

El i-CRM. Una Administración Inteligente

Oriol Farré
Ignacio Doménech

El CRM está de moda.

La prensa especializada rebosa artículos sobre cómo las empresas privadas usan el CRM para mejorar la calidad del servicio a sus clientes. Para el sector público, el CRM promete mejorar el servicio y recortar costes, haciendo sentir a los contribuyentes que sus impuestos se invierten correctamente. Los ciudadanos han crecido habituados a interactuar con empresas privadas orientadas a la calidad de su servicio, y esta experiencia les lleva a esperar de la Administración una mejor calidad de los servicios que ésta les presta.

Sin embargo, el camino hacia el éxito del CRM no es fácil en ninguno de los sectores, público y privado. Se suele afirmar que el gran beneficio del CRM se obtiene cuando se crea una nueva cultura de empresa, centrada en el cliente y organizada en torno a éste. Esta transformación suele requerir grandes cambios estructurales como :

- a) redefinición de perfiles y responsabilidades.
- b) replanteamiento de servicios
- c) eliminación de funciones redundantes.
- d) reciclado de la plantilla.
- e) rediseño de procesos.
- f) trabajo colaborativo con terceras partes para ofrecer servicios complementarios.
- g) la transferencia de procesos no-críticos a empresas de outsourcing.

Es evidente que todos estos cambios son si cabe más traumáticos y complicados en la Administración Pública, lo que, añadido al hecho de que conceptos como cliente, beneficio o rendimiento son en general ajenos a este sector, hace que sea necesario plantear objetivos y estrategias diferentes para implantar un CRM en la Administración Pública.

¿DÓNDE SE CRUZAN EL CRM Y LA E-ADMINISTRACIÓN?

El CRM es el método por el que las empresas gestionan las interacciones con sus clientes. Debido a esta centralización en torno al cliente, las iniciativas de CRM se suelen implementar mediante una estrategia corporativa, y su carencia es lo que produce una tasa de fracaso de cerca del 60%.

El CRM consta de tres componentes:

- a) Ventas.
- b) Marketing y
- c) Servicio al cliente.

Sus beneficios incluyen aumentar los ingresos, reducir los costes y mejorar la satisfacción del cliente.

¿Y qué tiene esto que ver con la e-Administración? Principalmente el hecho de que en la carrera hacia la administración electrónica los organismos gubernamentales están aprovechando las tecnologías, herramientas, sistemas y, lo que es más importante, las lecciones aprendidas por el sector privado en la implantación del CRM.

¿Por qué querrían la Administración y los organismos estatales implementar sistemas y tecnologías creadas para mejorar las ganancias? Y ¿cómo esperan los organismos públicos beneficiarse de implementar componentes de ventas y marketing (dos de las tres partes del CRM) en sus estrategias de e-Administración?

La respuesta a ambas preguntas viene de comprender el significado de la función de la Administración. Durante muchos años, todas las Administraciones Públicas han pretendido ofrecer al ciudadano un acceso fácil, necesario y eficiente en costes a la información, sistemas y servicios que produce. Este es un gran reto porque, al contrario que el sector privado, la Administración debe comunicar de forma adecuada y servir a todo el público, no sólo a un segmento o nicho definido. Además, aunque la Administración suele ser proveedor de servicios en monopolio, los ciudadanos se frustran fácilmente con servicios pobres y lentos. Esto hace que aumente la presión política para hacer los servicios de la Administración Pública más eficientes en coste y tiempo.

El CRM promete al Sector Público beneficios equivalentes a los del privado:

- a) una vista única del cliente.
- b) mayor acceso a éstos gracias al aumento de la transparencia y el auto-servicio.
- c) interacciones más eficientes y mayor conocimiento del cliente.

PERO, ¿SON LOS CIUDADANOS MIS CLIENTES?

La respuesta lógica es que no.

Las diferencias entre ambos sectores son tan notables que obligan a tener mucho cuidado con las anteriores similitudes.

Las principales diferencias son:

- 1) Los “clientes” de la Administración son todos “accionistas”. Casi todas las empresas privadas pueden distinguir entre sus clientes y sus accionistas. La ecuación de valor del CRM, basada en incrementar el beneficio y el valor para el accionista mejorando el servicio a los clientes, debe tomar cuenta de esta peculiaridad y añadir la dimensión del retorno político. Esto debería llevar a una mayor atención al servicio al cliente que en el sector privado, focalizándose en la información inmediata al ciudadano.
- 2) Los “clientes” de la Administración tienen poca o ninguna elección. La necesidad de ser competitivos, de diferenciarse de las empresas del sector, es algo ajeno al Sector Público. Sus clientes no pueden elegir a quién pagan impuestos, ni quién les renovará el DNI o el carnet de conducir.
- 3) La Administración tampoco puede elegir a sus “clientes”. Al contrario que un banco o un fabricante, la Administración no puede decidir ni el precio, ni el mercado ni el tipo de producto para dirigirse a distintos segmentos de clientes, ofreciendo distintos niveles de

servicio. Todos los clientes deben ser tratados por igual, lo que requiere un único nivel de servicio para todos los canales.

4) La interacción entre la Administración y sus “clientes” es muy poco frecuente. Los ciudadanos inter-actúan con su banco o su empresa de telefonía con mucha mayor frecuencia que con la Administración Pública y todo apunta a que ninguna de las dos partes quiere que esta frecuencia aumente. La Administración debería focalizarse en simplificar la interacción mejorando las soluciones auto-servicio efectivas, que no tienen por qué requerir grandes inversiones en procesos y tecnología front-office.

5) Los “clientes”, ¿necesitan una Ventanilla Única? . La mayoría de las iniciativas de CRM en el Sector Público asumen que el Estado debe ofrecer un único punto de contacto entre el ciudadano y la Administración. Sin embargo, los portales temáticos del sector privado han demostrado que ofrecer servicios dependientes del tiempo y el contexto puede ser altamente atractivo para el usuario.

PERO ENTONCES, ¿CRM SI O NO?

Sí, por supuesto. El CRM puede aportar grandes beneficios tanto para la Administración como para el ciudadano, siempre que tengamos cuidado con el significado del mismo y con los objetivos y expectativas que sembremos.

El CRM en el Sector Público debe tener menos amplitud, que el del Sector Privado, ser de una duración mucho más corta, sin crear ningún cambio en el organismo afectado y con un coste sensiblemente inferior.

Podríamos decir que el CRM en la Administración debe plantearse como un conjunto de pequeños CRMs, cada uno de ellos de una inmediatez extrema en su implantación y en el beneficio reportado.

Para ello, es necesario afrontar el CRM desde una perspectiva analítica, que permita centrarse en la mejora de la calidad del servicio, prestando menor atención a las otras dos partes del CRM tradicional: ventas y marketing.

De esta forma, podemos facilitar el que la Administración conozca a sus ciudadanos a través de las enormes cantidades de información sobre estos almacenadas por la primera; así como facilitar al ciudadano la información pertinente sobre su Administración.

Ejemplos de iniciativas de tipo informacional englobadas en lo que se entiende por CRM Analítico son las siguientes. Todas ellas cumplen los requisitos de inmediatez en la implantación, simplicidad en concepto y reducida inversión necesarios para garantizar el éxito de las mismas. Prueba de ello es que la mayoría ya han sido desarrolladas e implantadas en otros países con gran aceptación.

- Envío periódico de información a las empresas y ciudadanos sobre los permisos y licencias que le caducan en el año vigente con una explicación de las opciones y métodos de renovación.
- Permitir a los conductores de vehículos acceder a información sobre sanciones acumuladas, su estado (reclamadas, pagadas, pendientes, etc.) vías y métodos de pago o reclamación.

- Analizar información tributaria sobre los contribuyentes para perseguir el fraude y la evasión de capitales.
- Ofrecer a los consumidores información sobre delitos cometidos y detenciones realizadas, obteniendo estadísticas acumuladas por tipo de crimen, edad o sexo del inculcado, etc.
- Ofrecer a los consumidores información sobre inspecciones de sanidad llevadas a cabo en los restaurantes de su ciudad, permitiendo una búsqueda por restaurante, calle, zona, o incluso por infracción cometida.
- Análisis de información relativa al desempleo, detección de fraude, localización de rechazo reiterado de ofertas de empleo, asignación oportuna de las mismas por perfil del trabajador, distancia del domicilio, etc.

Todas estas aplicaciones y muchas otras son abordables en cortos espacios de tiempo, con poca inversión, pequeños o nulos cambios organizativos y una enorme sensación de eficacia administrativa por parte de los ciudadanos.

La Administración tiene los datos en su poder, por lo que sólo es necesario una solución CRM Analítica que nos permita acceder a éstos allí donde están, sin exigir inversión en nuevas plataformas o bases de datos, movimiento masivo y periódico de información ni cambio alguno en el organismo público.

Hecho esto habrá que analizar los datos de forma inteligente, para convertirlos en información útil para el ciudadano o la Administración, según los casos.

Y finalmente habrá que permitir el acceso a esta información desde un interfaz estándar como un navegador, sin requerir distribución alguna de software dentro o fuera del organismo, en un entorno sencillo y ofertando al usuario la variedad de formatos que éste necesita: HTML, Hojas Excel, documentos PDF, informes gráficos, etc.

Estos son algunos ejemplos en los que la e-Administración o Administración Electrónica se convierte en una i-Administración o Administración Inteligente.

El uso inteligente de la información, tanto a nivel interno como cara al ciudadano, permite a la Administración Pública ofrecer un mejor servicio al contribuyente y optimizar sus costes.