



#116

focus

Su acceso a las Normas Internacionales

la economía **de servicios**





24

#116



46

ISO focus

Mayo-Junio 2016

ISOfocus Mayo-Junio 2016 – ISSN 2310-7987

ISOfocus, la revista de la Organización Internacional de Normalización, se publica seis veces al año. Usted puede descubrir mayor contenido en nuestro sitio Web en iso.org/isoofocus, o manteniéndose conectado con nosotros en:



Director de Marketing, Comunicación e Información | **Nicolas Fleury**

Jefa de Comunicación y Estrategia de Contenidos | **Katie Bird**

Editora en Jefe | **Elizabeth Gasiorowski-Denis**

Editoras | **María Lazarte, Sandrine Tranchard**

Redactora y Correctora | **Vivienne Rojas**

Colaboradores de redacción | **Garry Lambert, Clare Naden**

Diseñadores | **Xela Damond, Pierre Granier, Alexane Rosa**

Traductores | **Alexandra Florent, Cécile Nicole Jeannet, Nicolas Roy, Catherine Vincent**

Traducción al español | COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) www.copant.org

Suscripciones y ediciones anteriores

Si le gusta ISOfocus, puede suscribirse y descargar el archivo pdf de forma gratuita, o comprar números en copias impresas a través de nuestro sitio iso.org/isoofocus. También puede ponerse en contacto con nuestro servicio de atención al cliente en customerservice@iso.org

Contribuciones

Usted puede participar en la creación de esta revista. Si cree que su contribución puede aportar un valor añadido a cualquiera de nuestras secciones, por favor póngase en contacto en isofocus@iso.org.

Todo el contenido de esta revista es © ISO, 2016. Ninguna parte puede ser reproducida sin el permiso previo por escrito de la editorial. Si desea hacerlo, por favor contactese con nosotros en isofocus@iso.org. Las opiniones expresadas son las de los respectivos contribuyentes y no son necesariamente las de ISO o de cualquiera de sus miembros.



16



6



40



32



buzz

30-31 ISO celebra la 100ª reunión del Consejo
ISO 50001 aprovecha todas las energías
Desarrollo de estrategias nacionales de normalización
Compromiso regional en Asia Pacífico

2 Normas de servicio para mercados mundiales abiertos
Comentario de Dianne Rodrigues.

4 ISO y los Objetivos de Desarrollo Sostenible
Nuestro granito de arena en #SDGWednesday.

6 Prestar servicios con una sonrisa, gracias a las normas
Crear soluciones para el sector terciario.

16 Llevar los servicios de consultoría de gestión a otro nivel
Las Normas Internacionales cosechan un retorno rápido.

22 ¡Las normas a su servicio!
El creciente panorama de ISO de las normas de servicio.

24 Facilitar el comercio de los servicios
Romper las barreras comerciales para construir el comercio.

32 Mar, sol y un servicio de calidad en la costa hispánica de Valencia
Olé... ¡Introduciendo la mejor experiencia de vacaciones en Gandía que nunca!

36 Service Birmingham ofrece valor añadido con la gestión de servicios
Llevando al ayuntamiento de la ciudad más grande de Europa hacia la excelencia de servicio público.

40 ISO 55001, el balance de Sodexo
Por qué la calidad de vida es el mejor activo de la empresa.

46 China tiende la mano a la familia ISO
De cara a la 39ª Asamblea General de la ISO en Beijing.



Esta revista está impresa en papel certificado FSC®.





Foto: ABBS

Dianne Rodrigues, Directora General de ABBS, el miembro de ISO por Antigua y Barbuda.

NORMAS DE SERVICIO *para mercados*

Los servicios son el principal componente de las economías de los países desarrollados y en desarrollo, y realizan aportes importantes a la producción de la mayoría de los bienes “tangibles”. Esto no era así hace solo unas décadas, cuando una propuesta para incorporar los servicios al sistema de comercio multilateral se topó con la oposición de muchos países a los que les preocupaba que las “reglas” socavarán su capacidad para perseguir sus objetivos de política nacional y limitarían su poder de regulación. La creación del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), sin embargo, resultó ser un gran logro, ya que permitió “un alto grado de flexibilidad en el marco de las normas y los compromisos de acceso al mercado”. El sector industrial ya no lidera el crecimiento; ahora los servicios se consideran una alternativa más rápida y más lucrativa.

La economía de Antigua y Barbuda – como la de muchos pequeños Estados insulares en desarrollo – está orientada a los servicios. El turismo y los servicios relacionados con el turismo son responsables del 85% de todos los ingresos en divisas y representan más de dos tercios del PIB. En sus esfuerzos por dinamizar el desarrollo económico, el gobierno está incentivando la inversión en nichos de mercado como el turismo, los servicios financieros internacionales, la educación en el extranjero y las tecnologías de información y comunicación. Estos son algunos de los sectores de servicios con un mayor crecimiento y expuestos a

Hoy en día, los servicios son el sector de mayor crecimiento de la economía global, representan la mayor parte de la producción, el empleo y el comercio internacional y constituyen más de dos tercios del producto interior bruto (PIB) mundial.

mundiales abiertos

cambios más rápidos. El Nuevo Programa Piloto de Derechos de ISO¹⁾ ha permitido a Antigua y Barbuda participar e influir en el desarrollo de Normas Internacionales en áreas como el turismo, la consultoría de gestión y los sistemas de gestión de la calidad. El comercio de servicios es la nueva frontera. Los proveedores de servicios tienen que responder a las necesidades del cliente y anticiparse a ellas de un modo coherente, mientras que le proporciona el servicio que desea “desde el primer momento” y en todas las ocasiones sucesivas sin necesidad de retrabajos ni reemplazos. El desarrollo de la “economía de servicios” subraya aún más la necesidad de normas.

Como resultado de la importancia global de los servicios, ISO ha organizado un taller en junio de 2016, para intercambiar información con los actores implicados sobre la necesidad de las Normas Internacionales de servicios. El evento explorará cómo las normas ISO pueden ayudar a diseñar, evaluar y

medir la excelencia en el servicio en beneficio de las empresas y los consumidores. Las conclusiones y los resultados del taller ayudarán al sector de servicios a desarrollar sus valores fundamentales, como la responsabilidad social, la excelencia en el servicio, la colaboración y la creación de consenso, la fiabilidad y la competencia, en sus esfuerzos por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Sin lugar a dudas, la normalización ayudará al sector de los servicios mejorando su competitividad y el acceso a los mercados, elementos necesarios para impulsar la contribución del sector al crecimiento económico y el desarrollo. Las normas de servicios favorecerán la transparencia de los servicios y facilitarán su comparación, promoverán la fiabilidad y la eficacia, y mejorarán la eficiencia y la calidad. También mejorarán la confianza del consumidor en los servicios y los proveedores de servicios.

Teniendo en cuenta las múltiples facetas de la contribución de los servicios a la economía y el comercio mundial, es esencial para los proveedores de servicios contar con una “plataforma de normas” que les permita ofrecer servicios de calidad, garantizando al mismo tiempo la innovación, la transferencia de tecnología y la diferenciación entre los competidores. ¿Y qué mejor foro para la mejora continua que ISO? ■

1) En 2013, el Consejo de ISO hizo que la estructura de los miembros sea más inclusiva y más simple con el lanzamiento de un proyecto piloto que permitiera a los miembros correspondientes y suscriptores participar en el trabajo de desarrollo de las normas de ISO como miembros P en hasta cinco comités técnicos, con derecho a voz y voto

redes sociales



SDG 2

Empaque y etiquetado

Gestión de la inocuidad de los alimentos



Calidad de los productos



Trazabilidad

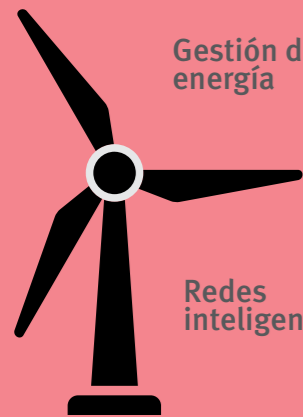
alimentos

ISO y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En 2016, las Naciones Unidas lanzaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para guiar las acciones durante los próximos 15 años. Para mostrar cómo las normas ISO pueden contribuir a estos objetivos se lanzó una campaña en las redes sociales (#SDGWednesday) que comenzó en febrero. Todos los miércoles durante 10 semanas, se concienció sobre un objetivo ODS diferente con una infografía. Las imágenes se pueden entender por separado, pero cuando se combinan ofrecen una visión coherente.

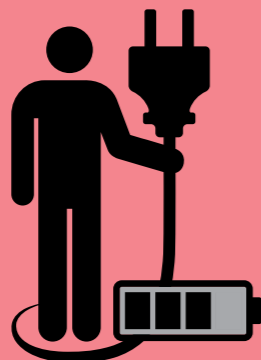
SDG 7

Eficiencia energética en edificios



Gestión de la energía

Redes inteligentes



Tecnologías de energías renovables

energía

SDG 3

Eficiencia en la atención sanitaria



Calidad de los dispositivos médicos

Instrumentos quirúrgicos

Prácticas médicas seguras



salud

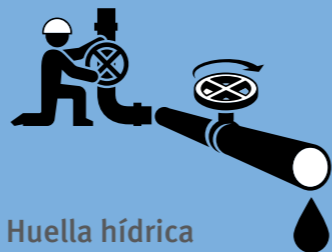
SDG 6

Reutilización de aguas residuales



Riego eficiente

Servicios potables



Huella hídrica

agua

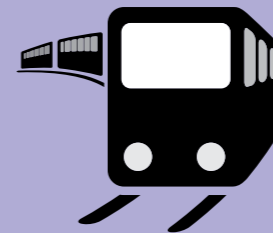
SDG 11

Indicadores de ciudad



Infraestructuras comunitarias inteligentes

Sistemas de transporte inteligentes



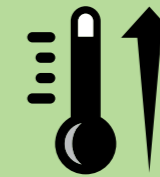
Gestión de desastres

ciudades inteligentes

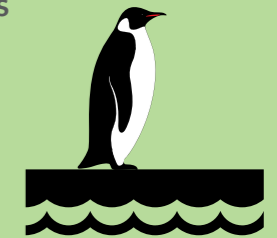
SDG 13

Gestión ambiental

Etiquetado y declaraciones ecológicas



Cuantificación de las emisiones de gases de efecto invernadero



Acciones climáticas

cambio climático

SDG 9

Gestión de la innovación



Tecnologías avanzadas

Accesibilidad y facilidad de uso

Edificios sostenibles



infraestructura

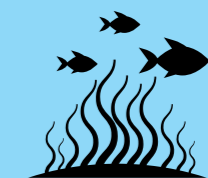
SDG 14

Energía eólica marítima



Protección del medio marino

Gestión de residuos a bordo



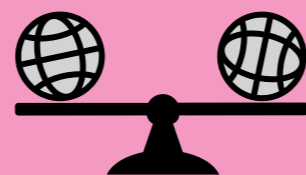
mar

SDG 10

Responsabilidad social

Quebrar las barreras al comercio

Protección del consumidor



Salud y seguridad ocupacional



mejores prácticas

SDG 15

Evaluación ambiental de producto



Maquinaria sostenible para agricultura y silvicultura

Cadena de custodia de productos de madera



biodiversidad

A smiling woman in a light-colored uniform is holding a white coffee cup on a saucer with a spoon. The background is blurred, showing what appears to be a cafe or service area.

Prestar servicios con una sonrisa, gracias a las normas

por Garry Lambert

Con un sector de servicios que ha superado al sector industrial como el mayor generador de PIB y de empleo en todo el mundo, las normas para los servicios son más necesarias que nunca. ISO se encuentra en el corazón de los avances.



Es muy probable que usted forme parte del sector de servicios como proveedor de servicios, actualmente la parte más importante de la economía mundial, que representa más del 70% del producto interior bruto (PIB) mundial o aproximadamente USD 55 trillones en 2014 (Indicadores de Desarrollo 2015 del Banco Mundial). Pero de lo que no cabe duda es de que es un consumidor de servicios: cada vez que se corta el pelo, va al médico, reserva unas vacaciones, elige un restaurante, hace un curso, llama por teléfono o utiliza un consultor de negocios, se convierte en receptor de la prestación de un servicio. El sector se está expandiendo de forma dinámica. Por ejemplo, no hace mucho tiempo, los servicios en línea como la banca electrónica y las compras por Internet no se conocían. Ahora son una parte esencial de la vida diaria para muchos de nosotros.

La economía de servicios incluye a grandes organizaciones internacionales como líneas aéreas, bancos, compañías de seguros, proveedores de telecomunicaciones y cadenas hoteleras, así como a millones de pequeñas empresas de servicios locales como restaurantes, lavanderías y

dentistas, e innumerables servicios de negocio a negocio.

No es de extrañar, por tanto, que la prestación de servicios o bienes “intangibles” haya sobrepasado al sector industrial en la mayoría de los países desarrollados y en desarrollo como parte de la economía con un crecimiento más rápido y que se haya convertido en el mayor empleador. Los servicios o sector “terciario” se caracterizan esencialmente por la producción de servicios en lugar de productos, ya sean fabricados, cultivados, pescados o de minería. Un “servicio” se puede definir como el resultado de al menos una actividad generalmente intangible que se realiza entre el proveedor y el cliente.

Incluso la industria se está transformando influenciada por el concepto de “servitización” y muchas organizaciones de fabricación están introduciendo el componente de servicio en su oferta de productos para crear valor añadido en la cadena de suministro y seguir siendo competitivas. Los fabricantes se dan cuenta de que ya no basta con crear productos, tienen que vender soluciones y servicios que complementen esos productos para satisfacer las expectativas más recientes de los clientes.

Más rápido que la industria

Desde las economías más fuertes del mundo hasta muchas de las más pequeñas, la historia se repite: el sector de servicios está creciendo a un ritmo más rápido que la industria. De acuerdo con fuentes de los EE. UU., el sector fue responsable del 90% de todos los puestos de trabajo creados en el año 2015, y se prevé que represente aproximadamente el 79% del empleo total en 2018. Un artículo del *Financial Times* revela que, por primera vez el año pasado, los servicios representaron más de la mitad de la economía china, y el sector se ve ahora como la clave del crecimiento para compensar una desaceleración en el sector de la fabricación. Hoy en día, el sector de servicios de África aporta casi la mitad de la producción del continente y creció a más del doble de la velocidad media mundial entre 2009 y 2012, de acuerdo con un informe publicado por la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). El sector fue el motor de crecimiento más importante en 30 de los 54 países africanos durante ese período.

Europa no es diferente, y más del 70% de la actividad económica de los 28 estados miembros de la Unión Europea se genera en el sector de servicios. Esta es la razón por la que la creación de un mercado único para los servicios se ha convertido en una prioridad para el viejo continente con el objetivo de eliminar los obstáculos para las empresas que desean ofrecer servicios transfronterizos y lograr que sea más fácil para ellas hacer negocios, afirma la Comisión Europea (CE).

“La Comisión reconoce que las empresas y los profesionales todavía se enfrentan a demasiadas dificultades cuando operan a través de fronteras dentro del mercado único. Existen diferencias e incoherencias en la regulación de las profesiones, barreras reglamentarias innecesarias para la prestación de servicios y falta de claridad en cuanto a los requisitos que deben cumplir las organizaciones que prestan esos servicios. Sin embargo, ya se ha demostrado que la normalización mejora la seguridad y el comercio de las mercancías. Su potencial para hacer una contribución similar en los sectores de servicios está dando aún sus primeros pasos”, afirma Javier García Díaz, Presidente del Grupo Asesor de Estrategia sobre Servicios del Comité Europeo de Normalización (CEN).



Un “servicio” se puede definir como el resultado de una actividad realizada entre un proveedor y un cliente.





La importancia de las normas

Aunque las estadísticas evidencian la revolución de los servicios que está teniendo lugar en el mundo, los grandes cambios que revolucionan el sector presentan su propio conjunto de desafíos. Dado que el comercio internacional de servicios es ahora el motor del crecimiento económico en los países desarrollados y en desarrollo, nos enfrentamos a los peligros inherentes a cualquier expansión rápida del mercado: falta de controles, explotación de los consumidores, opacidad, calidad deficiente, ineficiencia, prácticas comerciales cuestionables y otros obstáculos para una buena prestación de servicios. En paralelo a este crecimiento, el sector de servicios necesita urgentemente normas para definir las prácticas recomendadas, fomentar una calidad de servicio alta y coherente y ganarse la confianza del consumidor. Las normas para los servicios pueden reducir los costos empresariales de los servicios deficientes y las quejas de los clientes. Constituyen la base de la confianza, ofrecen garantías, permiten cumplir las leyes y los reglamentos, y ofrecen protección para el cliente.

Una estrategia unificada

La rápida evolución del sector de servicios y la necesidad urgente de normas también han dado pie a muchas estrategias divergentes respecto a la normalización a nivel nacional y regional en todo el mundo. ISO está respondiendo a las llamadas de la CE, la Organización Mundial de Comercio (OMC) y otras entidades para unificar y armonizar estos esfuerzos a nivel internacional con el objetivo de eliminar los obstáculos técnicos para el comercio (OTC) innecesarios.

Un motor esencial en este esfuerzo para el comercio de los servicios es el Acuerdo OTC de la OMC, que obliga a los gobiernos a utilizar las Normas Internacionales como base para promover una mayor coordinación de las regulaciones a escala mundial, mejorar la eficiencia de la producción y facilitar el comercio internacional, así como fomentar el desarrollo de esas normas. El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) de la OMC aplica unos principios similares para los servicios y exige que cada una de las 140 economías miembros de la OMC tenga un calendario de compromisos específicos con respecto a, por ejemplo, la aplicación de las normas establecidas.

Normas para los servicios

ISO y el CEN lideran el desarrollo de normas para los servicios. Su trabajo abarca tanto las normas horizontales, que tienen una amplia aplicación en todo el sector de servicios, como las normas verticales, que se aplican a ámbitos específicos de los servicios, como el turismo, las finanzas, la investigación de mercado, etc.

“El CEN tiene una amplia experiencia en el desarrollo de normas para los servicios y ha contado en el plano político con el respaldo de una referencia clara al potencial de la normalización para ayudar a mejorar la prestación de servicios en el mercado interior, tanto en el Reglamento sobre Normalización Europea 1025/2012 (dirigido a mejorar el sistema europeo de normalización, que permite al CEN y al CENELEC desarrollar normas para los servicios y no solo para los productos) como en una reciente comunicación de la CE: “Actualización del Mercado Único: más oportunidades para las personas y las empresas”, que prevé la creación de una iniciativa conjunta de normalización entre la Comisión, el sector implicado, las organizaciones europeas de normalización y la comunidad de normalización en general”, señala Javier García Díaz.



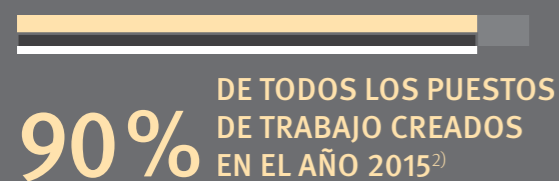
ESTADÍSTICAS SOBRE SERVICIOS

El sector de los servicios se está expandiendo de forma dinámica.

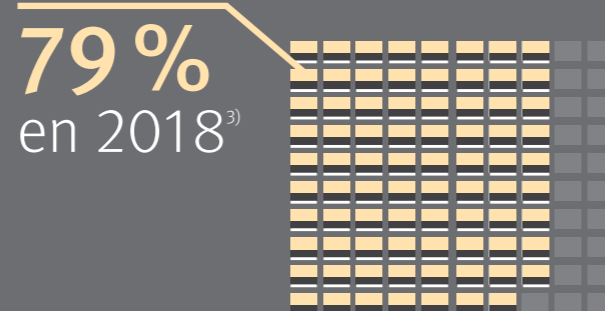
Por ejemplo, no hace mucho tiempo, los servicios en línea tales como la banca electrónica y las compras en línea eran desconocidos. Ahora ellos forman parte esencial de la vida diaria para muchos de nosotros. Hoy en día, los servicios representan la mayor parte de la economía mundial, y suponen:



EMPLEOS CREADOS

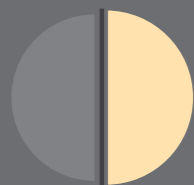


EMPLEO TOTAL



ECONOMÍA Y PRODUCTIVIDAD DE UN VISTAZO

África
MITAD DE LA PRODUCCIÓN DEL CONTINENTE AFRICANO⁴⁾



Europa
MÁS DEL 70% DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LOS 28 ESTADOS MIEMBROS DE LA UNIÓN EUROPEA⁵⁾



Fuentes:

- 1) Indicadores de Desarrollo 2015 del Banco Mundial
- 2) US Institute for Supply Management
- 3) US Bureau of Labor Statistics
- 4) UNCTAD
- 5) European Commission

El objetivo de estas iniciativas, añade, es modernizar las asociaciones existentes y acelerar el establecimiento de normas. Este respaldo se ha materializado en una solicitud para la normalización de las normas horizontales (mandato M/517) para cualquier tipo de servicio, como adquisiciones, contratos y evaluación del rendimiento.

Una prioridad de ISO

Desarrollar normas para los servicios y garantizar que hacen una contribución positiva a la globalización del sector de los servicios es una de las prioridades de la *Estrategia ISO 2016-2020*. La Estrategia identifica las principales directrices estratégicas de ISO, uno de cuyos objetivos clave es eliminar las barreras y los prejuicios globales garantizando que el gobierno, las empresas y la sociedad pueden utilizar las Normas Internacionales ISO en todo el mundo. Esto está de plena actualidad en este momento, a medida que aumenta el interés por usar las Normas Internacionales ISO como un medio clave para facilitar el comercio internacional. ISO ya ha publicado más de 700 normas válidas para servicios concretos y también ha desarrollado la Guía ISO/IEC 76, que aborda cuestiones relacionadas con el consumidor. La guía permite a los desarrolladores de normas, desarrollar normas para cualquier servicio por medio de una lista de verificación que tiene en cuenta todos los asuntos de interés para los consumidores, incluidas las necesidades de los niños, los ancianos, las personas con discapacidad y las personas con distintos orígenes étnicos y culturales. “La Guía 76 se ha escrito desde la perspectiva del consumidor con el objetivo de ayudar a los representantes de las empresas que forman parte de los comités de normalización a entender mejor las necesidades de los consumidores y de ayudarles a pensar en aquellos aspectos que pueden no tener en mente al desarrollar las normas para los servicios. Por tanto, la aplicación de la guía debería dar lugar a la creación de normas más sólidas y generales”, afirma Arnold Pindar, Co-Coordenador del Grupo de Servicios de ISO/COPOLCO.

El taller de ISO, “Servicios globales: las normas ISO como soluciones”, que se celebrará en Ginebra, en Suiza, los días 13 y 14 de junio de 2016, pone de relieve el potencial mundial de la normalización de servicios con la participación de la OMC y de muchos organismos miembros de ISO, y analiza en especial las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, incluidas las empresas, los consumidores, los gobiernos y los países en desarrollo, en relación con las normas ISO que respaldan los servicios. Se centra en cómo las Normas Internacionales

ISO pueden ayudar mejor a diseñar, evaluar y medir la excelencia de los servicios en beneficio de las empresas y los clientes.

Ante tantas novedades en el mundo de ISO y de las normas de servicios, esta edición de *ISOfocus* centra su atención en el sector de servicios, importante a nivel mundial, y analiza con detenimiento el trabajo que los comités técnicos de ISO están haciendo en el desarrollo de normas para la gestión de servicios de TI, la consultoría, el turismo y la formación.

Los desafíos para la normalización en el sector de servicios...

Gran parte del trabajo del comité en relación con las normas para los servicios tiene por objeto abordar las tendencias y los desafíos clave del mercado de servicios, además del objetivo principal de desarrollar las normas adecuadas en el momento justo y con los participantes idóneos. García Díaz cita un informe reciente elaborado por AFNOR, miembro de ISO en Francia, que identificó los siguientes obstáculos principales:

- Los cambios en la forma en que se prestan los servicios: por ejemplo, “negocio a negocio” o “negocio a consumidor”, localmente o deslocalizados, cara a cara o por medios electrónicos, etc. Además, están apareciendo nuevos modelos de negocio como la economía de colaboración, lo que obliga a los proveedores de servicios a innovar constantemente.
- El aumento de la complejidad tecnológica y organizativa, lo que incluye la externalización de las funciones complementarias y los servicios relacionados con actividades, y la mejora de los procesos internos para permitir la comparación (medición y evaluación) con otros servicios, etc.
- Tendencias orientadas al usuario: es decir, una mayor necesidad de tener en cuenta las necesidades específicas de los diferentes usuarios y proporcionar experiencias a medida, y la demanda de una información más transparente por parte de los servicios en cuestión.
- Desarrollo del capital humano: es decir, se exigen nuevas habilidades al personal de servicio y a las organizaciones con el objetivo de lograr una plena satisfacción del cliente.
- El impacto de las tecnologías digitales: estas tecnologías influyen radicalmente en todos los campos de actividad, contribuyen a todos los desafíos mencionados y proporcionan herramientas como los “grandes datos” que facilitan la captación y la utilización de datos para comprender y definir mejor las expectativas del cliente.

...y los beneficios

Aunque el informe también determinó que los proveedores de servicios se enfrentan a retos en aspectos como la mejora de su posición en el mercado, el rendimiento del negocio, las relaciones entre los proveedores externos y los proveedores de servicios y la relación entre los proveedores de servicios y los clientes, García Díaz recordó un estudio de 2011 elaborado por Technopolis Group sobre la implementación de las normas de servicio y su impacto en los proveedores de servicios y los usuarios que exponía algunos beneficios muy positivos del uso de las normas de servicio. Los resultados se clasificaron por porcentaje de entrevistados de la siguiente manera:

- Capacidad para demostrar una mejor calidad de servicio a los clientes (95%)
- Mejora de la satisfacción del cliente (89%)
- Ventaja de usar definiciones y terminología comunes (86%)
- Más transparencia en los servicios prestados (86%)
- Mejora de las relaciones contractuales (83%)
- Más capacidad para comparar diferentes ofertas/proveedores de servicios (77%)
- Aumento de la cuota de mercado (52%)
- Aumento de la rentabilidad (51%)
- Capacidad de exportar servicios (50%)

Servicios respetuosos con las diferencias culturales

Los desarrolladores de normas también deben tener en cuenta las características regionales y nacionales en el diseño de unas normas que sean realmente internacionales. Arnold Pindar ve algunas diferencias culturales fundamentales entre los países y sus actitudes a la hora de prestar servicios, especialmente en el lenguaje utilizado. “Por ejemplo, en Japón la palabra utilizada para el cliente, si se traduce literalmente, significa ‘huésped de honor’. Por eso allí dan la bienvenida al entrar en las tiendas y agradecen la visita al salir. El idioma ruso en realidad no tiene una palabra



para denominar al cliente. La palabra más cercana significa ‘receptor de mi producto’, un enfoque muy diferente.”

“Al mencionar esto en una sesión de formación de ISO COPOLCO/DEVCO en África¹⁾ participantes de unos 35 países, principalmente africanos, indicaron que había diferencias similares en sus lenguas que se traducían en una mejor o peor prestación de servicios. Creo que estas diferentes actitudes básicas también se dan entre los diferentes comercios y servicios dentro de los países. La superación de estas diferencias fundamentales es un problema a largo plazo, como se desprende de los años que se ha tardado en establecer un número relativamente pequeño de normas para los servicios”, explica.

“Marcar la diferencia en África”

Hermogène Nsengimana, Secretario General de la Organización Africana de Normalización (ORAN), y Presidente de Infraestructura de la Calidad Panafricana (PAQI), indica que las normas de servicio se utilizan con gran frecuencia en los sectores del turismo y de las finanzas en África, donde han supuesto una enorme diferencia.

“Estos son los dos sectores con un crecimiento más rápido y atraen una importante inversión externa. Sin embargo, las normas también han influido en el desarrollo de los medios de comunicación, especialmente los periódicos, los medios electrónicos y la información digital”, señala, y añade que, puesto que se espera que el sector de servicios supere a otros sectores como motor de la economía africana, existe una clara necesidad de involucrar a los interesados de manera más amplia en el desarrollo de normas de servicio.

Hermogène apunta a la prevalencia de diversas deficiencias normativas y de políticas que impiden a África aprovechar plenamente el potencial de su sector de servicios. Para que África pueda aprovechar mejor el potencial de su economía de servicios, las regulaciones y las políticas para los servicios de infraestructura deben abordar las deficiencias existentes en el mercado de una manera más eficaz, incluidas las cuestiones de accesibilidad, calidad, asequibilidad y competencia. Las normas se consideran como catalizadores para estimular un mejor acceso para los consumidores y las empresas a servicios que son más baratos y ofrecen una mayor variedad que los actualmente disponibles, y para explotar nuevas oportunidades en el comercio transfronterizo de servicios.

Hermogène cita una creciente conciencia de la necesidad de beneficiarse de las oportunidades del comercio de servicios a nivel bilateral, regional y multilateral en África como la razón para los talleres de formación recientes patrocinados por el Departamento de Comercio e Industria de la Comisión de la Unión Africana (AUC) en colaboración con la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y también para el debate sobre estrategias de cara a las importantes negociaciones sobre servicios del Área de Libre Comercio Continental de la Unión Africana (AU-CFTA). ■

1) Sesión de formación dirigida conjuntamente por el comité de ISO sobre política de los consumidores (COPOLCO) y el comité de ISO para asuntos de los países en desarrollo (DEVCO) con el fin de ayudar a los organismos de normalización nacionales y a las asociaciones de consumidores a trabajar juntos de una manera más eficaz en la inclusión de los intereses del consumidor en las normas



En África, las normas han influido también en el desarrollo de los medios de comunicación, especialmente los periódicos, los medios electrónicos y la información digital.



La industria se ha disparado más dramáticamente con ingresos de alrededor de **USD 450 billones**.

Llevar los servicios de consultoría de gestión a otro nivel

por Clare Naden

Las consultorías pueden cambiar un negocio y hacer una gran contribución a la economía... o pueden ser un agujero negro financiero. ¿Cómo puede asegurarse de que el dinero que invierte en honorarios de consultoría no terminan gastándose en horas y más horas de nada?

El sector de la consultoría de gestión es un gran negocio, condiciona el comportamiento de las empresas e influye en las agendas gubernamentales y las instituciones financieras, pero las consultorías solo funcionan bien cuando el cliente y el consultor están en sintonía. La claridad y la transparencia son la clave. Un nuevo comité de ISO ha asumido este reto.

La consultoría de gestión es un fenómeno de nuestro tiempo. Partiendo de unos humildes inicios a finales de la década de 1900, el sector se ha disparado desde la década de 1980 y sus ingresos han pasado a alrededor de 450 000 millones de dólares estadounidenses en la actualidad, según Plunkett Research. Este crecimiento se ha visto acelerado por el aumento de las empresas, como las compañías de contabilidad y TI, que se diversifican para ofrecer servicios de consultoría de gestión. Pero no es un dominio exclusivo

de las grandes empresas, el gasto público en consultores ha aumentado en un 1000% en los últimos años (IPSOS Mori, 2007), mientras que las pequeñas empresas también constituyen una parte importante de la clientela. No es de extrañar, pues, que esta sea una de las carreras más demandadas por parte de los graduados más cualificados.

¿Qué es la consultoría de gestión?

Los consultores de gestión ayudan a las organizaciones a mejorar su negocio mediante el análisis de sus sistemas y procesos y el desarrollo de programas de mejora. Esto puede incluir desde los sistemas de gestión de cambios para ayudar a la empresa a pasar por un período de transición o la implementación de nuevas tecnologías hasta una reorganización completa de toda la compañía.



La gran mayoría de los consultores son PYMES o profesionales individuales, pero hay una serie de grandes multinacionales, como McKinsey & Company y Boston Consulting, que emplean a decenas de miles de trabajadores y obtienen miles de millones de dólares en ingresos cada año.

El sector, en constante evolución, cuenta con muchas especialidades diferentes, desde la gestión de los recursos humanos hasta las fusiones y adquisiciones, la tecnología y la innovación, la formación, la gestión del riesgo y la seguridad, y mucho más. Ofrece experiencia en investigación con cursos de gestión académica; estrategia, por ejemplo para ayudar a las empresas a llevar sus productos a los mercados; diseño y optimización de la organización; reducción de costos mediante la revisión de los sistemas y procesos; diseño, entrega y soporte de TI, y ecosistemas con paquetes de productos y servicios que proporcionan a los clientes unas mejores condiciones¹⁾. La consultoría de gestión también ha creado

su propia amplia gama de nuevos conceptos y programas diseñados para ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, como la revisión de los procesos de negocios, las competencias básicas y la matriz de cuota de crecimiento.

Demanda creciente

Aunque las grandes organizaciones y el gobierno son los principales clientes, las empresas de todos los tamaños son cada vez más conscientes del valor de la consultoría de gestión y, como resultado, sus exigencias y expectativas van en aumento.

Por ejemplo, Plunkett Research demuestra que una ola de regulaciones gubernamentales muy rigurosas y complejas en el sector bancario y de inversión en Estados Unidos y la Unión Europea ha aumentado la demanda de consultores, así como el deseo de las organizaciones de reducir los costos operativos y mejorar los beneficios.

1) "Evolution of Business Consulting", Troy Gautier, Alliances Progress, publicado el 19 de octubre de 2014

A eso hay que añadir los retos de la globalización, los rápidos avances en la tecnología y los grandes aumentos de población, así que no es de extrañar que los consultores estén logrando ganarse el favor de las empresas que desean superar a sus competidores y mantenerse en la cima. Un informe reciente mostró que el 80% de las empresas creen que sus clientes están cambiando la forma en que acceden a bienes y servicios, y las organizaciones no tienen más remedio que tratar de responder a esa demanda. Además, hasta el 47% de las ocupaciones que conocemos hoy en día podrían automatizarse en los próximos 20 años²⁾ y en 2020 más del 50% de la fuerza laboral procederá de las "generaciones Y y Z", cuyos miembros han crecido "conectados, móviles y en colaboración".

El reto del crecimiento

El sector no ha estado exento de desafíos. El fracaso de empresas de alto nivel y la caída del sector de las puntocom han puesto en el punto de mira las empresas de consultoría y su papel en este tipo de sucesos, algunas reputaciones se han visto manchadas con acusaciones de corrupción y conflictos de interés y todo esto ha llamado la atención de los organismos de control y reguladores y ha provocado un mayor escrutinio por su parte. Las recesiones económicas también han afectado considerablemente al sector, y el aumento de la competencia, combinado con las expectativas crecientes y un mayor conocimiento por parte de los directivos, ha obligado a reducir los honorarios, lo que hace a su vez más difícil atraer a los trabajadores más cualificados. Kelvin Chang Keng Chuen, Director y Consultor Principal de Teian Consulting International Pte Ltd, una de las principales consultoras de Singapur con operaciones en toda Asia, señaló que la facilidad para adquirir conocimientos y la proliferación de la información y de los paquetes "hágalo usted mismo" en Internet están creando presión en la competitividad de las consultoras, que tienen un costo considerablemente mayor.

"Los clientes esperan resultados tangibles y un retorno de la inversión claro, y se sienten comprensiblemente tentados por las opciones fáciles y baratas que encuentran en Internet", explicó. "Esto hace que sea más difícil convencerlos de que sería mejor para ellos contar con el asesoramiento de profesionales experimentados que pueden ayudarles a evitar errores costosos y a lograr sus objetivos mucho más rápido."

2) Carl Benedikt Frey y Michael A. Osborne, "The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization?", Oxford Martin School, 17 de septiembre de 2013

ISO 20700 marcará un punto de inflexión en la industria añadiendo un nuevo nivel de credibilidad y confianza





Pero según Sunil Abrol, Presidente del Instituto de Consultoría e Investigación en Productividad de la India, no son las opciones baratas para que el usuario lo haga todo él mismo las que crean presión en el sector, sino unos clientes que conocen cada vez mejor el negocio. “Ahora, los clientes saben mucho más acerca de los procesos de negocio y de mejora, por lo que buscan consultores que realmente aporten un valor que ellos no pueden ofrecer”, explica.

“Así que, naturalmente, quieren ver resultados palpables y tener la seguridad de que su dinero se está gastando bien. Pero esto solo será posible si existe transparencia en todos los niveles. Esto solo puede traducirse en mejores resultados, ya que ayuda al cliente a elegir el consultor adecuado desde el inicio, todo el mundo tiene clara su función y conoce las expectativas existentes, y los resultados se pueden medir con eficacia.”

Cómo pueden ayudar las normas

La mejora de la transparencia por medio de directrices claras y prácticas recomendadas es la base de las normas ISO y por esta razón se creó el Proyecto de Comité ISO/PC 280 de ISO sobre Consultoría de gestión. Su objetivo es mejorar la transparencia y el entendimiento entre los proveedores de servicios de consultoría de gestión y sus clientes, para mejorar en última instancia los resultados del trabajo de consultoría. Con este fin, el comité está avanzando a toda máquina con su primera norma – ISO 20700 para consultorías de gestión –, que se publicará a principios del año próximo.

ISO 20700, basada en la norma europea EN 16114:2011, será la primera Norma Internacional de este tipo. Su llegada es muy esperada. Los expertos que trabajan en el comité piensan que debería existir desde hace mucho tiempo y creen que dará lugar a un cambio importante en el sector de la consultoría.

Robert Bodenstein, Presidente del comité ISO/PC 280, afirmó que la norma ayudará a las partes implicadas a aclarar los términos de servicio al inicio del proyecto, lo que evitará costosas decepciones y producirá mejores resultados en general.

“ISO 20700 no solo ayudará a las consultorías a ofrecer sus servicios de una manera transparente y reconocida a nivel internacional, sino que también puede ayudar a las organizaciones que buscan un consultor a encontrar el más adecuado. La incorporación de prácticas recomendadas y criterios claros en todo el mundo mejorará la forma en que clientes y consultores trabajan juntos, lo que impulsará la calidad general del sector”.



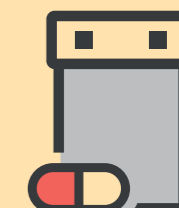
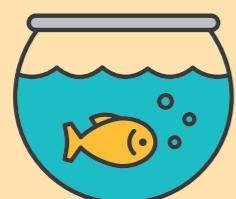
Los consultores de gestión,
pueden contribuir mediante
el uso de su conocimiento
especializado para innovar,
mejorar y potenciar las
organizaciones en todos
los niveles.

La Dra. Ilse Ennsfellner, líder del grupo de trabajo del comité que ayudó a desarrollar la norma, no puede estar más de acuerdo. Cree que la norma ISO 20700 marcará un punto de inflexión en el sector añadiendo una nueva capa de credibilidad y confianza con reconocimiento internacional.

Los consultores de gestión, en su opinión, pueden hacer una contribución sustancial a la economía mundial usando sus conocimientos especializados para innovar, mejorar y potenciar las organizaciones en todos los niveles. En este campo, las normas pueden ayudar a que todo eso se haga de un modo aún más eficaz, garantizando una calidad mínima uniforme en la prestación de un servicio y aclarando los derechos y responsabilidades tanto del proveedor como del usuario del servicio. “También pueden ayudar a las consultorías a demostrar realmente su experiencia”, afirma Ennsfellner, “ya que la norma establecerá puntos de referencia que los consultores y los clientes pueden usar para medir la calidad y el rendimiento.”

Así pues, ¿veremos a los competidores de McKinsey & Co crecer cada vez más? ¿O habrá una explosión de nuevos actores en la escena? ¿O una nueva generación de clientes expertos en los negocios creará una presión aún mayor sobre sus consultores? Pase lo que pase, el sector de la consultoría está cambiando y el cambio solo puede ser bueno, ¿verdad? ■

¡Las normas a su servicio!

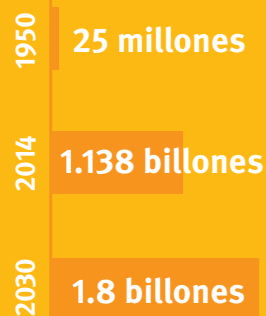


Los servicios desempeñan un papel importante en todas las economías modernas y son tan diversos como el turismo, las finanzas, el agua, la educación y la salud. Varios comités técnicos de ISO apoyan a las partes interesadas en el sector de los servicios.

TURISMO

Sector turismo: **1** de cada 11 empleos

Aumento del turismo internacional:



Fuente: OMT

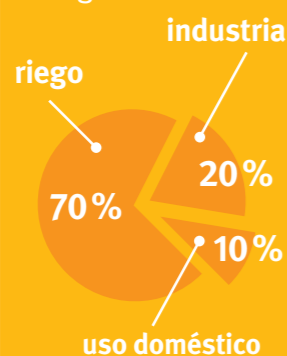
AGUA

Los operadores de agua proporcionan

90%

de todos los servicios de agua y saneamiento en todo el mundo

Consumo mundial de agua dulce:



Fuente: ONU-AGUA

EDUCACIÓN

En 2007, en todos los países de la OECD, un promedio de

34%

de los adultos (25-64 años) participaron en la educación no formal

Fuente: OECD

OPINIÓN DEL MERCADO

El ingreso global de la industria de investigación de mercado superó los **USD 40 billones** en 2013, aumentando de año en año

En 2013, Europa generó la mayor parte de los ingresos en investigación de mercado en un

40%

seguida muy de cerca por América del Norte con un **39%**

Fuente: ESOMAR

FINANZAS

Enero del 2016 fue el **2^{do}**

mejor mes para el tráfico FIN (transacciones financieras SWIFT)

El crecimiento en comparación con enero de 2015 se sitúa en **5.6%**

En promedio, se enviaron **25.43 millones** de mensajes por día

Fuente: SWIFT

TI

En 2014,



1 de 5

empresas – o el **19%** – en la Unión Europea utilizaron los servicios de computación en la nube

Fuente: Eurostat

SATISFACCIÓN DE CLIENTES

De acuerdo con la American Customer Satisfaction Index (ACSI), 2015 se caracterizó por una menor satisfacción de los clientes

De las **43 industrias** analizadas por ACSI, solo **5** mejoraron mientras que **30** disminuyeron y el resto permaneció sin cambios

Fuente: ACSI

SALUD

La industria de la salud es uno de los sectores más grandes del mundo y de más rápido crecimiento en la sociedad

En 2010, más del **9%** del PIB de los países de la OECD se dedicaron a la salud

Fuente: OECD

ISO/TC 228, Turismo y servicios relacionados

ISO/TC 224, Actividades de servicios relacionados con los sistemas de abastecimiento de agua potable y sistemas de aguas residuales – Criterios de calidad del servicio e indicadores de desempeño

ISO/TC 232, Servicios de aprendizaje fuera de la educación formal

ISO/TC 225, Mercado, opinión e investigación social

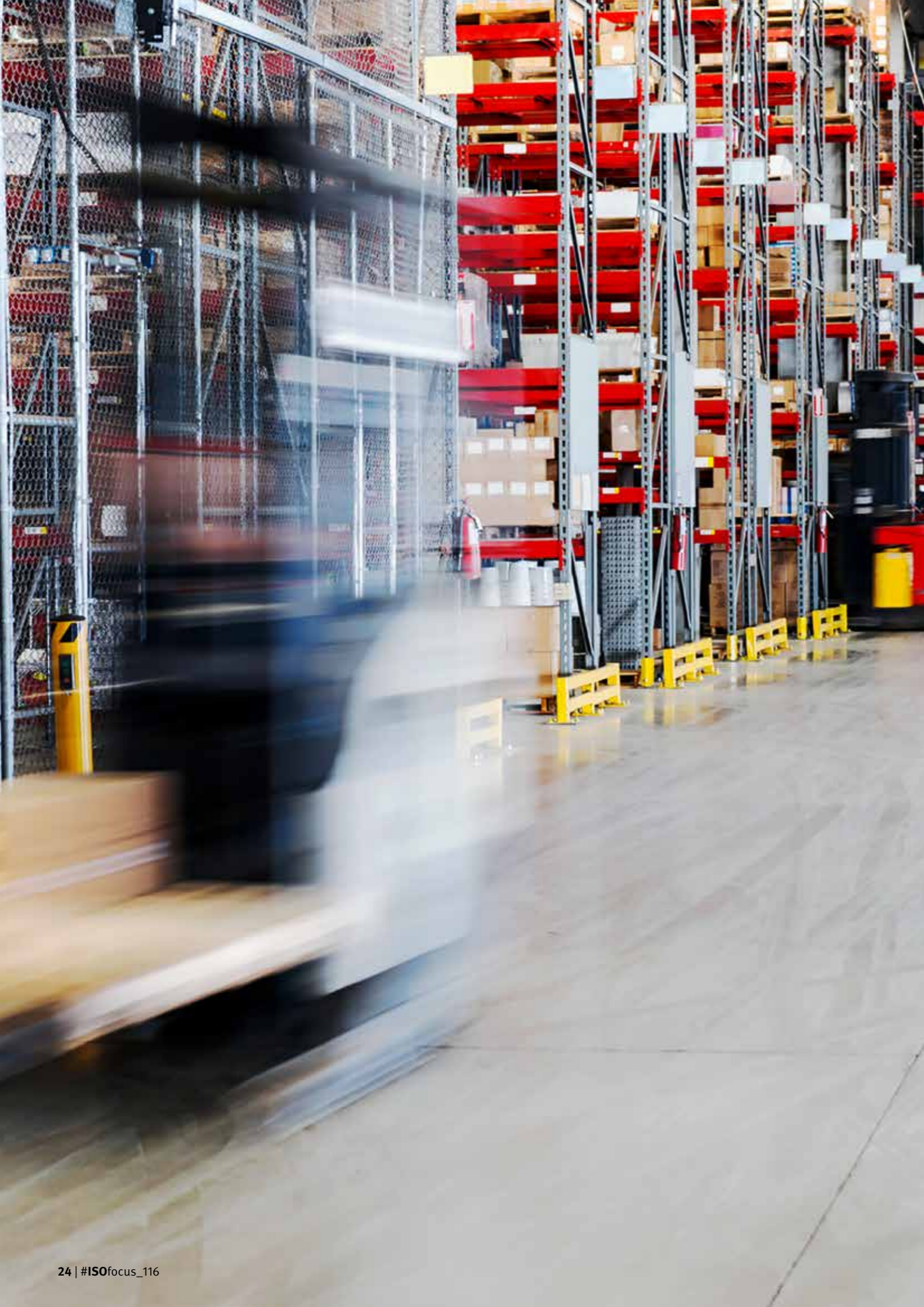
ISO/TC 68, Servicios financieros

ISO/IEC JTC 1/SC 40, Gestión de Servicios de TI y de Gobierno de TI

ISO/IEC JTC 1/SC 38, Computación en la Nube y Plataformas Distribuidas

ISO/TC 176/SC 3, Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad – Otras tecnologías compatibles

Unos 20 comités técnicos de ISO, tales como: ISO/TC 210, Gestión de la calidad y los correspondientes aspectos generales de dispositivos médicos ISO/TC 215, Informática de la salud



Facilitar el comercio de **los servicios**

Los servicios constituyen una parte abrumadora de la economía mundial y representan alrededor del 75 % del PIB en los países desarrollados y en torno al 50 % en los países en desarrollo según los datos del Banco Mundial. En este artículo, Markus Jelitto, Consejero de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en su División de Comercio de Servicios, nos habla sobre el papel de las Normas Internacionales en el sector de los servicios.

Durante las dos últimas décadas, las exportaciones mundiales de servicios comerciales se han más que cuadruplicado, y el comercio internacional de servicios ha seguido creciendo a un ritmo más rápido que el de mercancías. Este aumento se puede atribuir a una serie de factores, incluidos, por ejemplo, las mejoras tecnológicas que permiten el uso de los servicios basados en la Web, donde el proveedor ya no tiene que estar en la misma ubicación física que el consumidor. Otros factores que conducen al crecimiento del sector son la desregulación y la privatización de muchos servicios públicos, como la energía, el transporte y las telecomunicaciones. Mientras que en el pasado solían estar en manos de organismos nacionales o controlados por el gobierno, hoy están cada vez más abiertos a los proveedores de

servicios privados, que pueden operar fuera de sus fronteras nacionales.

En este contexto, resulta evidente que existe una necesidad creciente de Normas Internacionales en el sector de los servicios, además de las reglas subyacentes ya establecidas. A mediados de la década de 1990, los miembros de la Organización Mundial de Comercio (OMC) aceptaron el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) para crear un libro de reglas básicas para el comercio internacional de servicios.

Markus Jelitto, Consejero de la OMC, explica la relación entre el AGCS y las Normas Internacionales, y subraya el papel de las normas para facilitar el desarrollo del creciente comercio internacional de servicios.

ISOfocus: ¿Qué es el AGCS y por qué es importante?

Markus Jelitto: El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) es el primer acuerdo comercial multilateral que trata el comercio de servicios. Tiene validez en los 162 países y territorios aduaneros que son miembros de la OMC. Su elaboración fue uno de los principales logros de la llamada Ronda Uruguay de negociaciones sobre comercio, celebrada en 1993. Había pasado casi medio siglo desde la introducción del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) de 1947, que establece normas globales para el comercio de mercancías.

Al proporcionar un conjunto de normas legales para el comercio de servicios, el AGCS tiene por objeto garantizar que el comercio de servicios se lleva a cabo en un entorno predecible y transparente, y sin discriminación entre los servicios y los proveedores de servicios de diferentes miembros de la OMC.

El AGCS cubre no solo el comercio transfronterizo, sino también el comercio realizado por medio del establecimiento de un proveedor en otro país (por ejemplo, el establecimiento de un banco canadiense en Suiza), por medio de la circulación de las personas (por ejemplo, los ejecutivos o directivos del banco canadiense que se trasladan a Suiza) y en situaciones en las que las personas consumen servicios en un país diferente (por ejemplo, a través de los viajes y el turismo).

¿Cuáles son los principales objetivos del AGCS?

El Acuerdo pretende contribuir a la expansión del comercio como medio para promover el crecimiento económico de todos los socios comerciales y el avance de los países en desarrollo. Por tanto, la expansión del comercio no se considera un fin en sí mismo, sino un instrumento para promover el crecimiento y el desarrollo. La contribución del AGCS al comercio mundial de servicios se basa en tres pilares principales: (1) asegurar una mayor transparencia y previsibilidad de las normas y regulaciones pertinentes, (2) proporcionar un marco común de disciplinas que rijan las transacciones internacionales y (3) promover una liberalización progresiva a través de rondas sucesivas de negociaciones. Para los proveedores de servicios, el AGCS ofrece fiabilidad y previsibilidad de las condiciones del mercado. Si un sector de servicios se ha liberalizado en el marco del AGCS, los miembros de la OMC no pueden endurecer unilateralmente el acceso de los proveedores extranjeros a sus mercados. Por ejemplo, durante la crisis financiera, varios países valoraron la posibilidad de promulgar políticas más proteccionistas, pero en algunos casos, de hacerlo, habrían infringido sus compromisos internacionales. Al final, muchos no lo hicieron, lo que significa que los mercados se mantuvieron abiertos en gran medida.

Por supuesto, todavía existen muchos desafíos y, por desgracia, los miembros de la OMC no han sido capaces de concluir las negociaciones sobre una mayor liberalización desde que el AGCS entró en vigor. Esto ha llevado a algunos miembros de la OMC a buscar otras formas de avanzar en la liberalización con socios comerciales concretos. Si bien este tipo de iniciativas pueden conducir a mercados más abiertos para algunos, conllevan el riesgo de fragmentar y complicar los derechos de acceso para los proveedores de servicios en todo el mundo.



Markus Jelitto, Consejero con la Organización Mundial del Comercio (OMC).



El AGCS ofrece fiabilidad
y previsibilidad de
las condiciones del
mercado.

Antes de que existiera el AGCS, ¿cuál era la situación del comercio de servicios?

Antes de la aprobación del AGCS, cualquier país podría restringir el acceso a sus mercados a los proveedores de servicios extranjeros como deseara. Esto llevó a una imprevisibilidad considerable para las empresas y los consumidores. Justo después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se desarrolló la arquitectura del comercio internacional, la prioridad era sin duda proporcionar un marco para el comercio de mercancías. Los servicios se consideraban en gran medida como algo ajeno al comercio por naturaleza o se encontraban bajo un estricto control gubernamental.

Sin embargo, muchos sectores han experimentado cambios técnicos y normativos fundamentales desde la década de 1980, se han abierto a la participación comercial privada y han reducido, o a veces incluso eliminado, las barreras de acceso existentes. La aparición de Internet ha ayudado a crear una gama de variantes de productos comercializables internacionalmente, desde la banca electrónica hasta la telesalud y la educación a distancia, que eran desconocidos hace solo dos décadas, y ha eliminado las barreras comerciales relacionadas con la distancia. Un número creciente de gobiernos ha expuesto gradualmente a la competencia dominios que antes eran monopolios.



¿Cuál es el vínculo entre las Normas Internacionales y el AGCS?

Uno de los objetivos del AGCS es facilitar la liberalización progresiva de los sectores de servicios. Dicha liberalización consiste en la eliminación de las restricciones cuantitativas y discriminatorias que afectan a la entrada y la operación de los proveedores de servicios extranjeros en un mercado. Esto se debe distinguir de la regulación y en este sentido es importante aclarar que la OMC deja en el ámbito nacional el derecho de regular los servicios. El AGCS reconoce el derecho de los gobiernos (en particular los de los países en vías de desarrollo) a introducir regulaciones que cumplan con los objetivos de la política nacional. Dentro de este marco, la OMC se ha dedicado a buscar la forma de garantizar que la reglamentación nacional – por ejemplo, los sistemas de concesión de licencias, los requisitos de calificación o las normas técnicas – no creen obstáculos innecesarios al comercio de servicios. En cierto sentido, el AGCS proporciona los límites exteriores en lo que los miembros de la OMC pueden regular. En el campo de las mercancías, en el marco del GATT, esto se consigue a través del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio, y, principalmente para los productos agrícolas, a través del Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias. En el sector de servicios, estos debates todavía están en curso en la OMC. Con estas negociaciones en curso, se optó por buscar una solución provisional: los miembros de la OMC deben garantizar que las nuevas reglamentaciones sobre los servicios que introducen en los sectores que han liberalizado no constituyen

obstáculos innecesarios al comercio. Los miembros tienen que ser capaces de demostrar que se ajustan a esta obligación, y una manera de hacerlo es basar la legislación en las Normas Internacionales. En otras palabras, para los miembros de la OMC, seguir las Normas Internacionales es una forma de garantizar, en principio, la conformidad.

¿Qué papel desempeñan las Normas Internacionales de manera más general en el sector de servicios y en el comercio de servicios?

Las Normas Internacionales pueden facilitar en gran medida el comercio si se implementan en un gran número de países. Pueden crear economías de escala de regulación y son particularmente beneficiosas para los proveedores de servicios pequeños y medianos que pueden no ser capaces de adaptar con facilidad su oferta de servicios a las distintas normas de los diferentes mercados. Por ello, muchos miembros de la OMC apoyan la idea de que las Normas Internacionales se deben tener en cuenta en general cuando los países formulan sus propias normas técnicas.

Obviamente, los servicios desempeñan un papel importante en el comercio mundial. ¿Cuál es el futuro de los servicios y el comercio de servicios?

Según los datos del Banco Mundial, los servicios representan alrededor del 75% del PIB y el empleo en los países más desarrollados. Pero incluso en muchos países pobres en desarrollo, la proporción de los servicios se acerca al 50%. Y el comercio de servicios ha ido creciendo de forma constante. Alrededor

Los servicios representan alrededor del 75% del PIB y el empleo en los países más desarrollados.

de dos tercios de la IED (Inversión Extranjera Directa) global está en el sector de servicios. Lo que subyace en estos avances es en gran medida la innovación impulsada por la tecnología. Los cambios en la tecnología permiten a los proveedores almacenar, compartir y distribuir servicios con unas limitaciones cada vez menores. La tecnología también está posibilitando la división de procesos anteriormente integrados en servicios discretos que se pueden incorporar en cadenas de valor, lo que permite una mayor especialización. A medida que los productos y los métodos de producción cambian, también cambian los productores. Muchos productores tradicionales de bienes sofisticados, como los motores de avión, ahora obtienen una parte importante de sus ingresos a través de una gama de servicios posventa. En vista de estos hechos, seguirá siendo un reto constante para los responsables políticos, tanto a nivel nacional como en la OMC, evaluar si las normas que regulan el comercio de servicios son adecuadas y evaluar si los nuevos riesgos para los consumidores y la sociedad pueden requerir nuevos tipos de regulaciones gubernamentales específicas. Las Normas Internacionales pueden desempeñar un papel importante para facilitar los avances en este sentido. ■



ISO 50001 APROVECHA TODAS LAS ENERGÍAS

Una nueva encuesta sobre las prácticas de gestión de la energía en las organizaciones con certificación ISO 50001 publicada por AFNOR, el miembro francés de ISO, confirma la importancia creciente de la gestión de la energía en todo el mundo. Los análisis de las prácticas de 78 organizaciones con certificación ISO 50001 de seis países (Francia, Alemania, Taiwán, Reino Unido, Rusia y Marruecos) arrojan conclusiones positivas sobre la aplicación de la norma cuatro años después de su publicación.

Beneficios observados: el 95 % de las empresas consideran que la norma es una herramienta útil para identificar mejor las actividades que consumen energía, el 75 % de ellas la ven como un medio para mejorar los márgenes, mientras que el 85 % la percibe como una fuente de progreso a largo plazo. Por último, el 76 % considera la norma como un medio para mejorar las habilidades y los conocimientos de su personal.

La encuesta revela que el 89 % de los usuarios están satisfechos, y el 95 % de ellos recomienda la aplicación de la norma. En concreto, la norma ISO 50001 proporciona a los usuarios las claves para una estrategia colectiva que les permita progresar y ahorrar rápidamente.

Los factores desencadenantes mencionados con más frecuencia para el lanzamiento de la iniciativa incluyen la propia certificación, la necesidad de ahorrar mediante una gestión optimizada de la energía, la estrategia empresarial o los incentivos financieros públicos.



Descargar la encuesta completa:
<https://marketing.afnor.org/Etude/ManagementEnergie>

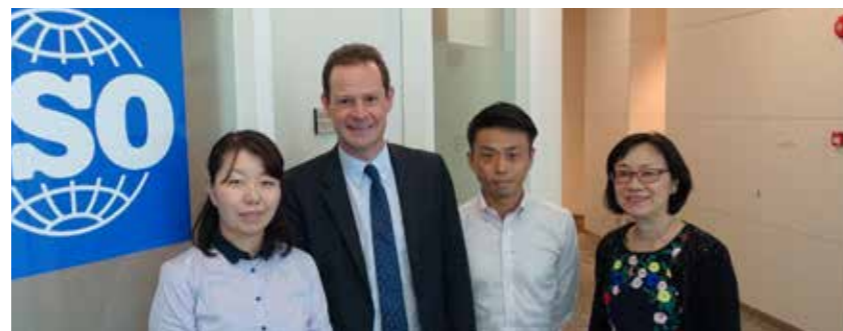
EL GRUPO DEL BANCO MUNDIAL Y SU ASOCIACIÓN CON ISO

ISO y el Grupo del Banco Mundial han firmado un Memorando de Entendimiento para ayudar a aumentar la concienciación y la participación de los países en el desarrollo, la adopción y el uso de las Normas Internacionales que promueven un comercio abierto, justo y transparente.

El Memorando de Entendimiento sirve como base para la cooperación futura en las áreas de generación y difusión de conocimientos, ya que fomenta la investigación y la concienciación, mejora la supervisión y la evaluación, y amplía la capacidad con la ayuda de las Normas Internacionales, que dan a los países la oportunidad de participar en el comercio global y contribuyen al desarrollo económico, al progreso social y a la protección del medio ambiente.

Anabel González, directora sénior de Prácticas Globales de Comercio y Competitividad del Grupo del Banco Mundial, comenta: "Estamos impacientes por trabajar con ISO no solo para poner de relieve el papel de las Normas Internacionales en el aumento del comercio mundial, sino también para destacar los beneficios que los países obtendrán al implicarse activamente en el desarrollo de estas normas".

Esta firma es un primer paso importante para alcanzar los objetivos comunes de desarrollo económico sostenible y comercio justo y transparente. Proporciona una oportunidad única para ayudar a los países en desarrollo a fortalecer sus infraestructuras nacionales de calidad con el fin de mejorar su integración con los mercados regionales y globales.



En la Oficina Regional de la ISO en Singapur, en la foto junto al Secretario General Adjunto interino de ISO, **Nicolas Fleury** (2º desde la izquierda), están **Mika Nishimura**, funcionaria adscrita de JISC, **Kolin Low**, Gerente de Proyecto, y **Choy Saul Kook** de SPRING Singapore.

COMPROMISO REGIONAL EN ASIA PACÍFICO

La Secretaría Central de ISO está expandiendo sus actividades de participación regional en la región de Asia Pacífico. La iniciativa tiene como objetivo aumentar el apoyo a los miembros de ISO en la región e impulsar los vínculos con las principales partes interesadas a través de Asia.

Entre los desarrollos están el nombramiento de Alan Morrell (Australia) como Director de la Oficina Regional de la ISO en Singapur. El equipo de apoyo de la Oficina incluye a Kolin Low (Singapur), que comenzó a finales de febrero como el director del proyecto. El personal adscrito por periodos cortos provendrán de los miembros de la región para complementar el equipo de forma temporal. Además de la Oficina Regional de ISO en Singapur, se están llevando a cabo diversas actividades en la región de Asia Pacífico que ayudarán a fortalecer el compromiso. Entre los eventos que tienen lugar en los próximos meses incluyen: la reunión PASC en Bali, Indonesia, 9-13 de mayo; un evento sobre Smart Cities en Singapur, 13-14 de julio; y un evento de marketing y comunicación de ISO en Singapur en julio.



Juntos, el Presidente de ISO, **Dr Zhang Xiaogang** (derecha), **Michael Möller**, Director General de la Oficina de Naciones Unidas en Ginebra (izquierda) y el Secretario General interino de ISO, **Kevin McKinley** suman sus fuerzas para cortar un pastel conmemorativo en la centésima reunión del Consejo.

ISO CELEBRA LA 100ª REUNIÓN DEL CONSEJO

El 17 y 18 de marzo del 2016, el Consejo de ISO celebró su centésima reunión, en el año 69 de existencia de la organización. La reunión tuvo lugar en las oficinas de la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.

Para conmemorar este importante hito, se celebró un cóctel en la oficina de ISO durante la reunión. El Dr Zhang Xiaogang, Presidente de ISO, estuvo acompañado por diversos invitados de organizaciones internacionales con sede en Ginebra, entre ellos Michael Möller, Director General de la Oficina de Naciones Unidas en Ginebra, los miembros del Consejo de ISO y gran parte del personal de la Secretaría Central de ISO, en la celebración de esta importante ocasión.

La primera sesión del Consejo tuvo lugar en 1947 en Zúrich el año en que ISO inició sus operaciones. Este organismo desempeña un papel fundamental en la gestión de la organización y garantiza que ISO funciona de una manera que responda a las necesidades de todos los miembros y grupos interesados. En este momento hay 20 miembros de ISO en el Consejo, y van rotando para asegurar una amplia representación de los miembros y sus necesidades.



Participantes del taller "Desarrollo de estrategias nacionales de normalización" celebrado en Kigali, Ruanda.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS NACIONALES DE NORMALIZACIÓN

El primer taller de formación en el marco del nuevo *Plan de Acción para los países en desarrollo 2016-2020* se llevó a cabo en Kigali, Ruanda. Al evento de tres días asistieron 22 participantes de 18 miembros de ISO procedentes de los países africanos de habla inglesa.

El taller, celebrado en colaboración con RSB, miembro de ISO para Ruanda, se centró en las metodologías para el desarrollo de estrategias nacionales de normalización. El objetivo era enseñar al personal de los organismos nacionales de normalización cómo aplicar

una metodología sistemática para la evaluación de las prioridades socioeconómicas y no económicas nacionales, junto con la realización de una amplia consulta con las partes interesadas para valorar los recursos necesarios y, por último, elaborar una estrategia nacional de normalización.

Se espera que los participantes desarrollen un plan de normalización de tres o de cinco años en su país de origen con prioridades claras para su compromiso y su participación en las actividades internacionales de normalización.



MAR, SOL Y UN SERVICIO DE CALIDAD

en la costa hispánica de Valencia

Cuando se visita un país en el extranjero, la calidad del servicio prestado y la información proporcionada pueden ser clave en la conformación de una experiencia de vacaciones. Gandía, en la provincia de Valencia, España, está un paso por delante en el juego del turismo, asegurándose que siempre se atiende con una sonrisa.

La calidad del servicio es un componente importante de la experiencia turística. El equipo humano que conforma el Ayuntamiento de Gandía se considera, desde hace ya mucho tiempo, sensible y responsable respecto a los proyectos relacionados con la calidad de sus servicios, como lo demuestra la firma, en el año 1993, de su Plan de Dinamización y Excelencia Turística, uno de cuyos objetivos era la transformación de los destinos maduros de sol y playa como Gandía, en destinos de calidad. En este esfuerzo, las normas son un eficaz aliado que contribuye a alinear nuestro trabajo con las consideradas mejores prácticas. Es el caso de la ISO 14785, *Oficinas de información turística – Servicios de atención e información turística – Requisitos*, que ayuda a los destinos a mostrar su mejor imagen y a interactuar de forma efectiva con el visitante.

Este documento es uno de los resultados del trabajo del Comité ISO/TC 228, *Turismo y servicios relacionados*, el foro internacional donde 84 países, coordinados por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), miembro de ISO en el país, en colaboración con INNORPI (Túnez), consensuan la mejor forma de prestar los servicios turísticos. Hasta la fecha se han desarrollado más de 20 normas que ayudan a las organizaciones públicas y privadas en la mejora de la prestación de sus servicios turísticos en temáticas como, además de la citada, el buceo, la talasoterapia, los espacios naturales protegidos, el turismo de aventura o los puertos deportivos. Siempre dispuesto a servir, el Departamento de Turismo del Ayuntamiento de Gandía nos dice cómo la ciudad ha actualizado su legislación con excelentes resultados.

En la costa del sol

Gandía se sitúa en la Comunidad Valenciana, una región de gran tradición turística que recibe alrededor de 6,2 millones de visitantes internacionales anuales, lo que supone aproximadamente un 10% de todos los turistas internacionales que recibe España. Fuera de temporada, la ciudad cuenta con una población estable de 80 000 habitantes que se duplica durante el verano, gracias a sus fiestas y conocida gastronomía (Fideuà de Gandía).

Situada al borde del mar mediterráneo, más de 300 días de sol al año y una temperatura media anual que ronda los 20°C, Gandía presume de ser el primer destino turístico de la provincia de Valencia. La ciudad también posee un rico pasado histórico y cultural, vinculado al ducado de los Borja (a su IV duque, San Francisco de Borja), a los clásicos de la literatura catalana como Ausiàs March o Joanot Martorell (autor del *Tirant lo Blanc*), así como un interesante patrimonio natural en el que destacan sus 7,5 km de playas.

En un país como España, donde el turismo genera el 11% del PIB y contribuye con uno de cada nueve empleos directos (según datos de 2014 del Ministerio de Industria, Energía y Turismo), es indiscutible la repercusión de la actividad turística como motor de desarrollo económico, especialmente en un municipio pequeño y muy orientado al turismo como es Gandía. Por otra parte, en un mundo cada vez más globalizado en el que todos los destinos de sol y playa cuentan con recursos naturales semejantes y resulta difícil lograr que un destino se distinga de sus competidores, la tarea principal de la administración es singularizar los servicios ofertados al objeto de posicionarse en el mercado con valores añadidos.

Dando un impulso a las playas

Aprovechando su potencial, en 2002, Gandía inició la aventura de la certificación de sus servicios en playas, recurso turístico clave del destino. Eran conscientes del buen trabajo realizado y querían demostrarlo a través de las valiosas herramientas existentes en el mercado internacional como las normas ISO 9001 y ISO 14001, el Reglamento Europeo EMAS (Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambiental) y la norma ISO 13009:2015 de Playas (basada en la Norma Española UNE 187001:2011).

Gracias a estas certificaciones, aplicadas a los servicios de playas, revisadas anualmente por técnicos de AENOR, Gandía ha conseguido garantizar a los usuarios una gestión medioambiental responsable a la vez que unos servicios seguros y de calidad y, lo que es más importante, el compromiso público de mejora continua.

Turismo con una sonrisa

Las tres oficinas municipales de turismo de Gandía se integraron en 1993 en la Red Tourist Info de la Comunidad Valenciana (que cuenta con cerca de 200 oficinas) para crear una imagen homogénea del servicio, tanto en instalaciones como en la atención prestada por el personal, que comenzó a acudir a cursos de formación específica para el sector.

Con estos antecedentes, una de las piezas que faltaba para completar una oferta turística de calidad era avalar el servicio municipal de información turística. En esta coyuntura Tourist Info Gandía fue invitada por la Consellería de Turismo para formar parte del Comité de Calidad creado al objeto de realizar un diagnóstico previo y los posteriores estudios y formación pertinentes. Esto logró que las oficinas de turismo de la ciudad sean auditadas por AENOR y certificadas según la norma UNE 187003:2008, posteriormente sustituida por la Norma UNE-ISO 14785:2015 sobre los servicios de atención e información turística. La conformidad con dicha norma da lugar a la Marca Q de Calidad Turística, concedida por el Instituto de Calidad Turística Española (ICTE).

La implantación y posterior certificación de la norma ISO 14785 conllevaba el desarrollo de importantes documentos y la adecuación de parte de la infraestructura de la oficina, entre otros. Pero lo más importante a lo largo del proceso ha sido el compromiso e ilusión del personal con los que se contó desde el primer momento.

En la implantación de la norma, Gandía se benefició del asesoramiento facilitado por la Consellería de Turismo, organismo que también contribuyó a la hora de adecuar los espacios de la oficina, así como de la colaboración, charlas y trabajos mantenidos con el personal de otras oficinas, obteniendo de la experiencia de unos, los conocimientos para la mayoría.

En líneas generales, el documento marco del que emana el sistema es el Manual de Calidad, donde se especifica una dirección y requisitos para la calidad del servicio en cuanto a soportes de la información e instalaciones. Paralelamente aparecieron los registros con los que se lleva el control y se chequea el buen hacer del servicio en todas sus áreas. Otras de las herramientas de gran valor para el seguimiento de la calidad del servicio fueron la realización de encuestas de satisfacción, la creación de un buzón de sugerencias a disposición del cliente y el desarrollo de un procedimiento específico para tratar las reclamaciones.



Foto: Ajuntament de Gandía



Foto: Ajuntament de Gandía

El turismo genera el 11% del PIB del país.



Foto: Ajuntament de Gandía



Foto: Ajuntament de Gandía

Margen de mejora

Una vez realizada la implantación del sistema, el servicio de información turística de Gandía se certificó en 2008, conforme a la Norma Española UNE 187003:2008 de Oficinas de Turismo. Asimismo, desde la Red Tourist Info de la Comunidad Valenciana se comenzó a participar activamente en el Grupo de Trabajo 3, del Comité Internacional ISO/TC 228, que desarrollaría la actual norma ISO 14785:2014, basada en gran parte en la norma y la experiencia españolas.

Desde entonces y hasta hoy, la dirección y el personal han seguido trabajando juntos, mejorando el sistema y adaptándolo a las recientes modificaciones incluidas en la norma ISO. La dinámica del sistema conlleva la realización de informes que recogen el resultado de un año de trabajo, la reunión de los grupos de mejora, la elaboración de los objetivos de mejora, la planificación anual de auditorías internas. Los beneficios emanados de la implantación del sistema se podrían valorar en dos direcciones. De cara al cliente externo, el servicio ha mejorado en la medida en que los procedimientos establecen las pautas y herramientas para que el personal haga acopio de la información requerida por el cliente con suficiente antelación a la demanda, consiguiendo así una mayor eficiencia operativa. De cara a la propia organización, el personal asiste a los cursos de formación y los Grupos de Mejora que han surgido se han convertido en el foro idóneo para la puesta en común de planes y actuaciones de mejora.

La infraestructura de excelencia

Parte importante del servicio de atención turística son las instalaciones que, gracias a la norma ISO 14785, cuentan con un sistema de revisión y mantenimiento continuo que permite garantizar su perfecto estado y prevé la manera de paliar cualquier no conformidad, que es rápidamente detectada en el quehacer diario o en las diversas inspecciones.

Tan importante como las instalaciones son las herramientas informáticas, muchas de ellas cedidas por la Consellería de Turismo, gracias a las cuales la obtención y el mantenimiento al día de la información se realizan de manera diligente.

La excelencia del servicio de información se basa en la satisfacción del cliente en función de sus expectativas. Con la implantación de la norma, se ha conseguido que las instalaciones sean accesibles a todos, a la vez que útiles y atractivas, que el personal disponga de los medios para una mayor eficiencia operativa en tiempo y forma, estableciéndose el compromiso de mejora continua, lo que garantiza su excelencia.

La base del servicio de una oficina de turismo es el suministro de la información que puede ser facilitada de varias maneras: a través de soportes publicitarios bien en papel o digitales, mediante envíos postales, por mail o por teléfono, pero el canal más efectivo y que aporta un mayor valor añadido es el propio personal, la cara amable que da la bienvenida al turista y busca siempre su satisfacción. Por eso, la certificación del servicio supone sobre todo un reconocimiento a todos los informadores turísticos que realizan esta labor. ■



Service Birmingham ofrece valor añadido con la gestión de servicios

Service Birmingham ha reducido costos y ha mejorado la eficiencia, la agilidad y la satisfacción del cliente en su esfuerzo por responder a las presiones del sector público para hacer más con menos sin renunciar a una excelente calidad de servicio. Esto ha sido posible gracias a la implementación de la norma ISO/IEC 20000 para la gestión de servicios.

Hoy en día, las organizaciones dependen cada vez más de los servicios empresariales prestados por sus proveedores de servicios internos y externos. Estos servicios sustentan casi todas las funciones empresariales en todos los sectores de la industria. Los servicios empresariales basados en la tecnología de la información deben contar con un alto grado de disponibilidad y con una gran capacidad de reacción, ya que cualquier interrupción puede tener un importante impacto financiero y en los clientes.

Como parte de su estrategia de negocio para proporcionar servicios de alto rendimiento al mayor ayuntamiento de Europa, Service Birmingham se había marcado el objetivo de reducir costos, incrementar sus capacidades de gestión de servicios y mejorar la satisfacción de los clientes en un esfuerzo por responder a las presiones del sector público para hacer más con menos, manteniendo al mismo tiempo una excelente calidad de servicio. Para lograrlo, la organización inició un viaje hacia la excelencia en la gestión de servicios con la ayuda de la norma ISO/IEC 20000.

ISO/IEC 20000 es una Norma Internacional para la gestión de servicios. Especifica los requisitos y proporciona una guía para que un sistema de gestión de servicios (SGS) pueda controlar todos los aspectos del ciclo de vida del servicio, incluidos los recursos, los contratos, las políticas, los procesos y la planificación, el diseño, la transición, la operación y la mejora de los servicios. El SGS que se describe en la norma ISO/IEC 20000 se ha diseñado para administrar todas estas prestaciones de servicio de una manera integrada, y un elemento clave de los SGS es ofrecer valor tanto a los clientes como al proveedor de servicios.

El recorrido de Service Birmingham ha sido un gran éxito. No solo cumplió sus objetivos, sino que los superó y obtuvo la

certificación ISO/IEC 20000 dentro del plazo de 18 meses inicialmente previsto. En este artículo, Shirley Lacy, de ConnectSphere, que fue responsable del programa de formación y concienciación de ISO/IEC 20000 impartido a los más de 600 empleados de Service Birmingham, explica el proceso y lo beneficiosos que han sido los resultados.

ISOfocus: ¿Cuáles fueron los factores clave para el éxito de la norma ISO/IEC 20000?

Shirley Lacy: Una clave para el éxito de la norma ISO/IEC 20000 fue conseguir su aceptación por parte de los directivos de alto nivel. Se hizo una defensa empresarial de la propuesta ante los altos directivos para ayudarles a entender mejor y priorizar los beneficios de la gestión de servicios.

Todos los miembros de la organización se integraron en el proceso para garantizar su responsabilidad y su compromiso: los directores de Service Birmingham participaron en el consejo del programa de gestión de servicios, mientras que el presidente y el director de TIC actuaron como promotor y presidente del programa, respectivamente. Se informó al personal con regularidad y se le mantuvo al tanto de los avances del proceso implementado subrayando su importancia en todos los niveles de la organización.

También fue fundamental para el éxito de la norma ISO/IEC 20000 el Consejo del programa de gestión de servicios, que lideró y dirigió la implementación. Esto permitió que el sistema de gestión integrado y sus procesos se implementaran firmemente en toda la empresa, mientras que un conjunto de indicadores clave de rendimiento marcó el camino para mejorar la satisfacción del cliente (por ejemplo, mejoras en los servicios de soporte a los usuarios, correo electrónico y web, etc.).

Mensaje de Tony Lubman, Director Ejecutivo de Service Birmingham

“ISO/IEC 20000 proporciona un excelente estímulo y un marco para inspirar confianza y fomentar el aprendizaje en toda la organización. Service Birmingham cuenta con procesos y procedimientos sólidos. Los empleados están orgullosos de trabajar en una organización que da a nuestros clientes lo que necesitan y con unas normas de calidad coherentes. La información de gestión nos permite configurar nuestro negocio de forma proactiva. Veo ISO/IEC 20000 como una herramienta que se puede revisar y mejorar.”



¿Cuál era la máxima prioridad para Service Birmingham?

Service Birmingham había adquirido con el Ayuntamiento de Birmingham un compromiso contractual: mejorar los objetivos de nivel de servicio para los servicios clave como parte de la transición de la nueva organización. Cuando Service Birmingham se creó en abril de 2006, solo se alcanzaba un tercio de los objetivos de nivel de servicio. Se requería una transformación de la organización y un cambio en su filosofía para mejorar el rendimiento y la productividad de equipos de servicio y soporte que antes estaban separados mediante la adopción de una estrategia más coordinada y estructurada para la prestación de servicios utilizando los procesos de gestión de servicios establecidos en la norma ISO/IEC 20000. El ámbito inicial para la implementación de ISO/IEC 20000 era el de los servicios empresariales críticos del cliente. Una prioridad clave para el primer año fue gestionar unos volúmenes de llamadas sin precedentes en el servicio de soporte. Un análisis identificó las principales causas de error y se diseñó un plan de mejora para reducir los incidentes. Al concentrarse en los objetivos y procedimientos de clave de rendimiento, Service Birmingham redujo significativamente el número y la gravedad de los incidentes, sobre todo en las áreas de gran volumen y prioridad alta.

La tasa de llamadas se redujo en un 20% durante los primeros seis meses gracias a la aplicación de correcciones más permanentes. De hecho, los niveles de servicio de respuesta a incidentes y los tiempos de resolución no solo alcanzaron, sino que superaron las expectativas.

¿Cuáles son los beneficios de un sistema de gestión de servicios?

La estrategia del sistema de gestión para el control y el ciclo de vida del servicio hizo posible que todos los aspectos del servicio, incluidos los procesos, los contratos con clientes y proveedores, las políticas, los recursos y la información, funcionaran de una forma integrada.

En el caso de Service Birmingham, la implementación de una cartera de servicios y una cartera de contratos con proveedores permitió al proveedor de servicios entender la “idea de conjunto”. Esto ayudó a los responsables de las relaciones empresariales a gestionar mejor y satisfacer las expectativas de los clientes. También contribuyó a dar una idea más clara sobre cómo aprovechar las capacidades existentes y aumentar la eficiencia.

Se obtuvieron mejoras operativas clave mediante la implementación y la automatización de los procesos de supervisión y solicitud de los servicios. El canal de autoservicio para las solicitudes de servicio de los usuarios alcanzó una gran popularidad y generó importantes mejoras de la productividad.



También se introdujeron nuevos servicios y se desarrolló una nueva estructura de catálogo de servicios. La adopción de procesos para el diseño y la transición de servicios fue muy valorada por los equipos de proyecto y de servicios – en especial durante las etapas difíciles – para reducir el riesgo y los costos mejorando a la vez la calidad y la satisfacción del cliente.

¿Cuáles fueron los hallazgos más importantes?

Por decirlo en pocas palabras, el uso de la norma ISO/IEC 20000 tuvo numerosos resultados interesantes. Estos son solo algunos de los más destacados:

- Service Birmingham tiene como objetivo implementar y mantener soluciones empresariales y tecnológicas desde una perspectiva de negocio para garantizar que la inversión genera el máximo beneficio posible.
- La alta dirección está visiblemente comprometida con los objetivos de gestión de servicios y lidera la obtención de beneficios para la organización, es decir, la mejora del rendimiento y la productividad.
- Una cultura orientada al servicio más coherente en el conjunto de la organización mejora la confianza del personal y el orgullo por los servicios prestados.
- Una información mejorada para el cliente sobre cómo acceder a los servicios y lo que integra un servicio (a través del catálogo de servicios y la opción de autoservicio) incrementa la satisfacción del cliente y facilita una gestión eficaz de las relaciones empresariales.
- Se logra una mejora del control de los servicios y procesos mediante el uso de un sistema de gestión de servicios (SGS) integrado y un proceso de mejora continua.
- La gestión de la cartera de servicios y proveedores permite conocer el estado actual, lo que mejora la eficacia de los informes de gestión y la toma de decisiones.
- La prestación de servicios se optimiza proporcionando a los directores de operaciones los conocimientos y la

información de gestión que necesitan para gestionar el rendimiento de una manera más eficaz

¿Cuál ha sido el valor añadido de la aplicación de la norma ISO/IEC 20000 para Service Birmingham?

Seguir desarrollando la calidad del servicio e integrar prácticas recomendadas de gestión de servicios basadas en la norma ISO/IEC 20000 ha permitido a Service Birmingham impulsar grandes mejoras y le ha ayudado a pasar de un enfoque reactivo a ser una organización orientada al servicio más proactiva y coherente que aumenta la confianza del personal y el orgullo por el servicio prestado.

Yvonne Batchelor de Service Birmingham, que dirige el programa de mejora continua, destacó los siguientes logros:

- Reducción del 40% de incidentes importantes en los últimos tres años, lo que demuestra que los procesos son sólidos y mejora la disponibilidad del sistema, con beneficios tangibles como menos tiempo de inactividad y más productividad
- Más del 30% de los incidentes y las solicitudes de servicio llegan a través del portal de autoservicio
- Aumento de más del 20% en las llamadas resueltas en el primer punto de contacto en el servicio de soporte
- Más del 90% de clientes satisfechos según las encuestas anuales y trimestrales
- Capacidad de responder a las presiones del sector público para “hacer más con menos” manteniendo una excelente calidad de servicio

Desde entonces, Service Birmingham ha ampliado el alcance de su certificación ISO/IEC 20000 y ha completado una actualización a la norma ISO/IEC 20000-1. ¿Y el futuro? De cara al futuro, Yvonne afirma: “Estamos en un momento interesante, con el cambio de canal y la necesidad de mejorar la experiencia del cliente. Y hay muchas más mejoras a la vuelta de la esquina.” ■



ISO 55001, el balance de Sodexo

La gestión de activos puede ser el arma más poderosa en el arsenal de una empresa para ahorrar tiempo, dinero y muchos dolores de cabeza de los ejecutivos. Usando la norma ISO 55001, Sodexo, líder mundial en servicios de calidad de vida, ha establecido un modelo de prácticas recomendadas para la gestión de activos en numerosos países y sectores, y lo ha hecho “al estilo Sodexo”.

Casi todas las organizaciones necesitan o quieren lograr más con sus activos. No solo necesitan encontrar la forma de minimizar el tiempo de inactividad o las pérdidas de producción, sino también la manera de gastar bien el dinero para aportar valor en los esfuerzos por alcanzar los objetivos de la organización.

En los últimos años, muchas empresas han comenzado a darse cuenta de la importancia de la gestión de activos como estrategia empresarial que, adecuadamente implementada, mejorará el rendimiento financiero. Entre los resultados típicos de un sistema de gestión de activos se incluyen la mejora del control de las actividades cotidianas y las eficiencias del negocio, la reducción de los costos relacionados con los riesgos, la conformidad con las actividades de regulación y la disminución de las tasas de error. Los resultados tangibles son, entre otros, un aumento significativo de la rentabilidad acompañado de una reducción drástica del costo por unidad.

En su artículo “Beneficios cuantificados de Gestión de Activos – La Trayectoria de Sodexo”, Peter Jay, Consultor Principal de Woodhouse Partnership Ltd, y Keith Hamer, Vicepresidente del grupo de Gestión de Activos e Ingeniería de Sodexo, explican cómo la empresa implementó la norma ISO 55001 y transformó su negocio para impulsar el crecimiento y ofrecer más valor a sus clientes.

Sodexo, líder mundial en servicios de calidad de vida, se ha convertido en el primer proveedor de servicios que ofrece un servicio global de gestión de activos de conformidad con la norma ISO 55001. Tras dos años de esfuerzos, la compañía ha recibido la acreditación para su marco global de gestión de activos y para la aplicación de ese marco en las plantas de AstraZeneca en el Reino Unido, Alderley Parky Macclesfield, con las que ha establecido una asociación estratégica.

Sodexo está abriendo el camino para ofrecer prestaciones integrales de gestión de activos a nivel mundial a clientes de diversos segmentos que van desde las empresas y la atención sanitaria hasta la fabricación, la minería y el petróleo y el gas. Y los resultados son prometedores. A continuación, compartimos las principales conclusiones del recorrido de Sodexo con un desempeño financiero impresionante.



Foto: Sodexo

Antecedentes

En 2011, el 77% del negocio de Sodexo giraba en torno a los servicios de alimentación, mientras que el 23% restante dependía de otros servicios (incluidos 4140 millones de euros derivados de la gestión de instalaciones). Tras analizar su cartera, Sodexo determinó que su mayor potencial de crecimiento en todo el mundo radicaba en la prestación de servicios de gestión integrada de instalaciones (GI)¹⁾. Se trataba de un mercado competitivo en el que el Grupo no era universalmente reconocido como el socio preferente y sus clientes internacionales querían tener la seguridad de que dispondrían de una norma de servicio coherente en todo el mundo.

En esa etapa, Sodexo no contaba con una estrategia normalizada. Dado que los servicios de GI a menudo se incorporan a la cartera mediante la adquisición de otros proveedores, había diferencias de calidad y niveles variables de madurez en lo referente a la prestación de servicios globales. Por tanto, el reto consistía en crear un “estilo Sodexo” que permitiera utilizar una norma estratégica y reconocible en los casos en los que Sodexo era responsable de los servicios de GI. Después de buscar en todo el mundo, Sodexo seleccionó a The Woodhouse Partnership (TWPL) como socio estratégico para diseñar y desarrollar un sistema de gestión de este tipo.

1) La gestión integrada de varias organizaciones que ofrecen servicios especializados dentro de una determinada cartera de servicios de gestión de instalaciones

El proyecto ha generado beneficios superiores a las estimaciones preliminares.

Enfoque de “Adopción temprana”

Aunque la arquitectura y el contenido principal del marco fue desarrollado por un grupo de trabajo multidisciplinar central, fueron los lugares en los que primero se adoptó la estrategia los que permitieron aprender más lecciones, y la experiencia derivada de esos primeros pasos permitió mejorar la documentación y perfeccionar el proceso de participación.

Las ubicaciones con una adopción temprana de la metodología se eligieron deliberadamente entre una amplia gama de países y contratos. Cada una de estas ubicaciones aprendió de la anterior y mejoró sus resultados; de hecho, se descubrió que había una sorprendente cantidad de elementos comunes en las soluciones requeridas. Con el tiempo, esto creó un “conjunto de herramientas” que permitía ensamblar rápidamente las soluciones para cualquier contrato.

Personas involucradas

El programa fue dirigido por un pequeño grupo con funciones de asistencia y dirección técnica, pero era necesario implicar a los altos directivos nacionales con responsabilidad global y obtener su consentimiento. El proyecto fue impulsado por un alto ejecutivo, y su liderazgo y su visión favorecieron un buen nivel de participación y respaldo a nivel mundial. Todo el personal involucrado en el proyecto estaba obligado a demostrar su compromiso y frecuente participación, como miembros del equipo y como líderes. El éxito de la empresa fue en gran medida el resultado de un trabajo en equipo eficaz.

Beneficios empresariales

El proyecto ha alcanzado objetivos y ha generado beneficios superiores a las estimaciones preliminares. El marco de gestión de activos, que inicialmente se concibió como “discrecional”, se ha convertido en un requisito para todas las nuevas empresas de GI y está siendo adoptado universalmente. El marco crea un sistema de gestión de activos coherente en conformidad con la norma ISO 55001, *Gestión de activos – Sistemas de gestión – Requisitos*, y define las prácticas recomendadas de gestión de activos con una metodología integrada de mejora continua. Los clientes están comprometidos y acuerdan objetivos y estrategias de gestión de activos acordes a sus motores de negocio, y posteriormente se obtienen y se miden los beneficios.

Sodexo ha posibilitado la creación de una comunidad global de gestión de activos en 23 países.



Foto: Sodexo

Se ha generado una amplia gama de beneficios para los clientes.



Foto: Sodexo

- Un mejor control de las actividades cotidianas y las eficiencias del negocio: mejora media del 10%
- Gestión del riesgo establecida para los activos y su rendimiento, incluida la evaluación del carácter crítico y el desarrollo de planes de contingencia y medidas de mitigación para evitar el riesgo potencial de interrupción del negocio: reducción del 40% de los costos relacionados con el riesgo
- Especificación de indicadores de rendimiento que afectan directamente a la capacidad de la organización para lograr sus objetivos fundamentales en línea con la gestión de activos: mejora definida del servicio al cliente y conformidad del 100% con las actividades de regulación
- Definición clara de los criterios de rendimiento de los activos y los requisitos de recopilación de datos para asegurar una retroalimentación eficaz sobre el estado de los activos y una mejora continua de las actividades de gestión de activos: reducción de las tasas de error en un 20%

Implementación

Desde abril de 2015, el marco de gestión de activos se ha puesto en marcha en 47 proyectos de 23 países y cuenta con la participación de una comunidad de más de 500 directivos y miembros del personal técnico en la implementación de la gestión de activos.

Esto ha sido posible gracias al establecimiento de un programa de formación global. Los consultores principales de Sodexo²⁾, Asset Wisdom³⁾ y TWPL⁴⁾ desarrollaron conjuntamente 18 módulos de aprendizaje electrónico y cinco talleres presenciales en consonancia con el marco de requisitos de competencias del Instituto de Gestión de Activos⁵⁾. Este programa de formación se imparte actualmente en nueve idiomas y cuenta con un grupo de aprendizaje de más de 1500 directivos y empleados técnicos.

2) www.sodexo.com
3) www.asset-wisdom.com
4) www.twpl.com
5) www.assetmanagementacademy.com



Foto: Sodexo

El balance

Sodexo ha demostrado que la implementación de la gestión de activos basada en prácticas recomendadas ha generado un mayor beneficio para nuestros clientes, y estos ejemplos se han publicado como estudios de casos individuales. Entre los beneficios se incluyen los siguientes:

- Eficiencia operativa alcanzada con la mejora de la planificación de la gestión de activos del 20%
- Reducciones totales del costo de la operación de entre el 7% y el 12% anual
- Reducciones totales del costo de la operación de entre el 7% y el 12% anual

Además, Sodexo ha logrado una notable mejora en los resultados de compromiso interno en la comunidad técnica global como resultado de la introducción del programa de gestión de la evaluación. ■

Para previsualizar ISO 55001, escanear el código QR.





China tiende la mano a la familia ISO

Coincidiendo con los preparativos de la próxima Asamblea General de ISO en Pekín, el Administrador de SAC, el Dr Tian Shihong, explica por qué este evento es importante para China, y aún más para ISO.

Han pasado casi dos décadas desde que China albergó la Asamblea General de ISO. Han sucedido muchas cosas en ese tiempo. Desde que el país abrió sus puertas al mundo exterior hace más de 30 años, su economía se ha ligado estrechamente a la de sus vecinos. El rápido desarrollo del comercio exterior, el intercambio económico y técnico y la cooperación internacional han convertido a China en una potencia económica mundial con el nivel de vida de una sociedad próspera.

Este estatus de alto nivel conlleva ciertas obligaciones. El extraordinario ascenso de China ha generado retos sociales y medioambientales que se deben abordar si el país quiere mantener su crecimiento económico y su desarrollo en los años venideros. El ascenso de China como centro de fabricación mundial, combinado con su creciente capacidad tecnológica, hace inevitable que China desempeñe un papel cada vez mayor en la definición de las Normas Internacionales.

Ahora que China se prepara para acoger la 39ª Asamblea General de ISO entre el 9 y el 14 de septiembre de 2016, el Dr Tian Shihong, Administrador de la Administración de Normas de China (SAC), miembro de ISO para el país, comparte sus esperanzas y aspiraciones en el ámbito de la normalización internacional y nos explica por qué cree que el evento colocará a China en una buena posición para el futuro.

ISOfocus: ¿Qué le inspiró a presentar la candidatura de China para organizar la próxima Asamblea General de ISO en 2016? ¿Y por qué se eligió Pekín en detrimento de otras grandes ciudades?

Dr Tian Shihong: En 1999, China albergó en Pekín la 22ª Asamblea General de ISO, que reunió a más de 400 delegados de más de 100 países. Han pasado diecisiete años en los que China ha experimentado un rápido desarrollo, tanto en su economía como en el campo de la normalización.

2016 es un año propicio, ya que marca el inicio de la *Estrategia de ISO 2016-2020*, que define nuevas direcciones para ISO en los próximos años. China está llevando a cabo una reforma integral de su trabajo en el desarrollo de normas. Por tanto, estamos deseando acoger de nuevo la Asamblea General para compartir experiencias y prácticas recomendadas de normalización con países de todo el mundo y contribuir a la difusión de las ideas de ISO.

¿Por qué Pekín? Pekín no es solo la capital de China, es además una ciudad cosmopolita en la que se dan la mano la cultura tradicional y la civilización moderna, y es famosa por albergar el mayor número de conferencias internacionales de Asia. Por tanto, en términos de transporte, hoteles y servicios generales, Pekín es la ciudad ideal para acoger la Asamblea General de ISO. Esta reunión de la familia ISO es el mayor evento anual de la normalización internacional. Nos gusta pensar que se convertirá en otro símbolo de Pekín al igual que los Juegos Olímpicos y la Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC).



Foto: SAC

Dr Tian Shihong, Administrador del Standards Administration of China (SAC).

China se prepara para acoger la 39ª Asamblea General de la ISO del 9 al 14 de septiembre de 2016.

SAC ha elegido el lema “Las normas mejoran la conectividad global” como tema del seminario abierto de ISO en China. ¿Qué espera que resulte de este tema? ¿Puede hablarnos sobre cómo está impulsando China la conectividad dentro de sus propias fronteras?

“Las normas mejoran la conectividad global” será el tema de nuestro seminario abierto. En el contexto de la globalización económica, la conectividad refleja las necesidades comunes de la sociedad internacional en términos de comunicación, preservando a la vez el vínculo original entre los seres humanos y la naturaleza. Las normas ISO se han convertido en el “pasaporte” del comercio internacional, por lo que desempeñan un papel cada vez más importante en la conexión de la economía mundial. Esperamos aprovechar el impulso de la Semana de ISO para mostrar el valor de las normas ISO, mejorar la marca ISO que difunde el liderazgo global de ISO y promover las Normas Internacionales como medio para facilitar la amistad y la cooperación en todo el mundo.

El tema de la “conectividad” también encaja con la iniciativa “Un cinturón, una ruta” impulsada por nuestro Presidente, Xi Jinping, un marco de desarrollo que se centra en la conexión en red y la cooperación entre los países de Asia, Europa y África. Se basa en elementos como una mejor comunicación de las políticas, el aumento del flujo del comercio, la intermediación financiera y la comprensión mutua. Estamos haciendo todo lo posible por establecer el cinturón económico de la Ruta de la Seda (por tierra) y la Ruta de la Seda marítima del siglo XXI (por mar) que forman parte de esta iniciativa.

También estamos avanzando mucho en la reforma de nuestro sistema de normalización nacional para animar a los fabricantes, las industrias y las agencias gubernamentales de China a participar en el desarrollo de las Normas Internacionales, promover la cooperación económica y el comercio transfronterizo, y poner de relieve la importancia de la normalización para la iniciativa “Un cinturón, una ruta”.

Esta no es la primera vez que China acoge la Asamblea General de ISO. ¿Qué ha cambiado desde la última vez que el evento se celebró en Pekín? ¿Qué conclusiones le gustaría que los delegados extrajeran de la visita?

China ha experimentado un enorme cambio desde la última vez que fue sede de la Asamblea General. Nuestro sorprendente crecimiento económico ha convertido el país en la segunda mayor economía del mundo y en la primera potencia en el comercio de bienes, y el nivel de vida ha mejorado muchísimo.

Nuestra participación en la escena mundial está creciendo gradualmente gracias al establecimiento de relaciones económicas y de cooperación internacional saludables, con un espíritu de equidad y justicia que beneficia a todos los países. La cooperación mundial en equipamiento y producción, propuesta en el marco de la iniciativa “Un cinturón, una ruta”, desempeñará un papel importante en la mejora de la

reputación de apertura de China y establecerá una cadena de industria global equilibrada que aprovechará las ventajas comparativas de cada país y creará una comunidad internacional caracterizada por la tolerancia y el desarrollo mutuo.

La segunda oportunidad de China para albergar la Asamblea General llegará en septiembre de 2016. El otoño es la estación más bonita en Pekín y estamos deseando dar la bienvenida a toda la familia ISO. SAC está trabajando codo con codo con los miembros de ISO para hacer de esta 39ª edición un evento de éxito y digno de recordar. Es una oportunidad para disfrutar de la cultura de Pekín e impulsar la eficacia de las normas.

¿Cómo ve SAC dentro de cinco años? ¿Qué nuevas direcciones cree que seguirá la organización?

El trabajo de normalización de China está pasando por una fase de profundas reformas que se completarán en 2020. Aunque ha habido mejoras evidentes en este campo, sigue existiendo una gran diferencia en comparación con la demanda socioeconómica real. En diciembre de 2015, el Consejo de Estado dio a conocer su Plan de Construcción y Desarrollo de un Sistema de Normalización Nacional (2016-2020), ideado para fomentar la aplicación de una

estrategia de normalización en el marco del decimotercer Plan Quinquenal del país.

En los próximos cinco años deberíamos contar con un nuevo sistema de normalización, un mecanismo bien engrasado con una sólida base técnica, importantes capacidades de servicio y una tasa superior de aplicación de las normas que pondrá la normalización en China al nivel de la escena internacional.

Nuestro objetivo es acelerar la integración de las normas en el tejido de la sociedad china, haciendo el máximo uso posible del efecto “normalización+”. Esperamos que esta reforma proporcione el apoyo técnico necesario para impulsar un crecimiento económico sostenible mediante el fomento de un nivel mayor de innovación, apertura y sostenibilidad ambiental, así como una mejor coordinación y más prosperidad en toda la población china, en armonía con los cinco principios fundamentales que sustentan las políticas para el desarrollo futuro de China.

Al mismo tiempo, esperamos construir un nuevo modelo más abierto de cooperación en el ámbito de la normalización con los miembros de ISO y, juntos, promover la aplicación del Plan Estratégico de ISO para favorecer el progreso de la humanidad y un futuro más sostenible para ISO. ■





← 1-4
→ 15-36
→ 501-530