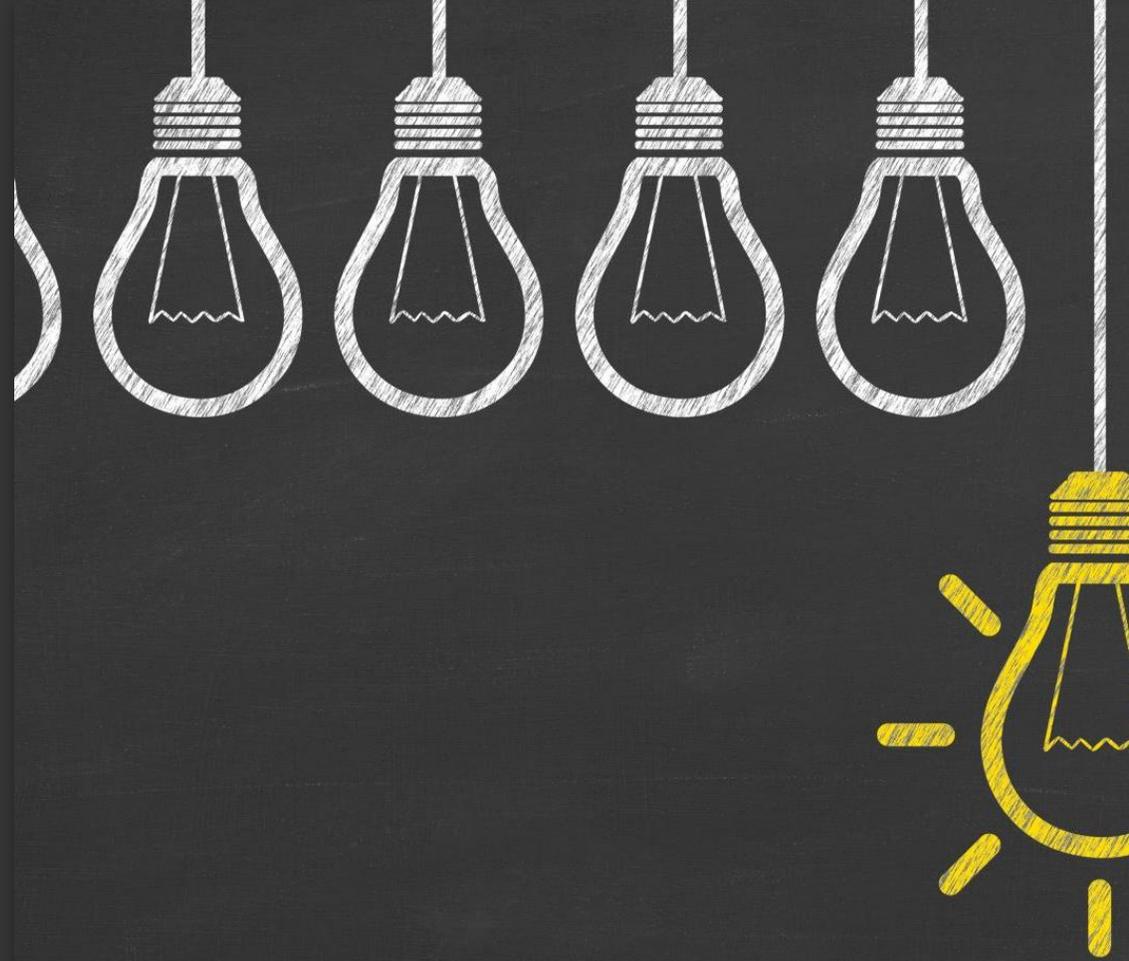


A background image showing a group of business professionals in a meeting. They are gathered around a table, looking at documents and using mobile devices. The image is dimmed to allow the text to stand out.

DESARROLLO DE SERVICIOS

EXPLOREMOS LOS TEMAS DE ESTE CURSO

1. El papel de las OE: ¿el acento principal en las políticas o en los servicios?
2. Sondear el mercado: análisis de la oferta y la demanda
3. Ingredientes clave para el éxito de los servicios
4. ¿Qué servicios? Servicios innovadores y emergentes: ¿Qué y cómo?
5. Coste, precio y sostenibilidad del servicio
6. Mandato legal, opciones de suministro y marketing mix
7. 7. Seguimiento y evaluación



EXPLOREMOS LOS TEMAS DE ESTE CURSO

1. El papel de las OE: ¿el acento principal en las políticas o en los servicios?

2. Sondeo del mercado: análisis de la oferta y la demanda
3. Ingredientes clave para el éxito de los servicios
4. ¿Qué servicios? Servicios innovadores y emergentes: ¿Qué y cómo?
5. Coste, precio y sostenibilidad del servicio
6. Mandato legal, opciones de suministro y marketing mix
7. Seguimiento y evaluación

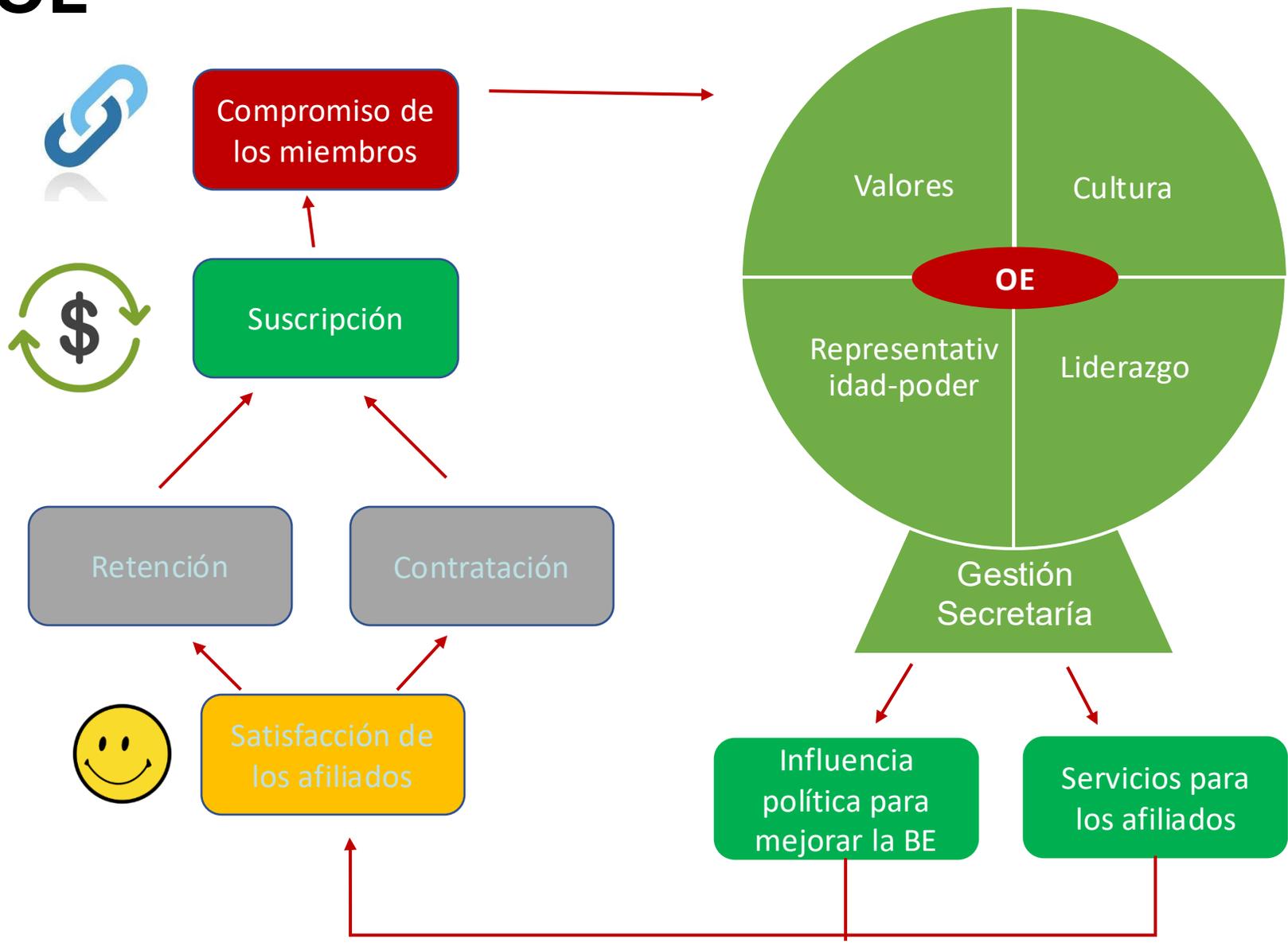


Para empezar...

- ¿Acaso la representación empresarial no es la principal razón de ser de las Organizaciones de Empleadores y Empresarios (OE)?
- ¿Deben definirse como "servicios" todas las actividades realizadas por las OE para sus miembros?
- ¿Qué impulsa a las OE a ofrecer servicios a sus miembros?



CUÁLES SON LAS FUNCIONES ESENCIALES DE EO-OE



SERVICIOS: ¿POR QUÉ OFRECERLOS?

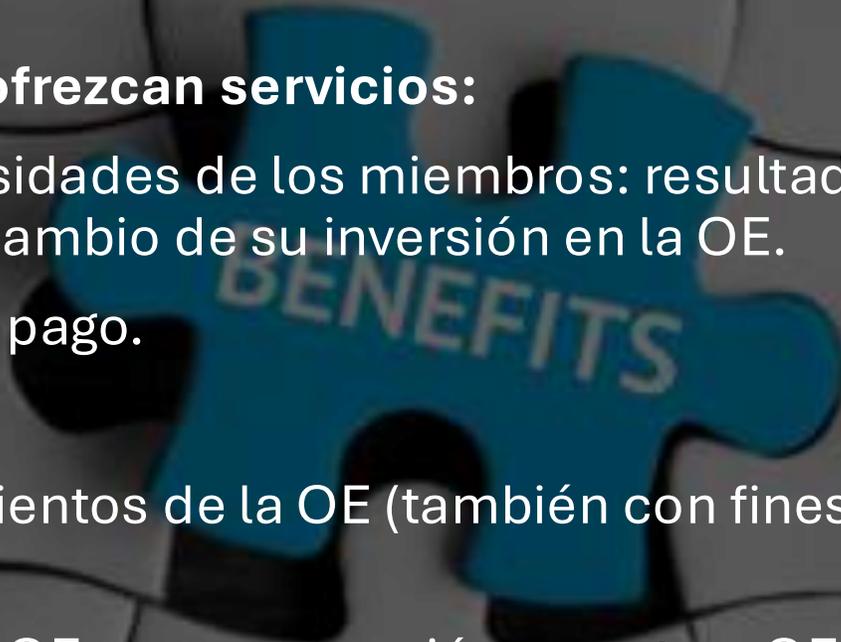
Pequeño debate entre los participantes (3 grupos)

- ¿Cuáles son los pros y los contras, las oportunidades y los riesgos de invertir (más) en el desarrollo de servicios? ¿Cuáles son sus objetivos con los servicios?
- Enumera los pros y los contras desde distintos puntos de vista:
 - afiliación
 - sostenibilidad
 - utilización de recursos
 - competencia
 - actividad principal y misión
 - y otras preocupaciones
- Si es posible, incluya indicadores de éxito
- *Un portavoz hace un resumen tras un debate de grupo de 10 minutos para el Pleno.*



Beneficios esperados de la oferta de servicios de las OE

Razones positivas básicas para que las OE ofrezcan servicios:

- Refuerza la afiliación atendiendo a las necesidades de los miembros: resultados tangibles para las empresas individuales a cambio de su inversión en la OE.
 - Refuerza los ingresos mediante servicios de pago.
 - Mejora la visibilidad de la OE.
 - Refuerza la capacidad y la base de conocimientos de la OE (también con fines de presión).
 - Promueve la utilidad y el valor añadido de la OE en comparación con otras OE y con la competencia comercial.
 - Beneficia a la economía nacional y al tejido social (competitividad, comercio, salud, productividad, etc.).
- 

Beneficios esperados de la oferta de servicios de las OE

- **Tesis 1: Los servicios son buenos para los afiliados**
 - Probablemente sí (pero no siempre): La estrategia también puede basarse en la presión política como argumento principal.
 - Se necesita más investigación: Todavía no se ha examinado a fondo la correlación entre el aumento de la afiliación y los servicios.
- **Tesis 2: Los servicios son buenos para los ingresos**
 - Probablemente sí, pero hay que cumplir muchas condiciones; los servicios no siempre son un factor clave.

Beneficios esperados de la oferta de servicios de las OE

- **Tesis 3: Los servicios son buenos para la visibilidad (entre empresas)**
 - Probablemente sí, pero el impacto es probablemente pequeño; la visibilidad de los servicios es políticamente insignificante.
- **Tesis 4: Los servicios son buenos para la capacidad de presión técnica**
 - Probablemente sí, pero esto no se ha examinado ni demostrado. Depende del impacto técnico de los servicios en los esfuerzos de los grupos de presión.

Beneficios esperados de la oferta de servicios de las OE

- **Tesis 5: Los servicios son buenos para mejorar la posición competitiva**
 - Probablemente sí, pero el impacto es mayor en las PYME y debe investigarse más a fondo en relación con la evolución de la afiliación y la comparación.
- **Tesis 6: Los servicios son buenos para la economía del país**
 - Probablemente sí, pero esto no se ha examinado ni demostrado; depende del impacto técnico de los servicios en los grupos de presión y de la disponibilidad de servicios a través de otros actores, como las agencias estatales.



INGRESOS: Servicios gratuitos o de pago

1) Servicios gratuitos: Servicios incluidos en la cuota de afiliación

- **Práctica:** Europa (en algunos casos/depende de la capa), África
- **Tamaño del paquete gratuito:** Desde información básica hasta servicios mucho más amplios
- **Pros:**
 - Fácil de gestionar, cuota de afiliación más elevada

Contras:

- Percepción de "comida gratis", No hay diferenciación entre los miembros, Falta de conexión con el mercado, Favorece a los grandes usuarios, Caro para las organizaciones de empleadores y empresas afiliadas
- Si hay muchas empresas pequeñas, la cuota podría ser muy alta para un paquete de servicios sustantivo, lo que podría afectar negativamente a la afiliación
- Si es gratuito debido a subvenciones/proyectos: riesgo de dependencia y falta de sostenibilidad a largo plazo

INGRESOS: Servicios gratuitos o de pago

2) Servicios pagados por uso

- **Prácticas:** Europa, África, Asia
- **Tamaño del paquete gratuito:** Algunos servicios generales, De pago: Todos los servicios no generales
- **Pros:**
 - Orientado al mercado
 - Ingresos vinculados a la relevancia
 - Impulsado por el mercado
 - Fomenta la innovación
- **Contras:**
 - Puede disuadir de su uso
 - Ingresos inestables
 - Enfoque excesivo en el negocio de servicios



INGRESOS:

Servicios gratuitos o de pago

3) Servicios gratuitos para los afiliados o todos los servicios de pago a través de proyectos

- **Prácticas:** Europa, África, Asia, América Latina (Cámaras de Comercio)
- **Tamaño del paquete gratuito:** Todos los servicios subvencionados
- **Pros:**
 - El carácter gratuito atrae a los socios
 - Sin presiones financieras o de mercado
 - Orientado a la oferta
- **Contras:**
 - Contenidos determinados por los donantes y menor orientación al mercado
 - La sostenibilidad depende de los donantes, no de los afiliados



DATOS COMPARATIVOS: ¿son importantes los servicios para la sostenibilidad de los ingresos?

DATOS INTERNACIONALES
SOBRE INGRESOS TOTALES Y
SERVICIOS DE PARTICIPACIÓN
EN LOS INGRESOS



DATOS DE INGRESOS MEDIOS

- **Ingresos totales de OE en términos absolutos**
- **¿Cuál es la cuota de los principales componentes de los ingresos?**
 - Varía, la media ronda 1,5 millones con variaciones significativas.
 - Principales componentes: cuotas de afiliación, servicios, proyectos, subvenciones, intereses e inversión.
- **¿Cuál es la cuota de los servicios de pago?**
 - En ligero descenso: del 28% al 25% (en el periodo de 12 a 22 años).
- **Dentro de los servicios de pago, ¿cuáles son los principales subcomponentes en % de cuota?**
 - Formación: aproximadamente el 50%.
- **¿Las OE obtienen beneficios (excedentes)?**
 - Sí, el beneficio medio ronda el 7-8% de los ingresos.
- **¿Son rentables los servicios?**
 - No se dispone de datos específicos.
- **¿Cuál es la tasa estimada de beneficio bruto en servicios?**
 - Beneficio bruto: 35-40
 - Beneficio neto: ??? (sin especificar los costes).



EXPLOREMOS LOS TEMAS DE ESTE CURSO

1. El papel de las OE: ¿el acento principal en las políticas o en los servicios?

2. Sondear el mercado: análisis de la oferta y la demanda

3. Ingredientes clave para el éxito de los servicios

4. ¿Qué servicios? Servicios innovadores y emergentes: ¿Qué y cómo?

5. Coste, precio y sostenibilidad del servicio

6. Mandato legal, opciones de suministro y marketing mix

7. Seguimiento y evaluación



Para empezar...

1. Hay que decir que las OE deben ir un paso (y no dos) por delante de sus miembros; esto significa ser capaces no sólo de responder a las necesidades de éstos, sino de anticiparse a ellas. ¿Cómo se consigue esto en la práctica?
2. ¿Cómo pueden las OE llevar a cabo con éxito una evaluación de las necesidades de los miembros? ¿Algún buen ejemplo de su organización? ¿Y de alguna organización para la que haya sido asesor en sus diferentes funciones?





Ejemplo de evaluación de las necesidades de los diputados

Annex : Member Questionnaire

Dear Members,

The EBMO is currently in process of undertaking a strategic review and update process which aims at identifying priorities for its work during the next three years (2024-2027). Part of this process is focused on engaging members in identifying services and programs that the EBMO should prioritize developing for the benefit of members, including –potentially- through direct service provision to private sector companies. This questionnaire is a central part of the member engagement process.

Accordingly, you are kindly requested to answer the questions that appear below, noting that this should not take you more than 15 minutes to do. Your answers will go directly to the team of ILO consultants who are supporting the strategic planning process and will be accessible only to them and no one else. So, please be assured that that all of your answers will be treated with utmost confidentiality and will only be used for the purposes of strategy development. Your answers will not be referenced back to you and will remain completely anonymous irrespective of what these answers are.

Please make sure to go through the entire questionnaire and try to answer all questions, and do not forget to click the “Submit” button at the end.

Thank you for your time and cooperation.

I. General

ID01	Name of Business	
ID02	Year of Establishment	
ID02A	Your position in the Business	<input type="checkbox"/> 1. Business owner or majority shareholder
ID03	Sector that best describes the activity of your business	<input type="checkbox"/> 1. Industrial (manufacturing) <input type="checkbox"/> 2. Trade (retail/wholesale) <input type="checkbox"/> 3. Agriculture <input type="checkbox"/> 4. Services <input type="checkbox"/> 6. Contracting <input type="checkbox"/> 7. Handicrafts <input type="checkbox"/> 8. Other
ID04	Which best describes the geographic coverage of your business activities	<input type="checkbox"/> 1. My business operates at the local level <input type="checkbox"/> 2. My business operates at the regional level <input type="checkbox"/> 3. My business operates at the national level
ID05	Is your business engaged in export of goods and/or services on a regular or relatively regular basis	<input type="checkbox"/> 1. Yes <input type="checkbox"/> 2. No

II. Membership in the EBMO

ID06	In which year did you first join membership in the EBMO	
ID07	Can you please list all the services currently being offered by your EBMO?	
ID08	Which of the following best describes your use of services offered by the EBMO.	<input type="checkbox"/> 1. We are regular users of the EBMO’s services. Much of our core business operations depends on the services offered by the EBMO. <input type="checkbox"/> 2. Irregular use. Our need for services offered by the EBMO is relatively limited, and that’s why we use these services a few times in any given year. <input type="checkbox"/> 3. Non users. Though we are members, we have very little need for the EBMO’ services currently on offer. <input type="checkbox"/> 4. Other, please explain:
ID09	Even if not regularly used by your business, which three of the following services offered by the EBMO are most relevant to your needs?	<input type="checkbox"/> 1. Employment services (matching) <input type="checkbox"/> 2. Mediation/Arbitration <input type="checkbox"/> 3. Workforce training <input type="checkbox"/> 4. Organization of local exhibitions and trade shows <input type="checkbox"/> 5. Facilitation of participation in Regional/International Exhibitions and Trade shows <input type="checkbox"/> 6. Business-to-business facilitation <input type="checkbox"/> 7. Advocacy and Policy influencing work <input type="checkbox"/> 8. Export certificates <input type="checkbox"/> 9. Legal services <input type="checkbox"/> 10. Business development services
ID10	Which services does your business need and is currently not being offered by your EBMO should be?	

III. Consulting, Advisory and Business Services

ID11	Which of the following describes best your use of consulting, advisory and/or business development services?	<input type="checkbox"/> 1. We regularly use and pay for consulting, advisory, and/or business services outside those that may be offered by the EBMO <input type="checkbox"/> 2. We sometimes use and pay for consulting, advisory, and/or business services outside those that may be offered by the EBMO <input type="checkbox"/> 3. We Rarely/almost never use and pay for consulting, advisory, and/or business services outside those that may be offered by the EBMO
------	--	--

ID12	What kinds of services have you used exactly (check all that apply) – Question only opens to those who check answers 1 & 2 in the previous question	<input type="checkbox"/> 1. Advice and support on access to local and international markets, including market research, facilitation of access to buyers and suppliers, and access to and support to participation in trade shows <input type="checkbox"/> 2. Tax <input type="checkbox"/> 3. Legal services <input type="checkbox"/> 4. Labor related services <input type="checkbox"/> 5. Human resource development (include staff training, and HR management training) <input type="checkbox"/> 6. Access to buyers/customers/suppliers (Business meetings) <input type="checkbox"/> 7. Advisory services on financial matters <input type="checkbox"/> 8. Labor negotiations and collective work agreements <input type="checkbox"/> 9. <u>Others</u> services not listed above _____ <input type="checkbox"/> 9. <u>Others</u> services not listed above _____
------	---	--

IV. Policy Issues that Matter to Your Organization

ID13	Government adopts policies and laws that are supposed to support businesses, but sometimes could be detrimental to business. EBMOs are expected to advocate for members interest and lobby government to change detrimental policies. Can you please identify at least one and up to 3 most important policies that you think your EBMO should advocate changing?	<input type="checkbox"/> 1. _____ <input type="checkbox"/> 2. _____ <input type="checkbox"/> 3. _____
------	---	---

V. Knowledge of and Satisfaction with Services Offered by EBMOs

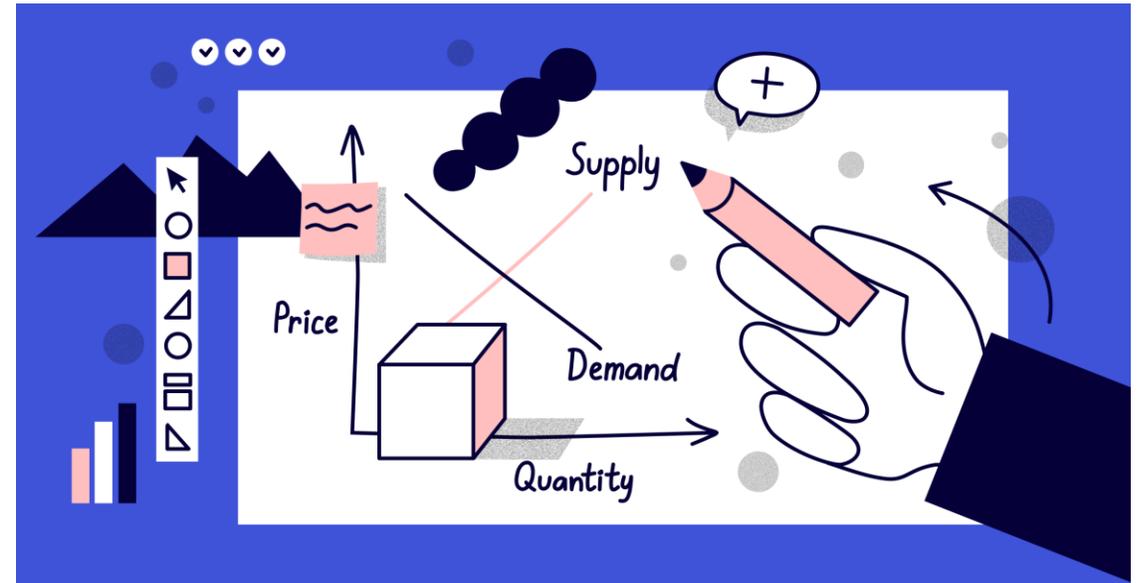
ID14	Which of the following statements is most representative of your opinion in relation to how your	<input type="checkbox"/> 1. The EBMO communicates regularly with members but provides too much information and details that is too much. <input type="checkbox"/> 2. The EBMO communicates regularly with members, provides just the right amount of information to members, and uses suitable communication channels for this purpose.
------	--	--

	EBMO communicates with you?	<input type="checkbox"/> 3. The EBMO does not communicate as regularly as it should with its members, and often only communicates announcements and EBMO news. I feel that I do not know very much about what is happening at the chamber. <input type="checkbox"/> 4. The EBMO does not communicate at all with its members and its communication tools are not appropriate. <input type="checkbox"/> 5. No answer/no opinion
ID15	How satisfied are you with the way your EBMO communicates with you and the quality of its communication?	<input type="checkbox"/> 1. Very satisfied <input type="checkbox"/> 2 Satisfied <input type="checkbox"/> 3. Unsatisfied <input type="checkbox"/> 4. Very unsatisfied <input type="checkbox"/> 5. No Answer/No opinion
ID16	Which of the following represents best your opinion regarding your EBMO understanding of your sector and type of business?	<input type="checkbox"/> 1. The EBMO has a very good and in-depth understanding of my sector and needs of the various <u>types</u> ad categories of companies within my sector. <input type="checkbox"/> 2. The EBMO has a <u>fairly general</u> understanding of my sector and needs of companies within it. <input type="checkbox"/> 3. The EBMO has very little knowledge of my sector and the needs of companies operating within. <input type="checkbox"/> 4. No answer/no opinion
ID17	How satisfied are you with the way your EBMO assesses your companies needs and engages you in identifying needs?	<input type="checkbox"/> 1. Very satisfied <input type="checkbox"/> 2 Satisfied <input type="checkbox"/> 3. Unsatisfied <input type="checkbox"/> 4. Very unsatisfied <input type="checkbox"/> 5. No Answer/No opinion
ID18	How satisfied are you with the advocacy, lobbying and policy influencing work?	<input type="checkbox"/> 1. Very satisfied <input type="checkbox"/> 2 Satisfied <input type="checkbox"/> 3. Unsatisfied <input type="checkbox"/> 4. Very unsatisfied <input type="checkbox"/> 5. No Answer/No opinion
ID19	How satisfied are you with your EBMO in general?	<input type="checkbox"/> 1. Very satisfied <input type="checkbox"/> 2 Satisfied <input type="checkbox"/> 3. Unsatisfied <input type="checkbox"/> 4. Very unsatisfied <input type="checkbox"/> 5. No Answer/No opinion

VI. Knowledge of and Satisfaction with Services Offered by the EBMO

2. Sondear el mercado: análisis de la oferta y la demanda

- **Pregunta: ¿Cómo podemos ser relevantes y tener éxito con nuestra oferta de servicios a través de la orientación a la demanda?**
- **¿Para quién? ¿A nuestros afiliados actuales o a los potenciales?**
- **¿Necesidades actuales o futuras?**
- **¿Cómo definir con precisión estas necesidades? Métodos.**
- **Sus comentarios y experiencias presentes: Pleno de 10 minutos**



EXPLOREMOS LOS TEMAS DE ESTE CURSO

1. El papel de las OE: ¿el acento principal en las políticas o en los servicios?
2. Sondear el mercado: análisis de la oferta y la demanda
- 3. Ingredientes clave para el éxito de los servicios**
4. ¿Qué servicios? Servicios innovadores y emergentes: ¿Qué y cómo?
5. Coste, precio y sostenibilidad del servicio
6. Mandato legal, opciones de suministro y marketing mix
7. Seguimiento y evaluación



Para empezar...

- Según su experiencia, ¿cuáles son los ingredientes clave para crear servicios de éxito?



Ingredientes clave

- **1) Importancia de medir datos como:**
 - Ingresos generados: ¿brutos o netos?
 - ¿Satisfacción de los afiliados? ¿Cómo medirla? ¿Net Promoter Score?
 - ¿Uso de los miembros?
 - ¿Frecuencia de uso de los miembros?
 - Aumento del número de afiliados.

Los criterios específicos pueden variar según la OE o el país, pero estos son los que se utilizan habitualmente.





Ingredientes clave

2) Marca y reputación de OE

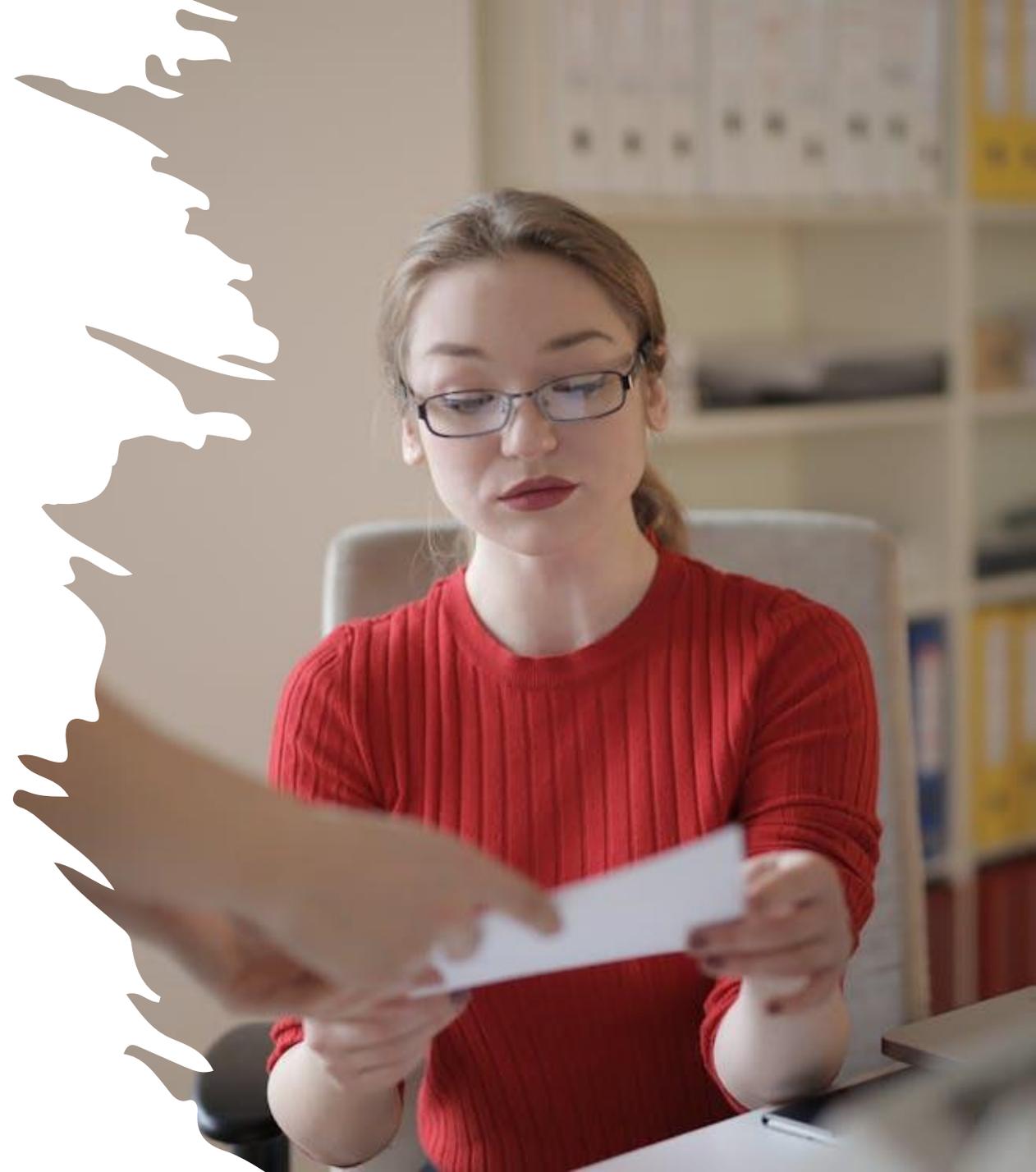
- Calidad
- Fiabilidad y confidencialidad
- Precio justo (no necesariamente el más barato)
- Soluciones a largo plazo
- Orientación al cliente

Ingredientes clave

3) Capacidad y prácticas internas

- Competencia del personal
- Actitud del personal
- Herramientas tecnológicas como acceso a Internet para los afiliados, asistentes, plataformas de preguntas y respuestas, aprendizaje combinado
- Ecosistemas de colaboración
- Instalaciones de red

Pero no hay una talla única para todos, y ningún factor es una solución mágica.





Ingredientes clave

4) Gestión general: gestionar los servicios como una "empresa":

- Buena gestión financiera
- Marketing y promoción
- Innovación
- Políticas de RRHH motivadoras para el personal de servicios
- Enfoque tecnológico sólido

EXPLOREMOS LOS TEMAS DE ESTE CURSO

1. El papel de las OE: ¿el acento principal en las políticas o en los servicios?
2. Sondear el mercado: análisis de la oferta y la demanda
3. Ingredientes clave para el éxito de los servicios
- 4. ¿Qué servicios?
Servicios innovadores y
emergentes: ¿Qué y
cómo?**
5. Coste, precio y sostenibilidad del servicio
6. Mandato legal, opciones de suministro y marketing mix
7. Seguimiento y evaluación





¿Algún ejemplo de servicio fallido? ¿Por qué fracasó el OE en esas circunstancias concretas?

Por el contrario, ¿podría describirnos algún servicio especialmente innovador que hayan creado recientemente las OE?

Para empezar... Muchas OE han ido dejando poco a poco de prestar servicios únicamente en el ámbito laboral para abarcar un espectro más amplio de áreas empresariales. ¿Cuáles son los ámbitos nuevos o emergentes en los que las OGEB podrían tener que invertir o desarrollar su propia capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de sus miembros?

Y ahora volviendo a los servicios tradicionales relacionados con el trabajo y los RRHH, ¿puede ofrecer una lista completa (y una descripción) de los servicios que prestan las OE?

Retos actuales e innovaciones

- **Retos actuales:**

- Falta de innovación; gestión genérica; análisis inadecuado de la competencia.
- No se tienen en cuenta el contexto del mercado, la tecnología ni los cambios en las subvenciones.
- Descuido del personal que provoca la pérdida de personal valioso.
- Alcance limitado de los servicios de OE: No se permite la competencia con los miembros.
- Los servicios carecen de calidad suficiente.
- Problemas con las estrategias de marketing: falta de concentración en nichos y dispersión excesiva de los esfuerzos.
- El análisis de la competencia es inadecuado y no suficientemente amplio.

- **Servicios innovadores y emergentes:**

- Formación: Esfuerzos para que el contenido, la oferta, el lugar, el horario y el formato sean más fáciles de utilizar.
- Derecho laboral: Enfoque más integrado con servicios más allá del asesoramiento.
- RRHH: Más énfasis en las nuevas tendencias, por ejemplo, Futuro Femenino (África Oriental).
- Iniciativa empresarial: Servicio clave para las PYME.
- Gestión genérica: Gestión exitosa de proyectos y subvenciones.
- Profesional de la gestión genérica (RRHH, finanzas, ventas).

Casos de éxito en Asia (SL, SIN, MAL, NZ) y algunos en AFR (UG, TA, CAM), y LA (a menudo basándose en el pasado de CoC).

¿Qué servicios? Servicios innovadores y emergentes: ¿Qué y cómo?



DEBATE 1: En su país: ¿Qué innovaciones y nuevos servicios?

Describa e intercambie sus puntos de vista y experiencias.

Si no hay innovación, ¿a qué cree que se debe?

En su opinión, ¿qué está obsoleto en sus servicios OE?



Cada grupo dispone de un máximo de 10 minutos para el debate y la presentación.



Tendencias en servicios innovadores y emergentes

- **Principales impulsores de las nuevas tendencias:**
 - Nuevas tecnologías
 - Expectativas de los clientes
 - Dinámica del mercado
 - Cambio en las características de los trabajadores
- **Principales tendencias en los servicios:**
 - Transformación digital (IA, automatización, accesibilidad remota)
 - Personalización y adaptación (información basada en datos)
 - Prestación de servicios a distancia (equipos, vídeo, realidad aumentada)
 - Sostenibilidad y responsabilidad medioambiental
 - Ecosistemas de servicios en colaboración
 - Especialización
 - Mantenimiento proactivo

Tendencias específicas de los servicios: Servicios de RRHH

- Nóminas e impuestos
- Cumplimiento de la normativa
- Administración de prestaciones (y datos)
- Reclutamiento y contratación
- Formación y desarrollo
- Relaciones laborales y relaciones industriales (RI)
- Política laboral
- Desarrollo profesional
- Gestión de datos
- Seguridad y salud en el trabajo (SST)
- Bienestar

Tendencias en los servicios de Derecho laboral

- Información personalizada en cualquier momento y lugar.
- Apoyo a la conformidad / certificación
- Servicios combinados : derecho, RRHH, bienestar, in situ
- Acuerdos no jurisdiccionales: arbitraje privado
- Importancia de la no discriminación y la ESG



Tendencias en los servicios de formación y desarrollo

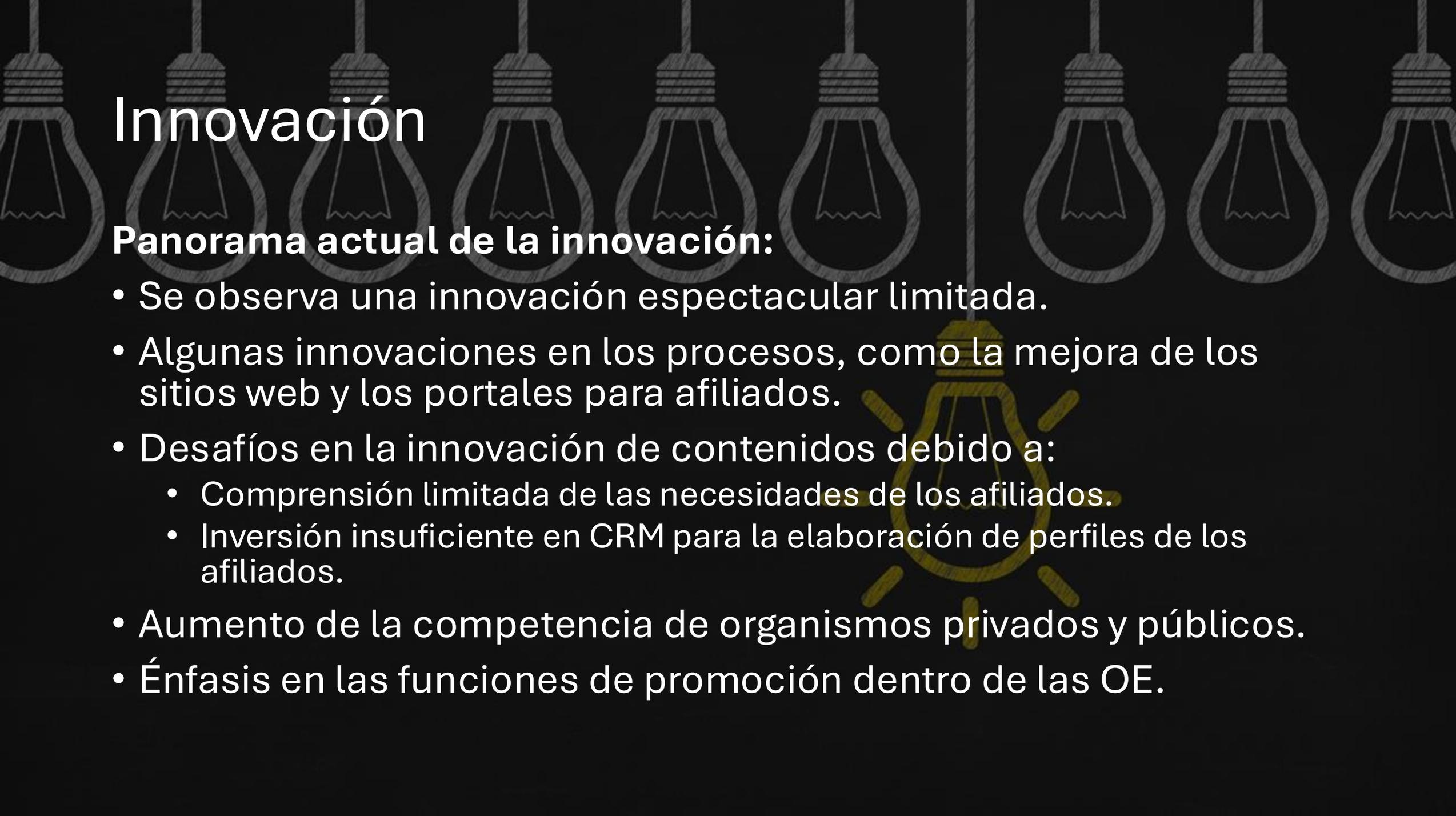
- LMS: Sistemas de gestión del aprendizaje
- IA: Inteligencia Artificial
- RA: Realidad Aumentada
- Contenidos generados por los usuarios
- Aprendizaje a la carta; personalizado; autodirigido
- Importancia de la inclusión y la diversidad
- Gamificación

Tendencias en otras áreas de servicios

Ejemplos:

- SST
- Eventos
- Relaciones laborales
- Administración de nóminas
- Relaciones laborales con los sindicatos; resolución de conflictos

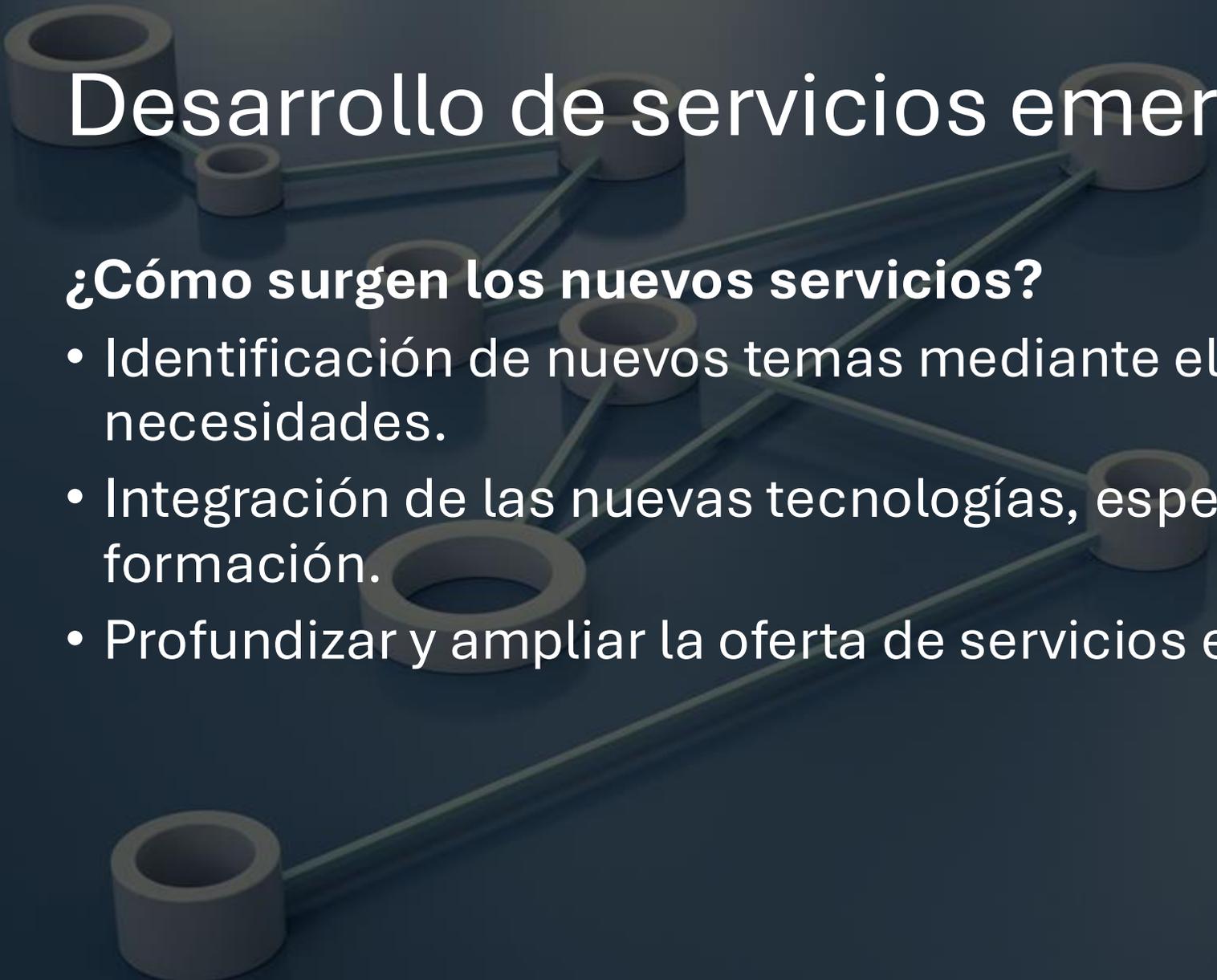
Innovación



Panorama actual de la innovación:

- Se observa una innovación espectacular limitada.
- Algunas innovaciones en los procesos, como la mejora de los sitios web y los portales para afiliados.
- Desafíos en la innovación de contenidos debido a:
 - Comprensión limitada de las necesidades de los afiliados.
 - Inversión insuficiente en CRM para la elaboración de perfiles de los afiliados.
- Aumento de la competencia de organismos privados y públicos.
- Énfasis en las funciones de promoción dentro de las OE.

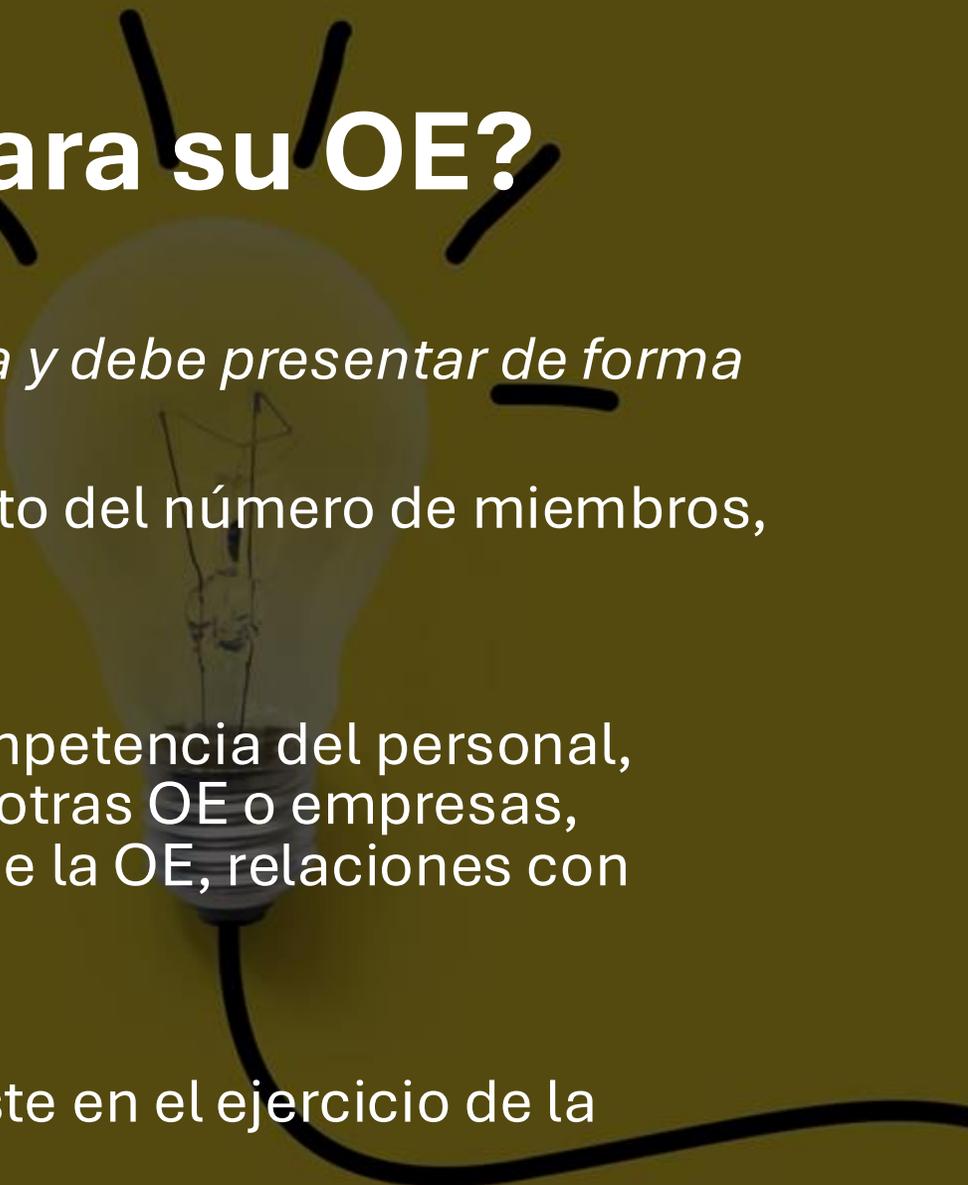
Desarrollo de servicios emergentes



¿Cómo surgen los nuevos servicios?

- Identificación de nuevos temas mediante el análisis de necesidades.
- Integración de las nuevas tecnologías, especialmente en la formación.
- Profundizar y ampliar la oferta de servicios existente.

¿QUÉ NUEVO SERVICIO para su OE?



Imagínese que se encuentra ante la junta directiva y debe presentar de forma convincente su nuevo servicio, centrándose en:

- **Sus objetivos con el servicio:** Ingresos, aumento del número de miembros, visibilidad, etc.
- **Su grupo destinatario**
- **Sus limitaciones:** Competencia comercial, competencia del personal, preferencias de los miembros, competencia de otras OE o empresas, alineación con la actividad principal y la visión de la OE, relaciones con sectores/regiones.

Prepárate para presentar el discurso que elaboraste en el ejercicio de la semana pasada.



EXPLOREMOS LOS TEMAS DE ESTE CURSO

1. El papel de las OE: ¿el acento principal en las políticas o en los servicios?
2. Sondear el mercado: análisis de la oferta y la demanda
3. Ingredientes clave para el éxito de los servicios
4. ¿Qué servicios? Servicios innovadores y emergentes: ¿Qué y cómo?
- 5. Coste, precio y sostenibilidad del servicio**
6. Mandato legal, opciones de suministro y marketing mix
7. 7. Seguimiento y evaluación

Sostenibilidad de los servicios

La prestación de servicios tiene un coste para las Organizaciones. ¿Cómo generar ingresos para cubrir dichos costes o, eventualmente, generar un superávit?

Existen varias opciones:

- Los miembros pagan:
 - a) Por servicio
 - b) Servicios incluidos en las cuotas de afiliación
- Otros pagan:
 - a) Subvenciones o ayudas públicas
 - b) Proyectos



Modelo 1: Los afiliados pagan

- **Modelo 1a:** Los afiliados reciben gratuitamente unos servicios limitados (los básicos generales, como la información) y pagan por los demás.
- **Modelo 1b:** Todos los servicios están incluidos en la cuota de afiliación.

¿Ventajas y desventajas?





Modelo 2: Otros pagan

- **Modelo 2a:** Los servicios se pagan mediante subvenciones concedidas por el gobierno o los donantes (en régimen de concurrencia competitiva o no); para los afiliados, los servicios son gratuitos.
- **Modelo 2b:** Los servicios son pagados por proyectos financiados por el gobierno o donantes con objetivos específicos, y los servicios en el marco de ese proyecto son gratuitos para los afiliados.
- **Ventajas:** Sin presión de ingresos, fácil de planificar.
- **Desventajas:** Dependencia, desviación de la misión, dominio de las agendas de otros, presión limitada del mercado.

Estrategias de precios

- **Precio competitivo:** la mayoría de las OE acostumbran a fijar un precio igual al de la competencia o incluso inferior, pensando que es el único motor de la elección de los clientes.
- **Recuperación de costes**
El precio debe cubrir el coste de producción y el coste fijo. La organización calcula el coste de producción del producto y fija el precio en consecuencia: $\text{precio de venta} = \text{coste de producción}$.
- **Precio de coste incrementado**
La organización calcula el coste de producción del producto y añade un porcentaje (beneficio) a ese precio para obtener el precio de venta.
- **Precios basados en el valor**
Fijar el precio de un servicio basándose en el valor percibido del servicio y sin tener en cuenta ningún otro factor. Ésta suele ser la forma más rentable de fijación de precios, si una organización de empleadores puede conseguirlo. *debe tenerse en cuenta.*
- **Precios especiales**
La tarificación adicional está relacionada con la tarificación basada en el valor y es la práctica de mantener el precio de un servicio artificialmente alto para fomentar percepciones favorables entre los compradores, basadas únicamente en el precio. organización hacia los miembros.
- **"Tarifa plana"**
Para algunos servicios específicos, como la representación de los miembros en el mecanismo de resolución de conflictos, algunas organizaciones ofrecen una especie de "tarifa plana", en lugar de cobrar por día o por hora.

¿Ingresos-costes-superávit?

- ¿La prestación de servicios es "buen" negocio y está orientada a los excedentes? Probablemente sí, pero faltan datos y no son muy concluyentes. La mayoría de las OE carecen de una visión de costes separada:
- Se registran los costes externos (consultores, infraestructuras, ...).
- No se contabilizan los costes internos (personal, tiempo de gestión).
- Además, a veces hay sorpresas fiscales. En consecuencia, no hay una verdadera evaluación de costes y beneficios. Los ingresos brutos/superávit (en torno al 50%) se confunden con el superávit neto.

PYME y pago de servicios

Asunto: La paradoja de las PYME: más necesidad, menos fondos, menos acceso

Soluciones en la mayoría de las OE:

- Intentar conseguir proyectos para las PYME.
- Disminuir los precios mediante financiación cruzada (con cargo al proyecto o a fondos generales).
- Fomentar el ahorro para futuras inversiones.

SME



Sostenibilidad de los proyectos y servicios creados

¿Qué hacer cuando termine el proyecto, cómo prepararse para ello?

- Crear reservas.
- Informar a los usuarios, al personal y al OE.
- La eliminación progresiva es importante.
- Crear "proyectos hereditarios" más sostenibles.



¿Qué modelo para su servicio?

EXPLOREMOS LOS TEMAS DE ESTE CURSO

1. El papel de las OE: ¿el acento principal en las políticas o en los servicios?
2. Sondear el mercado: análisis de la oferta y la demanda
3. Ingredientes clave para el éxito de los servicios
4. ¿Qué servicios? Servicios innovadores y emergentes: ¿Qué y cómo?
5. Coste, precio y sostenibilidad del servicio
- 6. Mandato legal, marketing mix y opciones de suministro**
7. Seguimiento y evaluación



Mandato legal

- *¿Tiene mandato y derecho a vender servicios?*
- *¿Consecuencias jurídicas y fiscales?*



Marketing mix

- La estrategia de marketing mix es un conjunto de acciones en algunas áreas interrelacionadas que pueden influir en la decisión del consumidor/miembro de adquirir un servicio
- Las decisiones del marketing mix se refieren a las 4 "P": producto/servicio, promoción, plaza, precio
- Existen 4 requisitos principales que su organización debe satisfacer para obtener una estrategia de marketing mix eficaz:
 - responder a las necesidades;
 - crear ventajas competitivas;
 - Disponer de los recursos necesarios;
 - coordinarse



The 4 Ps of marketing



Product

How well your product or service satisfies a demand in the market



Price

How your pricing suits consumer needs, perceived value, and production costs



Place

Where your products are sold (and advertised) in relation to your target customers

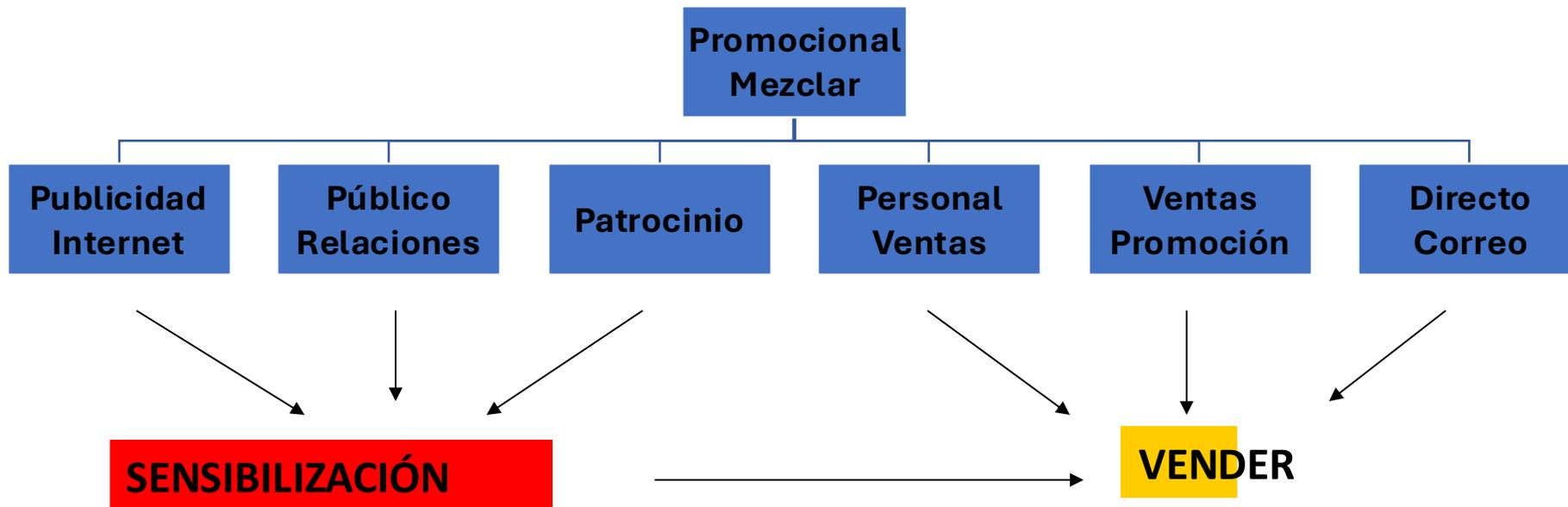


Promotion

How you raise awareness of your product, including advertising and PR outreach

Promoción

Para alcanzar estos objetivos existen varios instrumentos de promoción con dos finalidades diferentes





Opciones de entrega

Distribución
directa

PROVEEDOR DIRECTO

La OE presta el servicio con su propio personal

COLABORACIÓN

La OE establece una alianza para la prestación de servicios

Distribución
indirecta

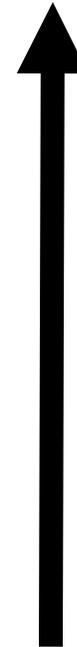
EXTERNALIZACIÓN

El DPE contrata a una empresa para que preste el servicio en su nombre

REFERENCIA

La OE conecta a sus miembros con los proveedores de servicios existentes

EO Nivel de
implicación



EXPLOREMOS LOS TEMAS DE ESTE CURSO

1. El papel de las OE: ¿el acento principal en las políticas o en los servicios?
2. Sondear el mercado: análisis de la oferta y la demanda
3. Ingredientes clave para el éxito de los servicios
4. ¿Qué servicios? Servicios innovadores y emergentes: ¿Qué y cómo?
5. Coste, precio y sostenibilidad del servicio
6. Mandato legal, marketing mix y opciones de suministro

7. 7. Seguimiento y evaluación



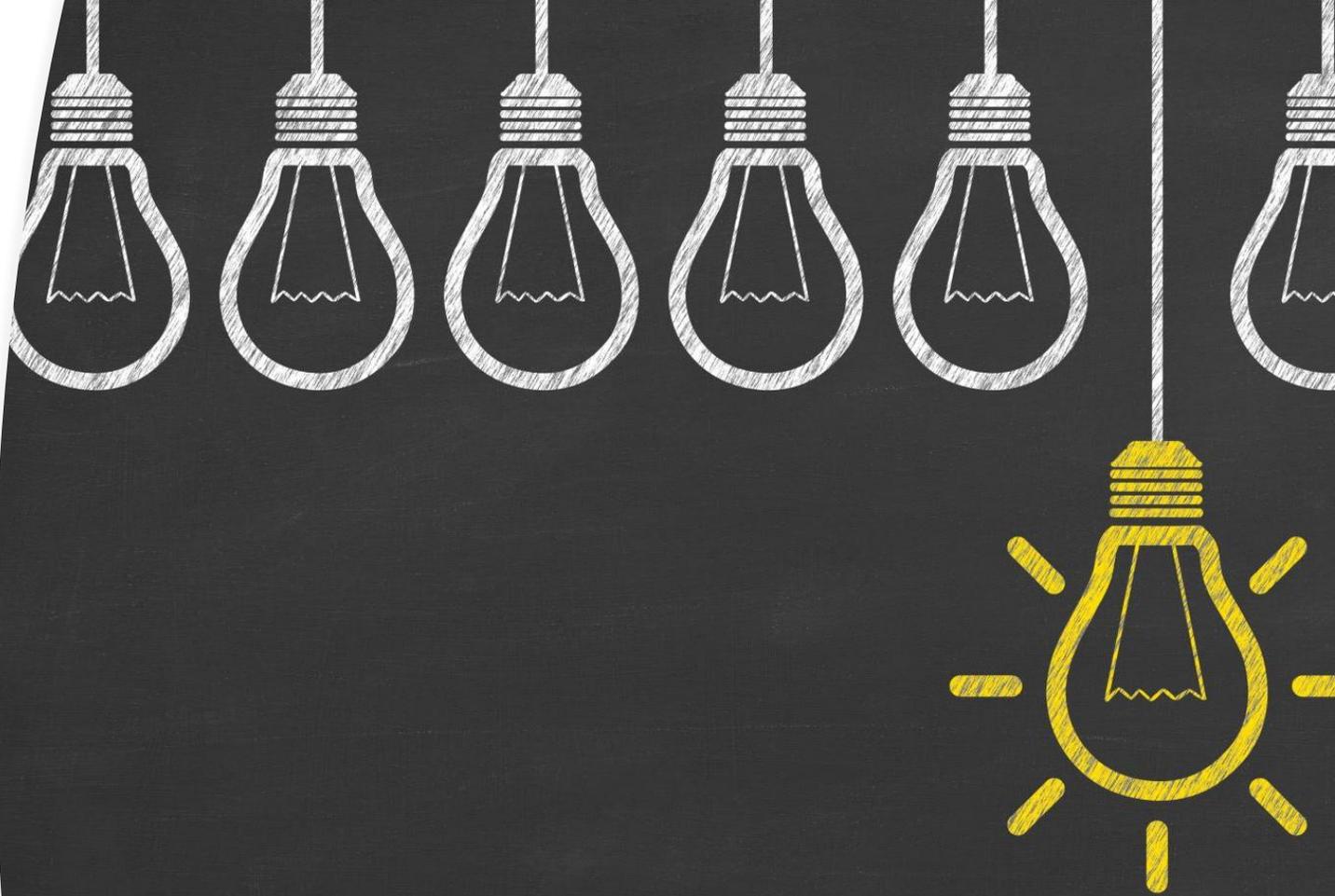


Evaluación y seguimiento

Herramientas de seguimiento y evaluación

Evaluación y seguimiento de un nuevo servicio desarrollado en una organización patronal

- La implantación de un nuevo servicio en la organización de un empresario requiere una evaluación y un seguimiento exhaustivos para garantizar su éxito y sostenibilidad. Este proceso incluye indicadores **financieros** y **organizativos** que permitan comprender el rendimiento y el impacto del servicio.





Evaluación financiera

- La evaluación financiera se centra en conocer la salud financiera y la viabilidad del servicio. Entre los parámetros clave que deben tenerse en cuenta figuran:

1. Ingresos totales de servicios/ingresos totales:

- Este ratio mide la contribución del nuevo servicio a los ingresos globales de la organización. Un ratio más alto indica una mayor importancia financiera del servicio.



2. Ingresos por servicio/ingresos totales de los servicios:

- Esta métrica desglosa los ingresos generados por cada servicio como proporción de los ingresos totales de todos los servicios, ayudando a identificar qué servicios son los más rentables.



3. Costes totales de los servicios/Ingresos totales de los servicios:

- Este ratio evalúa la rentabilidad de los servicios. Los ratios más bajos indican una mayor eficiencia y mejores resultados financieros.





4. Costes por servicio/Costes totales de los servicios:

- Examinando el coste de cada servicio en relación con los costes totales, la organización puede identificar los servicios con costes elevados que pueden necesitar optimización.

5. Ingresos totales - Costes totales = Excedente:

El cálculo del excedente
proporciona una medida directa
de la rentabilidad del servicio.



6. Excedente por servicio/excedente total de servicios:

- Esta métrica evalúa la contribución de cada servicio al superávit global, destacando los servicios más y menos rentables.



7. Excedente total de servicios/Coste total de servicios:

- Este ratio indica el rendimiento de la inversión (ROI) de los servicios. Un ratio más alto sugiere una mejor salud financiera.





Supervisión de la organización

- El seguimiento organizativo implica evaluar el impacto del servicio en las operaciones de la organización y sus miembros. Las métricas clave incluyen:

1. Número de usuarios:

- El seguimiento del número total de usuarios ayuda a comprender el alcance y la adopción del servicio.

Número de usuarios/Número total de miembros:

- Este ratio permite conocer la penetración del servicio entre los miembros de la organización.



2. Evaluar la satisfacción del servicio mediante encuestas cualitativas:

- La realización de encuestas permite a la organización recabar opiniones sobre la satisfacción de los usuarios, descubrir áreas de mejora y evaluar la calidad general del servicio.



3. Frecuencia/Repetición de compras por usuario:

- Controlar la frecuencia con la que los usuarios compran el servicio puede indicar su valor percibido y la dependencia del usuario.





4. Usuarios por servicio:

- Identificar el número de usuarios de cada servicio ayuda a comprender la popularidad y relevancia de cada oferta.



5. Porcentaje de usuarios como miembros y no miembros:

- Esta métrica muestra el desglose de los usuarios del servicio entre afiliados y no afiliados, lo que ayuda a calibrar el atractivo del servicio más allá de la base de afiliados.

6. Porcentaje de usuarios que se han afiliado (si la OE presta servicio a no afiliados):

- El seguimiento de las tasas de conversión de no afiliados a afiliados gracias al servicio puede poner de relieve su eficacia para atraer a nuevos afiliados.





Aplicación y análisis

- Una evaluación y un seguimiento eficaces implican la recopilación sistemática de datos, un análisis exhaustivo y la elaboración periódica de informes y revisiones para garantizar que el nuevo servicio cumple sus objetivos.

1. 1. Recogida de datos

- Es crucial registrar con precisión y regularidad las transacciones financieras y los datos de los usuarios. Elabore encuestas exhaustivas con preguntas cuantitativas y cualitativas para captar la satisfacción, las necesidades y las preferencias de los usuarios.

- Emplea herramientas como:

Google Forms/Qualtrics: Para crear encuestas y recopilar opiniones de los usuarios de forma eficaz.

CRM: Un sistema CRM centraliza los datos de los clientes, lo que permite a las empresas realizar un seguimiento de las interacciones, segmentar a los usuarios en función de su comportamiento y datos demográficos, y personalizar la comunicación. Ayuda a supervisar las ventas, analizar la participación de los usuarios y mejorar el servicio al cliente al proporcionar información detallada sobre las necesidades y preferencias de los clientes.



2. Análisis de datos

- Utilizar ratios financieros para evaluar la eficiencia de costes, la rentabilidad y la salud financiera general. Analice los patrones de uso, la frecuencia y la repetición para comprender el compromiso de los usuarios, segmentándolos en función de su comportamiento y sus características demográficas para realizar mejoras específicas.
- Emplea herramientas como:

CRM: Un sistema CRM (Customer Relationship Management) centraliza los datos de los clientes, lo que permite un análisis y una recopilación de datos eficientes. Realiza un seguimiento de las interacciones, segmenta a los usuarios y proporciona información sobre el comportamiento de los clientes y las métricas financieras. Esto ayuda a mejorar el compromiso con el cliente, optimizar la asignación de recursos y apoyar los esfuerzos de marketing específicos.



3. Informes y revisión

- Elaborar informes mensuales y trimestrales para realizar un seguimiento de los indicadores financieros y organizativos, utilizando ayudas visuales para mayor claridad. Celebrar reuniones periódicas de revisión con las partes interesadas para debatir los resultados, aplicar ajustes y perfeccionar el servicio. Actualizar continuamente el servicio basándose en los comentarios de los usuarios y en los indicadores de rendimiento, fomentando la innovación y la flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes.
- Emplea herramientas como:

Microsoft Power BI: Crea cuadros de mando interactivos para el seguimiento de métricas financieras y organizativas.

