

Adopción de una solución CRM

Jorge Humberto Arias B.

Antes del “cómo” piense en el “qué”

En un alto nivel todo es factible, simple, maravilloso, hermoso, y, cuando se trata de buscar una solución a un problema, encaja perfectamente con nuestras necesidades. Incluso tomemos la siguiente metáfora: cuando estamos sobrevolando una ciudad a 30000 pies de altura, nos maravillamos con su estructura y planeación; con la forma casi perfecta como el verde de los parques encaja con el gris de las autopistas; con las líneas rectas de las calles y carreras; con la simetría entre los edificios y las casas, entre otras características, que nos llevan a pensar que estamos sobrevolando la ciudad perfecta. Sin embargo, cuando empezamos a descender, ya casi por los 500 pies



de altura nuestra percepción sobre esa, casi perfecta ciudad, cambia en forma sustancial.

Empezamos a notar que las autopistas, no son más que un estrecho canal de dos carriles abundantes en huecos, que el verde que contrastaba perfectamente con el gris, no es más que un parque mal ubicado entre dos vías principales; que la simetría entre edificios y casas no son más que unas calles y carreras pocos señalizadas y muy congestionadas, sobre las cuales taxis, autobuses, autos particulares, motociclistas y peatones, día tras día, compiten por el derecho para circular sobre las mismas. Es decir, sólo cuando estamos a una altura de 500 pies es que empezamos a

conocer realmente la ciudad sobre la cual estamos aterrizando. A alturas superiores todo es una ilusión que fácilmente puede llevarnos a emitir juicios erróneos sobre la realidad.

Pues bien, así como vemos una ciudad a 30000 pies de altura, muchas empresas están viendo sus necesidades de gestión de clientes (necesidades representadas en términos de los macro-procesos de negocio de mercadeo, ventas y servicio), creándose una falsa visión sobre las mismas.

Estas empresas están más bien enfocándose en el “cómo”, sin tener la claridad que proporciona una visión a 500 pies de altura. Específicamente están mapeando el inventario de las necesidades, relacionadas con mercadeo, ventas y servicio, abstraídas en un alto nivel, contra las funcionalidades técnicas y de negocio que ofrece la amplia oferta de plataformas CRM existentes en el mercado para satisfacerlas.

Cuando este mapeo es casi perfecto, es decir, las necesidades se ven soportadas por una plataforma en particular, proceden a comprar e implantar la plataforma CRM seleccionada.

Pero así, como nos despertamos de ese sueño mágico a medida que vamos aterrizando sobre esa “casi

mágica” ciudad, las empresas que ilusionadas tomaron la decisión de adoptar una determinada plataforma CRM, a partir de un mapa de necesidades (“el qué”) de alto nivel, están perdiendo la fe a medida que esta adopción avanza en el tiempo.

¿Específicamente porque pierden la fe? ¿Cuáles son las razones que motivan la pérdida de la ilusión inicial; y a la vez generan soluciones CRM más costosas en el tiempo, dinero y esfuerzo respecto a lo estimado inicialmente? ¿Por qué un número significativo de proyectos de CRM son cancelados o terminados con un alcance funcional, que no satisface las necesidades que en un principio motivaron la adopción? Y otro interrogante se refiere a si ¿están las compañías empleando el modelo correcto de despliegue de la solución CRM, de acuerdo con su mapa de necesidades de negocio? Es decir, ¿están adoptando el modelo tradicional basado en compra de licencias (On-premise) o están adoptando un modelo basado en suscripción a servicios (On-demand o SaaS¹)?

Los párrafos que a continuación se presentan proponen varios planteamientos que tratan de dar una respuesta a cada una de estas preguntas.

¹ SaaS: Software as a Service

El panorama

Primero que todo, es importante anotar que aunque la gran mayoría de las veces se trata de culpar del fracaso de una adopción a la herramienta o plataforma CRM seleccionada, esta es probablemente la que menos tiene que ver con dicho fracaso.

La gran mayoría de los problemas mencionados en el párrafo anterior tienen su génesis en la madurez funcional, técnica y organizacional que la empresa tiene en el momento de iniciar la adopción de la solución CRM. La madurez funcional se refiere a la capacidad que tiene la empresa para expresar en un nivel 4 o 5 los procesos de negocio que necesita soportar sobre la plataforma CRM a adoptar. Adicionalmente este tipo de madurez, implica tener la capacidad de diferenciar si lo que se necesita automatizar o soportar sobre la plataforma CRM, son los procesos de negocio en su estado AS-IS (Situación actual de los procesos) o TO-BE (Situación deseada y mejorada del proceso).

Por otra parte, la madurez técnica se refiere a la capacidad de la empresa para identificar el estado de las fuentes de datos e información, en cuanto a calidad y consistencia, que van a ser migradas al modelo de información de la plataforma CRM.

La gran mayoría de adopciones CRM terminan complicándose, por la falta de calidad en la información de los clientes que van a cargarse, lo que introduce las tareas de limpieza de dichos datos, al proyecto de adopción CRM. Cuando en la realidad la pureza de los datos de clientes debería ser una premisa o prerequisite, antes de iniciar la adopción.

De la misma manera, la madurez técnica también considera las capacidades de la organización alrededor de integración de las aplicaciones empresariales. Específicamente, la empresa debe disponer de una plataforma de integración estable, confiable y robusta que facilite la integración en línea con sistemas de información internos y externos de la organización, que provean soporte a funcionalidades de negocio de los procesos de mercadeo, ventas y servicios, que van a residir sobre la solución CRM a adoptar.

La carencia de una completa solución de integración de aplicaciones empresariales (EAI² /ESB³) va a generar retardos y complicaciones en la adopción. Al igual que con las tareas de limpieza de datos, la implementación de una solución de integración de aplicaciones no debería asociarse al proyecto de adopción de CRM, como

² EAI: Enterprise Application Integration

³ ESB: Enterprise Service Bus

sucede en varios proyectos relacionados hoy en día. La madurez técnica se centra en identificar la arquitectura física (Servidores de web, aplicación, datos y demás infraestructura física requerida para soportar la solución CRM).

Madurez organizacional

La madurez organizacional se refiere a la capacidad de la empresa para identificar los cambios que implica la adopción de una solución CRM dentro de la organización en cuanto a roles, recursos, procesos, políticas, gestión del cambio y alineación con regulaciones de industria. Es decir, esta dimensión de madurez mide la capacidad de interiorizar el significado de un CRM, el cual va más allá de implantar una solución tecnológica.

Además de la razones previamente mencionadas, la adopción de una solución CRM puede verse amenazada por la falta de compromiso de la organización para asignar los roles requeridos, una vez identificados, para iniciar, ejecutar y poner en producción la solución CRM.

La exitosa implantación de un CRM implica una dedicación de tiempo completo por parte del equipo asignado durante todo el proyecto.

No es posible que un empleado pueda estar asignado un 30% de su tiempo a las actividades del día a día, un 40% al proyecto de CRM y un 30% a otro proyecto. Los proyectos de magnitud empresarial, tales como los CRM, basados en empleados compartidos, por lo general terminan fracasando. Por esta razón no debería iniciarse un proyecto de tal naturaleza, sin la capacidad de asignar el equipo de trabajo interno, con la dedicación que realmente se requiere.

“La exitosa implantación de un CRM implica una dedicación de tiempo completo por parte del equipo asignado durante todo el proyecto”

Pues bien, una empresa tiene un nivel de madurez funcional, técnico y organizacional adecuado para iniciar la adopción de una solución CRM, cuando se encuentra a una altitud de 500 pies de altura sobre lo “que” realmente quiere y necesita; y, es en ese momento, que puede proceder a buscar el “cómo” que le ayude a convertir en realidad ese “qué”. El nivel de madurez adecuado puede

desarrollarse con la ejecución de una fase preliminar llamada Análisis de Alcance (Scoping Analysis) o descubrimiento (Discovery).

Un discovery o scoping analysis debe ejecutarse antes de iniciar la adopción CRM y justo después de que se identifica la necesidad de incorporar una solución CRM por parte del grupo ejecutivo de empresa.

El objetivo principal del discovery es identificar exactamente qué requiere la organización alrededor de la automatización de los procesos de mercadeo, ventas y servicio (Mapa de necesidades); y las implicaciones que conlleva dicha automatización en cuanto a integraciones con sistemas externos, migraciones de datos, arquitectura técnica, roles, equipo de trabajo, políticas, estructura organizacional.

En primer lugar, el discovery se centra en identificar y describir a un nivel 4 o 5 los procesos de negocio de mercado, ventas y servicio, tal cual como los requiere la organización y en su estado TO-BE. Una vez se tiene claro el mapa de necesidades funcionales a un nivel 4 o 5 de procesos de negocio, la organización puede entrar a comparar dichas necesidades, contra las capacidades funcionales que ofrecen las diferentes soluciones

CRM del mercado. En este nivel, 4 o 5, puede identificarse claramente el tipo de necesidades que satisfacen de manera natural la plataformas CRM del mercado, y cuáles no. A estas últimas se denominan comúnmente brechas “GAPs”. Entre menor sea el número de brechas que presenta una plataforma CRM respecto al mapa de necesidades de la empresas, más posibilidad tiene para ser seleccionada por la organización; debido a que siempre se busca que el nivel de personalización máximo permitido, se ubique entre el 10% y 15%.

En segundo lugar, una vez claro el mapa funcional, y posiblemente la plataforma CRM que se va seleccionar dado el número reducido de brechas que ofrece la misma, el discovery se centra en identificar los requerimientos de integración que implica dicho mapa de necesidades para soportarla. La integración debe visualizarse desde dos dimensiones: integración de datos de manera diferida (migración y carga de datos, tanto iniciales como recurrentes) e integración en línea de funcionalidades provistas por otros sistemas. A los requerimientos de integración también se le denominan brechas (brechas de integración).

En tercer lugar, un discovery se centra en identificar el modelo de gobierno requerido para soportar la adopción y

posterior puesta en producción de la solución CRM. El modelo de gobierno considera roles, equipo de trabajo requerido y dedicación del mismo, políticas, procesos de gestión del cambio, enfoques de fondeo, arquitectura técnica requerida, entre otros aspectos. El modelo de gobierno termina traducándose en requerimientos, también llamado brechas (Brechas organizacionales y de gobernabilidad).

Finalmente, el discovery considera la descripción de cada brecha (funcional, integración y gobernabilidad) en términos de tiempo y recursos (humano y valor monetario) requeridos para cerrarlas o resolverlas; además de la calificación y priorización de cada una de ellas. La priorización se realiza de acuerdo con criterios previamente establecidos por la organización, tales como riesgo, beneficio de negocio, complejidad, capacidad organizacional, costo, entre otros. La priorización de las brechas define el orden en el tiempo en que debe ejecutarse, formando así lo que se conoce como plan de implementación (Roadmap).

Como puede inferirse de los párrafos anteriores, la ejecución de un discovery es fundamental para tener una visión a 500 pies de altura de lo “que” realmente se necesita hacer. Sin embargo, la realización de esta fase

preliminar es considerada por muchas empresas interesadas en iniciar una adopción CRM, como una pérdida de tiempo y un gasto innecesario de dinero, lo cual es una posición totalmente errada.

La práctica ha demostrado que las empresas que han desarrollado exitosamente una fase de discovery han seleccionado correctamente el “cómo” soportar sus necesidades de negocio.

Este “cómo” está definido en términos de: a) Plataforma CRM y modelo de despliegue de la misma (On-premise vs. On-demand); b) arquitectura física; c) plan de trabajo, equipo de trabajo; d) alcance funcional potencialmente realizable en un lapso de tiempo definido; e) presupuesto requerido para un periodo de tiempo de acuerdo con el número de brechas que va a cerrarse durante el mismo. Estas son, entre otras, las características que ayudan a disponer de soluciones CRM altamente efectivas y alineadas con las necesidades de la organización.

Un “qué” a 500 pies de altura promueve el equilibrio y sinergia entre los tres actores, que en todo momento deben estar sincronizados para garantizar el éxito de una adopción CRM: la empresa interesada en adoptar la solución CRM; la empresa proveedora de la plataforma CRM; y, la empresa

consultora contratada para la implementación.

Al entregarle a la empresa proveedora de la plataforma CRM una visión a nivel 4 o 5 de los procesos de negocio de mercadeo, ventas y servicio que necesitan ser automatizados, esta podrá responder con claridad el grado de cumplimiento de su solución.

La compañía interesada podrá tomar una decisión más acertada, podrán conocer qué tan desfasados están sus procesos de las buenas prácticas de mercadeo, ventas y servicios que ofrecen los proveedores dentro de sus soluciones; y, a la vez, podrán alinearse funcionalmente para evitar brechas innecesarias por prácticas incorrectas arraigadas en la organización, alrededor de estos procesos de negocio.

En el mismo sentido, la empresa interesada con base en el nivel de personalización (brechas) requerido, arquitectura física requerida y capacidad financiera, podrá identificar el tipo de solución CRM que más le convenga: On-demand (SaaS) ó On-premise.

Si el nivel de personalización es mínimo y la solución de CRM seleccionada está alineada al mapa de necesidades de negocio a un nivel 4 o 5 de procesos de negocio (solución CRM muy horizontal), la empresa no tiene problemas en usar de manera remota la plataforma CRM, y no desea incurrir en costos de licencias y mantenimientos anuales, administración de

plataformas, inversión en infraestructura física, entre otros costos; posiblemente, el mejor enfoque para esta empresa es adoptar una solución CRM basada en la suscripción a un servicio (On-demand), en el cual se paga por el uso del mismo (tal cual como lo hacemos hoy en día en nuestros hogares alrededor de

los “commodities” energía, agua, teléfono, gas, entre otros.)

En contraparte, si la organización necesita una solución de CRM muy vertical con altos niveles de personalización (brechas); dada la desalineación de los procesos de negocio de la empresa con los implementados por la plataforma CRM, el mejor enfoque de adopción es el tradicional (On-premise), el cual se basa en: a)

“La práctica ha demostrado que las empresas que han desarrollado exitosamente una fase de discovery han seleccionado correctamente el ‘cómo soportar sus necesidades de negocio’”

comprar licencias, b) pagar mantenimientos anuales, c) comprar, configurar y administrar la infraestructura física requerida para operar y soportar la solución, entre otros costos; y, responsabilidades propias de este modelo de CRM.

Finalmente, teniendo claridad en el “qué” y las implicaciones del mismo, en cuanto a tiempo, recursos hombre y dinero se refiere, se puede proceder a emitir y generar expectativas alrededor del alcance y las entregas en el tiempo hacia el grupo ejecutivo de la empresa que está patrocinando el proyecto. Es frecuente prometer un mapa de expectativas, de alcance y tiempos, difícilmente realizables, al grupo ejecutivo antes de conocer el “qué”, generándose así un efecto nocivo sobre el proyecto y la confianza que dicho grupo ejecutivo deposita en el equipo

de trabajo, la plataforma CRM y la firma implantadora.

Pues bien, ahora que en nuestro país están incrementándose las adopciones de soluciones CRM, no sólo en las grandes empresas sino también en las medianas, es altamente recomendable que se preocupen por el “qué” antes del “cómo”.

Menospreciar el “qué” nos pone en una situación similar a la de “el que nada sabe nada teme”; y el que nada teme no tiene problemas en iniciar de manera osada, y algunas veces irresponsable, proyectos de alto impacto de negocio con una alta probabilidad de fracasar.

Recordemos que es necesario visualizar el negocio con una vista de 30000 pies de altura, además de planear y estructurar los proyectos con una vista de 500 pies.

Jorge Humberto Arias Bedoya. Ingeniero de Sistemas de la Universidad Católica de Oriente, Magíster en Ingeniería de Sistemas y Computación Universidad de Los Andes. Conferencista Internacional en Arquitectura Empresarial y Orientada a Servicios. Ha sido profesor catedrático en las áreas de sistemas distribuidos y arquitectura de software, en las universidades Los Andes y Javeriana. En la actualidad es catedrático en las áreas de arquitecturas empresariales y orientadas a servicios (SOA) en la Universidad de Los Andes. También se desempeña como Senior Principal Consultant para Oracle Consulting LAD (Latin America Division); desde allí apoya a importantes empresas de la Región Andina y Norte de Latinoamérica en la adopción de soluciones empresariales de negocio soportada en principios BPM & SOA, CRM, Arquitectura Empresarial y Mejora de procesos de negocio vía tecnología.