

DESGRABACION DISERTACION
LILIANA PETTINATI

La charla que van a escuchar tiene que ver con cosas bastante diferentes a las que seguramente han estado viendo a lo largo del día porque se salen un poco de lo que es el corazón del negocio en términos de transacciones, del negocio en término del manejo operativo.

Los voy a llevar hacia un espacio estratégico que tiene que ver con controlar o tomar control de los elementos que hay dando vuelta en este momento para que el negocio rinda más y para que sea más fácil de ejecutar.

Voy a hacer una brevísima presentación ejecutiva de CMT que es la empresa que represento y después vamos a hablar acerca de la relación con el cliente en servicios financieros y particularmente en la industria del seguro.

Primero vamos a ver las tendencias que hay en la industria y la problemática que ustedes tienen y la problemática que tienen los clientes y después, vamos a abordar un poco lo que es la solución a eso. Para finalizar, voy a mencionar un par de casos de éxito.

El perfil de CMT va a ser muy breve. Hace doce años que estamos trabajando, tenemos nuestros headquarters en Buenos Aires, estamos centrados en Buenos Aires pero tenemos nuestra fábrica de software en Rosario, oficinas en Chile; más de 40 profesionales que se han especializado en CRM, en el manejo de las relaciones con los clientes. Tenemos más de cien mil usuarios trabajando con nuestra aplicación y esto en más de quince países tanto de América como de Europa y por ahí anda Australia.

Hemos trabajado realmente con problemáticas muy diferentes que tienen que ver con las situaciones que tienen los distintos países. Nuestro socio clave es el grupo CBC Software que es un grupo chino que cotiza en Nasdaq y que ha tomado acciones de nuestra compañía y que además coinciden ser el fabricante del software que representamos desde hace todos estos años.

Hemos trabajado en estrecha colaboración con Microsoft y otra característica que creo que nos pinta bastante ajustadamente es el hecho de haber certificado en CMMI que es una forma de profesionalizar nuestra compañía para que nuestras soluciones sean realmente confiables.

Los productos que vendemos son muy pocos relacionados con la industria del seguro pero cubren la mayor parte de la problemática que se sale del COR del seguro que es el tema del lavado de dinero que era lo que veíamos hace un rato y que requiere de tecnología; tenemos un producto que resuelve esa situación.

CDC Respond, que es una solución que responde a las exigencias que están teniendo ahora sobre manejos de reclamos, que tienen que hacer un reporte, así que es importante aplicar tecnología para poder responder a las demandas de la Superintendencia.

Por último se mete Touch Point que tiene que ver específicamente con el CRM, es decir, el manejo de las relaciones con los clientes.

Si ustedes miran en esta pantalla van a ver en el lado derecho arriba, una serie de empresas que son de seguros y que son nuestros referentes, basamos nuestra forma de vender nuestras soluciones a partir de las referencias que nuestros mismos clientes ofrecen a nuestros prospectos.

Vamos a hablar de la relación con el cliente en los servicios financieros y particularmente en la industria del seguro. Una de las cosas que más se nota en este momento es que todo es “mobile”, todo es móvil y se está empezando a notar particularmente en el negocio de ustedes.

Duplicamos en Argentina la cantidad de gente que utiliza el teléfono móvil para comunicarse con su Banco, estamos hablando de 250.000 personas y de que el 20% de ellos lo hace en forma exclusiva a través de su teléfono celular.

¿Cuánto van a tardar éstos en demandar que todas sus operaciones con la empresa de seguro también sea de la misma manera?

Los Bancos se están moviendo en este sentido desde hace unos años y están alcanzando un nivel de madurez mucho más alto que la mayoría de las empresas de seguro que empezaron un poco después, así que hay que alcanzarlo porque en realidad esta es una problemática que seguro vamos a vivir.

Otra tendencia de la industria son los nuevos jugadores, ya no estamos hablando más de la empresa de seguro y los productores sino estamos hablando de un Google que se mete en el negocio ¿Y qué hace? Compra una compañía y dice: “bueno yo con esta compañía voy a cotizar seguros”. Estamos viendo esto como una tendencia de que se está diversificando la forma en la que nuestros clientes acceden a sus pólizas.

Wimba es otra solución bastante particular que está más enfocada a la parte de banca, ofrece créditos, establece créditos y los establece vendiendo de distintas compañías, es otro jugador que se mete en la industria financiera sin tener que ver. Son desarrolladores de software, así que pensemos en esos jugadores que vienen de fuera del negocio financiero.

Otra tendencia en la industria que tenemos que tener en cuenta es la forma en la que debemos considerar a la operación.

La colaboración es una palabra clave en este momento. Toda la vida manejamos el negocio del seguro pensando en que hay que llevar adelante un marketing y que hay que llevar adelante una gestión de los productores y que hay que llevar adelante la atención de las inquietudes o de los reclamos de los clientes y todo esto tenía cabezas.

A cada uno de estos departamentos le poníamos una cabeza y decíamos “bueno entonces este negocio está llevado adelante por una serie de dueños de objetivos y de metas” y cada uno se comprometía con su propia meta. Los que hayan entendido el concepto de la colaboración son aquellos que hacen negocio más fácilmente y que viven mejor en este mercado actual.

Tienen mayor rentabilidad que los demás, cuando hablamos de colaboración no solamente estamos hablando entonces de los clientes y estamos hablando de los productores y de los empleados, estamos hablando un poquito más y acá tienen un ejemplo.

Esta empresa ofrece seguros de RCA, es una empresa que lo que hizo fue desarrollar dentro del market place de Apple, desarrollar una solución en la que presta todos los servicios de RCA a través de una solución que descarga directamente en el iPhone. Estamos viendo la colaboración de una compañía de seguros de renombre con un tercero del mercado, otra vez fuera de los servicios financieros, que se mete en el negocio y desarrolla algo en forma colaborativa con esta compañía de seguros.

Ya no sólo tenemos que pensar en la colaboración en forma interna o pseudo externa si pensamos en los productores sino que tenemos que ir más allá y pensar que hay un montón de oportunidades en el mercado que si no las sabemos entender o identificar a tiempo, nos vamos a quedar afuera y otros van a tomar ese lugar primero.

Otra tendencia en la industria es el real time. Todo tiene que ser ya, en este instante. ¿Qué pasa cuando todo tiene que ser ya? O los recursos son inmensos, interminables o tenemos que apoyarnos en algún mecanismo de tecnología que aporte esa instantaneidad que nos están pidiendo los clientes y los productores.

Otro tema es la web. La web se está convirtiendo en un canal que ya no es aquella vieja página que desarrollábamos y que hacíamos que nuestros clientes pudieran contactarnos y más o menos eficientemente lográbamos una relación con el cliente a través de ella. En realidad el cliente está buscando algo mucho más importante que eso, está buscando que sea verdaderamente un canal de interacción, así que tenemos que formarnos para eso.

Otro punto actual es el retail con el seguro. Falabella se mete a vender seguros, hay un montón de empresas, yo voy a Easy y salgo con un seguro abajo del brazo.

Estamos viendo que también de este lado tenemos otros jugadores que se están metiendo en el negocio, también hay que considerar cómo lo están haciendo y qué impacto tiene sobre nuestro negocio.

Más allá de las tendencias de la industria, quiero que ustedes también piensen en las situaciones que tienen adentro de sus empresas y cuando digo adentro de sus empresas me refiero tanto a las compañías de seguros como a los productores. Estamos hablando de situaciones tales como múltiples sistemas, vendemos múltiples productos, terminamos teniendo múltiples sistemas, lo cual dificulta algunas cosas.

Múltiples canales. Los clientes hablan por teléfono, mandan mails, se meten por la web, llaman al productor, llaman en forma directa a la compañía. Tenemos un montón de canales abiertos y tenemos que ver cómo hacemos para que todo eso esté controlado, no podemos dejarlo abierto a que ocurra cualquier cosa en alguno de esos canales.

Muchos datos. Si la cosa va bien, la cantidad de datos que tenemos que tener es muy grande para cada cliente, es inmanejable muchos datos por muchos clientes, llega el momento en el que uno tiene que decir como manejar los datos.

Cuando digo como manejar los datos no estoy hablando de una base de datos para poner los datos ordenaditos, estoy hablando de elegir los datos que tengo que tener, de que la estrategia del relacionamiento con los clientes tiene que determinar que datos estoy guardando para que ese esfuerzo de guardar sea redituable.

Baja frecuencia del contacto formal. Además de todas estas situaciones, tenemos un cambio en la forma en la que el negocio se plantea en el sentido de que tenemos que venderle al cliente y atenderlo y los momentos en los que yo logro realmente interactuar con mi cliente en una forma productiva y en una forma rentable, la mayoría no son formales.

Si yo lograra comunicarme con mis clientes por todos los medios que mis clientes quieren, tendría hoy un llamado telefónico, mañana un tweet y ese tweet no va a ser nunca un momento formal y tenemos que adecuarnos a nuevas formas de contacto.

A partir de las crisis en 2001 en la Argentina primero y la última que viene dando coletazos, los clientes están expresando falta de confianza en los servicios financieros, además hay una despersonalización de la atención.

Los cajeros automáticos, el hecho de que uno llama por teléfono lo atiende una maquinita y estamos media hora dando vueltas, los contact center externos donde me contesta alguien que tiene un discursito armado pero que cuando profundizo con mi problema normalmente me tienen que dejar para responderme después.

O los hilos de información, el hecho de que llaman a la compañía o se comunican con la compañía y encuentran que el que lo atendió es del área equivocada y ese llamado es frustrado. Así que el cliente tiene su propia problemática.

¿Cómo hacemos para enfrentar esto? ¿Cuáles son los factores que podrían hacer que fuera exitoso y saliera de esto? No sobreviviendo, ganando, que es la forma en la que quiero que esto ustedes lo vean.

Toda esta problemática es una oportunidad grandiosa para ganarle de mano a un competidor, se da en base a tres conceptos que no son nuevos, que vienen dando vuelta en el mercado desde hace mucho y que siguen siendo la clave de la cosa y les digo esto después de haber pasado por muchos proyectos de CRM en muchas compañías.

La diferenciación. Tengo que agregar valor, tengo que pensar en la problemática y ahí me voy a dar cuenta como agrego valor. Si yo doy seguros, que los siniestros se pagan rápido o seguro que la póliza llega enseguida o seguro para gente confiable porque hago bien mi tarea con la UIF. Todo eso lo doy por descontado.

Tengo que tener otras habilidades que son las que tengo que ir a buscar en la problemática que hablábamos hace un ratito y lo digo tanto para el cliente como para el productor.

La segunda clave es la retención. Tengo que trabajar en la retención. No sé si ustedes habrán visto. ¿Quiénes de ustedes conocen que quiere decir CRM? Levanten la mano alto así yo los veo. Son unos cuantos.

CRM es una sigla que se puso muy de moda porque es un sistema que permite controlar las relaciones con los clientes. CRM Customer Relationship Management es el manejo de las relaciones con los clientes. La tecnología que se aplica es un sistema de CRM que es la solución que yo vendo, una de las que vendo.

Cuando empezó el tema este el de CRM y de que manejemos las relaciones con los clientes, se hizo carne en un ratito sobre todo en el área de marketing pegó muchísimo esto de que ahora mencionan como el KYC, “conozca a su cliente” que usa la UIF, bueno pero lo pensaban desde otro ángulo, ya no desde el lavado de dinero sino desde el ángulo del “si conocemos a nuestro cliente le vamos a vender más, le vamos a vender mejor, vamos a mejorar nuestros productos, vamos a lo demás”.

Se dedicaron a juntar información y hubo varios proyectos de CRM por no decir muchos fracasados porque lo que buscaban era información a mansalva.

En realidad, la información no es algo que uno tiene que juntar como si fueran audios de colección, la información es algo que uno tiene que salir a buscar, pagar, traer, guardar y actualizar o sea es carísima la información.

Si cuando salgo a buscar información no sé para qué la fui a buscar, estoy haciendo un pésimo negocio. La idea es que y acá vuelvo al concepto de retención, conocer no por conocer, conocer únicamente para recordar y actuar.

Salgo a buscar la fecha de cumpleaños de un cliente, tengo que saber qué voy a hacer con la fecha de cumpleaños; si no le voy a regalar nada y nunca le voy a mandar un mensaje ¿Por qué voy a gastar plata en ir a buscar la fecha de cumpleaños?

La idea es que dentro de las claves que tenemos, una es distinguirnos y ser diferentes para nuestros clientes, generar una experiencia diferente, otra es trabajar verdaderamente en retención, conocer para actuar.

Y la tercera que no es menor es la automatización. Porque todo lo que dije antes sin la automatización realmente es una mentira cruel, va a ser imposible que lo quieran hacer. He visto muchas compañías en los que los Excel se hacían de decenas de miles de registro buscando información que después es inmanejable.

Todo lo anterior lo puedo resolver con estrategia y tecnología pero ahora se me agrega un tema más que son las redes sociales. Las redes sociales le agregan un condimento importante que tiene mucha riqueza y complejidad. ¿Cómo resolvemos esto? Pensando en establecer las famosas relaciones uno a uno.

Hace quince años que se está hablando de las relaciones uno a uno con los clientes y que se están intentando cosas en este sentido, la idea es que si ustedes tienen un planteo estratégico bien sustentado que aprovecha lo que el cliente quiere usar en este momento, que sabe distinguir qué cliente lo quiere así y qué cliente de otra manera.

Es posible a partir de CRM Customer Relationship Management, el manejo de las relaciones con los clientes. Cuando uno habla del manejo de las relaciones con los clientes en general se encuentra con que la gente espera que uno hable de que el cliente esté contento.

El cliente tiene que estar contento, nosotros trabajamos para que el cliente esté contento, pero en realidad cuando pongo un CRM no lo pongo para que mi cliente esté contento, lo pongo para que mi empresa aumente su rentabilidad. Aquel que ponga un CRM sin tener este objetivo en mente seguramente no va a lograr el mismo impacto que lograría si lo pensara así.

El CRM es el control de las relaciones con los clientes, es una habilidad que tienen las empresas, que sirve para identificar, atender, retener clientes. A la vez le provee un alto nivel de satisfacción porque sé que es una herramienta incomparable para lograr lealtad y la lealtad es una de las bases de aumentar mi rentabilidad.

Piensen que esta habilidad para identificar, atraer, retener, es una habilidad que desarrollan a partir de pensar estratégicamente y no a partir de llenar bases de datos con información.

A esto lo tengo que sustentar. Cuando digo que voy a manejar las relaciones con los clientes tengo que pensar por dónde. ¿Dónde están las relaciones? ¿Dónde establezco las relaciones? ¿Dónde están las interacciones?

Las interacciones están en múltiples canales. Cuando los clientes esperan que uno tenga un canal abierto y uno no lo abre es pecado, pero hay un pecado peor que es abrirlo y no estar preparado para eso.

Como les decía antes, estratégico y tecnológico, pongan las dos cosas siempre juntas, sepan lo que van a hacer con sus clientes y cuando salimos de los canales de contacto que mencionábamos recién como los más estándares, teléfono, celular, correo, etcétera, aparece este concepto nuevo de las redes sociales.

Si ustedes tuvieran un sistema de CRM hoy, si tuvieran que comprar o si tienen un sistema de CRM y lo tienen funcionando ¿qué tendrían que pedir que ese sistema haga? Ese sistema no puede no conectarse con las redes sociales, ese sistema tiene que estar escuchando, tiene que ser capaz de hacer una ¿ven Pacific Life? Es una fan page. Puedo tener identificado desde mi sistema de CRM una fan page y recibir todas las comunicaciones de mis clientes.

Tengo que poder manejar una fan page, ¿qué otra cosa puede pasar? Puede pasar que mis clientes estén hablando, que estén twitteando. ¿No sería razonable que yo supiera lo que están diciendo? Si mis clientes se quejan de mi compañía ¿no tendría yo que saberlo? Pero mejor, si mis clientes se quejan del competidor ¿no tendría que saberlo inmediatamente?

Necesito un sistema que me permita escuchar esas cosas porque eso es lo que está regalado en el mercado, así es que pensar en el CRM es una forma de empezar a tomar nuevos recursos para mejorar nuestra situación y nuestra rentabilidad.

Si vamos al sistema propiamente dicho y si vamos a lo que los representantes de servicio, lo que aquellos que atienden al cliente quieren cuando piensan en una solución, todo el mundo quiere una imagen completa del cliente lo cual es muy razonable.

Si no tengo una imagen completa del cliente seguramente no lo voy a atender del todo bien. Todo el mundo quiere el ruteo correcto de llamadas, que las llamadas entren por donde tienen que entrar y vayan a parar al lugar adecuado porque eso minimiza las posibilidades de que un operador no tenga respuesta.

Todo el mundo quiere una base de conocimiento detallado de que cuando no tenga la respuesta la pueda buscar rápidamente y todo el mundo quiere saber lo que tiene que hacer, así que los flujos de trabajo tendrían que estar predefinidos.

Sus jefes también quieren cosas, los gerentes que atienden a los clientes normalmente quieren flujos de tarea estandarizado para que nadie se equivoque, guiones embebidos para que los mensajes sean estándar, niveles de servicio para atender en el tiempo de respuesta que la compañía determina y no que el operador puede; poder derivar y escalar automáticamente para que nadie reniegue ni corramos ningún riesgo, autoservicio para los productores y para los clientes porque eso es lo que nos están pidiendo y finalmente, equipos de resolución, porque cuando la cosa no se resuelve en primer llamado, lo ideal es que tengamos un equipo preparado para recibir los casos en forma automática y estos equipos deberían funcionar distinto de cómo funcionan generalmente en las compañías.

¿Saben cómo funcionan los equipos de resolución en las compañías? Cuando un productor o un empleado de la compañía, de un ejecutivo de la compañía tiene personalidad fuerte a su cliente lo atienden primero. Si tengo bien estructurada la cosa, el servicio es algo homogéneo, el servicio es lo que yo quiero brindar, no lo que me pasa.

Hemos trabajado con cientos de empresas pero el fabricante al que representamos ha trabajado con miles de empresas y sobre ellas ha hecho una investigación y ha determinado cuáles son las más exitosas y les buscó el patrón.

¿Cuál es el patrón de las empresas que cuando implantan un CRM logran un beneficio impresionante? Tienen estas características: quieren ser líderes, no quieren ser una más, esa es una meta digamos, es una estrategia que marca la compañía.

La segunda característica es que ven sus necesidades como algo que es más que un sistema, no piensan que manejar las relaciones con los clientes es instalar un sistema.

La tercera es que ven a su proceso de negocio como el diferenciador siendo que en su proceso de trabajo incorporan la palabra “colaborativo” a la hora de implementarse, invierten en automatizar y en mejorar su proceso de negocio.

Conozco mucha gente que saca sus presentaciones de Power Point y discursos y charlas y bajan línea con sus empleados. Aquí hablamos de automatizar y de atender a los clientes y de sobresalir, pero a la hora de hacer una inversión para que todo eso sea posible, en realidad lo ponen en último término de prioridades.

Los que lo logran invierten en la automatización y en los procesos y extienden el valor de la tecnología, es decir le dan la fuerza a la tecnología que hace falta para que la tecnología sirva dentro de la organización.

Les muestro un par de casos de clientes. El primero viene de Chile, RCA es una compañía que todo el mundo conoce en el mercado, RCA tenía la inquietud de hacer un contact center interno, tenía 80 personas que debían poner en contacto con los clientes y su problemática básicamente era que no podían centralizar la información como para poder dar una respuesta consistente.

El resultado de la implementación fue que se unificó la información y que el servicio mejoró muchísimo, el 85% de las llamadas hoy se resuelven en primera instancia en el primer llamado y además han logrado hacer mucho más productiva su área de contact center porque han logrado vender e incorporar nuevos servicios dentro de la atención telefónica.

Algunos comentarios de nuestro cliente indican que mejoraron la experiencia del cliente y reconoce que ahora pueden obtener información en línea que antes le costaba muchísimo más.

Segundo caso del que les puedo hablar es Rimac Seguros que en Perú es la compañía más grande de seguros. Estamos hablando de un contact center mucho más importante de casi 500 usuarios con un 80% de las aplicaciones sueltas así que la atención realmente era muy difícil.

Lo que se hizo fue instalar un CRM que pudiera unificar la información y armar una figura de 360 grados del cliente para poder atenderlo, hoy por hoy Rimac está preparándose para su segundo salto que es incorporar una fuerza de venta de mil ejecutivos, así que estamos en un CRM que crece en forma escandalosa.