

SESIÓN INTERACTIVA: ORGANIZACIONES

REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS

La Small Business Administration (SBA) es una organización gubernamental que proporciona financiamiento y asesoría a los empresarios y poseedores de propiedades en Estados Unidos. Después de un desastre o una perturbación económica, la institución ofrece préstamos con bajo interés subsidiados por los contribuyentes a empresas y propietarios de casas. Las empresas pueden alcanzar préstamos hasta de 1.5 millones de dólares para reparaciones, inventario, maquinaria y capital de trabajo. Los propietarios de casas pueden obtener préstamos de 200,000 dólares por pérdidas de bienes raíces y 40,000 para reemplazar propiedades personales. La SBA administra los préstamos a través de su Oficina de Asistencia para Desastres (ODA). Antes del 2004, la ODA estaba organizada, como la gran mayoría de las agencias federales, en centros regionales localizados en Atlanta, Nueva York, Fort Worth y Sacramento. En algún momento esto tenía sentido, pero en la actualidad nadie podría explicar por qué era necesario. Cada uno de estos centros era un duplicado de los demás, excepto que cada uno tenía su propia infraestructura de TI. Cada centro tenía un reducido personal permanente que se encargaba del trabajo administrativo y la dirección, en tanto que otros eran trabajadores de campo que se requerían para inspeccionar las propiedades.

Hasta noviembre de 2004, el proceso de solicitud de préstamos de la SBA se manejaba casi totalmente en papel. El único sistema computarizado era un Sistema Automatizado de Control de Préstamos (ALCS), el cual era obsoleto, engorroso, poco confiable y no cumplía los requerimientos actuales de seguridad de TI. En realidad, ALCS no era un sistema de control de préstamos que manejara todos los detalles de un préstamo, sino sólo un sistema de seguimiento que se enlazaba con el mainframe de la ODA, el cual operaba un programa que consolidaba y distribuía los préstamos.

El sistema funcionaba de la siguiente manera. Una vez que la Agencia Federal para la Administración de Emergencias (FEMA) declaraba un desastre, los funcionarios de la SBA enviaban solicitudes por correo a las víctimas que las requirieran. A continuación establecían oficinas temporales en las áreas afectadas para orientar a los solicitantes y recibir las solicitudes.

Las solicitudes se enviaban a la oficina regional para ingresar los datos en el ALCS y se generaba un archivo en papel. Luego se preparaba a mano un informe de crédito. Se podía obtener un informe de Dun & Bradstreet para empresas, y se revisaban otros sistemas internos de la SBA. Estos informes se integraban en el archivo.

Una vez que el archivo físico estaba preparado, se enviaba al departamento de Verificación de Pérdidas y

a un inspector de propiedades a través de correo nocturno, para que revisara la propiedad. Atestado de informes y fotografías, el archivo físico se devolvería a un funcionario de préstamos, quien tomaba la decisión final acerca del otorgamiento del préstamo. Durante el proceso se perdían archivos, se duplicaban solicitudes, se realizaban cálculos erróneos y esto ocasionaba retrasos mayores. Antes de rediseñar sus procesos de negocios, la agencia requería 200 personas tan sólo para controlar los archivos, y más de 3,000 empleados de oficina para alimentar al monstruo de papel.

En noviembre de 2004, la SBA consolidó los cuatro centros en uno solo, el cual conformó un solo punto de contacto y base de operaciones para el soporte de TI. Esto dio libertad a las antiguas oficinas para realizar otras tareas del SBA. Por ejemplo, la agencia creó un centro de atención telefónica en la anterior oficina localizada en Buffalo, Nueva York. Ahora todas las llamadas pasan por un solo lugar en vez de distribuirse de acuerdo con el lugar geográfico. La oficina de Fort Worth se convirtió en un centro de procesamiento y desembolso, donde el personal de préstamos y jurídico realiza realmente los préstamos y los desembolsos. La SBA contrató a SuperSolutions Corporation y Oracle para instalar el software Daybreak Lending Suite de SuperSolutions, que automatiza el proceso de los préstamos. El software se ejecuta en una base de datos Oracle9i.

Para acelerar el proceso de recopilación de datos y reducir los errores y el trabajo, la SBA adquirió tablet PCs Protégé M200 de Toshiba y una aplicación personalizada de Java que ayudó a los inspectores a realizar sus labores. El proceso es sencillo: se crea e ingresa una solicitud de préstamo en la base de datos de Oracle. Estas solicitudes se convierten en comisiones que se mandan electrónicamente a las tablet PCs de los inspectores. Estos últimos pueden ingresar datos y detalles de la inspección directamente en la tablet PC, y al final del día los cargan a la base de datos.

En vez de mandar informes por correo o FedEx, los inspectores ingresan su trabajo y se conectan a la misma base de datos de Oracle de la cual recibieron sus comisiones. "Los inspectores pueden salir a efectuar su trabajo sin necesidad de estar conectados a nada, regresar a su habitación de hotel o a cualquier parte donde haya una conexión Wi-Fi y sincronizarse con la base de datos. Este proceso reduce días, si no es que semanas, al proceso del préstamo".

Iniciado en noviembre de 2004, el DCMS enfrentó en el otoño de 2005 su primera prueba crítica: tres grandes huracanes continentales en un año, incluyendo a Katrina, la tormenta del siglo. El trabajo de la SBA en la Costa del Golfo devastada por el huracán se vio obstaculizado por la dañada infraestructura de TI re-

gional. El nuevo sistema funcionó, pero no tan rápido como las víctimas que solicitaban ayuda. El sistema tuvo algunos problemas y recibió algunas críticas del Congreso, pero sobrevivió.

Para el 2006, el nuevo sistema estaba funcionando bastante bien. Antes de la llegada del huracán Katrina en 2005, la ODA manejaba cerca de 100 solicitudes diarias. Ahora recibe entre 7,000 y 8,000 al día. Hasta el momento el sistema ha procesado correctamente más de 400,000 solicitudes de préstamo. Los ahorros más importantes han provenido de la reducción de sueldos y gastos cotidianos. No se requiere tanta gente para extraer electrónicamente un registro cuando quiera y donde quiera que se necesite. Los ahorros en gastos de correo son enormes también, dice Sorrento, tomando en cuenta que con frecuencia cada archivo iba y venía varias veces a través del país.

En el futuro, la SBA visualiza reducir aún más los costos a través de la implementación de aplicaciones de autoservicio. En lugar de que las víctimas de un desastre vayan a un centro a llenar formularios en papel, podrán conectarse a Internet y realizar una solicitud en línea. Esto eliminaría la necesidad de ingresar datos desde una aplicación basada en papel. Otras aplicaciones incluyen una herramienta de administración de personal que puede dar seguimiento a más de 5,000 trabajadores de emergencia que se pueden incorporar en una crisis. En el pasado era imposible llevar un registro de sus horas y se utilizaban comprobantes de papel.

Fuentes: Karen J. Bannan, "A Helping Hand," *Profit Magazine*, febrero de 2006; Thormeyer, "SBA weathers storm of criticism over loan processing", *Government Computing News*, 5 de octubre de 2006, y SRA, Inc., "Small Business Administration Disaster Credit Management System Support", octubre de 2006.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

1. ¿Cuál era el problema del sistema de cómputo existente (ALCS) y por qué la SBA decidió cambiarlo?
2. ¿Cuál fue el propósito de reorganizar la ODA y centralizar la TI en una sola oficina, y de centralizar otras funciones como el centro de atención telefónica en una sola oficina?
3. ¿De qué otras formas podría utilizar la agencia los sistemas de información para mejorar el proceso de solicitud, aprobación y administración de préstamos?

SESIÓN INTERACTIVA: ORGANIZACIONES

CÓMO OBTENER PARTICIPACIÓN Y ROI PARA EL CRM

El fundamento de la administración de las relaciones con el cliente (CRM) es muy sencillo: centralizar y compartir en toda la empresa la información acerca de los clientes con el propósito de maximizar las ventas y la rentabilidad. Por diversas razones —la mayor parte de las cuales tienen que ver con aspectos de la implementación—, la consecución de estos objetivos ha probado ser difícil.

Considere el caso de Wallace, Welch & Willingham (WWW), una compañía de seguros de Florida. La empresa decidió comprar un moderno sistema de CRM después de que su revoltijo de tarjetas de archivo, archivos rolodex y paquetes contables no pudieron proporcionar una vista coherente del cliente. El trabajo de implementación corrió a cargo de la directora de TI, Kirstin Johnson. La empresa cuenta con dos líneas de negocio: seguros comerciales y residenciales, y una fuerza de ventas conformada por 20 personas. Cada uno de los representantes de ventas mantenía su propia información de clientes en tarjetas de índice; la información de ventas se almacenaba en sus hojas de cálculo personales, luego la cargaban en una aplicación contable cuando se realizaban las ventas y se recibían los pagos. No había manera de compartir la información. A los representantes de ventas se les pagaba por comisión y recibían un porcentaje de los ingresos anuales por concepto de seguros.

Cuando los vendedores dejaban la empresa, se llevaban la información de los clientes; o simplemente la dejaban en sus escritorios. El gerente de ventas encargaba a unos cuantos representantes la tarea de buscar en los escritorios vacíos de los empleados que se marchaban algún potencial “contacto de ventas viable”.

En la búsqueda de un proveedor, Johnson enfrentó dos obstáculos: encontrar al vendedor correcto y comprender los costos antes de comprometerse con un solo proveedor. Kirstin pasó varias semanas entrevistando usuarios de CRM de otras empresas para identificar cuáles proveedores tenían mejor reputación. El costo representaba otra preocupación: era muy difícil averiguar cuánto podría costar realmente la licencia de un sistema en el uso cotidiano. Había modelos por computadora, de pago por uso y soluciones alojadas “bajo demanda” que se pagan al mes dependiendo de cuánto utilice el sistema la fuerza de ventas. Johnson se decidió finalmente por la solución “bajo demanda” porque no tenía que instalar ningún software o hardware nuevos en WWW, y parecía la opción menos costosa. Los principales proveedores eran Sabe CRM SalesLogix y salesforce.com. Al final se inclinó por SalesLogix porque éste le permitió una opción: podía comenzar con un modelo bajo demanda, en línea, e instalar posteriormente el sistema en servidores internos si le parecía menos costoso y más adecuado.

La participación de la fuerza de ventas fue el obstáculo más difícil para la implementación. A los

vendedores nuevos, Kirstin les canceló la facultad de utilizar el sistema contable para ingresar información sobre clientes y los obligó a introducir los datos de clientes y a establecer archivos de todos sus clientes en el sistema de SalesLogix. Si la gente de ventas no archivaba la información de sus prospectos de clientes en el nuevo sistema, se daba por hecho que no estaba haciendo su trabajo y esto podría reflejarse en las revisiones del desempeño bianuales. Su lógica era “si no hay algo que los obligue a utilizar el sistema, la gente simplemente lo ignorará”.

De inmediato surgió la resistencia por parte del personal. Los representantes de ventas temían que su información pudiera perderse en el sitio Web de otra empresa; sentían que el sistema no podría manejar toda la información que ellos quisieran almacenar en él; muchos creían que el sistema podría “reventar” algún día si SalesLogix quebrara o fuera adquirido por otra empresa. Los representantes de ventas que generaban los mayores ingresos para la empresa se rehusaron a utilizar el nuevo sistema. En vez de utilizarlo, imprimían notas para los clientes en un procesador de textos y las distribuían a otros representantes de ventas. ¡Crearon su propio CRM manual en papel! Cuando otros representantes de ventas vieron esto, se preguntaron “¿Por qué tenemos que usar el nuevo sistema?” Todos querían seguir haciendo las cosas a su manera.

Al darse cuenta de que a los representantes de ventas no les agrada recibir órdenes del departamento de TI, y que en muchas empresas éstos son quienes generan la mayor parte de los ingresos y nadie quiere molestarlos, Johnson acudió al gerente de ventas en busca de ayuda. Éste fue comprensivo y advirtió a los usuarios renuentes que debían utilizar el sistema o atenerse a las consecuencias. Después de esto, los representantes de ventas líderes en la generación de ingresos comenzaron a utilizar el sistema, y se convirtieron en sus principales defensores.

Después de un año de capacitación, instrucción y persuasión, el proyecto de implementación finalmente alcanzó su objetivo de centralizar la información de los clientes y de crear una plataforma donde la información pudiera compartirse y quedar protegida de la alta rotación de la fuerza de ventas. Por primera vez, la información del cliente le pertenecía a la empresa, no a los representantes de ventas. En sí mismo, este solo hecho fue revolucionario.

Pero aún quedaban otras preocupaciones para Johnson y la empresa. A medida que se incrementó el uso del sistema, también lo hicieron los costos, y ha sido muy difícil establecer el valor de los beneficios obtenidos por la integración de la información. ¿Cómo mide los beneficios del CRM: por el número de prospectos contactados, las ventas realizadas, los clientes retenidos, el tamaño de la compra o por alguna otra medi-

ción? No saber de antemano cómo medir el éxito con frecuencia dificulta después afirmar que se ha conseguido éste. ¿Cuánto vale en realidad para la empresa "poseer" la información del cliente y controlarla? ¿Es invaluable o tan sólo algo agradable?

Para la mayoría de las implementaciones empresariales, por lo general, el costo de la misma es de dos o tres veces el costo del software y el hardware. No todo está terminado una vez que se consigue la implementación inicial, pues necesita haber un proyecto continuo de capacitación e instrucción para explicar las nuevas características y para asegurarse de que se produzca un valor real para la empresa. También existen algunas preocupaciones sobre los proveedores: ¿qué

pasa si el proveedor seleccionado no tiene una estabilidad financiera y usted necesita cambiarlo por otro? Los costos del cambio del software empresarial pueden ser muy altos. Con el tiempo, a la empresa le gustaría integrar la información del sistema de SalesLogix con la información de ventas del anterior sistema contable financiero, pero no existe una forma económica de hacerlo.

Fuentes: Colin Beasty, "Barriers to CRM Success", *CRM Magazine*, 1 de mayo de 2006; Susannah Patton, "Customer Service: Answering the Call", *CIO Magazine*, 1 de junio de 2006, y Bill Donlan, "Anatomy of a Successful CRM Implementation", *CIOupdate.com*, 11 de julio de 2005.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

1. ¿Por qué se asignó a la directora de TI la tarea de implementar un sistema CRM? ¿El gerente de ventas podría haber hecho mejor este trabajo?
2. ¿Por qué se resistían los representantes de ventas a compartir la información del cliente con otros representantes de ventas? ¿Qué estrategias utilizó Kirstin Johnson para superar la resistencia del usuario? ¿Cómo recomendaría a la empresa que superara este problema?
3. ¿Cuáles cree que deberían ser las mediciones del éxito del CRM en una empresa como ésta? ¿Cómo cambiaría el plan de compensaciones a los representantes de ventas para apoyar un uso más efectivo del sistema CRM?