a la OE obtener beneficios procedentes de servicios empresariales. Así pues, la organización tendrá que considerar la posibilidad de crear una empresa independiente, una fundación o una colaboración para poder ofrecer algunos servicios a sus miembros.

También puede depender del contenido del servicio en sí, que puede no ajustarse al cometido de la OE.



PRÁCTICAS ÓPTIMAS

La Federación de Empleadores de Malasia (MEF) enmienda sus estatutos para permitir la creación de la Academia de la MEF (establecimiento de formación).

A finales del decenio de 1990, Malasia se enfrentaba a problemas de desempleo de trabajadores diplomados debido principalmente al desajuste del mercado de trabajo. Siguiendo una encuesta realizada entre sus miembros, que mostraba las deficiencias del sistema educativo, y con el fin de hacer frente a estas deficiencias, se enmendaron las reglas 3 y 4 de los estatutos de MEF para ofrecer "formación profesional a través de los medios más eficaces, que incluyen la creación de la Academia de Formación MEF".

Tras la enmienda de las reglas estatutarias de MEF, la *MEF Academy Sdn Bhd* (Academia MEF) fue registrada formalmente en la Comisión Empresarial de Malasia. MEF aportó un capital circulante inicial de 250.000 ringgit a la Academia MEF, que comparte locales y servicios generales con MEF, optimizando y minimizando así sus costes.

La Academia MEF empezó a funcionar en julio de 2005. Es una filial 100 por ciento propiedad de MEF y está dirigida por una junta directiva, nombrada por el Consejo de MEF.

Fuente: Departamento de Formación de MEF.

4.3. ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE SERVICIOS EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA OE

Para aquellas organizaciones de empleadores que ya ofrecen servicios a sus miembros, la prestación de servicios ya debería estar reflejada en el plan estratégico de la organización. El análisis del entorno externo, del mercado y la evaluación de las capacidades de la OE debería ayudar a revisar los objetivos estratégicos correspondientes.

En cambio, las que piensan en desarrollar servicios para los miembros, tendrán que elaborar objetivos estratégicos específicos para integrar dichos servicios en el plan estratégico general de la organización. En otras palabras, se trata de definir cómo contribuirán los servicios al objetivo

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

general de la OE. Una vez más, esto será posible una vez que se haya hecho el análisis de las capacidades internas de la OE, de su entorno externo y del mercado.


Al elaborar los objetivos estratégicos, es importante pensar en las causas subyacentes que impulsan a la OE a desarrollar nuevos servicios o a revisar los existentes. Básicamente, éstas pueden articularse en torno a tres aspectos:

- cerrar una brecha (por ejemplo, la falta de servicios para ayudar a las Pymes a instalarse en un país en vías de desarrollo)
- atraer a nuevos miembros y/o retener a los miembros existentes, así como ser un portavoz más eficaz de las empresas
- generar ingresos por servicios, para financiar las actividades de cabildeo y mejorar la composición de los ingresos de la organización

Los objetivos estratégicos deberían reflejar la motivación que lleva a desarrollar servicios para los miembros.

4.2.1. De la declaración de misión a los objetivos estratégicos

- Para establecer los objetivos estratégicos relativos a una prestación de servicios, una OE puede pensar en cómo contribuirán los servicios a su declaración de misión, tal como se ilustra en el ejemplo a continuación, adaptado del plan estratégico actual de FKE.



PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Objetivos estratégicos de la Federación de Empleadores de Kenya relativos a la prestación de servicios

a) Misión: Promover y favorecer el entorno empresarial para los empleadores

b) ¿Cómo puede contribuir a esta misión la oferta de servicios de FKE?

- Mejorando los servicios existentes en términos de calidad (para los miembros) y rentabilidad (para la OE)
- Desarrollando la cartera de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) de acuerdo con las nuevas leyes laborales promulgadas en el país en 2007
- Capitalizando los esfuerzos de investigación destinados a las actividades de presión y cabildeo como vector de identificación de nuevos servicios para los miembros

c) Objetivos estratégicos correspondientes:

- **Objetivo estratégico núm. 1:** Mejorar la capacidad de investigación
- **Objetivo estratégico núm. 3:** Vender mejor y rentabilizar los servicios existentes (vinculado al 1, innovación en los servicios)

Objetivo estratégico núm. 5: Monitorear eficazmente la satisfacción y las necesidades de los miembros

Fuente: adaptado del Plan estratégico 2010-2012 de FKE.

4.2.2. El enfoque del Sistema de Puntuación Equilibrada

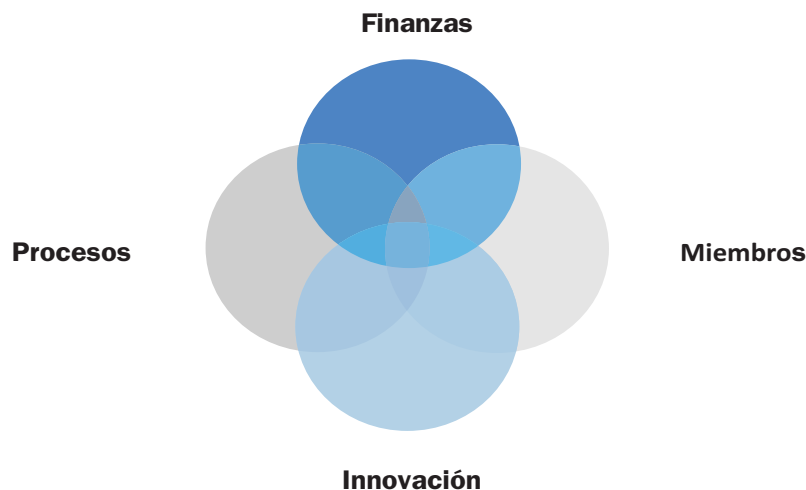
Para establecer objetivos estratégicos de servicios de una manera más completa, puede resultar útil la utilización del denominado **Sistema de Puntuación Equilibrada** (SPE).

El SPE es una herramienta de gestión eficiente que fue desarrollada inicialmente para proporcionar a los ejecutivos un marco de trabajo global que plasmara los objetivos estratégicos de la empresa en un conjunto coherente de medidas de desempeño¹³. Esta herramienta resulta útil a las OE para identificar, elaborar y monitorear sus objetivos estratégicos.

Básicamente, el modelo establece que un objetivo estratégico debe ser definido junto a un indicador de desempeño y una meta asociada. Pero en su elaboración también deben incluirse las actividades necesarias para alcanzar cada objetivo. Estas actividades tendrán que presupuestarse de manera que sean realistas y operativas.

De acuerdo con este modelo, los objetivos estratégicos deberían reflejar cuatro perspectivas, concretamente las finanzas, los clientes/miembros, la innovación y los procesos internos.

Figura. Las cuatro perspectivas del modelo SPE



Adaptadas a las OE, estas cuatro perspectivas pueden describirse de la manera siguiente:

- La perspectiva financiera tiene en cuenta la estructura financiera de la organización y su sostenibilidad. Una organización podría decidir generar ingresos a través de la prestación de servicios de pago. En ese caso, podría decidir qué beneficios espera obtener con estos servicios.
- La perspectiva del miembro (o cliente) pretende identificar las medidas específicas que reflejan los factores que importan realmente a los miembros de la OE. Las preocupaciones de los miembros suelen concentrarse en cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño y coste.
- La perspectiva de los procesos internos tiene en cuenta todos los procesos que una organización tiene que poner en práctica para destacar en sus actividades y producir servicios valiosos: competencias, uso de tecnologías, etc. Las áreas de medición deben derivarse de los factores que tengan un mayor impacto en la satisfacción de los miembros, es decir, los factores que afectan a los ciclos de tiempo, la calidad, las competencias de los empleados o incluso la productividad.

¹³ Kaplan R. y Norton D.: *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*, Harvard Business Review, enero-febrero de 1992.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

- Por último, la perspectiva de la innovación atañe a la capacidad de la organización para crecer e innovar, de manera que genere más valor para que los miembros quieran formar parte de la organización y permanezcan en ella. Para una OE, un campo de innovación posible es la prestación de servicios para los miembros. La innovación está directamente ligada a los temas financieros, debido al volumen de inversión que es necesario llevar a cabo.

La matriz del SPE incluye una parte para el objetivo estratégico y otra para la medición del desempeño (indicador y meta), tal como se ilustra en el ejemplo siguiente:



Ejemplo. Matriz SPE para los servicios

	Objetivo estratégico	Indicador/Área clave de resultado	Meta
Finanzas	Incrementar los ingresos por servicios	Ingresos por servicios/Ingresos totales	40% al final del año contable
Miembros	Incrementar la satisfacción de los miembros con los servicios	Porcentaje de satisfacción de los miembros	70% de los miembros satisfechos con la oferta global de servicios de la OE
Procesos internos	Mejorar las capacidades de investigación del personal	Tiempo de formación/personal al año	20% del tiempo del personal dedicado a la formación en un año
Innovación	Rastrear las nuevas tendencias en prestación de servicios	Investigación realizada en 20 países	3 meses


De acuerdo con el modelo, una vez establecidos los objetivos estratégicos, éstos tienen que plasmarse en objetivos operativos específicos y presupuestarse adecuadamente.

La utilización del enfoque SPE sólo es una de las muchas maneras de establecer objetivos. La OE es responsable de elegir un proceso para elaborar su plan estratégico, en función de su capacidad y su historial de planificación estratégica.

4.4. CONCLUSIÓN

La prestación de servicios para los miembros tiene que formar parte del proceso de planificación estratégica y, como tal, el plan estratégico de la OE tiene que integrar objetivos específicos de servicios. Como hemos visto en esta sección, estos objetivos tienen que reflejar la declaración de misión de la OE y cumplir con su cometido y su marco jurídico.

Una vez decidido "dónde quiere situarse la organización" y una vez establecidos los objetivos correspondientes dentro del proceso de planificación estratégica, ha llegado el momento de pensar en cómo alcanzar estos objetivos y poner en práctica la estrategia. La sección siguiente se centra en la aplicación de la estrategia de servicios.

 **LISTA DE COMPROBACIÓN**

- ¿Se enmarca la oferta de servicios en nuestra declaración de misión (o visión)?
- ¿Se enmarca nuestra oferta de servicios en los estatutos de la OE? Si los estatutos son demasiado restrictivos para permitir la prestación de servicios ¿podemos plantearnos la posibilidad de enmendarlos?
- ¿Existen impedimentos legales para que mi OE preste servicios?
- ¿Se enmarca mi oferta de servicios en las prioridades estratégicas de la OE?
- ¿Es coherente con el plan estratégico general de la OE?
- ¿Cómo mediremos el logro de nuestros objetivos estratégicos?
- ¿Tiene la OE la aprobación de la Junta Directiva para esta oferta de servicios?

Sección Cinco

Aplicación de la estrategia

La mayoría de las estrategias fracasan porque no son operativas. Las personas implicadas en la elaboración de estrategias no suelen pensar lo suficiente en la manera de ponerlas en práctica, en lo que es necesario hacer para lograr su éxito, y en cuánto costarán.

Para implementar una estrategia de servicios, una OE debe centrarse en sus clientes, es decir, en sus miembros, y pensar en términos de comercialización. Además, la comercialización es el proceso de gestión a través del cual los servicios dejarán de ser solo un concepto y pasarán a ser un medio para llegar a los clientes¹⁴. El término comercialización también sugiere que, para alcanzar las metas de la organización, ésta tiene que anticiparse a las necesidades de sus miembros, satisfaciéndolas más eficazmente que sus competidores.

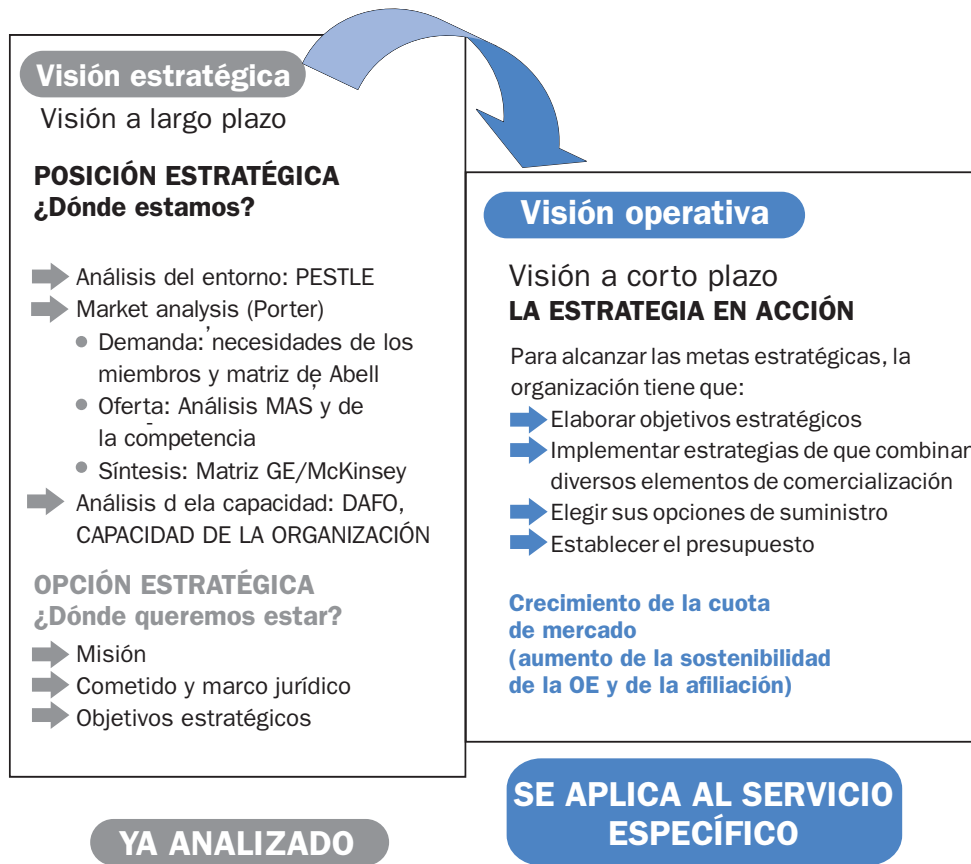
La presente sección se centra en la puesta en práctica de la estrategia de prestación de servicios a través de la elaboración de un **Plan empresarial**¹⁵. Para cada uno de los servicios que se pretende desarrollar (o mejorar), una OE puede redactar un Plan empresarial, que consiste en un documento de trabajo descriptivo y financiero que establece los principales elementos necesarios para prestar un servicio, desde la concepción de dicho servicio hasta su desarrollo y su suministro final. Este plan formal no sólo ayuda a la OE a colocar el servicio en el mercado, sino que también proporciona un instrumento para verificar su desempeño y crecimiento a lo largo de los años. El Plan empresarial también representa una herramienta eficaz de comunicación con el personal de la OE y sus asociados, con sus miembros existentes y potenciales y con otras partes interesadas. Eventualmente, el plan ayudará a monitorear constantemente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos de la organización.

En la literatura relacionada con la gestión, el Plan empresariales suele dividirse en dos procesos principales: un proceso estratégico y otro operativo (véase la figura más abajo):

- La “**visión estratégica**” se refiere al análisis sistemático del entorno, el mercado y las necesidades de los miembros; un análisis necesario para responder con rapidez a los cambios y retos que puedan presentarse en el entorno de referencia.
- El “**enfoque operativo**”, que suele definirse como “enfoque de acción”, se basa en el corto plazo y tiene en cuenta cada actividad operativa que debe realizar una organización para llevar al terreno de la práctica sus objetivos estratégicos. Esta visión operativa está íntimamente ligada al crecimiento de la cuota de mercado y en la combinación de las estrategias de comercialización y presupuestación.

¹⁴ La *Asociación de Marketing de los Estados Unidos* define el marketing como “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, la política de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y de las organizaciones”.

¹⁵ Para evitar toda confusión y mantener la coherencia con la terminología general de la OE, utilizaremos en este texto el término “Plan empresarial”. Es lo mismo que “Plan de marketing”.



- Como ya hemos hablado de los elementos estratégicos en las secciones anteriores, nos referiremos aquí a la parte operativa del Plan empresarial que debe aplicarse a un servicio específico que la OE pretende desarrollar. La parte operativa está compuesta por las etapas siguientes:
- **Etap 1:** Establecer objetivos operativos específicos y claros en relación con los servicios basándose en la declaración de misión general y en los objetivos estratégicos a largo plazo. **(Definir objetivos específicos e indicadores)**
- **Etap 2:** Definir estrategias que combinan diversos elementos de comercialización con el fin de cumplir los objetivos **(Estrategias que combinan diversos elementos de comercialización)**
- **Etap 3:** Vigilar y comprobar si la organización es capaz de prestar el servicio por sí misma. Si una OE no es capaz de hacerlo, tendrá que elegir sus opciones de suministro entre una gama de oportunidades **(Elección de las opciones de suministro)**
- **Etap 4:** Seguir de cerca y mejorar los servicios intentando lograr el equilibrio entre los costes y beneficios esperados y los costes y beneficios alcanzados **(Presupuesto)**
- **Etap 5:** Fiscalizar el Plan empresarial y la implementación de los nuevos servicios utilizando indicadores financieros y cualitativos.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores


ETAPAS DEL PLAN EMPRESARIAL – VISIÓN OPERATIVA	
Etapa 1. Definir objetivos/indicadores específicos	<p>¿Qué resultados se esperan de la prestación de servicios?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Atraer a nuevos miembros ■ Mejorar la percepción de la OE y su imagen de marca ■ Mejorar la satisfacción de los miembros y su retención ■ Aumentar la sostenibilidad
Etapa 2. Estrategias que combinan diversos elementos de comercialización*	<p>Producto/servicio = ¿Qué tipo de servicio desarrollar?</p> <p>Precio = ¿Qué características tiene en lo que respecta al precio? (de pago o no, descuentos, niveles de precios, etc.)</p> <p>Lugar = ¿Dónde se prestará el servicio? ¿Cuál será su disponibilidad?</p> <p>Promoción = ¿Cómo se informará a los miembros sobre el nuevo servicio? ¿Cómo promover los valores y ventajas del servicio de la manera más atractiva?</p> <p>Personas = ¿Cuántas personas participarán (personal y personas no funcionarias)? ¿Cuáles son sus funciones y competencias?</p> <p>Procesos = ¿Cuáles son las distintas etapas “de proceso” a seguir para que el servicio sea eficaz, eficiente y atractivo?</p>
Etapa 3. Opciones de suministro	Si la organización de empleadores no es capaz de prestar los servicios por sí misma, ¿será necesario considerar otras opciones de suministro?
Etapa 4. Presupuesto	Decisiones relativas a los costes y beneficios
Etapa 5. Monitoreo	<p>¿Cómo monitoreará la OE el nuevo servicio?</p> <p>¿Cuáles son los indicadores de éxito/fracaso?</p>

5.1. ETAPA 1. DEFINIR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INDICADORES PARA EL SERVICIO

Los servicios suelen incluir distintos objetivos, cada uno de los cuales debería contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico global de la oferta de servicios de la OE (véase la sección 4 sobre Opciones estratégicas).

La identificación de al menos un objetivo específico por servicio ayuda a la OE a permanecer centrada en las necesidades detectadas mediante el análisis de las necesidades de los miembros.

PRÁCTICAS ÓPTIMAS



Objetivos específicos para el servicio de formación que pretende desarrollar la Federación de Empleadores de Kenya:

Objetivo global de la oferta de servicios de FKE:
Elevar el perfil de FKE con su contribución a la mejora del entorno empresarial.

Objetivo específico de la cartera renovada de servicios de formación de FKE:
Desarrollar 2 nuevos programas de formación y mejorar otros 2 existentes para reforzar el servicio para los miembros e incrementar los ingresos procedentes de la formación.

Servicio de formación	Justificación	Objetivo específico por servicio
Implicaciones de la nueva constitución en las relaciones laborales	La nueva constitución (de agosto de 2009) contiene algunas cláusulas que tienen implicaciones en la administración laboral.	Preparar a los profesionales de RH para manejar los asuntos laborales cumpliendo las disposiciones de la nueva constitución.
Aspectos legales de la tercerización laboral	La tercerización laboral de ha convertido en una estrategia empresarial común cuya implementación se enfrenta a retos legales.	Preparar a los dirigentes de las empresas en cuanto a las consideraciones legales relativas a la tercerización laboral.
Competencias de negociación	Las negociaciones de los convenios colectivos entre los dirigentes y los sindicatos tienen que tramitarse por la vía rápida. Parte del personal de FKE ha recibido formación para formadores en competencias de negociación.	Impartir al personal directivo de las empresas y a los líderes sindicales/ representantes del personal formación sobre el arte de la negociación.
Mejora de la productividad	Existe una tendencia general en el mercado laboral a vincular los salarios con la productividad.	Preparar al personal directivo de las empresas para mejorar el desempeño de la organización y vincular la productividad a las negociaciones salariales.

Fuente: adaptado del Plan estratégico 2010-2012 de FKE.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

El propósito de desglosar los objetivos específicos y su justificación debería ayudar a establecer los resultados concretos del cumplimiento y, más tarde, a perfilar las actuaciones/actividades que deben emprenderse y los recursos necesarios para ello.

No sólo hay que evaluar o realizar una descripción cualitativa de los servicios propuestos, sino que también se debe cuantificar los resultados esperados. Así pues, si el objetivo es "preparar a los profesionales de RH para manejar los asuntos laborales cumpliendo las disposiciones de la nueva constitución", esto debería plasmarse en una meta cuantificable, y que suele expresarse a con **indicador**: por ejemplo, el número de días de formación, la frecuencia de los cursos, el número total de participantes y los ingresos esperados. Los indicadores definen la meta deseada que el servicio pretende alcanzar, y también tienen que establecerse dentro de un marco temporal preciso: por ejemplo, un año.

En el intento de definir metas precisas para un servicio, es útil el uso del enfoque SMART, que incluye los cinco **indicadores** de calidad siguientes:

S	eSpecífico
M	Medible
A	reAlizable
R	Realista
T	limitado en el Tiempo

El cuadro de abajo describe con mayor detalle el significado de cada una de estas características, y puede resultar útil en la preparación de los indicadores SMART para un servicio.

	Descripción (Un indicador SMART tiene que tener en cuenta las siguientes preguntas)	Ejemplo de indicador SMART
eSpecífico	¿Qué quiere lograr exactamente en su organización? ¿Qué queremos lograr? ¿Por qué? ¿Dónde y para quién será realizado?	Servicio de formación: Implicaciones de la nueva constitución en las relaciones laborales Tres programas de formación sobre la nueva constitución para los miembros, 15 participantes cada uno, con unos ingresos totales de 15.000 dólares, se impartirán en los locales de FKE antes del 30 de noviembre de 2011
Medible	Es necesario poder hacer un seguimiento de los progresos y medir los resultados del servicio. Un buen indicador debería responder a la pregunta: "¿Cuánto o cuántos?"	
reAlizable	¿Quién (es su responsable)? Para garantizar el cumplimiento, es esencial tener en mente los recursos humanos (y financieros) necesarios para su desarrollo	
Realista	El indicador tiene que ser motivador , pero realista . Esto se relaciona con la relevancia de la actividad para la organización.	
limitación en el Tiempo	El cumplimiento de los objetivos tiene que situarse en el tiempo; un buen indicador tiene que incluir la pregunta ¿Para cuándo (quiere lograr el resultado?)	

El ejemplo siguiente describe la situación en que una OE ha decidido introducir un servicio de asesoramiento telefónico sobre las prácticas de contratación.



Ejemplo. Enfoque SMART

Una OE bien consolidada ha decidido introducir un nuevo servicio: asesoramiento telefónico sobre las prácticas de contratación. Con el fin de poner en práctica esta idea, el Director Gerente del Equipo Creativo de la organización y dos coordinadores de proyecto con un largo historial en temas de empleo y una amplia experiencia, utilizaron el Enfoque SMART para establecer indicadores de calidad con el fin de alcanzar las metas eficazmente. Precisaron los siguientes indicadores:

ESPECÍFICOS

- **¿Qué?** El nuevo servicio fue definido como “asesoramiento telefónico sobre las prácticas de contratación”;
- **¿Por qué?** Para satisfacer una demanda recurrente de los miembros;
- **¿Dónde?** Por teléfono desde los locales de la organización. Se publicará una sección bimestral de preguntas frecuentes en la página web.
- **¿A quién?** Sólo para miembros;

MEDIBLE

- **¿Cuántos?** El asesoramiento se debe prestar con regularidad, tras tres meses de actividad se comprobarán las estadísticas y se precisará el número requerido de intervenciones

REALIZABLE

- **¿Quién es el responsable?** Uno de los especialistas en mercado laboral que trabajan bajo la supervisión de los coordinadores de proyecto del Equipo Creativo será nombrado “encargado” del servicio y se le confiará la prestación de los servicios, mientras que su supervisor será responsable de supervisar la prestación del servicio y de ofrecer la asistencia necesaria.

REALISTA

- Estaría bien que todos los miembros se convirtieran en “profesionales de la contratación” gracias a los servicios prestados, pero esto no es factible. El objetivo relevante y realista será asegurarse de que todos los miembros reciban el asesoramiento necesario “a tiempo” (en un plazo máximo de dos días laborables si se trata de un caso complicado; si no, en el momento);
- **Resultado:** los miembros deberían utilizar el servicio periódicamente, lo que permitiría una mejora progresiva de sus prácticas de contratación.

LIMITACIÓN EN EL TIEMPO

- **¿Para cuándo?** Los servicios de asesoramiento telefónico deberían estar operativos a lo máximo un mes tras la toma de la decisión, las FAQ de la página web deberían estar operativas desde el principio del proyecto y deberían actualizarse cada 2 meses.

5.2. ETAPA 2. ESTRATEGIAS QUE COMBINAN DIVERSOS ELEMENTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Uno de los conceptos más famosos del marketing y la planificación empresarial es la estrategia de *combinación de comercialización*. Según su autor, el profesor Neil Borden¹⁶, hay ciertas acciones de desempeño empresarial que pueden influir en la decisión del consumidor de comprar bienes o servicios. La combinación de diversos elementos de comercialización describe las acciones de la empresa/organización en algunas áreas interrelacionadas, que se analizarán conjuntamente para satisfacer las necesidades de los clientes/miembros.

Las estrategias originales que combinan diversos elementos de comercialización se identificaron como las acciones relativas a las “cuatro P”, es decir: **Producto, Precio, Plaza y Promoción**.

En lo que concierne a los servicios, la literatura de gestión sugiere que se añadan por lo menos dos nuevas “P” a las ya tradicionales. Debido a las características intangibles del propio servicio, una organización debería concentrar sus esfuerzos en implementar estrategias relativas a la **Personas** y a los **Procesos**.

Todas estas P se pueden definir de la manera siguiente:

PRODUCTO/ SERVICIO	Qué necesidades de nuestros miembros deben satisfacerse; Calidad y características del servicio
PRECIO	Inversiones para el desarrollo del servicio y elementos no materiales (por ejemplo, el tiempo, los esfuerzos de suministro) que tienen un impacto en el precio
PROMOCIÓN	Promoción, publicidad, sensibilización e información a los miembros
PLAZA	¿Dónde se presta el servicio? Distintas modalidades de distribución
PERSONAS	Los individuos influyen en la configuración final del servicio. Aquel que preste el servicio puede influir en la satisfacción de los miembros (el personal tiene que estar motivado para dar lo mejor de sí mismo)
PROCESO	Secuencia de actividades para el desarrollo del servicio, su suministro y su seguimiento.

Jobber identifica cuatro requisitos principales que una organización debe cumplir para obtener una estrategia eficaz que combina diversos elementos de comercialización¹⁷. Según el autor, una OE debería:

- **Satisfacer las necesidades:** satisfacer a los miembros significa retener a los miembros. El análisis de las necesidades y su satisfacción demuestra que una organización está orientada hacia el mercado y la comercialización.
- **Crear ventajas comparativas:** las ventajas pueden estar definidas por la posición de mercado de la organización (qué) y por sus recursos y competencias principales (cómo). Utilizando estas dos fuentes de ventajas competitivas, una OE debería poder obtener mejores resultados en su entorno empresarial.
- **Adecuarse a los recursos:** la calidad y el volumen de recursos que la organización tiene a su disposición representan límites para las actuaciones de combinación de la comercialización. Algunos de ellos son: recursos financieros, recursos humanos, estructura de la organización, competencias y conocimientos principales, etc.
- **Estar coordinada:** Además de definir los distintos elementos de la combinación de comercialización, es muy importante definir las relaciones entre ellos y encontrar la combinación adecuada para cada servicio. Una elección equivocada de los distintos elementos, o la eliminación de uno de ellos, puede impedir el éxito del servicio en el mercado.

¹⁶ Harvard Business School. Este concepto data de principios de los años 1960.

¹⁷ Jobber D.: *Principles and Practice of Marketing*, McGraw Hill Book Company, Londres, 1996.

Al buscar las combinaciones de comercialización óptimas, puede resultar útil esbozar las distintas combinaciones posibles y elegir la mejor para un servicio determinado. Crear combinaciones implica tomar decisiones sobre:

- productos con distintas características (P)
- distintos niveles de precio (Pr)
- distintas formas y canales de distribución (D)
- distintas herramientas de promoción (Pn)
- distintas combinaciones de procesos (Pro)
- distintas competencias y conocimientos entre las personas (Pe)

El cuadro a continuación muestra distintas combinaciones de comercialización para tres formas distintas de un mismo servicio.

Niveles de herramientas de marketing	P	Pr	D	Pn	Pro	Pe	Combinación de herramientas de comercialización	Tipo de combinación de comercialización
1 (el más bajo)	P1	Pr1	D1	Pn1	Pro1	Pe1	P1- Pr2- D5- Pn2- Pro2- Pe 2	Combinación 1*
2	P2	Pr2	D2	Pn2	Pro2	Pe 2		
3	P3	Pr3	D3	Pn3	Pro3	Pe3		
4	P4	Pr4	D4	Pn4	Pro4	Pe4		
5 (el más alto)	P5	Pr5	D5	Pn5	Pro5	Pe5	P5- Pr3- D3- Pn5- Pro4- Pe4	Combinación 2*

* **Combinación de comercialización 1:** servicio de baja calidad, con un precio relativamente bajo, ampliamente distribuido y popular en el mercado, con una promoción moderada, baja eficacia en los procesos, baja calidad de las competencias del personal.

* **Combinación de comercialización 2:** servicio de calidad muy alta, precio promedio y nivel de distribución promedio, promoción extensa, proceso bien organizado y eficiente, conocimientos de las personas implicadas de alta calidad.

Al diseñar las estrategias de combinación de elementos de comercialización, una OE debería evaluar y revisar todos los elementos de la combinación de comercialización. Los apartados siguientes describen con detalle los seis elementos fundamentales de la combinación de comercialización identificados para la prestación de servicios.

5.2.1. Producto/Servicio

Todo servicio debe diseñarse con la finalidad de incrementar la satisfacción de los miembros. De acuerdo con esta idea, las organizaciones de empleadores deberían concentrar sus esfuerzos en conseguir que su servicio sea más eficaz en términos de calidad. Hay muchos aspectos en los que éstas pueden trabajar para incrementar el nivel de calidad que perciben los clientes:

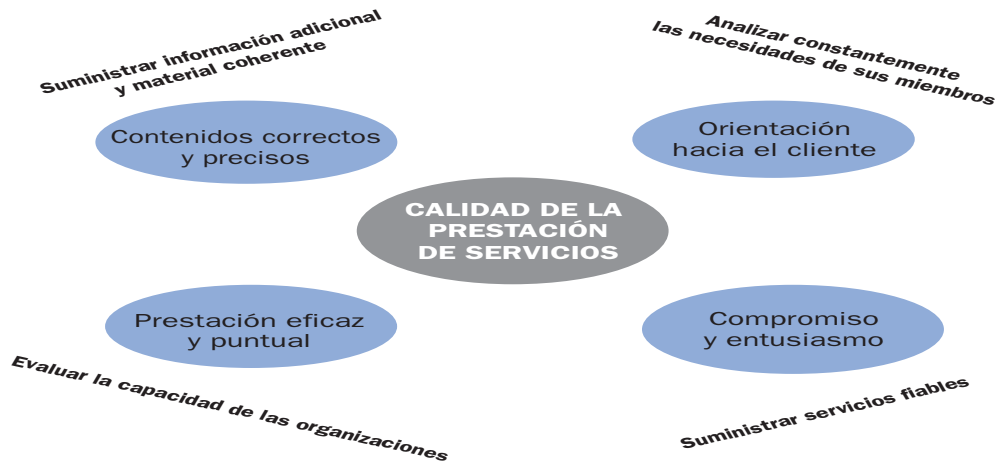
- Ante todo, un buen servicio debería tener contenidos **correctos y precisos**; en este sentido, el valor añadido que una OE puede aportar a un servicio puede ser el suministro de información adicional y de un contenido basado en material coherente y de alta calidad.
- En segundo lugar, la calidad viene dada por la orientación hacia el cliente, lo que implica el diseño de servicios **fáciles de utilizar**, relevantes y globales; las organizaciones de empleadores tienen que anticiparse y analizar constantemente las necesidades de sus miembros para poder satisfacerlas.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

- En tercer lugar, un buen servicio implica suscitar el compromiso y el entusiasmo entre los miembros; cuanto más capaz sea la organización de prestar servicios fiables, más se comprometerán los miembros con ella.
- Eventualmente, la calidad de un servicio implica que éste se preste de manera eficaz y puntual, es decir, donde y cuando los miembros lo necesitan. La capacidad de la organización (personal implicado, competencias y procesos de gestión) puede influir realmente en la configuración final de los servicios.

La figura a continuación resume las características de un servicio de alta calidad y la manera de mejorar su percepción entre los usuarios.

Figura. Requisitos de un servicio de calidad




Fuente: ITCILO 2011

Las organizaciones de empleadores tienen que evaluar la calidad y el uso de cada servicio desarrollado, así como la satisfacción que éstos procuran al usuario (es decir, la satisfacción de los miembros). De hecho, la calidad percibida por los miembros, o valor añadido, es extremadamente importante para mejorar la calidad del servicio. Unos buenos sistemas de medición del impacto facilitarán la mejora de la calidad de los servicios.

Al evaluar el impacto de la producción y el suministro de un servicio, la persona responsable de este servicio en la OE debe plantearse las preguntas siguientes:

LISTA DE COMPROBACIÓN PARA LA CALIDAD DE UN PRODUCTO/SERVICIO	
<input checked="" type="checkbox"/>	¿Son suficientes el alcance y la profundización del servicio? ¿Cuenta con las características esperadas?
<input checked="" type="checkbox"/>	¿La calidad del servicio es la esperada?
<input checked="" type="checkbox"/>	¿El servicio se presta eficazmente?
<input checked="" type="checkbox"/>	¿Se presta el servicio en el momento esperado?
<input checked="" type="checkbox"/>	¿Genera el servicio un mayor compromiso entre los miembros?

Por lo que se refiere a la satisfacción del usuario, las encuestas periódicas de afiliación a la OE pueden ser una herramienta útil para evaluar la satisfacción con todos los servicios prestados por dicha OE. También se pueden realizar encuestas de satisfacción específicas entre los usuarios, sobre todo cuando la OE quiere obtener una respuesta sobre un servicio en concreto (por ejemplo, cuestionario de evaluación al final de un curso de formación).


PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Encuesta de satisfacción de los miembros sobre los servicios prestados por la Federación de las Industrias del Acero y la Ingeniería de Sudáfrica (SEIFSA).

Servicios prestados por SEIFSA

1. ¿Sabía usted que SEIFSA ofrece varios productos y servicios para sus miembros en las áreas siguientes?:

	Sí	No
Relaciones laborales		
Temas económicos y comerciales		
Desarrollo de competencias		
Seguridad y salud en el trabajo (SST)		

2. ¿Ha utilizado anteriormente alguno de los productos o servicios de SEIFSA? En caso negativo, ¿por qué no?

Sí

No

Comentarios:

3. Servicios de relaciones laborales - Por favor, evalúe los siguientes aspectos de los productos y servicios relativos a las relaciones laborales:

	NP	Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Consultoría						
Talleres						
Formación interna						
Publicaciones						
Negociaciones salariales						
Asesoramiento telefónico/electrónico						
Solución de conflictos						
Varios (especificar)						

SECCIÓN 5

Fuente: Extracto de la Encuesta de afiliación 2010 de la Federación de Industrias del Acero y la Ingeniería de Sudáfrica

5.2.2. Plaza

Las decisiones relativas a la plaza se refieren a la elección de los canales adecuados y más adaptados para la distribución de los servicios.

Los distintos servicios pueden requerir distintos canales de distribución: tanto físicos como no físicos. Por ejemplo, los servicios de información pueden distribuirse sencillamente en las páginas web, sin ninguna relación humana ni asistencia, del mismo modo que la formación a distancia o e-learning.

Al contrario, un servicio de consultoría requiere la implicación de las personas y los canales físicos tanto de la organización de empleadores como de la empresa asesorada. En este caso, el servicio puede prestarse in situ o en los locales de la organización de empleadores. Algunos servicios (por ejemplo, una consultoría sencilla) también pueden prestarse por teléfono.

Al elegir una estrategia de plaza, un elemento importante es la **proximidad**. La proximidad a un amplio abanico de empresas resulta muy importante. La mayoría de organizaciones de empleadores cuentan con ramas locales o regionales en las principales ciudades de su jurisdicción, de modo que puedan asesorar a las empresas directamente. La proximidad física suele significar una proximidad individual. De hecho, la relación construida entre el asesor o consultor y la empresa suele resultar crucial para el servicio, y a veces las empresas rechazan el asesoramiento de una persona que esté lejos de ellos.

En resumen, los principales canales de distribución para una organización de empleadores son:

- in situ
- en los locales de la OE
- por teléfono
- por correo postal y electrónico
- en la página web

Otro aspecto importante a tener en cuenta en lo relativo a la plaza es la disponibilidad de los servicios: un servicio de 24 horas puede mejorar la percepción de calidad entre los miembros. El concepto de **disponibilidad** está estrechamente relacionado con el canal de distribución mediante el cual se ofrece el servicio. Sin lugar a dudas, Internet representa un canal de prestación continua de servicios.

5.2.3. Promoción

La promoción es un elemento importante de las estrategias de combinación de comercialización. Tiene varias funciones y está relacionado con la estrategia de comunicación, que permite a las organizaciones de empleadores fortalecer su percepción de marca y la retención de los clientes.

La comunicación es la manera más eficaz que tiene una organización para establecer relaciones fuertes con sus miembros y socios con el fin de compartir información sobre ciertos temas o hechos.

Al hablar de la promoción, merece la pena mencionar la importancia de las bases de datos de afiliación de la OE, que son herramientas de promoción esenciales (aunque no son las únicas; véase el apartado 5.2.3.4.).

Existen dos niveles de comunicación:

- **Comunicación con el personal, con el fin de:**
 - poner al corriente al personal sobre la misión y los valores, las metas estratégicas y la manera de alcanzarlas mediante la combinación de comercialización.
 - clarificar las responsabilidades del personal dentro de la organización;

- construir y mantener fuerte la identidad de la organización en la mente de los empleados, desarrollando algunos vínculos emotivos con la marca de la organización.

El proceso de comunicación con el personal puede afectar realmente al compromiso y a la lealtad de los empleados, mejorando la eficacia de su trabajo.

■ **Comunicación con los clientes/miembros, con el fin de:**

- informar a las partes interesadas de las actividades de la organización y de la manera de llevar a cabo los planes, dejando clara su posición (comunicación institucional);
- presentar su conjunto de servicios ofrecidos como los más atractivos;
- convencer a los miembros de que elijan los servicios de la organización, comunicándoles su valor, sus ventajas y su calidad.

Este proceso puede generar lealtad y percepción entre los miembros, y la organización tiene que ser bien reconocible y percibida entre las partes interesadas.

5.2.3.1. Funciones de promoción

La promoción tiene cuatro funciones principales:

- **Información:** contribuye a mantener a los miembros informados transmitiendo información sobre nuevos servicios, sus características, los puntos de venta, los precios y/o las condiciones de venta.
- **Apoyo comercial:** contribuye a los procesos de ventas y puede tener un carácter convincente (su finalidad es conseguir que los clientes/miembros potenciales compren el servicio) o de "puesta al día" (su finalidad es recordar la organización/el servicio a los miembros y ganarse su lealtad).
- **Educación:** contribuye a mostrar a los miembros los nuevos servicios y las ventajas que pueden obtener si los compran.
- **Competencia:** contribuye a posicionar un servicio respecto a los servicios ofrecidos por los competidores.

Para alcanzar estas metas, existen varios instrumentos que se utilizan específicamente con propósitos promocionales.

5.2.3.2. Instrumentos de promoción

La promoción se basa en cinco instrumentos:

- **Comerciales:** existen diversos tipos de presentación de los servicios y de sus ventajas; se trata principalmente: televisión, radio, periódicos, revistas, medios de comunicación externos urbanos u otros medios comerciales. El único medio de comunicación comercial que una OE puede utilizar si quiere recortar costes es Internet (promover sus iniciativas y servicios en la página web). La publicidad directa por correo también es rentable y promueve las relaciones fuertes y personales con los miembros. Los comerciales suelen aumentar la percepción entre el público destinatario.
- **Ventas personales:** presentar la oferta de la organización durante una conversación con un cliente potencial con la intención de cerrar la transacción. Se trata de comunicación cara a cara. Las ventas personales son cruciales para una OE, ya que permite establecer contactos directos con las empresas miembros, aprender sobre sus necesidades y profundizar en las relaciones. Las ventas personales suelen estar a cargo de un "funcionario de enlace". Como forma directa de comunicación, el objetivo principal de la venta directa es vender productos o servicios.

¹⁸ Ulrich D. y Smallwood N.: *Aligning firm, leadership and personal brand*, Leader to Leader, Invierno, 2008

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

- **Promoción de ventas:** llamada a veces "promoción complementaria", es un conjunto de medios destinados a aumentar el atractivo del servicio dotándolo de incentivos financieros o no financieros adicionales. Incluye descuentos o catálogos, impresiones de anuncios publicitarios, expositores especiales, etc.
- **Relaciones públicas:** son todas las iniciativas destinadas a mantener buenas relaciones con el entorno donde opera la organización. Se trata de una forma de promoción no personal que pretende crear una imagen positiva de la organización. Las relaciones públicas suelen utilizarse para influir en los líderes de opinión, gobiernos y otro tipo de asociaciones mediante conferencias, comunicados de prensa, etc.
- **Patrocinio:** proporcionar apoyo financiero o no financiero a las distintas organizaciones, personas o eventos a cambio de la promoción de la organización o de sus servicios. El patrocinio es un instrumento ampliamente utilizado por las grandes OE. Como colaboradores reconocidos, resultan interesantes para los organizadores de conferencias o seminarios: tenerlas como colaborador o promotor puede resultar atractivo y fortalecer la imagen de los organizadores. Para las OE más pequeñas, una buena opción puede ser crear alianzas con otras organizaciones/instituciones o empresas para la promoción de su oferta de servicios.

En lo que se refiere a la prestación de servicios, los comerciales son el medio más importante de promoción para aumentar la percepción. Éstos pueden clasificarse en función de su objetivo, tema de promoción o medio utilizado, como muestra el cuadro a continuación.

OBJETIVO	COMERCIAL DEL SERVICIO OBJETIVOS	COMERCIAL DE LA ORGANIZACIÓN OBJETIVOS
Informar	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presentar un nuevo servicio. ■ Explicar lo que aporta el servicio. ■ Sugerir cómo utilizarlo. ■ Informar sobre un cambio en el precio. ■ Explicar las modificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortalecer la imagen de la organización. ■ Explicar la actitud/comentar la información/acusaciones. ■ Informar de los cambios programados en la misión de la organización.
Competir	<ul style="list-style-type: none"> ■ Construir la marca. ■ Persuadir a los clientes para una compra inmediata. ■ Convencer a los socios/intermediarios. ■ Atraer clientes de otras marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortalecer la lealtad de los clientes. ■ Indicar las ventajas competitivas de la organización.
"Puesta al día"	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mantener el dominio de la marca. ■ Recordar la historia del servicio. ■ Indicar las ventajas del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recordar los logros de la organización. ■ Recordar la historia de la organización.



PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Programas para los miembros de la Cámara de Comercio de las Islas Caimán

La Cámara de Comercio de las Islas Caimán ofrece a sus miembros programas como:

Las **relaciones públicas**: permiten a los miembros y no miembros participar en el evento que les interese. Pueden encontrar toda la información relativa al día, la hora y el lugar del evento en la sección "Calendario de eventos" de la página web. Las personas que deciden participar en el evento reciben automáticamente un correo electrónico de recordatorio antes del evento. Los costes de los eventos y sesiones de formación difieren entre los miembros y no miembros. Los miembros disfrutan de un descuento.

Los principales eventos de la Cámara para mayo de 2011 son:

- Competencias de negociación serie 2 – Comunicación y gestión de los conflictos – 9 de mayo de 2011
- Entender las leyes relativas al empleo - 17 de mayo 2011
- Dirección de equipo – 20 de mayo de 2011
- Certificado de Auxiliar en gestión de proyectos (CAPM) Revisión de la certificación - del 23 al 27 de mayo de 2011
- Fundamentos de la gestión de proyectos - del 30 de mayo al 1 de junio de 2011

Plan de comercialización de la oferta mensual

Cada año, la Cámara de comercio publica en su página web una lista de los distintos servicios o productos empresariales ofrecidos por mes. La lista se encuentra en la página web de la Cámara, y todos los miembros están invitados a elegir el mes que más se adapte a sus productos o servicios y a inscribirse para promover una oferta o descuento que será válido durante el mes elegido del año en cuestión.

Una vez que el miembro se inscribe en un mes, la Cámara añade su actividad y su oferta a su material promocional del mes. Este servicio incluye el boletín informativo de la Cámara, una amplia promoción en la página web y la inclusión en otros materiales promocionales que la Cámara utilice ese mes. Todo esto es gratuito para los miembros. La inscripción (que puede hacerse en línea) es limitada cada mes y atiende al orden de recepción de las solicitudes.

Además, el **patrocinio web** permite a la empresa miembro aparecer en las páginas de la web que elija. El logotipo/banderola puede colocarse en la parte superior de una página para captar la atención de los futuros clientes del miembro.

Fuente: <http://www.caymanchamber.ky/>

5.2.3.3. Planificación de la promoción

Planificar la promoción significa definir las metas que la OE quiere alcanzar a través de su campaña de promoción y qué instrumento de formación utilizará con este propósito, así como las actividades destinadas a informar sobre la oferta de la organización, a promover nuevos servicios, a atraer a nuevos miembros y a retener a los ya existentes.

Para construir un plan de promoción, la OE tendrá en cuenta cinco elementos:

- los destinatarios de la promoción: en el campo de la prestación de servicios merece la pena mencionar la importancia crucial de tener una buena base de datos de afiliación a la OE para poder entender quiénes son los destinatarios de la promoción y qué saben dichos destinatarios sobre la oferta de servicios de la OE.
- las metas de la promoción: los objetivos de la estrategia de promoción son principalmente aumentar la percepción, informar, competir y poner al día algo que los destinatarios ya conocen.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

- el contenido de los mensajes de comunicación: marca, resultado esperado, eslogan, texto, imágenes, colores, etc.
- los soportes de comunicación: material enviado, periódicos, artículos, comunicados de prensa sobre los distintos temas, páginas web, eventos (seminarios, encuentros, etc.), comunicación directa, boletín informativo, radio, TV y así sucesivamente.
- el presupuesto: es importante recordar que toda estrategia de promoción requiere una inversión (de un importe pequeño si se trata de promoción en páginas web, o grande si se utilizan soportes de comunicación tradicionales como la televisión). Los costes de promoción se sufragarán con recursos financieros internos.

Una campaña de promoción siempre debe evaluarse desde dos perspectivas: el cumplimiento de los objetivos de ventas y las metas de comunicación.

Para planificar con mayor eficacia la campaña de promoción, una organización de empleadores puede utilizar la base de datos de afiliación para analizar a sus clientes y seleccionarlos en función de las metas de la promoción.

5.2.3.4. La base de datos de afiliación: una herramienta para las acciones de promoción

Las bases de datos de miembros son de gran ayuda para sistematizar la información sobre los miembros y, de este modo, dar prioridad a una oferta de servicios, preparar un plan de comercialización personalizado, ofrecer descuentos especiales, etc. También son esenciales para registrar la información básica sobre los miembros de la OE y registrar su uso de los servicios y todas sus solicitudes.

El diseño y el uso de bases de datos requiere competencias en TI y una buena inversión inicial (en tiempo y recursos financieros) para un diseño correcto. Las etapas básicas del diseño de una base de datos son:

- Determinar el alcance de la base de datos para determinar qué información básica necesita almacenar sobre las empresas miembros (dirección, correo electrónico, teléfono, número de empleados, etc.) y qué hechos tiene que registrar sobre cada empresa (pago de cuotas, uso de servicios de pago, facturas pendientes, etc.)
- Determinar los cuadros que necesita.
 - Un cuadro no debe contener información por duplicado, y la información no debe estar duplicada entre los cuadros.
 - Cuando se almacena un dato en un solo cuadro, sólo tendrá que actualizarlo en dicho cuadro.
 - Esto es más eficiente, y elimina también la posibilidad de duplicar entradas que contengan información distinta.
 - Cada cuadro debe contener información sobre un solo tema.
- Determinar los campos que necesita e identificar campos con valores únicos, de modo que pueda conectar la información situada en cuadros distintos, por ejemplo, conectar un miembro con su uso de servicios de asesoramiento.
- Determinar la relación entre los cuadros, para poder reunir la información de modo que sea elocuente.
- Redefinir el diseño, para evitar todo error que pueda permanecer.
- Introducir los datos y crear otros objetos de base de datos (consultas, formularios, informes, macros, módulos, etc.)

Ejemplo. Base de datos con posibilidad de solicitar servicios (base de datos xls)



Contacto Externo:						
Empresa:	← Nombre de la empresa y de la persona que se puso en contacto con la OE					
Persona de contacto:						
Solicitud						
Tipo:	Teléfono	Fax	Correo electrónico	Carta	Reunión	Visita
Otros:						
Confidencialidad:	S/N					
Estatus:	abierta/cerrada					
Fecha:	Hora:					
Solicitud:	← Tipo de solicitud/servicio a utilizar					
Área:						
Subárea:						
Otras áreas:						
Contacto interno:						
Nombre del contacto:	Departamento:					
Creado por:	← Miembro del personal de la OE que recibió y procesó las solicitudes					

SECCIÓN 5

En estas bases de datos también suelen utilizarse campos adicionales con información sobre el pago del servicio y la "satisfacción del cliente".

5.2.3. Precio

Las organizaciones de empleadores pueden decidir ofrece servicios de pago o servicios gratuitos. Una de las razones principales para prestar servicios gratuitos es que éstos pueden ser una manera de atraer nuevos miembros y de mejorar la tasa de retención de los miembros.

Por otro lado, si las organizaciones deciden pedir dinero a cambio de los servicios que ofrecen, esta estrategia puede ayudarles a ser más sostenibles. En este segundo caso, siempre hay que tomar decisiones sobre el precio. El precio es una de las palancas de la combinación de comercialización que influyen en la decisión de los clientes/miembros de comprar el servicio. Cuando una organización decide ofrecer servicios de pago a sus miembros y no prestar dichos servicios gratis, la determinación del precio se convierte en una etapa sensible dentro del proceso de implementación de un nuevo servicio.

En todo caso, se debe definir un objetivo financiero para cada servicio. Para los servicios gratuitos, el objetivo financiero debe ser la limitación del coste (cuánto quiere gastar la organización para poder ofrecer este servicio de manera gratuita).

En lo relativo a los servicios de pago, puede haber dos objetivos distintos:

- alcanzar el umbral de rentabilidad;
- obtener un excedente del servicio, que suele definirse como un porcentaje del valor de las ventas (por ejemplo, un 10 por ciento del valor anual de las ventas) o de rentabilidad del

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

coste (por ejemplo, un 12 por ciento de rentabilidad del coste del desarrollo y la prestación del servicio).

Hay muchos factores internos y externos a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre el precio:

- Internos: costes (fijos y variables), objetivos de comercialización, estrategias de combinación de comercialización (decisiones tomadas para otras variables de comercialización) y organización de la tarificación (quién decide la tarificación: altos directivos, directores financieros, departamentos técnicos, etc.)
- Externos: competencia (comparando su estrategia tarifaria y la calidad de los servicios correspondientes), características de los mercados (fáciles de determinar con el uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter (véase la Sección 3) y otros factores que incluyen las decisiones del gobierno, la economía, las tasas de inflación y deflación, etc.

Todos estos elementos se utilizan para fijar el precio y elegir la estrategia tarifaria adecuada. Antes de analizar las distintas estrategias tarifarias resulta útil y necesario ser capaz de entender con claridad los significados de los costes, los ingresos y el umbral de rentabilidad de la producción de los servicios.

5.2.3.1. Entender los costes, los ingresos y el umbral de rentabilidad

Dado que las organizaciones de empleadores son normalmente organizaciones sin ánimo de lucro, su sistema contable es ligeramente distinto del de las empresas privadas. No obstante, los servicios de pago pueden generar excedentes. Todo excedente puede ser utilizado para pagar los costes fijos del funcionamiento de la organización, por ejemplo los locales, los salarios de los empleados que trabajan en las actividades sin ánimo de lucro (aunque esenciales) de la organización (como el cabildeo, los servicios gratuitos, etc), los seguros, la publicidad general, etc.

En cuanto a los costes, tenemos que distinguir entre:

- **Los costes variables:** el gasto total cambia en función del volumen. Por ejemplo, en el caso de un servicio de formación, el número de manuales, el catering y los diplomas son costes variables apreciables porque dependen del número de participantes.
- **Los costes fijos** no cambian en función del volumen. Hay dos tipos de costes fijos:
 - costes fijos externos
 - costes fijos internos¹⁹

Por ejemplo, en un servicio de formación, los *costes fijos externos* son los costes de subcontratación de formadores, el coste de los locales donde se realizará, el coste del alquiler de un proyector LCD (estos gastos se pagan independientemente del número de participantes).

Los *costes fijos internos* son principalmente los salarios del personal de la organización de empleadores implicado en la organización y el suministro del servicio; por ejemplo, si un encargado de formación está utilizando el 30 por ciento de su tiempo de trabajo en la producción de este servicio y recibe la ayuda de su asistente, que está dedicando a su vez el 45 por ciento de su tiempo a la producción de este servicio, en el cálculo del coste de producción del servicio se debe tener en cuenta el 30 por ciento del salario del encargado de la formación y el 45 por ciento del salario de su asistente.

Una organización tiene que considerar todos los tipos de costes al establecer el precio del producto/servicio que ofrece.

Por otro lado, los **ingresos** generados por el servicio suelen equivaler a su precio de venta. Además, para prestar/implementar nuevos servicios, la organización de empleadores podría recibir un “patrocinio” adicional de los donantes o el gobierno. En ese caso, estos fondos deberían incluirse en los ingresos derivados del servicio específico.

¹⁹ A menudo, las organizaciones de empleadores tienden a olvidar tener en cuenta los costes fijos internos.

Si los costes de producción del servicio son iguales a los ingresos totales generados por el servicio, la organización alcanzará el **umbral de rentabilidad**. Si los costes de producción del servicio son inferiores a los ingresos totales generados por el servicio, el servicio generará un **excedente/beneficio**.

Ejemplo de excedente derivado de un programa de formación sobre la gestión del cambio*.

* En este programa de formación participaron 10 personas, por un precio de 400 dólares cada una.

Ingresos	4.000 dólares
Costes variables	
Manuales, bolígrafos, etc. (10 dólares/persona)	100 dólares
2 pausas café (3 dólares/persona/pausa)	60 dólares
Almuerzo (20 dólares/persona)	200 dólares
Costes fijos externos (servicio)	
Formadores subcontratados	500 dólares
Alquiler de la sala de formación y del equipamiento necesario	250 dólares
Costes fijos internos (organización)	
30% del salario de 1 encargado de formación	500 dólares
45% del salario de 1 asistente	450 dólares
COSTE TOTAL (para 10 participantes)	1.960 dólares
Excedente	Para el programa = 2.040 dólares
	Por persona = 204 dólares

SECCIÓN 5

El umbral de rentabilidad es el punto donde se igualan los costes o gastos con los ingresos. La rentabilidad no es una ciencia exacta; sin embargo, proporciona una base útil para la toma de decisiones.

La organización alcanza el llamado "umbral de rentabilidad" cuando:

$$\text{ingresos totales derivados del servicio} = \text{costes variables} + \text{costes fijos externos} + \text{costes fijos internos}$$

Calcular el punto en el cual una organización es rentable es importante para conocer el volumen de ventas que se requiere para cubrir los costes.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

Ejemplo de excedente derivado de un programa de formación sobre la gestión del cambio (cont.).



En el ejemplo anterior, para calcular el umbral de rentabilidad de la formación (el número de participantes necesarios para cubrir costes) habría que resolver esta sencilla ecuación:

$$\text{Costes variables (por participante)} \times \text{número de participantes} \\ + \text{costes fijos externos} + \text{costes fijos internos} =$$

$$\text{Ventas} \times \text{número de participantes}$$

$$\text{Costes variables (por participante)} = 36 \text{ dólares (10 dólares + 3 dólares + 20 dólares)}$$

$$\text{Costes fijos externos} = 750 \text{ dólares}$$

$$\text{Costes fijos internos} = 950 \text{ dólares}$$

$$\text{Ingresos por ventas (por participante)} = 400 \text{ dólares}$$

Número de participantes = X

obtendremos:

$$36 * X + 750 + 950 = 400 * X$$

$$36X + 1700 = 400X$$

$$1700 = 364 X$$

$$X = 4,67$$

RECUERDE

$$\text{Costes variables (por participante)} \times \text{número de participantes} + \text{costes fijos externos} \\ + \text{costes fijos internos} = \text{ventas} \times \text{número de participantes}$$

Por lo tanto, en este mismo ejemplo, necesitamos cinco participantes para lograr la rentabilidad del servicio (es decir, para cubrir los costes del servicio).

5.2.3.2. Estrategias tarifarias

Existen muchas maneras de determinar el precio de un servicio. En primer lugar, el precio influye en cuatro aspectos distintos:

- **La rentabilidad de la organización**, que puede definirse en términos monetarios (como importe determinado que tiene que generar el servicio). Sin embargo, como ya se ha mencionado, la maximización del beneficio no es siempre el principal objetivo de una OE.
- **El volumen de ventas**, que consiste en alcanzar el nivel de ventas adecuado atrayendo el máximo número posible de empresas y logrando la cuota de mercado adecuada. La organización puede decidir ofrecer el servicio sólo a las empresas miembros o a los miembros y no miembros, pero aplicando precios distintos según el tipo de cliente (precio más barato para los miembros).
- **La posición de la organización respecto a los competidores**. El precio que aplican los competidores por el mismo servicio es un elemento crucial para determinar el precio del servicio. Se puede utilizar el precio para aumentar las ventajas competitivas: al aplicar un precio inferior (en algunos casos las OE pueden contar con patrocinadores, el apoyo del gobierno u otro tipo de subvenciones que les permiten ofrecer precios inferiores) o al utilizar una combinación de precio y otros servicios adicionales gratuitos (por ejemplo, un boletín informativo gratuito sobre la evolución de la legislación para un miembro que adquiera un paquete anual de servicios jurídicos).

- **La imagen de la organización.** Dado que las organizaciones de empleadores no suelen tener ánimo de lucro y están formadas por miembros, deberían evitar dar la impresión de obtener grandes beneficios con la prestación de servicios. Los precios deberían siempre ser razonables para los miembros y, a ser posible, estar ligeramente por debajo de los precios de mercado (por lo menos en apariencia).

Teniendo en cuenta estos cuatro aspectos, hay varios métodos para establecer el precio de un servicio. A continuación revisaremos los más utilizados por las organizaciones de empleadores.

a) Recuperación de costes

El precio tiene que cubrir el coste de producción y los costes fijos. Una organización calcula el coste de producción del producto y establece el precio en consecuencia: precio de venta = coste de producción.

En este caso, el objetivo de la organización no es obtener beneficios, sino solamente alcanzar el umbral de rentabilidad. Por ejemplo, *los manuales de formación cuestan 20 dólares en materias primas y costes de producción y, al volumen de ventas actual (o al volumen de ventas inicial anticipado), los costes fijos ascienden a 30 dólares la unidad. El coste total es de 50 dólares la unidad. Si decide que no quiere obtener beneficios, fijará un precio de 50 dólares la unidad.*

b) Precio de coste incrementado

El método del precio de coste incrementado es uno de los más utilizados para la fijación de precios. La organización calcula el coste de producción del producto y le añade un porcentaje (beneficio) para establecer el precio de venta. Aunque es sencillo, este método tiene dos defectos; no tiene en cuenta la demanda y no hay manera de saber si los miembros comprarán el producto al precio así calculado. *Por ejemplo, el material y los manuales de formación cuestan 20 dólares en materias primas y costes de producción y, al volumen de ventas actual (o al volumen de ventas inicial anticipado), los costes fijos ascienden a 30 dólares la unidad. El coste total es de 50 dólares la unidad. Si decide operar con un margen del 20 por ciento²⁰, añadirá 10 dólares (20% x 50) al coste, lo que dará un precio de 60 dólares la unidad. Siempre que se calculen los costes correctamente y se pronostique con precisión el volumen de ventas, podrá operar con beneficios.*

c) Meta de rendimiento

Se fija un precio que permita lograr la rentabilidad de la inversión (ROI) objetivo. *Por ejemplo, suponga que ha invertido 10.000 dólares en la organización. Su volumen de ventas esperado es de 1.000 unidades el primer año. Quiere recuperar toda su inversión en el primer año, así que tiene que lograr un beneficio de 10.000 dólares por 1.000 unidades, o 10 dólares por unidad, con un precio de 60 dólares por unidad.*

d) Precio basado en el valor

Se trata de fijar el precio del servicio basándose en el valor percibido del mismo, sin tener en cuenta ningún otro factor. Esta suele ser la forma de fijación de precios más ventajosa, si la organización de empleadores consigue lograrlo. La variante más extrema de este método es la fijación del precio de los servicios “basada en el rendimiento”, según la cual la OE cobra en función de una escala variable que depende de los resultados que alcance. *Por ejemplo, su servicio de asesoramiento fiscal ahorra a su cliente tipo 1.000 dólares al año en impuestos. En ese caso, 60 dólares serían una ganga, un precio incluso demasiado barato. Si sus servicios dan lugar a este tipo de ahorro en costes, puede cobrar fácilmente 200, 300 o más dólares por él, y los clientes lo pagarán con gusto, ya que recuperarán su dinero en cuestión de algunos meses. Sin embargo, se debe tomar en cuenta otro importante factor.*

e) Precio de prestigio

El precio de prestigio está ligado al precio basado en el valor, y se trata de la práctica de mantener el precio de un servicio artificialmente alto con el fin de suscitar la apreciación favorable entre los compradores, basada únicamente en el precio. Esta práctica pretende explorar la

²⁰ Las decisiones relativas al margen deben tomarse después de haber comparado los márgenes de los competidores. Si éstos operan con un margen del 10 por ciento, serán más eficientes que nosotros. Al contrario, si operan con un margen del 25 por ciento, tendremos una ventaja competitiva basada en los costes.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

tendencia (no siempre justificada) de los compradores a suponer que los servicios caros disfrutan de una reputación excepcional o que representan una calidad y una diferenciación excepcional. Esta estrategia es arriesgada, ya que puede llevar a una pérdida de credibilidad de la organización de empleadores entre los miembros.

f) Tarifa plana

Para algunos servicios específicos como la representación de los miembros en los mecanismos de solución de conflictos, algunas organizaciones ofrecen una especie de “tarifa plana” en lugar de cobrar un precio diario u horario. Las empresas suelen apreciar este método porque saben por adelantado cuánto van a gastar para recibir una asistencia completa en los casos de solución de conflictos.

Análisis dinámico del umbral de rentabilidad

El análisis dinámico del umbral de rentabilidad determina los distintos niveles de precios y volúmenes de ventas atribuidos a dichos niveles de precios. Este método requiere que se realice un análisis de mercado para descubrir qué niveles de precios son aceptables para los clientes potenciales. También permite elegir el precio que generará el mayor beneficio, aunque no necesariamente el mayor volumen de ventas.

Ejemplo de análisis dinámico del umbral de rentabilidad



Contexto

Una OE bien conocida publica una revista semanal sobre la evolución de la legislación internacional y nacional. Cada mes se publican unos 500 ejemplares. Los costes mensuales asociados a la producción del boletín son los siguientes:

Administración	300 dólares
Remuneración del personal de la OE implicado	1.000 dólares
Consultor externo para el diseño gráfico y la paginación	300 dólares
Costes de producción (energía, imprenta, etc.)	800 dólares

La organización quiere obtener un beneficio del 10 por ciento con los miembros y de un 30 por ciento con los no miembros. En este caso, el cálculo del precio neto (sin IVA) sería el siguiente:

Costes fijos internos	$300 + 1000 = 1.300$ dólares
Costes fijos externos	300 dólares
Costes variables	800 dólares (1,6 dólares por ejemplar)
Coste total de 500 ejemplares	$1.600 + 800 = 2.400$ dólares
Coste medio	$2.400/500$ ejemplares = 4,80 dólares
Precio neto: coste medio + beneficio	$4,80 + 10\% 4,80 = 5,25$ dólares (para miembros) $4,80 + 30\% 4,80 = 6.384$ dólares (para no miembros)

El precio final de un ejemplar de la revista es de 5.28 dólares para los miembros y de 6.38 dólares para nos no miembros.

Análisis dinámico del umbral de rentabilidad

La organización decide utilizar el análisis dinámico del umbral de rentabilidad para elegir su estrategia tarifaria para sus no miembros. Uno de sus miembros se ofrece para hacer un estudio de mercado con el fin de conocer las opiniones de los clientes sobre cada nivel de precios, centrándose en los cambios de la demanda subsiguientes a una modificación del precio.

Los costes fijos permanecieron al mismo nivel (1.600 dólares); el coste variable por ejemplar se incrementó, debido al aumento del coste de la energía y el papel (2 dólares). Existen revistas parecidas en el mercado y su precio medio es de 9 dólares. El estudio de mercado pone a prueba cinco niveles de precios distintos entre los receptores potenciales del servicio. Para cada precio, se calculó un umbral de rentabilidad:

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \text{costes fijos} / (\text{precio} - \text{costes variables por ejemplar})$$

A continuación, se estimaron los costes totales:

$$\text{Costes fijos} + \text{costes variables por ejemplar} \times \text{nivel de ventas programado}$$

Al final, se logran beneficios por las ventas.

Como puede verse en el cuadro de abajo, sólo se puede generar ingresos al nivel de los tres precios inferiores (el volumen de ventas previsto está por encima del umbral de rentabilidad) y el mayor beneficio correspondería al precio de 8 dólares.

Precio en dólares	Umbral de rentabilidad	Volumen de ventas previsto	Coste total	Ingresos	Excedente/Beneficios
A	B	C	D	A x C	(A x C) - D
6	320	800	3200	4800	1600
8	267	600	2800	4800	2000
10	200	400	2600	4000	1400
13	145	140	1880	1820	- 60

Las organizaciones de empleadores pueden utilizar una o varias estrategias tarifarias para establecer el precio de cada servicio. Obviamente, esto depende del tipo de servicio que estén ofreciendo. Si por alguna razón, una organización de empleadores decide prestar un servicio por debajo del umbral de rentabilidad, tendrá que ser consciente de ello y asegurarse de definir claramente para qué categorías de miembros está disponible el servicio y durante cuánto tiempo.

Es importante comprobar el precio que aplican los competidores por el mismo servicio. Sin embargo, es muy probable que el servicio que la organización de empleadores vaya a prestar esté adaptado y específicamente diseñado para satisfacer las necesidades de los miembros, por lo tanto, la OE puede decidir el precio sin prestar demasiada atención al precio de la competencia.


Cualquiera que sea el método de fijación de precios que la OE vaya a aplicar, se tienen que tener en cuenta las compensaciones no financieras que procura ofrecer servicios a los miembros. ¿Atraerá quizás a nuevos miembros? ¿Activará quizás a los miembros “durmientes”? ¿Fortalecerá quizás el conocimiento de la organización abriendo así un nuevo campo de pericia y cooperación?

Por último, al fijar el precio de un nuevo servicio, existe la alternativa de proponer una **transacción conjunta** a los miembros, por ejemplo, reducir el precio del servicio para un miembro que atraiga a otro miembro/cliente; ofrecer descuentos en caso de que se compre cierto volumen de servicios, por ejemplo, por hacer un pedido de cinco “artículos”; ofrecer descuentos en caso

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

de que un miembro compre servicios periódicamente, u ofrecer un precio inferior en caso de que un miembro compra distintos servicios al mismo tiempo.

Tomar decisiones sobre los precios también significa decidir qué descuentos se aplicarán a ciertos servicios o a ciertos miembros, como puede verse en el ejemplo de práctica óptima a continuación.



PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Cámara de Comercio e Industria de Queensland (CCIQ)

Descuentos en una gama de servicios

La Cámara ofrece toda una gama de servicios especializados de consultoría como:

- Gestión de recursos humanos
- Relaciones laborales
- Seguridad y salud en el trabajo y Indemnización por Accidentes del Trabajo
- Formación de desarrollo personal y profesional
- Ecoeficiencia de las empresas
- Negocios y comercio internacional
- Gestión de las asociaciones

Mientras que los no miembros pueden acceder a estos servicios expertos a precios de mercado competitivos, los miembros disfrutan de un ahorro atractivo en estos servicios, optando además a líneas de asistencia gratuitas.

Como organización de empleadores basada en la afiliación, la Cámara de Comercio e Industria de Queensland se esfuerza por mantener su empresa lista y funcionando. Para lograr esta meta, los miembros reciben servicios prioritarios que les garantizan una resolución rápida de sus asuntos, sin retrasos costosos ni cargos por servicio.

Ahorro

Con casi 4.000 miembros directos, nuestros vínculos con las cámaras locales y las afiliaciones con otras asociaciones laborales, la Cámara de Comercio e Industria de Queensland tiene el poder de compra necesario para hacerle ahorrar dinero. Buscamos en permanencia ampliar la gama de servicios y productos que podemos ofrecer a nuestros miembros.

Fuente: <http://www.cciq.com.au/About-Us/Member-benefits.aspx#discounts>

5.2.5. Personas

Dado que la marca y la imagen de un servicio se basan ampliamente en la calidad de las personas que lo prestan, el área de las competencias del personal es crítica y crucial para el desarrollo y el suministro del servicio. Por lo tanto, es importante identificar las competencias correspondientes a cada función y dónde están las brechas que hay que cerrar.

5.2.5.1. Capacidades del personal

Los individuos poseen capacidades en forma de conocimientos, aptitudes y actitudes.

- El **conocimiento** se refiere a la información que una persona posee en lo relativo a la tarea específica. Hay cierta información necesaria desde el principio, y otra que debe encontrarse. Los empleados de la OE tienen que conocer los hechos y cifras básicos sobre los miembros en la economía y en las industrias específicas.

- La **aptitud** es el componente técnico de las competencias, saber "cómo" hacer algo y tener una experiencia probada en ello. Por ejemplo, en lo relativo a las Pymes, la aptitud puede consistir en haber puesto en marcha una pequeña empresa, en haber satisfecho las necesidades de las Pymes desde una agencia de apoyo de algún tipo o, desde el punto de vista de una empresa mayor, en la cadena de valor, conocer las aptitudes necesarias para adaptar y presentar un servicio de modo que sea accesible para las Pymes.
- La **actitud** es una cualidad personal que marca una gran diferencia en el trabajo cara a cara que un empleado de una OE tiene que realizar. Se trata de "hablar el mismo idioma". Fundamentalmente, hablamos de una actitud para trabajar con los miembros que respete su importancia en la economía y en las vidas de todas las personas que dependen de ellos, un deseo de ayudarles a mejorar sus ingresos y la satisfacción con su trabajo.

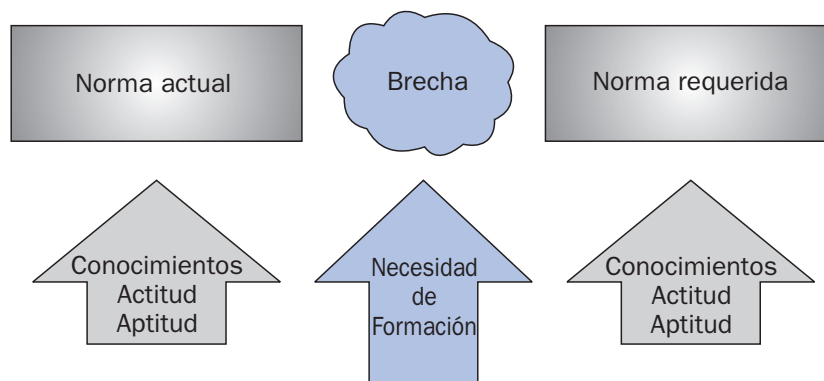
Para identificar a las personas adecuadas para ofrecer y prestar el servicio entre el personal de la OE, puede ser interesante realizar una evaluación de las competencias del personal y vincularlo con las competencias y aptitudes requeridas para prestar el servicio, de manera que las personas puedan contribuir ampliamente a aumentar la satisfacción de los clientes.

Si la organización define claramente las funciones y responsabilidades, podrá ser capaz de desarrollar nuevos servicios basándose en las competencias del personal existentes y más adaptadas para ello. Si la organización quiere obtener una ventaja competitiva, es esencial contratar al personal adecuado y formarlo del modo apropiado en la prestación de servicios. Los miembros juzgarán el servicio y comunicarán sus impresiones en función de las personas con las que interactúan. Por esta misma razón, antes de decidir desarrollar un nuevo servicio es necesario que la OE evalúe su capacidad en lo relativo a las personas que la integran.

5.2.5.2. Evaluar las capacidades del personal

Para evaluar las capacidades del personal e identificar las brechas y el espacio para el desarrollo del personal, una OE puede llevar a cabo un análisis de necesidades de formación y utilizar una matriz de versatilidad cuando busque funciones y competencias específicas.

Figura. Análisis de necesidades de formación



Fuente: ITCILO 2011.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

La finalidad de la matriz de versatilidad es identificar las fuerzas actuales del personal de la OE, puntuando a cada miembro en función de las competencias principales asociadas a la función. El ejemplo siguiente ilustra la matriz de versatilidad del personal de un departamento de formación. Las puntuaciones utilizadas indican los siguientes aspectos:

1. Sin conocimientos ni aptitudes
2. Conocimientos básicos
3. Cierta experiencia
4. Puede mejorar
5. Completamente competente

PRÁCTICAS ÓPTIMAS				
Matriz de versatilidad en formación - Formulario – 009 (revisión 0-17 Junio de 2005)				
Aptitud/Tarea 2005	Director de formación	Formador	Personal administrativo (1)	Personal administrativo (2)
Aptitudes en TI	4	4	5	4
Administración	4	5	5	5
Aptitudes organizativas	4	5	5	5
Conocimientos de las ISO	3	4	4	3
Comercialización	4	4	4	3
Auditoría	2	4	4	2
Concepción de cursos	5	2	2	2
Impartición de cursos	5	3	1	1
Formación (Des. Personal)	5	4	4	3
Innovación (nuevas ideas)	4	4	4	3
Aptitudes numéricas (contables)	4	4	4	4
Gestión de proyectos/eventos	4	5	5	5
Aptitudes de redacción	5	4	4	3
Gestión del tiempo/agendas	5	4	4	4
Servicio al cliente	5	5	5	5
Conocimientos del tema: dirección/liderazgo/psicología	5	4	4	2

Fuente: Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda, 2010.

Según las aptitudes presentes entre el personal de la OE, la etapa siguiente consiste en seleccionar a las personas adecuadas para llevar a cabo las tareas necesarias. En caso de que las aptitudes disponibles no coincidan con las competencias requeridas, puede darse la necesidad de contratar personal nuevo. Otra solución es contar con un consultor o experto equivalente para trabajar durante un periodo en la OE hasta que haya transferido las aptitudes necesarias al personal existente.

5.2.5.3. Motivar al personal encargado del servicio

Una vez seleccionado, el personal tienen que permanecer motivado para garantizar la mejora continua de la calidad del servicio. Una práctica interesante es utilizar bonificaciones para premiar el desempeño del personal, como incentivo para favorecer la creación de nuevos productos y alcanzar los objetivos financieros. Las bonificaciones otorgadas se basan en distintos escenarios presupuestarios posibles.


PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Sistema de bonificación del desempeño para el personal de la Federación de las Industrias del Acero y la Ingeniería de Sudáfrica

SEIFSA recompensa financieramente a los miembros del personal de sus divisiones de servicios (por ejemplo, el personal de la División de Relaciones Laborales de SEIFSA) que superen los objetivos de generación de ingresos plasmadas en el presupuesto anual.

Actualmente, el personal puede ganar hasta el 30 por ciento de sus ingresos anuales a través de una bonificación de desempeño que depende del nivel de ingresos generado por los servicios de pago. El ejercicio económico 2009/2010 es el quinto año consecutivo en que los empleados de SEIFSA han superado los objetivos de generación de ingresos y han recibido una bonificación de desempeño.

Fuente: Entrevista con D. Carson, Director general de SEIFSA, 2010.

5.2.6. Proceso

El término "proceso" hace referencia a una secuencia de actividades que deben llevarse a cabo para poner en marcha el servicio. Para incrementar la eficacia de una prestación de servicios hay que tener en cuenta algunos elementos clave:

- clientes/miembros
- recursos financieros y humanos
- aptitudes y conocimientos

Los clientes de un servicio están implicados en el proceso del servicio: al dar un ejemplo de un servicio de formación prestado por la OE, sus miembros forman parte de la actividad antes de su inicio (análisis de las necesidades de formación), durante el servicio (asistencia a las sesiones) y tras su finalización (encuesta de satisfacción, respuesta, evaluación del impacto).

Se debe analizar tanto el proceso interno vinculado con los aspectos financieros como el proceso de intercambio de conocimientos para la puesta en marcha de los nuevos servicios y la repartición de las responsabilidades entre los miembros del personal. La implementación de cada servicio desarrollado puede acarrear distintos procesos.

Pero la elección de las actividades y el método de trabajo dependen de la capacidad general de la OE. Por esta misma razón, antes de decidir desarrollar un nuevo servicio es necesario que la OE evalúe su capacidad en lo relativo a los procesos.

5.3. ETAPA 3. ELECCIÓN DE LAS OPCIONES DE SUMINISTRO²¹

Según sus capacidades y sus decisiones operativas respecto a la prestación del servicio, la OE puede decidir organizar y prestar el servicio únicamente por su cuenta. En este caso, la distribución directa implica prestar el servicio en la sede de la OE, con su propio personal. Sin embargo, hay muchas modalidades con las cuales la OE puede prestar el servicio indirectamente, en colaboración con organizaciones miembros u otros proveedores. Las características de este tipo de acuerdo dependerán del servicio concreto y de los colaboradores disponibles.

Los distintos papeles que una OE puede desempeñar en la prestación de servicios dan lugar a la identificación de cuatro opciones de suministro: suministro directo, colaboración, externalización y derivación.

5.3.1. Suministro directo

La OE aporta los recursos y las finanzas, presta el servicio en su totalidad y evalúa su calidad. Esta opción remite a los servicios de información, asesoramiento, creación de redes, orientación y consultoría. Además, algunas OE pueden tener sus propios departamentos de formación con personal permanente. El departamento de formación o de servicios suele esforzarse para ser financieramente sostenible y, en caso de éxito, actúa como centro de beneficios, contribuyendo a financiar las demás operaciones de la OE.

5.3.2. Colaboración

La OE contrata a una empresa u organización para la prestación del servicio. Esto implica tener que elegir a los socios adecuados, redactar el contrato, establecer objetivos claros y, eventualmente, evaluar el resultado y determinar las obligaciones/compromisos financieros. El enfoque de la colaboración puede adoptarse siempre y cuando a la organización asociada tenga una base de afiliación distinta, a menudo complementaria y garantice el acceso a más organizaciones o a mercados distintos. En este caso, resulta extremadamente importante establecer las reglas de una buena cooperación: es necesario definir áreas de responsabilidad, decidir quién será "el rostro" del servicio e introducir mecanismos que garanticen la calidad constante del servicio y unas reglas financieras claras de cooperación. Un "socio de prestación de servicios" tendrá el papel de un agente. Si la organización asociada cumple una función transaccional, tendrá las prerrogativas necesarias para negociar acuerdos, vender el servicio y asumir los riesgos relativos a todas estas operaciones. Si la organización asociada desempeña un papel logístico, será responsable de solicitar el servicio y gestionar su suministro. Si la organización asociada desempeña un papel de asistencia, se encargará de reunir y analizar la información procedente del mercado, llevar a cabo análisis de investigación y gestionar los distintos aspectos de la transacción (por ejemplo, organizar los pagos o las transacciones crediticias). A pesar de estar implicado en el suministro del servicio, el "socio de prestación de servicios" no se convierte en el encargado del servicio. Éste actuará en función de las disposiciones pactadas (financieras o no) y su contribución estará ligada al conocimiento local/específico del mercado que la organización ("encargada del servicio") no posee. Este tipo de acuerdo garantiza que el "encargado del servicio" controla la calidad del servicio y protege los derechos de propiedad intelectual de su contenido.

²¹ Esta fase también puede llevarse a cabo antes o después de las decisiones relativas a la combinación de comercialización.

5.3.3. Externalización

La OE decide que no dispone del personal, de la pericia o de la capacidad para prestar el servicio, y por lo tanto, lo externaliza. En este caso, la OE tiene que identificar la organización más adecuada, elaborar un contrato (determinando un precio), determinar los criterios, supervisar el resultado y la calidad y, por último, promover el servicio. Esta puede ser una buena opción para una organización que decide no prestar ningún servicio en absoluto o sólo servicios menos complejos como la información básica o las oportunidades de creación de redes, concentrándose en sus papeles de representación y cabildeo.

5.3.4. Derivación

En este caso, la OE actúa como un punto de referencia que conecta a los miembros con los proveedores existentes, tanto privados como públicos. La OE puede desempeñar su papel de manera organizada o relativamente específica. Algunas OE y asociaciones de negocios producen directorios de empresas, que incluyen proveedores de servicios. Un enfoque más específico puede consistir en desarrollar un directorio de empresas de servicios (formadores, consultores, planificadores estratégicos, contables, abogados y otros). Hay que prestar atención, sin embargo, a presentar una amplia representación de la comunidad de servicios empresariales para asegurarse de no dar lugar a una competencia desleal. Este tipo de publicación puede financiarse por sí misma si las empresas pagan por aparecer en la lista y los usuarios compran la publicación. Otras actividades organizadas incluyen las ferias comerciales, en la que los proveedores pueden presentar sus servicios a otras empresas. Las OE también pueden remitir a los miembros hacia organizaciones sectoriales y cámaras de comercio, que pueden proporcionar listas de consultores en tecnología y otros proveedores.

Cada una de estas opciones presenta ciertas ventajas e inconvenientes que hay que tener en cuenta antes de tomar toda decisión.

OPCIÓN DE SUMINISTRO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
SUMINISTRO DIRECTO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejora la imagen ■ Responde a las necesidades de los miembros ■ Demuestra proactividad y eficacia ■ Control completo ■ Oportunidad de generación de ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Riesgos financieros ■ Compromete al personal/recursos ■ Vulnerable al personal clave ■ Abandono de miembros ■ Vulnerable a la reputación ■ Riesgo en caso de mala recepción del servicio
COLABORACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Riesgos compartidos ■ Recursos compartidos ■ Beneficios compartidos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Riesgo de elegir un colaborador inadecuado ■ Pérdida completa de control
EXTERNALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sin inversión/compromiso a largo plazo ■ Compromiso del personal limitado ■ Oportunidad para diversificar ■ Amplia gama de pericia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oportunidad perdida ■ Control de calidad limitado ■ Reputación ■ Riesgo de que los consultores se queden con el negocio
DERIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sin compromiso ni riesgo financiero directo ■ Implicación limitada 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oportunidad perdida ■ Pérdida de credibilidad ■ Falta de control directo ■ Incapacidad de garantizar la calidad

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

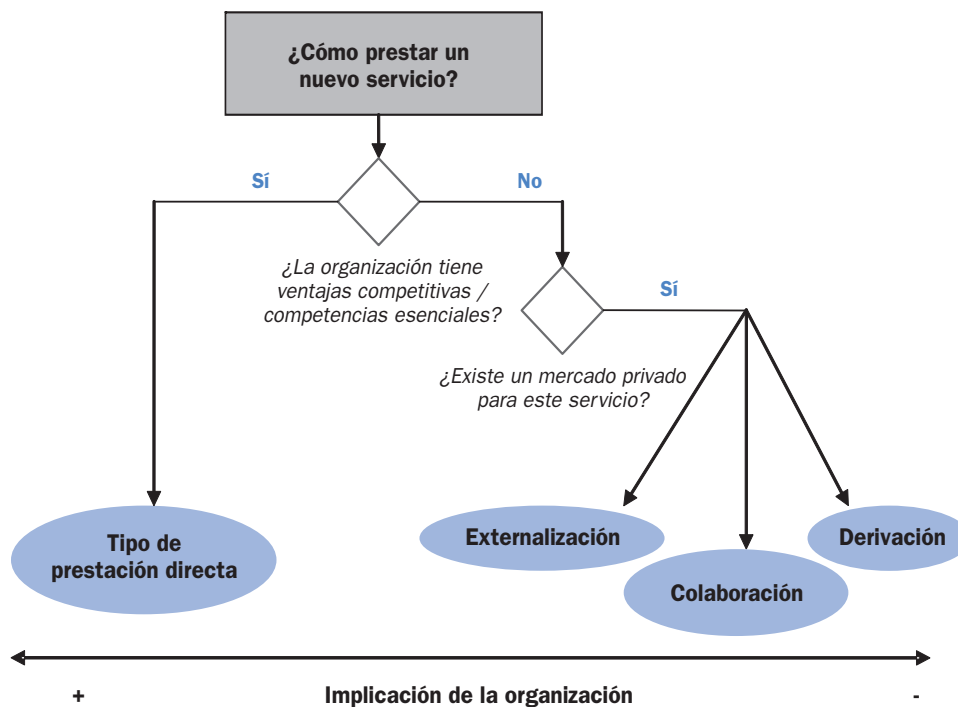
- Si el servicio está íntimamente relacionado con las competencias principales de la organización, será prestado directamente por los miembros del personal interno. En este caso, la OE posee las competencias y capacidades y no tiene ningún interés en formar a una persona externa para que preste el servicio. Esa solución sería costosa en tiempo y dinero.

En caso de que la actividad programada sólo responda parcialmente a las capacidades existentes en la OE, la organización puede decidir adoptar un papel más facilitador: puede externalizar el trabajo a otro proveedor más experimentado o, en caso de que todavía no haya mercado para el servicio, puede fomentar el uso de los servicios empresariales entre sus miembros, como se muestra en la figura de abajo.

Dependiendo de las circunstancias individuales, la OE puede elegir naturalmente utilizar distintos mecanismos de suministro para cada uno de sus servicios, al mismo tiempo o en función de cada caso. La decisión de cómo prestar el servicio se verá influida por los siguientes factores:

- La capacidad y la experiencia de la OE en el campo correspondiente
- La existencia y la competitividad de otros proveedores
- La demanda de los miembros de la OE
- Los recursos requeridos para desarrollar el servicio
- Los beneficios potenciales para la OE a corto y largo plazo

Figura. Opciones de suministro



Fuente: adaptado de Grupo del Banco Mundial: *Building the capacity of Business Membership Organisations: Guiding Principles for Project Managers*, 2a edición, 2005.



PRÁCTICAS ÓPTIMAS

Colaboración entre AWWN y un bufete de abogados

Dado que no dispone de la capacidad de ofrecer un servicio “completo” de consultoría que llegue hasta la representación ante los tribunales, la organización intersectorial holandesa AWWN ha desarrollado, paralelamente a sus servicios de relaciones laborales, una coalición con un bufete de abogados con el fin de poder ofrecer un servicio de consultoría que incluya llevar casos ante los tribunales. La OE transmite la parte de acatamiento/litigio de los expedientes a dicho bufete, que se encarga de llevar este aspecto. De este modo, la OE ofrece este servicio complementario a sus miembros. La OE pudo establecer esta colaboración porque las reglas del colegio de abogados nacional así lo permiten.

Fuente: entrevista con el Director de Consultoría, AWWN, Países Bajos, 2010.

5.4. ETAPA 4. PRESUPUESTO

Si una organización de empleadores decide desarrollar servicios de pago, la última parte del Plan empresarial debe contener decisiones presupuestarias estratégicas, en cuanto al coste y el precio. Al contrario, si la organización decide ofrecer servicios gratuitos, el presupuesto se construirá solamente en torno a los elementos de coste con el fin de establecer los esfuerzos financieros que la OE debe hacer para desarrollar el servicio y asegurarse de que tiene la capacidad de implementarlo y prestarlo.

Las decisiones presupuestarias tendrán un gran impacto en el alcance y en el enfoque del nuevo servicio. Por lo tanto, la OE debe ser capaz de responder a las siguientes preguntas:

- ¿De qué presupuesto se dispone para financiar el servicio?
- ¿El servicio debe desarrollarse a partir de los recursos existentes o se debe obtener personal profesional para realizar tareas adicionales?
- ¿Existe la posibilidad de obtener financiación de donantes (por ejemplo, apoyo del gobierno u otras ayudas)?

Estas decisiones presupuestarias determinarán las decisiones relativas al personal y la extensión posible del servicio. Para la mayoría de las organizaciones de empleadores, el desarrollo inicial de un nuevo servicio debe poder realizarse con el presupuesto principal, de modo que el volumen de recursos disponibles puede ser limitado. Esto lleva a las dos preguntas siguientes de gran importancia:

- ¿Cabe la posibilidad de obtener financiación adicional cobrando una cuota?
- ¿Cabe la posibilidad de vender el servicio a los no miembros?

El presupuesto clásico (para los servicios de venta de las OE) tiene en cuenta sencillamente los costes y el precio.


Por un lado, los costes se refieren al desarrollo del servicio: por ejemplo, los análisis necesarios, los recursos humanos encargados del desarrollo de los servicios, las herramientas necesarias, los procesos que deben implementarse y gestionarse, la estrategia de comunicación hacia los miembros y las partes interesadas, etc.

Por otro lado, la decisión relativa al precio tiene que tener en cuenta todos los elementos de coste para fijar el precio de modo que se alcance el umbral de rentabilidad o se obtengan beneficios (como se menciona arriba).

5.5. CONCLUSIÓN DE LA SECCIÓN CINCO

El Plan empresarial tiene que permitir a las organizaciones de empleadores plasmar su estrategia de servicios a largo plazo en acciones concretas a corto plazo. Este proceso pasa por la toma de decisiones relativas a los objetivos específicos de los servicios y el diseño de estrategias de combinación de comercialización, de acuerdo con las distintas opciones de suministro y el presupuesto. Para que una estrategia sea completamente operativa, el último paso sería monitorear sus avances y logros. Este ejercicio debe garantizar que la estrategia sigue el camino previsto durante su implementación.

A continuación se presenta una lista de comprobación muy útil basada en los análisis previos del mercado y en la capacidad y las etapas operativas del Plan empresarial para monitorear la implementación y los avances de dicho plan.



LISTA DE COMPROBACIÓN

- ¿Dispone de una imagen detallada del mercado en el que planea ofrecer un nuevo servicio?
- ¿Dispone de un sistema para supervisar el uso de los servicios por parte de los miembros?
- ¿Son los miembros de su personal competentes para llevar a cabo los servicios?
- ¿Tiene un plan empresarial?
- ¿Ha fijado al menos un objetivo específico para cada servicio que va a prestar?
- ¿Están sus objetivos específicos vinculados con los objetivos estratégicos de la OE? ¿Cómo?
- ¿Necesita contratar a nuevos miembros del personal o recurrir a consultores externos? ¿Ofrece a los miembros de su personal incentivos para incitarlos a ofrecer servicios de calidad?
- ¿Cómo puede conseguir que el proceso de diseño y prestación de servicios sea más eficiente?
- ¿Cuántos servicios presta? ¿Cómo definiría su calidad?
- ¿Cómo colocará sus servicios?
- ¿Dispone de un plan para promover su nuevo servicio?
- ¿Ha decidido ofrecer sus servicios gratuitamente? En caso contrario ¿qué estrategia tarifaria ha elegido?
- ¿Es capaz de prestar el servicio por sí mismo o necesita recurrir a otras opciones de suministro?
- ¿Cuál es el presupuesto para el desarrollo y el suministro del servicio?

Para mayor información sobre el plan empresarial y para ver algunos ejemplos, consúltense las siguientes páginas web:

<http://www.bplans.com>;

http://www.bplans.com/sample_business_plans/Nonprofit_Business_Plans/Nonprofit_Trade_Association_Business_Plan/Executive_Summary_fc.cfm;

<http://www.unece.org/indust/sme/region3.htm>

Sección Seis

ETAPA 5. Evaluar el progreso alcanzado – Supervisión

6.1. ETAPA 5. EVALUAR EL PROGRESO ALCANZADO EN CUANTO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Todo plan empresarial debe contener disposiciones para evaluar el progreso alcanzado. Una evaluación sistemática del progreso alcanzado es fundamental para la Aplicación del plan. Los procesos eficaces de gestión de los resultados son una parte integrante de la implementación de la estrategia.

En lo que concierne a la estrategia de servicios, esto implica que:

- Los planes empresariales para los servicios están integrados en el sistema de examen periódico de los resultados que ya está en marcha en la organización de empleadores (individuo/equipo o departamento) El sistema de examen periódico de los resultados puede ser individual (reuniones periódicas entre supervisor y subordinado y entrevista anual de evaluación de los resultados para reportar sus avances respecto a la consecución de los objetivos acordados) o tener lugar a nivel del equipo o departamento responsable.
- La organización tiene que estar lista para adaptar las prioridades en cuanto al desarrollo y la prestación del servicio. Los objetivos estratégicos de servicios son susceptibles de cambiar con el tiempo. Los elementos de baja prioridad pueden convertirse en elementos de alta prioridad por diversas razones. Esto puede deberse a cambios en el entorno externo y en el mercado (cambios en la legislación laboral, crisis económica, crisis financiera, nuevas oportunidades, nuevos competidores, etc.) o incluso a cambios internos (pérdida de personal del servicio, nuevo equipo directivo, etc.)
- El plan estratégico y empresarial para los servicios debe ser objeto de un examen periódico como parte de la revisión anual del plan de negocio, los objetivos de la organización relativos a la prestación de servicios también tienen que revisarse periódicamente. La evaluación del plan suele hacerse mediante una reunión anual con el equipo directivo.

En términos operativos, la evaluación de los planes estratégico y empresarial consiste en las actividades enumeradas a continuación:

- 1) Las organizaciones de empleadores deberían registrar toda la información financiera en su base de datos: normalmente, se trata de las facturas de los costes e ingresos.
- 2) Deberían realizar encuestas periódicas entre sus clientes con el fin de conocer sus necesidades y características cambiantes.
- 3) Deberían analizar los distintos tipos de ratios relacionados con las esferas financiera y organizativa. De este modo, las OE se mantendrán al corriente de la competitividad, el atractivo y la relevancia de su servicios.

Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

En cuanto a la esfera financiera, las organizaciones tienen que evaluar los siguientes elementos:

- Ingresos totales de los servicios/Ingresos totales
- Ingresos por servicio/Ingresos totales de los servicios
- Costes totales de los servicios/Ingresos totales de los servicios
- Costes por servicio/Costes totales de los servicios
- $\text{Ingresos totales} - \text{Costes totales} = \text{Excedente}$
- Excedente por servicio/Excedente total de los servicios
- Excedente totales de los servicios/Costes totales de los servicios

En la esfera organizativa, tienen que monitorear:

- El número de usuarios
- La frecuencia/repeticón de las compras
- Los usuarios por servicio
- Porcentaje de usuarios miembros y no miembros
- Porcentaje de usuarios que se han convertido en miembros (si la OE presta servicio a los no miembros)

Una buena práctica consiste en presentar los resultados de la revisión anual en la Junta, y comunicárselos a los miembros de la OE.

Sección Siete

Bibliografía - Lecturas complementarias

-  ACTEMP: *Una organización de empleadores eficaz, Guía dos- Estrategia*, OIT, 2005.
-  ACTEMP: *Una organización de empleadores eficaz, Guía cuatro - Generación de ingresos*, OIT, 2005.
-  American Marketing Association: *Marketing Definition*, Nueva York, 1985.
-  Albrecht K., Zemke R.: *Service America! Home-wood*, IL: Dow Jones-Irwin, 1985.
-  Brown S., Eisenhardt K.: *Competing on the Edge Model*, Harvard Business School Press, 1998.
-  Johnson y Scholes: *Dirección estratégica*, 8a edición, Prentice Hall, 2008.
-  Jobber D.: *Principles and Practice of Marketing*, McGraw Hill Book Company, Londres, 1996.
-  Informe de la Organización Internacional del Trabajo: *Coloquio internacional sobre el futuro de las organizaciones de empleadores*, Abril, 1999.
-  Organización Internacional de Empleadores: *The Service Role of Employers' Organizations*, Ginebra, OIE, 2002.
-  Lehmann D., Winer R.: *Analysis for marketing planning*, McGrawHill, Irwin, 2002.
-  Nijssen E., Franbach R.: *Creating customer value through strategic marketing planning. A management approach*, Kluwer Academic Publisher, Boston, 2001.
-  Kaplan R., Norton D.: *The Balanced Scorecard - Measures that drive Performance*, Harvard Business Review, enero-febrero de 1992.
-  Kaplan R., Norton D.: *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, 1993.
-  Kaplan R., Norton D.: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 1996.
-  Kotler P., Armstrong G. , Wong V. , Saunders J. : *Principles of marketing*, 5a edición, Prentice Hall 2008.
-  Kotler P.: *Marketing Management*, 11ª edición, Prentice Hall, Mayo de 2002 .
-  Porter M.: *What is Strategy?*, Harvard Business Review, 74 (6): 61-78, 1996.
-  Porter M.: *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Free Press, Nueva York, 1980.
-  Traxler F.: *Economic change and its impact on employer associations: A cross-national comparison*, Universidad de Viena, Documento para la AIRT, XIII Congreso mundial, 8-12 de septiembre de 2003, Sección 41 .
-  Ulrich D. y Smallwood N.: *Aligning firm, leadership and personal brand, Leader to Leader*, Invierno, 2008.
-  Grupo del Banco Mundial: *Building the capacity of Business Membership Organisations: Guiding Principles for Project Managers*, 2a edición, 2005.



Oficina de Actividades para los Empleadores
Oficina Internacional del Trabajo
CH-1211 Ginebra 22
Suiza
Fax: (+41 22) 799 8948
actemp@ilo.org



Actividades para los Empleadores
Centro Internacional de Formación de la OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turin
Italia
Fax: +39 011 693 6683
actempturin@itcilo.org
<http://lempnet.itcilo.org>

Made of paper awarded the European Union Eco-label,



reg.nr F/1/1/1, supplied by UPM.

