



Josep Maria Masó i Marcet

Gerent de Texbor SA,
empresa familiar andorrana



Josep Maria Masó i Marcet

L'esperit d'innovació

1. Què s'entén per CRM (Customer Relationship Management)?

Segons la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra, el CRM és un seguit d'eines que permeten millorar la gestió del negoci mitjançant l'orientació de l'empresa al client establint canals que en facilitin l'atracció, satisfacció i fidelització. Es tracta d'establir les estratègies de negoci que se centren a anticipar, conèixer i satisfer les necessitats i els desitjos presents i previsibles dels clients. Tanmateix, mitjançant el CRM es defineixen els procediments i els canals per identificar, atraure i fidelitzar als clients.

Certament es tracta de saber administrar les interaccions i relacions entre una empresa i els seus clients, cercant alhora d'optimitzar el cicle de vida d'aquesta relació empresa-clients. Aprofito l'avinentesa d'aquesta xerrada per comunicar-los que la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra impartirà del 4 al 8 de juny un curs sobre el CRM, per si pot ser del seu interès assistir-hi.

Segons el Cidem (Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial, Generalitat de Catalunya), la gestió de clients és una solució empresarial, tecnològica i informàtica que ofereix una informació precisa dels clients i de la seva rendibilitat i que alhora aporta una millora de la qualitat d'atenció al client.

La gestió de clients es fonamenta en tota una sèrie de polítiques, metodologies, eines i tecnologies que permeten a l'empresa:

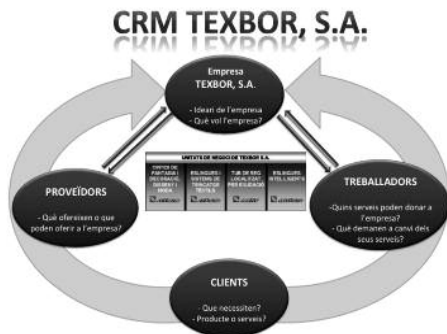
- Aconseguir nous clients.
- Fidelitzar els clients actuals.
- Influir en els clients, augmentar-ne la vinculació amb la nostra empresa, és a dir, incrementar el volum de facturació envers els clients.

En definitiva, amb la implantació de la gestió de clients podem aconseguir, d'una banda, relacions satisfactòries amb els clients i, de l'altra, relacions rendibles per a l'empresa. En la següent adreça:

<http://www.cidem.com/cidem/cat/publicacions/guiesInnovDesenv/tecnoRD/index.jsp> es pot accedir lliurement a la descàrrega del manual de CRM publicat pel Cidem.

2. Texbor, S. A., quin és el nostre CRM ?

El següent gràfic il·lustra i presenta el nostre concepte de CRM.



3. Presentació de Texbor, S. A.: el nostre ideari

La gestió de clients és una solució empresarial, tecnològica i informàtica que ofereix una informació precisa dels clients i de la seva rendibilitat i que, alhora, aporta una millora de la qualitat d'atenció al client.

La gestió de clients o CRM i les eines informàtiques que complementen, permeten i faciliten aquesta orientació i gestió dels clients han de ser eines adaptades a les necessitats de l'empresa i dels seus professionals, i no a l'inrevés. És per aquest motiu que de manera molt breu presentem la nostra empresa, TEXTBOR, S. A., en la qual els productes que fabriquem i el nostre ideari són la base de l'exposició que segueix.

Descripció de l'empresa

TEXTBOR, S. A., continuadora d'una empresa familiar iniciada el 1906, és ara també una empresa dedicada a la fabricació de teixits tècnics estrets per a la indústria i la confecció.

Des dels seus inicis, l'empresa s'ha caracteritzat per una gran voluntat d'innovació i per una gran obertura a la implantació de noves tecnologies i mètodes de treball, que li permeten trobar-se en l'actualitat entre les empreses més avantguardistes dins del seu sector.

La recerca en el sector privat i la transferència tecnològica

L'alta especialització de l'empresa, la implantació de noves tecnologies i el tracte personalitzat amb els clients permeten una constant millora de la qualitat dels productes elaborats, així com l'adaptació d'aquests a les necessitats del mercat. La seva actual situació d'evolució, després de les múltiples vicissituds vivides en el transcurs dels anys es deu als següents factors:

- Una gestió professional, amb una plantilla formada per un 10% d'enginyers.
- Una innovació continuada, mitjançant el seu departament d'investigació, desenvolupament i innovació (I+D+i).
- La tenacitat en la realització dels projectes.
- Un esperit obert per adaptar-se a les circumstàncies canviants.
- Un profund coneixement tècnic i una gran experiència, que es tradueixen en la qualitat dels seus productes i serveis al client, qualitats que han forjat el caràcter de la societat. L'empresa està sempre oberta a conèixer nous materials i tecnologia que puguin aportar solucions avantatjoses i millorar la qualitat dels seus productes. **TEXBOR S. A.** és una empresa innovadora i emprenedora, amb visió de futur i d'internacionalització, i mantenint plans estratègics a 10 anys vista.

4. El manual CRM de l'empresa

Perquè cada empresa estableixi el seu CRM és necessari que defineixi abans el seu propi manual de procediment per al CRM.

Aquest manual ha d'orientar l'empresa en els següents processos:

- Procés d'introducció de les tecnologies de la informació i la comunicació en la gestió de clients.
- Estructuració i sistematització de la informació referent a clients de manera útil per a l'empresa.
- Definició d'objectius per a la gestió de clients.
- Definició d'accions concretes per a grups de clients.
- Definició d'indicadors de control de la gestió de clients.
- Realització d'un seguiment, en continu, del comportament dels clients.

- Elecció de l'eina (programari) de gestió de clients més adequada.



5. CRM: filosofia d'empresa orientada al client i no al producte

La gestió del client s'ha d'entendre com una filosofia de l'empresa i un *modus operandi* orientats al client i no al producte. Els clients ocupen un lloc privilegiat a l'empresa. De fet, són la raó de ser de l'empresa, ja que aquesta es deu als seus clients.

Cal tenir ben clar que per assegurar l'èxit en la implementació d'un sistema de gestió de clients no tan sols ha de ser voluntat d'una sola persona o de l'equip directiu de l'empresa, sinó que tot l'equip de l'empresa i el seu capital humà i laboral hi ha d'estar involucrat i ser-ne i sentir-se'n partícip, i que alhora tot el personal de l'empresa es pregunta també sempre per l'etiologia de les coses que està fent (*el perquè del perquè*) per un desig de millora continuada de la seva activitat professional diària.

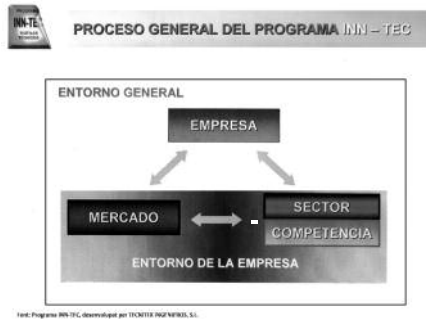
La gestió de clients es fonamenta en tota una sèrie de polítiques, metodologies, eines i tecnologies que permeten a l'empresa:

- Aconseguir nous clients.
- Fidelitzar els clients actuals.
- Influir en els clients, augmentant-ne la vinculació amb la nostra empresa, és a dir, incrementant el volum de facturació envers els clients.

Les tecnologies de la informació i la comunicació faciliten molt la implementació de la gestió de clients. A títol

d'exemple, seguidament es relacionen un seguit d'accions que els sistemes telemàtics (Internet entre ells) permeten a l'empresa:

- Comunicar-se amb el client amb un menor cost.
- Establir un diàleg més fructífer amb el client.
- Utilitzar diferents canals de contacte i servei al client (telèfon, Internet, mòbil, etc.).
- Disposar de més informació i aconseguir informació més actualitzada dels clients.
- Entendre comportaments i pautes de consum del client.
- Anticipar (preveure) els comportaments futurs del client.
- Fer un seguiment sistematitzat dels clients.



6. Quins beneficis aporta a l'empresa el CRM?

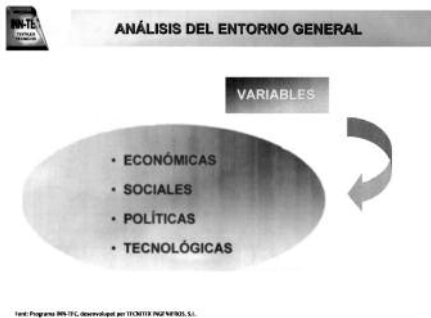
La implementació del CRM en una empresa acaba reportant-li un seguit de beneficis evidents, dels quals a continuació es relacionen alguns exemples:

Beneficis a curt i mitjà termini

- Sensibilització de tota l'empresa respecte del valor del client, sobretot dels punts de contacte amb el client.
- Reflexió sobre els clients: simplement aquesta reflexió ja és positiva i beneficiosa per a l'empresa.
- Coneixement i segmentació del clients i llur interacció amb els diferents departaments i persones.
- Homogeneïtzació de la informació relativa a clients.
- Coneixement més en detall de les necessitats del client.
- Millora del servei al client.
- Capacitat per influir més en el comportament dels clients: si l'empresa en coneix l'estat, l'històric i el potencial de

compra, podrà orientar molt millor les accions de màrqueting cap als clients i d'altres clients similars (segments de clients).

- Facilitat per fixar objectius globals de creixement i, en concret, per a cada client.
- Capacitat per realitzar seguiments de campanyes, vendes, etc., tot mesurant-ne l'impacte en cada client.



Beneficis a mitjà i llarg termini

- Establiment de relacions amb més valor per als clients i més rendibles per a l'empresa.
- Fidelització més real dels clients.
- Oferta de productes o serveis més adaptats a les necessitats del client.
- Accions comercials i de màrqueting molt més orientades i més beneficioses.
- Volum de compres i beneficis superior.

7. Punts bàsics en la implantació de la gestió de clients

Hi ha tres conceptes bàsics per a la gestió de clients, que són els següents:

- Piràmide de clients.
- Cicle de vida del client.
- Quota del client.

7.1. Piràmide de clients

Conèixer la piràmide de clients de l'empresa és condició *sine qua non* per implementar un CRM a l'empresa.

La piràmide de clients és una base de dades de clients classificada en categories de rendibilitat. Els clients van pujant

per la piràmide a mesura que augmenta la seva rendibilitat. Els clients se segmenten a la piràmide segons variables o criteris determinats (facturació per a l'empresa, nombre i tipus de productes que consumeixen, etc.), de manera que aquesta segmentació permet que l'empresa pugui:

- Visualitzar els moviments entre els diferents segments.
- Relacionar aquests moviments amb l'evolució de la facturació i dels beneficis.
- Definir models de comportament, per preveure què és el més probable que passi en els exercicis següents.
- Definir objectius per segments.
- Definir accions per influir en aquests moviments.

Cal veure la segmentació i l'evolució de la piràmide, quin és la rellevància relativa dels diferents pisos de la piràmide, quin és el flux entre pisos, i quins pisos de la piràmide convé que l'empresa potenciï.



7.2. Cicle de vida del client

Cal construir relacions individuals amb el client per tal de garantir-ne la satisfacció i la fidelitat cap a l'empresa. Aquest és un dels principals objectius de la gestió de clients, és a dir, crear relacions duradores entre l'empresa i el client, buscant maximitzar el valor del cicle de vida del client.

7.3. Quota de client

La quota de client és una variable que indica el grau de fidelitat d'un client cap a l'empresa. La quota de client indica la relació entre les compres reals que el client fa a l'empresa i el potencial de compra d'aquest client per atendre les seves necessitats. És un paràmetre que permet a

l'empresa d'establir polítiques i gestions concretes per a clients amb capacitat per augmentar el seu volum de comandes vers l'empresa.

8. Reflexions de Texbor, S. A.: el CRM com a element integrador de les activitats de l'empresa

8.1. Política de mercat

EL CRM, com a sistema de gestió de clients, s'ha d'entendre i concebre necessàriament dins l'àmbit de la política de mercat de l'empresa.

La política de mercat de TEXBOR S. A. està basada en els punts següents:

- Proximitat geogràfica dels clients.
- Fiabilitat dels clients.
- Estatus econòmic dels clients.
- Possibilitat de créixer dels nostres clients actuals, de manera que:
 - Es puguin generar més comandes dels articles que ja compren actualment.
 - Hi hagi possibilitats que comprin productes que abans no compraven, però que l'empresa ja ofereix a altres clients.
 - Es puguin interessar per nous productes creats per l'empresa (productes innovadors), com per exemple les Smart-Slings.
- Possibilitat de captar futurs clients:
 - Mitjançant nous productes (productes innovadors), que permeten obrir i augmentar el ventall de clients potencials.
 - Mitjançant productes que ja es fabriquen en l'actualitat, on per a diferents segments de mercat s'identifiquen els possibles nous compradors/clients potencials, i se'ls presenten i ofereixen els productes actuals per si poden ser del seu interès i necessitat.
 - Tenir la possibilitat d'oferir als possibles clients productes no estàndards que les competències no són capaços de fabricar. A TEXBOR, S. A. som un petit taller artesanal amb capacitat de poder satisfer pràcticament totes les necessitats dels clients que ens contacten.

8.2. Consideracions dels productes que fabriquem a TEXBOR, S. A.

De tots els tipus i gamma de productes que fabriquem TEXBOR S.A., i vers la relació amb els nostres clients, sempre tenim en compte les consideracions següents:

- Dificultat de fabricar.
- Dificultat de comercialitzar.
- Dificultat per mostrar el funcionament als usuaris (*no ensenyar a qui no sap*).

8.3. Política d'empresa: ser empresari o ser patró

És evident que tota empresa cerca obtenir beneficis, i que aquests siguin al més grans possible. Però també és ben cert que els beneficis els generen els seus treballadors, és a dir, el seu capital humà.

Si només s'aplica el concepte d'empresari en la gestió de l'empresa, llavors només es mira tan sols el compte de resultats, es volen beneficis ràpids i com més millor. Dit d'una altra manera, només es miren els diners i es menysté el capital humà de l'empresa.

Un alt rendiment o beneficis a curt termini port esdevenir la mort de la indústria en un temps limitat. Són empreses de creixement ràpid i molts beneficis inicials, però la seva durada és molt breu.

D'altra banda, a TEXBOR S. A. sempre s'ha aplicat el fet empresarial de patró. Aquest, com a empresari, és ben cert que cerca també el màxim benefici, però això es fa sempre amb el suport i la consideració de tot el capital humà de l'empresa, independentment del seu nivell professional o ocupació en l'organigrama laboral, ja que l'empresa som tots, els propietaris, els directius i responsables, i el personal de fàbrica, ja que pensem que la raó de ser de tots plegats com a empresa depèn de cadascun de nosaltres i alhora de tot el conjunt i equip de treballadors.

El patró es preocupa dels problemes personals dels treballadors i ajuda a solucionar-los. Tanmateix, el patró també comparteix les alegries dels treballadors.

Els treballadors, tots, som persones, i com a tals, hem de compaginar la nostra activitat diària laboral amb la nostra vida personal i familiar. Com a capital humà de l'empresa,

com millor estiguin compatibilitzats ambdós vessants, i amb l'empresari com a patró, més gran serà la implicació dels treballadors amb l'empresa i més grans seran els seus beneficis, ja que al cap a la fi els treballadors estaran més involucrats en l'empresa i també sentiran aquesta com a seva.

D'aquesta manera s'assegura una llarga durada de l'empresa i la seva projecció en el temps i el pas a les generacions futures.

8.4. Reflexions sobre l'empresa, els clients i el mercat en l'entorn del CRM

El CRM, com a gestió de clients, ha de contemplar, a part dels clients, l'empresa com a tal i el mercat on està situada l'empresa.

Seguidament es relacionen un seguit de punts que a títol d'exemple, a TEXBOR S.A. considerem que cal tenir en compte en els diferents àmbits esmentats: empresa, clients i mercat.

Empresa

- Quan l'empresa disposa de diferents unitats de negoci, és necessari definir un projecte per a cada unitat.
- Possibilitat de sinergies entre les diferents unitats de negoci.
- Tenir curiositat apassionada per a tots els sectors possibles on és possible de situar-hi els productes de l'empresa (sinergies entre ells).

Clients

- Tracte directe de gestors qualificats amb els clients. Els gestors dels clients han de conèixer els productes que ofereixen als clients. No val només vendre per vendre. S'ha de saber del que es ven.
- Cal donar informació del client, saber per què compra cada article i orientar-lo en el servei.
- Cal intentar saber l'aplicació final del producte demandat pels clients, per tal d'esbrinar si es encertada la compra. D'altra banda, sempre pot haver-hi una aplicació final desconeguda pel client però que pot resultar del seu interès.
- Disponibilitat d'una base de dades diària per saber que ha comportat el dia en quant a resultats dels clients.

- Recull històric i diari de fax i correu electrònic.
- Control comptable.



PLA D'EMPRESA DEL PROJECTE DE DISSENY, FABRICACIÓ I
COMERCIALIZACIÓ D'ESLINGUES INTEL·LIGENTS (SMART SLINGS)

DAFO

PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES
Professionalitat i coneixements de l'equip tècnic	Marca de terrenys a preus industrials
Larga experiència, de més de 36 anys, en el mercat actual de les eslingues tèxtils	
Facilitat de contactar amb el nou mercat emergent	
Larga experiència dels coneixements tècnics i dels oficis que intervenen a la nova activitat de negoci	
Capacitat d'innovació i de reacció	
Proveïdors coneguts i acords de col·laboració	
Nombrosos articles de premsa que parlen de les activitats del Sr. Masó	
Presència als forums tècnics (IENOR - FEDERACIONS - GREMIS - ESIUNTEA)	
Presència als forums Europeus (Eurates - ETT entre d'altres)	
For personal de baixa qualificació	
Facilitat de reciclar i baix consum energètic	

Mercat

- Visita a fires de diferents sectors professionals, per tal d'estar al corrent de la situació del mercat.
 - El mercat és sensible a l'època, i no sempre al producte.
- Ex. Poritex.

- Seguiment de les competències

Articles

Temps de lliurament

Preus

Qualitat

Imatge

Respecte per a no deteriorar ni trencar el mercat

Sistema de lliurament

- Avui és recomanable no tenir monoprodacte i reduir així el risc empresarial. D'altra banda, la diversificació de producte provoca el domini de diverses tècniques de producció que sempre acaben repercutint en forma de servei als clients finals (més ventall de servei i productes).

En no tenir monoprodactes, s'obvia tenir mercat de temporada i les puntes de fabricació que això comporta. D'altra banda, la producció de la fàbrica sempre està ocupada durant tot l'any.

A TEXBOR S. A. pensem que la política de vendes ha d'estar en un nivell que permeti de mantenir la fàbrica en una alta producció però deixant sempre una part de la

producció lliure per poder ampliar en una possible comanda extra no programada. Aquesta comanda extra no programada és molt probable que permeti fidelitzar clients o bé obtenir-ne de nous.

- La diversificació de productes ha de ser en forma de tecnologia pròpia de l'empresa i dels seus gestors.
- Si la diversificació és complementària, molt millor!



PLA D'EMPRESA DEL PROJECTE DE DISSENY, FABRICACIÓ I
COMERCIALIZACIÓ D'ESLINGUES INTEL·LIGENTS (SMART SLINGS)
DAFO



OPORTUNITATS	AMENACES
Qualitat de vida a Andorra (augmenta el rendiment intel·lectual i físic)	Manca de lliure circulació de mercaderies
Facilitat de organitzar trobades amb els clients i proveïdors (Hotels, Centres termals, esquí, entre d'altres)	Tràmbit duaners Andorrans i dels països veïns
Col·laboració amb FOIE	Protocolos complicats del perfeccionament actiu
Facilitat de col·laboracions amb el COPCA - ODEM - ICEX, entre d'altres	Logística de transports complicada
El sistema fiscal d'Andorra	Horari limitat de les Duanes
La consolidació del anys que fa que TEXBOR, S.A. està instal·lada a ANDORRA	Elevats controls sobre les mercaderies
Sucessió familiar generacional garantida	Manca de lliure circulació de professionals
La gran il·lusió de futur de tot l'equip de treball de TEXBOR, S.A.	Falta d'estabilitat del personal treballador a Andorra
	Manca de formacions professionals a Andorra
	Vivendes cares pels instal·ladors
	Comunicacions complicades per carretera, ferroviàries i aèries
	Comunicacions d'Internet (dèficits i veu sobre IP) lentes i cares
	Manca de possibilitat de número de telèfon gratuït o de cost reduït (opus línies 900 a Espanya) per a rebre trucades internacionals

9. Conclusions finals

Per als empresaris i emprenedors, la cooperació i les aliances són eines decisives per al seu creixement i la seva expansió, amb l'objectiu d'entrar en nous segments de mercat, per créixer en dimensions o per innovar.

La cooperació és una eina de gestió transversal que es pot utilitzar en temes d'internacionalització, innovació o creixement. Depèn molt de la cultura de cada territori i de cada població, perquè la manera de fer i el perfil de les empreses poden variar força. Les persones han de tenir una mentalitat oberta i esperit de col·laboració.

La mentalitat oberta es troba més en empreses joves i, sobretot, molt en emprenedors, perquè veuen que és un tema que els pot facilitar créixer. I també en empreses de serveis i comercials o basades en l'economia del coneixement. Les indústries, pel pes dels processos productius, tenen més dificultats, però normalment acaben fent servir

La recerca en el sector privat i la transferència tecnològica

la cooperació quan els canvis són tan forts, sobretot per la globalització, ja que veuen que la unió fa la força.

En general, els països petits, on la innovació no és rellevant, fan servir la cooperació com una eina estratègica per al seu creixement i per a la introducció de les noves tecnologies.

Això requereix dedicar un temps a relacionar-se, a conèixer el que fan els altres, cap on van les tendències, a explicar quina és la pròpia situació i a generar una confiança mútua, que és imprescindible per a tots aquests processos de cooperació.

Segons el nostre entendre, el paper de les diferents administracions en aquest entorn no ha de ser cap altre que el de crear les condicions i els instruments necessaris perquè es desenvolupin aquestes eines de gestió, i en particular i en el cas d'Andorra, això vol dir expandir-se internacionalment.

Que el Govern d'Andorra doni suport a polítiques de cooperació, com per exemple a través de la tasca que desenvolupa l'Oficina per a la Innovació Empresarial (OIE) podria ser decisiu per generar nous sectors emergents i internacionalitzar el país.

Les potencialitats tenen lloc per l'efecte multiplicatiu que generen les relacions. Quan són projectes d'una sola empresa, el procés de divulgació és molt més limitat. Si es planteja fer projectes conjunts entre empreses andorranes i grups de companyies de fora, l'efecte que pot tenir cap al teixit andorrà aquesta manera de treballar, econòmicament es pot traslladar a mitjà termini amb creixement i innovació.