

CIOS Y EXPERTOS COMENTAN SU EXPERIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS CRM

La empresa centrada en el cliente, ¿aún una quimera?

Las aplicaciones que ayudan a las empresas a gestionar su relación con los clientes, conocidos por sus siglas CRM (Customer Relationship Management) cuentan con una alta penetración en la empresa española, al menos en la gran corporación. Sin embargo, ¿se utilizan todas las posibilidades que brinda esta tecnología? ¿Realmente están las empresas realineadas con sus clientes o esta visión sigue siendo una quimera que se suple con la compra de aplicaciones luego infrautilizadas?

CRM es, quizá, el conjunto de siglas que engloba una de las tecnologías más predicadas y, teóricamente extendidas en el mercado desde hace años pero, ¿está todo lo explotado que se desea? Enrique Dans, experto en Tecnologías de la Información (TI) y profesor del Instituto de Empresa es tajante al respecto: "Aunque el CRM cuenta con una penetración teórica de entre un 80 y un 85% en la gran empresa española, siendo una tecnología madura, su implantación a nivel práctico se enfrenta a una problemática: las empresas aún piensan que es una tecnología, cuando deberían saber que es mucho más, es una mentalidad nueva que conlleva numerosos cambios en la forma de entender al cliente, al que tienen que situar en el centro de toda su estrategia".

Para Dans, no hay una cultura CRM en la empresa española. "La gran empresa aún tiene que aprender mucho para ubicar al cliente en el centro de su negocio y, en cuanto a las pymes, que sí suelen tener esta mentalidad, éstas se enfrentan a muchas carencias tecnológicas". La misma opinión comparte Alfonso Ramírez, director de sistemas de Berly's Alimentación, cuya empresa está inmersa en la adopción de un CRM. Éste asegura que conlleva tiempo ver los resultados de la adopción de estas herramientas: "No sólo requiere un tiempo para que los usuarios aprendan a utilizarlas, sino para que se extienda por todos los departamentos de la empresa la idea de situar al cliente en el centro, algo de lo que ahora sólo están concienciados los departamentos comerciales".

Marino González, director general de organización y sistemas de DKV Seguros, sí cree que las empresas están más orientadas al cliente. "Esto hace que cada vez precisen más herramientas de este tipo, razón por la que ese mercado ha crecido y lo seguirá haciendo significativamente durante mucho tiempo". Otras opiniones, como la de Álvaro Gutiérrez, jefe de sistemas y proyectos de informática de Finplus Renting, recuerdan la existencia de demasiados proyectos fracasados de CRM y culpan de ello a la falta de un software estándar y de objetivos claros en las implantaciones: "No hay dos empresas iguales ni dos implantaciones iguales. No se trata tanto de saber para qué sirve un CRM sino qué necesita mi cliente en cada momento".

Múltiples experiencias

A pesar de esta falta de concienciación y de que muchos usuarios no explotan al máximo las posibilidades de las TI, lo cierto es que experiencias de clientes de CRM no faltan en España y muchas sí demuestran una visión centralizadora del cliente. Una de ellas es la mencionada DKV Seguros. Marino González explica que fue en enero de 2004 cuando implantaron un CRM de Siebel. "Queríamos disponer de una herramienta para gestionar los contactos con los clientes, proveedores y mediadores, a través de cualquier canal de comunicación, optimizando las interacciones entre el cliente y la compañía e incorporando la posibilidad de adoptar otras aplicaciones en el futuro". En definitiva, se precisaba una solución para realizar una gestión multicanal, con una cola única con independencia del canal, que fuera virtual, le aportara una visión integrada del cliente pero le diera posibilidades de segmentación, se integrara con el sistema transaccional, cubriera todos los procesos y fuera una plataforma de desarrollo futuro.

Tras valorar la posibilidad de desarrollar una solución a medida y de adquirir una solución de Siebel y otra de Oracle, se decantaron por la segunda opción debido, según González, a su rápida implantación, su afinidad con las bases de datos de la empresa e integración con otros sistemas, su estabilidad, su cuota de mercado y su modularidad. "Comenzamos en 2003 el desarrollo de los procesos y, a mediados de ese año, la integración con nuestros sistemas". La implantación se ha hecho en dos fases: La primera, desarrollada en el segundo semestre de 2003, supuso, en enero de 2004, la implantación integrada de ocho procesos y 40 puestos en el *contact center* de DKV Seguros. En la segunda, desarrollada en el segundo semestre de 2004, se han implantado procesos CRM en 120 puestos de atención al cliente en cursuales. El coste del proyecto, de dos años, es de 1.300.000 euros.

Para González, el proyecto ha sido un éxito: "Hemos conseguido los propósitos planteados en la primera etapa y hemos aumentado la eficiencia de los procesos de gestión de la relación con los clientes. Éste es un



punto de inicio que nos permite el desarrollo de nuevos proyectos, integrando el CRM con los sistemas de gestión de la compañía".

CRM desde cualquier sitio

Alfonso Ramírez, de Berly's Alimentación, explica que su decisión de implantar un CRM se debió a las circunstancias de su empresa. "Necesitábamos ahorrar costes, pues nuestra estructura administrativa estaba muy dividida y la agrupamos en un *call center* en Madrid. Para que la relación entre la operadora telefónica y los comerciales no empeorara al haber sólo contacto por voz, optamos por integrar un CRM en el *call center*". El proyecto, consistente en la implantación del módulo CRM de SAP, que también era su proveedor de ERP y, por tanto, les facilitaba la integración entre ambos sistemas, ha ido más allá: "Estamos dotando a nuestra fuerza comercial de PDAs con el CRM para que gestionen los clientes desde cualquier lugar. Ya lo utilizan 40 personas y está adoptado en el 50% de nuestras delegaciones comerciales. Esperamos finalizar este proyecto en agosto". Ramírez asegura que éste, con un coste de 54.000 euros, es largo: "Llevamos un año y medio y lo más difícil es habituar a los trabajadores al uso de estas herramientas. Aún así, el resultado es bueno, se han optimizado los procesos y mejorado la atención al cliente".

Independencia del canal

Miguel Antonio Rubio, responsable de TI de la entidad financiera Cajamar, explica el caso de su empresa: "Vimos la necesidad de una gestión avanzada de clientes, lo que nos obligaba a alinear canales, información y procesos en torno a una filosofía centrada en el cliente. Es tan importante que las personas de la organización perciban a los clientes de la misma manera, como que éstos nos perciban a nosotros igual con independencia del canal utilizado". Rubio incide en que siempre tuvieron claro que no buscaban una "herramienta o paquete" del mercado porque "el elevado coste que tenía la implantación de una solución así, el alto grado de personalización que requería para cubrir las necesidades de los usuarios y la gestión del cambio era muy complicada y las experiencias pasadas del sector no habían sido demasiado satisfactorias". Por otro lado, asegura que abordar internamente un proyecto de este tipo era complicado debido a la cantidad de elementos que intervienen. "Para llevarlo a cabo era necesario realizar un plan a medio plazo que nos permitiera abordarlo paulatinamente y obtener resultados a medida que avanzásemos. Ahora Cajamar ya ha emprendido el camino para obtener la visión única e integrada del cliente abordando un proyecto en el ámbito de la gestión avanzada de clientes a nivel corporativo". Las dos piezas fundamentales del proyecto son la construcción de un modelo de datos o *datamart* orientado al cliente que soporte las necesidades de sus usuarios de negocio y la

integración de éste con herramientas de *Data Mining* para mejorar el conocimiento de la base de clientes de la organización a través de una segmentación estratégica. De hecho, Dans, del IE, señala como una tendencia para el CRM la integración de herramientas analíticas que, por otra parte, pueden ser difíciles de manejar por parte de las empresas.

El proyecto de Cajamar se inició en el verano del 2004 y en octubre comenzó la construcción del modelo físico y, más tarde, el cálculo de la segmentación estratégica de la entidad. Ambos concluyen en mayo y lo desarrollan con ayuda de un equipo de Ernst&Young. La plataforma técnica está compuesta por servidores HP-UX con Oracle 9 y en la parte de visualización se emplea WebFocus de Information Builders.

Herramientas estándar

Otras compañías apuestan por soluciones de CRM bajo demanda, como es el caso de TQ3 Travel Solutions, que ofrece soluciones *end-to-end* para gestión de gastos de viaje. Como indica Josep María Bagudà, su director comercial en España, "en una compañía distribuida por tantos países, el CRM de Salesforce nos ayuda a compartir datos de clientes. Optamos por este proveedor por su bajo coste y funcionalidad".

Por su parte, Finplus Renting, utiliza la herramienta e-CRM e-Synergy. Álvaro Gutiérrez explica que ésta acaba de arrancar. "El objetivo era estandarizar los procesos comerciales, dar un mejor servicio al cliente, abrir una oficina virtual con accesos a clientes, controlar las acciones comerciales, realizar un seguimiento de ventas, controlar la prospección y sentir a nuestros clientes cerca e incluso dentro de la organización". El proyecto ha durado seis meses, incluyendo CRM, gestión documental y procesos de flujos de trabajo y el coste ha sido de 46.000 euros para la solución completa de gestión integrada de *back* y *front office*. "40 empleados utilizan la solución y más de 1.500 clientes tienen acceso al portal nutriendo la gestión de CRM con información relevante". Gutiérrez revela que eligieron la solución de Exact porque es "un software estándar y de fácil manejo".

Vacío en la pyme

Aunque la mayor parte de las pymes no cuentan con herramientas de este tipo, hay excepciones, como Auxilab. Esta pyme especializada en la fabricación y comercialización de material para laboratorio en los sectores educativo, vitivinícola y sanitario, ha implantado el CRM de RPS. "Hemos implantado la versión estándar. Aún así, hemos mejorado nuestra comunicación con los clientes, gracias a las herramientas de marketing de la solución, y facilitar el proceso de compra a través del módulo portal del propio CRM para la creación de una tienda virtual", según Alfonso Ainciburu, gerente de Auxilab.

Esther Macías.-

¿PROVEEDORES DE NICHU O GENERALISTAS?

¿Para implantar un CRM debo elegir un proveedor especializado o generalista? Ésta es una de las preguntas que se hacen muchos CIOs a la hora de plantearse un proyecto de este tipo. Para Enrique Dans, profesor de sistemas de información del Instituto de Empresa, normalmente los proveedores de nicho, como Siebel, ofrecen sistemas más completos que los generalistas, que ofrecen módulos añadidos a su oferta global como es el caso de SAP y Oracle. Eso sí, destaca que en el caso de esta última, su posición, tras la compra de Peoplesoft, es más interesante y su oferta más completa, lo que puede ser un peligro para los demás proveedores, siempre que integre bien sus tecnologías. En cuanto al CRM bajo demanda, el experto asegura que éste es recomendable para empresas que busquen un producto estándar pero con un nivel alto de servicios. En cuanto a la tendencia para el futuro, según Dans, éstas pasan por añadir la analítica a estas soluciones.