

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**CARACTERIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA CRM EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL  
FARMACÉUTICA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**HENRY VINICIO ESCOBAR MINANGO**

**DIRECTOR:**

**Mgtr. Edwin Suquillo**

**QUITO, DICIEMBRE 2023**



**Director:**

Mgtr. Edwin Suquillo

**Lectores:**

Mgtr. Paúl Idrobo

PhD. Fabián Cueva

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por haberme bendecido con unos padres que me han apoyado siempre, con una buena salud y la sabiduría necesaria para perseverar y alcanzar mis metas. A mis padres que han confiado en mí, brindándome todo lo necesario para iniciar mis estudios, con su ejemplo de trabajo, responsabilidad y valores.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por brindarme los conocimientos necesarios para empezar a ejercer mi profesión desde el inicio de mis pasantías hasta la actualidad.

A mis profesores en el transcurso de la carrera, especialmente a mi director de tesis, quien ha tenido siempre la disposición de apoyarme con su guía, orientación, tiempo y comunicación.

## ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| AGRADECIMIENTOS .....  | IV  |
| ÍNDICE .....   | V   |
| ÍNDICE DE TABLAS .....   | IX  |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....  | X   |
| RESUMEN .....  | XI  |
| ABSTRACT.....  | XII |
| INTRODUCCION .....   | 1   |
| Objetivos.....   | 2   |
| General. ....  | 2   |
| Específicos .....  | 2   |
| CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A. ....                 | 3   |
| 1.1 Organización .....   | 3   |
| 1.2 EL SISTEMA CRM EN GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A.....                       | 5   |
| 1.2.1 Situación actual de CRM Siebel en la organización.....                 | 6   |
| 1.2.2 Tipos de interacción actuales con los clientes de la organización..... | 7   |
| CAPÍTULO 2. LOS SISTEMAS CRM.....  | 8   |
| 2.1 QUÉ ES UN SISTEMA CRM .....  | 8   |
| 2.1.1 Características de un sistema CRM.....                                 | 9   |
| 2.1.2 Índices para medir la información que recopila el CRM.....             | 10  |
| 2.1.3 Importancia del CRM en la organización .....                           | 19  |
| 2.2 Fases para la implementación de un Sistema CRM. ....                     | 21  |
| 2.2.1 Engagement Kick Off Workshop Regional .....                            | 22  |
| 2.2.2 Preparación de Datos (Data Preparation) .....                          | 23  |
| 2.2.3 Migración de Datos (Data Migration) .....                              | 25  |
| 2.2.4 Verificación de Datos (Data Verification) .....                        | 27  |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 2.2.5  | Traducciones de Sistema .....  | 29 |
| 2.2.6  | Informes para Inteligencia de Negocio (Business Intelligence).....   | 31 |
| 2.2.7  | Proceso de Control de Cambios .....                                  | 32 |
| 2.2.8  | Herramientas a usarse para el despliegue .....                       | 33 |
| 2.2.9  | Go Live (Lanzamiento del nuevo CRM).....                             | 35 |
| 2.3  | El centro de excelencia.....   | 37 |
| 2.3.1  | Componentes clave del centro de excelencia .....                     | 38 |
| 2.4  | Servicio y soporte.....  | 39 |
| 2.4.1  | Manejo del plan de cambio dentro de la organización .....            | 40 |
| 2.4.2  | Manejo de cambio en la Organización .....                            | 41 |
| 2.4.3  | Plan de manejo del cambio.....                                       | 43 |
| 2.4.4  | Actividades prioritarias post-lanzamiento del engagement.....        | 44 |
| 2.5  | Sistemas de inteligencia de negocio (Business Intelligence).....     | 45 |
| 2.6  | Administración del sistema crm.....                                  | 46 |
| 2.6.1  | Worldwide Workshop Meeting.....                                      | 47 |
| 2.6.2  | Creación de Clientes.....  | 48 |
| 2.6.3  | Carga de Contenidos Digitales .....                                  | 48 |
| 2.6.4  | Asignación de marcas, productos y targets a la fuerza de ventas..... | 49 |
| CAPÍTULO 3. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA CRM EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL FARMACÉUTICA ..... |  | 50 |
| 3.1  | SITUACIÓN ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CRM. ....           | 50 |
| 3.2  | FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA CRM. ....                 | 51 |
| 3.2.1  | Preparación de Datos .....   | 52 |
| 3.2.1.1  | Roles y Responsabilidades en la Preparación de Datos .....           | 61 |
| 3.2.1.2  | Método de Migración de datos (Data Migration).....                   | 62 |
| 3.2.2  | Verificación de Datos ( <i>Data Verification</i> ) .....             | 64 |

|         |   |      |
|---------|---|------|
| 3.2.2.1 | Roles y Responsabilidades en la Verificación de Datos.....                            | 6565 |
| 3.2.2.2 | Recomendaciones para la Verificación de Datos.....                                    | 6666 |
| 3.2.3   | Traducciones del Sistema .....  | 68   |
| 3.2.3.1 | Actividades Clave para las Traducciones:.....   | 69   |
| 3.2.4   | Informe para Inteligencia de Negocio ( <i>Business Intelligence</i> ).....            | 69   |
| 3.2.5   | Proceso de Control de Cambios .....   | 70   |
| 3.3     | El Centro de Excelencia .....   | 72   |
| 3.3.1   | Componentes clave del centro de excelencia .....                                      | 72   |
| 3.4     | Servicio y soporte.....   | 73   |
| 3.4.1   | Catálogo de Servicio.....   | 75   |
| 3.4.2   | Acuerdos de Niveles de Servicio.....  | 76   |
| 3.4.3   | Herramientas a usarse para el despliegue .....  | 77   |
| 3.4.3.1 | GRAID .....   | 79   |
| 3.4.4   | Lanzamiento del nuevo sistema CRM ( <i>Go Live</i> ) .....                            | 81   |
| 3.4.5   | Manejo de cambio en la Organización .....   | 82   |
| 3.4.6   | Miembros de la Organización (Funciones/ Posiciones) impactados por el<br>cambio ..... | 83   |
| 3.4.7   | Plan de manejo del cambio.....  | 85   |
| 3.4.7.1 | CRM Plan de manejo del cambio en detalle .....  | 86   |
| 3.4.8   | Enfoque de Gestión/Manejo del cambio .....  | 88   |
| 3.4.8.1 | Punto de contacto principal para el GCO .....   | 89   |
| 3.4.9   | Roles de apoyo para asegurar una implementación exitosa .....                         | 91   |
| 3.5     | Plan de entrenamiento .....   | 93   |
| 3.6     | Actividades prioritarias post-lanzamiento del <i>engagement</i> .....                 | 96   |
| 3.7     | Indicadores de mejora .....   | 99   |
| 3.8     | Beneficios para la organización luego de implementar el CRM:.....                     | 101  |

|   |     |
|---|-----|
| CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 106 |
| 4.1 CONCLUSIONES .....                          | 106 |
| 4.2 RECOMENDACIONES .....                       | 109 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                              | 112 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1.</b> Cronograma preparación de datos.....  | 54 |
| <b>Tabla 2.</b> Cronograma plantillas .....   | 56 |
| <b>Tabla 3.</b> Métodos de migración de datos.....  | 58 |
| <b>Tabla 4.</b> Roles y Responsabilidades en la Preparación de Datos .....                                  | 61 |
| <b>Tabla 5.</b> Cronograma método de migración de datos (Data Migration) .....                              | 63 |
| <b>Tabla 6.</b> Fases dentro de la verificación de datos:.....  | 64 |
| <b>Tabla 7.</b> Roles y Responsabilidades en la Verificación de Datos.....                                  | 65 |
| <b>Tabla 8.</b> Cronograma recomendaciones para la verificación de datos .....                              | 67 |
| <b>Tabla 9.</b> Cronograma informe para inteligencia de negocio (Business Intelligence) ....                | 70 |
| <b>Tabla 10.</b> Cronograma proceso de control de cambios .....   | 72 |
| <b>Tabla 11.</b> Organización de los niveles de responsabilidad.....  | 75 |
| <b>Tabla 12.</b> Tiempo de soporte para Incidentes reportados.....  | 76 |
| <b>Tabla 13.</b> Tiempo de Soporte para el procesamiento de las solicitudes (Servicio de solicitudes) ..... | 76 |
| <b>Tabla 14.</b> Horarios de Soporte.....   | 77 |
| <b>Tabla 15.</b> Cronograma herramientas a usarse para el despliegue .....                                  | 78 |
| <b>Tabla 16.</b> Cronograma implementación GRAID .....  | 81 |
| <b>Tabla 17.</b> Cronograma plan de manejo del cambio.....  | 86 |
| <b>Tabla 18.</b> CRM Plan de Manejo del Cambio en Detalle .....   | 87 |
| <b>Tabla 19.</b> Cronograma plan de entrenamiento .....   | 95 |
| <b>Tabla 20.</b> Cronograma actividades prioritarias post-lanzamiento del engagement.....                   | 98 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1.</b> Método de datos maestros heredados ( <i>Legacy Master Data</i> ) .....   | 53 |
| <b>Figura 2.</b> Flujograma método de plantillas pre-definidas .....                      | 55 |
| <b>Figura 3.</b> Control de versiones .....   | 59 |
| <b>Figura 4.</b> Contexto e instrucciones .....   | 59 |
| <b>Figura 5.</b> Formato de datos y validación .....                                      | 59 |
| <b>Figura 6.</b> Plantilla de usuario .....   | 60 |
| <b>Figura 7.</b> Valores de listas de selección .....                                     | 60 |
| <b>Figura 8.</b> Proceso de Traducciones: .....   | 68 |
| <b>Figura 9.</b> Ejemplo de Informe:.....   | 70 |
| <b>Figura 10.</b> Componentes clave del centro de excelencia .....                        | 73 |
| <b>Figura 11.</b> Visión general del modelo de servicios multicapa .....                  | 75 |
| <b>Figura 12.</b> Herramienta Smartsheet .....  | 78 |
| <b>Figura 13.</b> Plantilla GRAID .....   | 80 |
| <b>Figura 14.</b> Lista de comprobación para el despliegue en el mercado .....            | 80 |
| <b>Figura 15.</b> Visión General de la Gestión/Manejo del Cambio .....                    | 82 |
| <b>Figura 16.</b> Adaptación al cambio de los equipos en su comportamiento.....           | 84 |
| <b>Figura 17.</b> Líder de Comunicaciones .....   | 89 |
| <b>Figura 18.</b> Líder de Entrenamiento .....  | 89 |
| <b>Figura 19.</b> Líder del Cambio.....   | 90 |
| <b>Figura 20.</b> Roles críticos necesarios para el manejo del cambio organizacional..... | 92 |

## RESUMEN

El sistema CRM es una herramienta tecnológica que permite gestionar y analizar la información del cliente de manera eficiente, en el caso de una empresa farmacéutica, esto implica conocer las necesidades de los pacientes, así como gestionar el seguimiento de los productos promocionados. La implementación de un sistema CRM implica varias etapas, en primer lugar, se debe realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, incluyendo la infraestructura tecnológica y la de gestión de clientes. A continuación, se selecciona el software CRM adecuado y se personaliza según las necesidades de la empresa, posteriormente, se lleva a cabo la migración de la información a la nueva plataforma, lo que requiere una limpieza y organización de datos, finalmente, se capacita al personal y se establecen los indicadores de rendimiento para evaluar el éxito del sistema CRM. La implementación de un sistema CRM en una empresa multinacional farmacéutica en la ciudad de Quito presenta varios beneficios, permite una mejor gestión de las relaciones con los clientes, lo que se traduce en un mayor grado de satisfacción y fidelidad. Además, facilita la segmentación de clientes según sus necesidades y preferencias, lo que permite ofrecer productos y servicios más personalizados. Asimismo, el sistema CRM automatiza los procesos de reporte de interacciones, lo que ayuda a evitar errores y mejorar la calidad del servicio. Concluyendo que esta herramienta tecnológica permite conocer las necesidades y preferencias de los pacientes, así como gestionar de manera eficiente el seguimiento de las recetas médicas y los medicamentos recetados.

**Palabras claves:** CRM: Sistema de gestión de relaciones con el cliente, empresa multinacional, farmacéutica.

## ABSTRACT

The CRM system is a technological tool that allows to manage and analyze customer information efficiently, in the case of a pharmaceutical company, this implies knowing the needs of patients, as well as managing the follow-up of promoted products. The implementation of a CRM system involves several stages. Firstly, a diagnosis of the company's current situation must be carried out, including the technological infrastructure and customer management. Next, the appropriate CRM software is selected and customized according to the company's needs, then the migration of information to the new platform is carried out, which requires data cleansing and organization, finally, staff are trained, and performance indicators are established to evaluate the success of the CRM system. The implementation of a CRM system in a multinational pharmaceutical company in the city of Quito has several benefits: it allows better management of customer relations, which translates into a higher degree of satisfaction and loyalty. In addition, it facilitates the segmentation of customers according to their needs and preferences, allowing more personalized products and services to be offered. Likewise, the CRM system automates interaction reporting processes, which helps to avoid errors and improve the quality of service. It can be concluded that this technological tool enables us to understand the requirements and preferences of patients, and to manage medical prescriptions and medications efficiently.

**Keywords:** CRM: Customer relationship management system, multinational, pharmaceutical company.

## INTRODUCCION

GlaxoSmithKline Ecuador S.A. es una empresa del sector farmacéutico que se enfoca en la investigación, desarrollo y comercialización de productos innovadores en diversas áreas de la salud. Con presencia en más de 150 países, GSK opera en todo el mundo con múltiples centros de producción y de investigación y desarrollo.

En Ecuador, la empresa utilizaba un sistema CRM llamado Oracle Siebel para gestionar las actividades de ventas y promoción de sus productos. Este sistema permitía a los equipos de ventas reportar las visitas realizadas a profesionales de la salud y organizaciones de cuidado de la salud. Además, se utilizaba para evaluar el desempeño de los equipos de ventas en el campo, asegurando que se utilice la técnica de ventas adecuada y se entregue el mensaje clave correcto al cliente. Aunque Siebel era un sistema CRM, no se utilizaban todas las funcionalidades que ofrecía y no se ajustaba a las necesidades actuales de la empresa. Además, existían oportunidades de mejora en términos de rendimiento y conectividad con otras herramientas como sistemas de gestión de ventas o marketing.

En vista de esto, la empresa decidió a nivel global migrar a un nuevo sistema CRM que brinde todas las funcionalidades necesarias. La implementación de este sistema tenía como objetivo adquirir un conocimiento amplio de las preferencias de los clientes, como sus especialidades médicas, información médica, información científica y detalles de los productos de la empresa, lo cual se enfoca en mejorar la calidad de vida de los pacientes en primer lugar.

Hoy en día, es esencial que las empresas conozcan a fondo las necesidades de sus clientes, y las nuevas herramientas tecnológicas brindan la oportunidad de lograrlo al ofrecer una visión completa de todas las interacciones. La implementación de un nuevo sistema CRM permitió a la organización conocer mejor a sus clientes y también facilitar el trabajo de campo realizado por la fuerza de ventas al proporcionar informes actualizados diariamente.

Además, al no utilizar todas las funcionalidades que ofrece Siebel, la empresa estaba perdiendo la oportunidad de aprovechar al máximo su inversión en tecnología, las funcionalidades adicionales podrían incluir la automatización de tareas repetitivas, la

segmentación de clientes para campañas de marketing más efectivas y el análisis de datos en tiempo real para tomar decisiones estratégicas.

Otra área de mejora era el rendimiento de Siebel. La empresa experimentaba retrasos y problemas de velocidad al utilizar el sistema, lo que afecta la productividad y la satisfacción del cliente, lo que puede solucionarse mediante actualizaciones de software, optimización de hardware o la implementación de soluciones alternativas más eficientes.

Por último, la conectividad de Siebel con otras herramientas era limitada, la empresa podía beneficiarse de una integración más fluida con sistemas de gestión de ventas, para tener una vista más completa del ciclo de ventas, o con herramientas de marketing, para personalizar las comunicaciones y mejorar la eficacia de las campañas.

Fue fundamental tener en cuenta las fases necesarias para implementar un nuevo sistema CRM antes de su implementación, con el fin de tener una comprensión general de la información que debía prepararse y las acciones que debían tomarse durante este proceso. El proyecto permitió a la organización conocer las preferencias de interacción de los clientes y, así, satisfacer sus necesidades de manera personalizada.

## **Objetivos.**

### **General.**

- Caracterizar el proceso de implementación de un CRM en una empresa multinacional dedicada a la fabricación y comercialización de medicamentos.

### **Específicos**

- Determinar la situación actual de la organización respecto al sistema CRM utilizado.
- Definir los principales sistemas CRM existentes.
- Determinar las fases y los recursos necesarios para la implementación de un sistema CRM.
- Definir un plan de cambio dentro de la organización para la implementación del CRM.
- Determinar los beneficios obtenidos del sistema CRM implementado.

## **CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A.**

### **1.1 Organización**

La organización juega un papel fundamental en el mundo empresarial, es una estructura que tiene como objetivo principal la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores (Salguero y García, 2018). Una organización está compuesta por diversos componentes que la integran y le permiten operar de manera efectiva, los componentes abarcan los aspectos de recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales y recursos tecnológicos, los factores son indispensables para ejecutar las tareas y procedimientos que facilitan la fabricación y distribución de los bienes y servicios proporcionados.

Dentro de una empresa, es importante establecer una estructura organizativa clara; esta estructura define las diferentes áreas y departamentos que la componen, así como las diferentes funciones y responsabilidades de cada uno de ellos. Asimismo, establece los canales de comunicación y las relaciones jerárquicas que existen entre los diferentes miembros de la organización (Chávez et al., 2020).

La organización de una empresa también implica la definición de los roles y funciones de cada uno de sus empleados, cada uno de ellos tiene un puesto de trabajo específico, con un conjunto de tareas y responsabilidades asignadas, las responsabilidades deben ser claras y bien definidas, con el fin de garantizar la eficiencia y productividad de la empresa.

Además de la estructura organizativa y los roles y responsabilidades de los empleados, una empresa también debe establecer políticas y procesos internos; las políticas y procesos son necesarios para garantizar el buen funcionamiento de la organización, así como para fomentar un ambiente de trabajo seguro y saludable.

La empresa, en su calidad de organización, tiene la responsabilidad imperante de establecer objetivos y metas que sean alcanzables dentro de un marco temporal específico; es crucial que estos objetivos sean cuantificables y medibles, ya que esto permite una evaluación efectiva del rendimiento y el progreso de la empresa a lo largo del tiempo (Palacios, 2021). Este mecanismo de evaluación no es un fin en sí mismo; debe estar intrínsecamente alineado con la visión y misión que definen la identidad y la dirección de la empresa, en el mismo sentido, estos objetivos también deben ser lo

suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, quienes son, en última instancia, el motor que impulsa el éxito de cualquier negocio.

Ahora bien, para contextualizar la importancia de una planificación y gestión eficaces, se puede tomar el ejemplo del sector farmacéutico, las empresas farmacéuticas no son simplemente entidades comerciales; son pilares cruciales que tienen un impacto directo y profundo en la economía global y, más importante aún, en la salud y bienestar de la humanidad. Su historia es un fascinante tejido de logros innovadores y desafíos constantes que han redefinido no solo la forma en que se practica la medicina, sino también la calidad de vida de millones de personas en todo el mundo.

Es fascinante observar cómo la industria farmacéutica ha evolucionado a lo largo de los siglos. Desde sus raíces antiguas, donde la medicina y la farmacia eran prácticas rudimentarias basadas en hierbas y remedios naturales, hasta los avances fulgurantes propiciados por el desarrollo de la química y la biología en los siglos XIX y XX, el sector ha experimentado transformaciones monumentales (Montes, 2020). Uno de esos momentos de inflexión significativa fue, sin duda, la invención de la penicilina por Alexander Fleming en 1928, que marcó el inicio de la era de los antibióticos.

En torno a las raíces históricas, la Segunda Guerra Mundial desempeñó un papel catalizador en el desarrollo del sector, la urgencia por encontrar medicamentos efectivos para tratar a las tropas y a las poblaciones afectadas aceleró tanto la investigación como la producción de nuevos fármacos y tecnologías. Este impulso no fue efímero; de hecho, marcó el comienzo de un crecimiento exponencial en la investigación y desarrollo (I+D), producción y distribución global de medicamentos que continúa hasta nuestros días (Mazacón et al., 2020).

El panorama histórico ofrece una lente valiosa para entender cómo la urgencia y la necesidad pueden actuar como motores potentes para la innovación y el desarrollo. En un mundo donde los desafíos de salud pública están en constante evolución, la historia del sector farmacéutico recuerda la importancia de la inversión continua en I+D, regulaciones robustas y alineación estratégica con las necesidades de la sociedad para seguir avanzando.

En este marco, es crucial reconocer el progreso histórico que Ecuador ha experimentado en el ámbito farmacéutico. Desde sus inicios en el siglo XX, cuando se establecieron los primeros laboratorios con el objetivo de satisfacer necesidades básicas de medicamentos y minimizar la dependencia de las importaciones, hasta hoy, el país ha mostrado un compromiso sostenido con la fortaleza y la mejora de esta industria vital (Mora y Martínez, 2018). Los esfuerzos por implementar regulaciones más estrictas y aumentar la inversión en investigación y desarrollo son testimonio de una visión estratégica que busca potenciar la calidad y eficiencia del sector. En este contexto, las empresas, tanto locales como internacionales, no solo contribuyen al desarrollo económico, generando empleo, sino también al avance en el bienestar de la población.

Para concluir, la planificación estratégica y la gestión de objetivos son más que simples herramientas administrativas en cualquier empresa; son el mapa y la brújula que guían la acción y permiten la adaptabilidad en un entorno cambiante, este principio es especialmente válido para sectores tan vitales y complejos como el farmacéutico (Lucas et al., 2019). En el caso de Ecuador, el enfoque en metas y objetivos bien definidos y alineados con necesidades sociales ha sido un factor determinante en el desarrollo sostenido del sector, beneficiando tanto al tejido económico como al sistema de salud del país. Así, las empresas, independientemente del sector en el que operen, tienen la responsabilidad no solo de buscar la rentabilidad, sino de ser agentes activos en el progreso y bienestar de la sociedad.

## **1.2 EL SISTEMA CRM EN GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A.**

La relación entre la fuerza de ventas y sus clientes es el último eslabón para una organización y conocer sus preferencias respecto a productos o servicios es fundamental para satisfacer sus necesidades de forma personalizada cumpliendo a la vez con los objetivos planteados.

Un sistema CRM (Custom Relationship Management) permite tener a la organización una visión de 360° de las interacciones con el cliente, ya sea por medio de campañas de correo electrónico, webinars, webcasts o contacto f2f (cara a cara), logrando de esta forma

definir los patrones de gustos o preferencias sobre el tipo de contacto establecido, así como los productos más recetados por el profesional de la salud.

La implementación de un nuevo sistema CRM implica el uso de bases de datos de clientes actualizadas, para lo cual la fase de preparación de datos será decisiva para segregar la información de clientes que se encuentren fuera del país, hayan fallecido o simplemente no deseen tener contacto con la organización.

Otra parte importante es la migración de contenidos que se encuentran en el actual CRM hacia el nuevo sistema a implementarse, para lo cual será necesario realizar una validación de la data actual.

### **1.2.1 Situación actual de CRM Siebel en la organización**

Hasta el momento se utilizaba un sistema CRM que, al momento de ser implementado, se consideró una visión de negocio enfocada al área de tecnologías de la información, considerando únicamente aspectos técnicos y funcionalidades estándar que necesitaba el usuario final. No se había considerado la relación con los grupos de interés y el impacto que tiene la información de los contactos y cuentas, al igual que la interacción con las mismas para toda la organización.

Adicionalmente, el sistema que se utilizaba puede ser utilizado de forma eficiente hoy desde conexiones a internet con alta velocidad, lo cual representa una limitación para los representantes de ventas quienes realizan un trabajo de campo de forma diaria. Hoy la conexión a redes móviles tampoco les ha sido de utilidad por lo cual ha procurado reportar sus interacciones al final de la jornada una vez que llegan a sus hogares, lo cual generó también un impacto negativo en el equilibrio vida trabajo de los colaboradores.

Otra oportunidad de mejora que detectó al usar este sistema fue la generación o cometimiento de errores de los usuarios ya sea al momento de crear sus nuevas cuentas o contactos, o de reportar sus interacciones; el bajo desempeño de la herramienta y su débil conectividad, afectaban el ingreso de información, lo cual también generaba reprocesos desde el lado administrativo. Todos los errores debían ser reportados al administrador de negocio, quién se debía encargar de hacer las correcciones necesarias y en algunos casos escalarlas al equipo central de soporte.

Otro punto importante afectado, era el uso de ayudas visuales manejadas por los representantes de ventas. Las ayudas visuales eran entregadas de forma física a los contactos, lo cual implicaba que se cuente con un presupuesto destinado a la impresión de estos materiales.

Todo esto motivó a la organización a buscar una nueva solución tecnológica que brinde todas las funcionalidades y facilidades, para que los usuarios finales y grupos de interés puedan realizar su trabajo de forma óptima y eficiente para alcanzar así todos los objetivos de ventas.

### **1.2.2 Tipos de interacción actuales con los clientes de la organización**

La interacción principal de los equipos de ventas es la llamada cara a cara en la cual el representante médico visita a sus contactos o cuentas en un consultorio médico, clínicas y hospitales privados, existiendo previamente el consentimiento del contacto para que se efectúe esta interacción. En este tipo de interacción, el representante de ventas tiene como objetivo hablarle al contacto sobre el producto, brindarle detalles de todas las características, beneficios y presentaciones disponibles, enfocándose siempre primero en el paciente y logrando que el contacto prescriba los productos según cada necesidad.

En este tipo de interacciones el representante médico utilizaba materiales promocionales que cuenten con la información necesaria del producto; estos materiales en algunos casos eran entregados a los contactos para que pudieran revisarlos o estudiarlos.

Otro tipo de interacción mantenida con los contactos es a través de reuniones o eventos en los cuales, un experto brinda información a todos los asistentes sobre enfermedades o patologías que podían ser tratadas con los productos fabricados por la organización. Este espacio era aprovechado para aclarar todas las dudas que pudieran surgir por parte de los asistentes.

Con la implementación del nuevo sistema CRM se lograría también tener interacciones vía correo electrónico, permitiéndole al representante de ventas enviar información sobre los productos, invitaciones a reuniones o eventos en función del plan de marketing o la estrategia implementada.

## **CAPÍTULO 2. LOS SISTEMAS CRM**

### **2.1 QUÉ ES UN SISTEMA CRM**

Es una herramienta tecnológica que facilita a las compañías manejar, analizar y potenciar sus interacciones con los clientes. El propósito primordial de un CRM consiste en reunir datos pertinentes sobre los clientes, como información de contacto, historial de compras, preferencias y comportamientos, en una base de datos central y de fácil acceso. (Carvalho et al., 2021). De esta manera, se facilita una comprensión integral del cliente, ofreciendo una visión de 360 grados que abarca todo el ciclo de vida del cliente, desde la adquisición hasta la fidelización.

Un sistema CRM no se limita simplemente a la recopilación de datos o a la automatización de tareas. Se trata de una herramienta estratégica que apunta a optimizar la toma de decisiones en áreas clave como ventas, marketing y servicio al cliente. Al consolidar información en una única plataforma, el sistema CRM permite a las empresas identificar patrones, reconocer oportunidades y detectar áreas de mejora, lo cual es crucial para personalizar las ofertas y fortalecer las relaciones con los clientes.

Aplicar un sistema CRM puede generar un efecto importante en la rentabilidad y competitividad de una organización. La capacidad de categorizar a los clientes conforme a diversos criterios y rastrear sus interacciones permite llevar a cabo campañas de marketing más eficaces, elevar la calidad del servicio al cliente y, en definitiva, incrementar las ventas y mantener a los clientes (Guerola, 2021).

En este escenario, es vital subrayar la adaptabilidad que los sistemas CRM ofrecen a las empresas, la versatilidad de estos sistemas permite su aplicación en distintos sectores y tipos de negocio, desde pequeñas start-ups hasta grandes corporaciones multinacionales (Rodríguez y Silva, 2022). Este carácter adaptable no solo refuerza la eficiencia en la operación del negocio, sino que también facilita la alineación con objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

En resumen, un CRM va más allá de ser una herramienta tecnológica para recopilar y analizar datos. Constituye un pilar estratégico que revoluciona la manera en que las

empresas se relacionan y comprenden a sus clientes. Al proporcionar una perspectiva integral del recorrido del cliente, desde su adquisición hasta su lealtad, el CRM se convierte en un cimiento fundamental para cualquier estrategia de negocio exitosa (Sanca, 2020). Así, a medida que las expectativas del cliente continúan evolucionando en un mundo cada vez más digitalizado y competitivo, la importancia de sistemas como el CRM se vuelve incuestionable, no solo para mantenerse a la vanguardia en términos de eficiencia operativa, sino también para construir y sostener relaciones duraderas y significativas con los clientes.

### **2.1.1 Características de un sistema CRM**

El CRM, posee diversas características que lo distinguen como una herramienta empresarial esencial. Primero, destaca su capacidad para consolidar una amplia gama de información del cliente en una base de datos centralizada, lo cual incluye, pero no se limita a, datos de contacto, historial de compras, preferencias de consumo y patrones de interacción (Rodríguez y Silva, 2022). Al hacerlo, el sistema facilita un entendimiento completo del cliente, permitiendo una visión de 360 grados que abarca desde la adquisición inicial hasta los esfuerzos para su fidelización.

En segundo lugar, el sistema CRM no solo es un repositorio de información, sino también una plataforma para la automatización de diversas tareas y procesos, lo que va desde la automatización de campañas de marketing hasta la gestión de las ventas y el seguimiento del servicio al cliente, lo que aumenta significativamente la eficiencia operativa de la empresa (Urpeque, 2022).

Tercero, el CRM proporciona herramientas analíticas robustas que permiten a las empresas identificar tendencias, reconocer oportunidades y evaluar el rendimiento en diferentes aspectos del negocio, incluye el análisis de ventas, seguimiento de la efectividad de las campañas de marketing y medición de la satisfacción del cliente, entre otros.

Cuarto, la capacidad para la segmentación de clientes es otra característica clave. Al poder categorizar a los clientes según diversos criterios, como la demografía, el comportamiento de compra o el historial de interacción, las empresas pueden implementar estrategias más personalizadas y efectivas en áreas como marketing y servicio al cliente (Paredes, 2020).

Quinto, la escalabilidad del CRM es crucial para adaptarse al crecimiento y cambios en el negocio. Los sistemas CRM suelen ofrecer una variedad de opciones que se adaptan tanto a pequeñas empresas como a grandes corporaciones, permitiendo una transición suave a medida que las necesidades de la empresa evolucionan.

Para finalizar, un sistema CRM es visto como más que una simple herramienta tecnológica; se considera una inversión estratégica que puede transformar significativamente la relación de la empresa con sus clientes. Al integrar una variedad de funciones en una sola plataforma, el CRM no solo mejora la eficiencia, sino que también ofrece valiosos insights para una toma de decisiones más informada, lo que a la larga contribuye al éxito y la sostenibilidad del negocio.

### **2.1.2 Índices para medir la información que recopila el CRM**

La efectividad de un CRM se evalúa generalmente mediante distintos indicadores o medidas que proporcionan una perspectiva minuciosa del desempeño y del beneficio que el sistema genera para la empresa.

#### **Tasa de Retención de Clientes**

La Tasa de Retención de Clientes constituye uno de los indicadores primordiales para medir la efectividad de las estrategias de administración de relaciones con el cliente adoptadas mediante el uso del CRM, la métrica brinda un análisis en profundidad acerca de la capacidad de una empresa para conservar a sus clientes, asegurando su compromiso y satisfacción a lo largo del período.

Calculado generalmente como un porcentaje, este índice se obtiene dividiendo el número de clientes retenidos al final de un periodo determinado entre el número de clientes que se tenía al inicio del mismo, y luego multiplicando el resultado por 100. Por ejemplo, si una empresa comienza con 100 clientes y retiene a 90 de ellos al final del periodo, su tasa de retención sería del 90% (Barbosa, 2021).

Una alta tasa de retención no solo refleja de manera positiva las estrategias de fidelización del cliente, sino que también tiene efectos económicos significativos para la compañía. Mantener a un cliente existente tiende a ser más rentable que conseguir uno nuevo, ya que los costos de adquisición y las inversiones iniciales en marketing suelen ser elevados.

Además, los clientes leales tienden a efectuar compras repetidas y a menudo se convierten en defensores de la marca, lo que puede incrementar la atracción de nuevos clientes a través de recomendaciones personales.

Es vital señalar que una tasa de retención elevada también puede ser un indicativo de una buena concordancia entre las expectativas del cliente y la entrega de valor por parte de la empresa. Un CRM eficaz contribuye a esto al permitir a las empresas capturar y analizar datos de los clientes para personalizar las ofertas, mejorar la calidad del servicio y responder de manera proactiva a las necesidades y preferencias de los clientes (Guerola et al., 2021).

En el panorama empresarial actual, donde los consumidores tienen más opciones que nunca y las barreras para cambiar de proveedor son cada vez menores, una alta Tasa de Retención de Clientes se convierte en un activo invaluable. Sirve como un termómetro que indica el nivel de satisfacción del cliente y, por extensión, la eficacia del CRM en crear y mantener relaciones fuertes y duraderas con la base de clientes de una empresa.

### **Valor del Ciclo de Vida del Cliente (CLV)**

El Valor del Ciclo de Vida del Cliente, también conocido como Customer Lifetime Value (CLV), es un índice financiero crucial que estima el valor económico total que un cliente generará para una empresa durante su relación comercial. Este indicador cobra particular relevancia en el ámbito de un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), ya que permite cuantificar el retorno de la inversión en retención de clientes y en estrategias de marketing enfocadas en el cliente.

Para calcular el CLV, las empresas toman en cuenta diversos factores como la frecuencia de compra, el margen de beneficio medio por transacción, y la tasa de retención de clientes (Checasaca et al., 2022). Algunas fórmulas más avanzadas también incluyen el costo de adquisición del cliente (CAC) y otros costos relacionados con la gestión de la relación con el cliente. En términos sencillos, el CLV busca responder a la pregunta: "¿Cuánto vale un cliente para la empresa durante el tiempo que permanece como tal?"

Un CLV en aumento es un buen augurio para cualquier empresa y suele interpretarse como un signo de que las estrategias de retención de clientes y upselling (o venta cruzada) están teniendo un efecto positivo. Cuando el CLV aumenta, esto indica generalmente que

los clientes están más satisfechos, más comprometidos y más dispuestos a gastar más en productos o servicios de la empresa (Cárdenas, 2020). Este aumento puede ser el resultado de diversas acciones estratégicas, desde campañas de marketing personalizadas hasta programas de lealtad y servicio al cliente de alta calidad, todas las cuales pueden ser gestionadas de manera más efectiva a través de un CRM eficiente.

Una comprensión sólida del CLV también permite a las empresas tomar decisiones más informadas en áreas como la asignación de recursos, la fijación de precios, y el desarrollo de productos. Por ejemplo, si un segmento particular de clientes tiene un CLV alto, la empresa podría optar por invertir más en servicios o productos que son especialmente atractivos para ese segmento. Alternativamente, si un segmento muestra un CLV bajo y una alta tasa de desgaste, esto podría ser una señal para revisar las tácticas de retención o reconsiderar la asignación de recursos de marketing.

### **Tasa de Conversión**

La Tasa de Conversión es otra medida vital que las empresas emplean para evaluar la eficacia de sus esfuerzos en marketing y ventas, siendo particularmente útil en un entorno con un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM). Para calcular esta tasa, se toma el número de posibles clientes que se transforman en clientes reales y se divide por el total de posibles clientes, luego se multiplica el resultado por 100 para obtener un porcentaje. Por ejemplo, si una empresa tiene 100 posibles clientes y logra convertir a 20 de ellos en clientes, la tasa de conversión sería del 20% (Verdesoto, 2020).

Una alta tasa de conversión generalmente apunta a la eficacia de las estrategias de captación y seguimiento de clientes implementadas a través del CRM. Implica que las tácticas de marketing y ventas están bien alineadas con las necesidades y deseos de los prospectos, y que la empresa es efectiva en mover a los prospectos a lo largo del embudo de ventas hacia una transacción exitosa.

En el ambiente digital actual, donde los consumidores son bombardeados con una multitud de opciones y mensajes publicitarios, captar la atención de un prospecto y convertirlo en cliente es un desafío considerable (López et al., 2020). Un CRM robusto ayuda a las empresas a superar este desafío al automatizar el seguimiento de las interacciones con los clientes y almacenar datos detallados sobre sus comportamientos y

preferencias, lo que permite a las empresas personalizar sus estrategias de marketing y ventas, ofreciendo productos o servicios que son verdaderamente relevantes para cada prospecto.

Un CRM también permite a las empresas realizar pruebas A/B para diferentes tácticas de marketing, lo que ayuda en la optimización continua de la tasa de conversión. Además, un seguimiento riguroso de esta métrica a lo largo del tiempo puede ofrecer insights valiosos sobre las estacionalidades o tendencias, lo que puede ser invaluable para la planificación de futuras campañas de marketing y estrategias de ventas (Verdesoto, 2020).

En términos más amplios, una alta tasa de conversión también puede tener un impacto significativo en otros índices clave de rendimiento (KPIs), como el retorno de la inversión (ROI) y el Valor del Ciclo de Vida del Cliente (CLV). Una mayor tasa de conversión generalmente se traduce en más ventas y, por ende, en mayores ingresos y rentabilidad, lo que subraya la importancia de este índice, no solo como una medida de la efectividad de las estrategias de captación de clientes, sino también como un barómetro del éxito global de una empresa.

### **Costo de Adquisición de Cliente (CAC)**

El Costo de Adquisición de Cliente (CAC) es un indicador financiero fundamental que refleja el gasto necesario para que una empresa obtenga un nuevo cliente. Se calcula sumando todos los desembolsos vinculados con la captación de clientes, como gastos de marketing, ventas, publicidad, entre otros. Luego, este total se divide por el número de nuevos clientes adquiridos en un periodo específico, la métrica adquiere especial relevancia al compararse con el Valor del Ciclo de Vida del Cliente (CLV), ya que ofrece una comprensión global de la rentabilidad de las estrategias de adquisición de clientes (Torres et al., 2020).

En términos ideales, el CAC debería ser significativamente más bajo que el CLV, lo que indicaría que los ingresos generados por un cliente a lo largo del tiempo superan con creces los costos iniciales para adquirirlo, lo que es un buen signo de eficiencia operativa y rentabilidad a largo plazo. Por otro lado, un CAC elevado en relación con el CLV podría señalar que una empresa está gastando demasiado en la adquisición de nuevos clientes en

comparación con el valor que estos clientes aportan, lo cual es sostenible solo en el corto plazo y puede conducir a problemas de rentabilidad si no se aborda.

Un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) puede ser de gran ayuda en la optimización del CAC, al recopilar datos sobre el comportamiento del cliente, las interacciones y las transacciones, un CRM puede proporcionar valiosos insights que ayudan a afinar las estrategias de marketing y ventas, por ejemplo, si los datos muestran que ciertos canales de marketing están resultando en altas tasas de conversión pero a un costo más bajo, una empresa podría decidir asignar más recursos a esos canales y reducir la inversión en métodos menos eficientes (Aramburu y Maguiño, 2021).

Además, el análisis detallado de los datos del CRM puede ayudar a segmentar a los clientes en diferentes grupos basados en varios criterios, como la demografía o el comportamiento de compra, la segmentación puede, a su vez, permitir campañas de marketing más dirigidas y personalizadas, lo cual podría resultar en una adquisición de clientes más eficiente y un CAC más bajo (López et al., 2020).

En última instancia, el CAC es una métrica que debe ser monitoreada y analizada en conjunto con otros indicadores clave de rendimiento para ofrecer una vista completa de la salud financiera de una empresa. Un CAC más bajo, especialmente cuando se ve en el contexto del CLV, no solo es un signo de eficiencia en la adquisición de clientes, sino también un indicativo de una estrategia de negocio más sostenible y rentable a largo plazo, controlar y optimizar el CAC es, por lo tanto, una actividad empresarial esencial que puede beneficiarse enormemente de la utilización eficaz de un CRM.

### **Tasa de Respuesta a Campañas de Marketing**

La Tasa de Respuesta a Campañas de Marketing es un indicador crucial que mide el éxito de las iniciativas de marketing específicas, dicho índice se calcula tomando el número de personas que realizan la acción deseada en una campaña de marketing (por ejemplo, hacer clic en un enlace, completar una compra o responder a una encuesta) y dividiéndolo por el número total de destinatarios de la campaña, multiplicando el resultado por 100 para obtener un porcentaje, dicho porcentaje ofrece un cuadro concreto de cuán efectiva ha sido una campaña en motivar a los destinatarios a tomar una acción específica (Arenas y Cañi, 2021).

En el contexto de un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), esta métrica toma una relevancia aún mayor, los sistemas CRM, al consolidar información sobre las interacciones de los clientes y sus preferencias, permiten a las empresas diseñar campañas de marketing más personalizadas y segmentadas, la personalización y segmentación a menudo resultan en tasas de respuesta más altas, ya que los mensajes están más alineados con las necesidades e intereses del destinatario.

Una alta Tasa de Respuesta a Campañas de Marketing no solo indica que la campaña en cuestión ha sido bien recibida, sino que también sugiere que la base de datos del CRM está bien mantenida y segmentada (Arenas y Cañi, 2021). Por otro lado, una tasa de respuesta baja podría ser un indicador de que hay espacio para mejorar en la personalización del mensaje, en la calidad de la base de datos o en la oferta misma.

La métrica también es útil para evaluar el retorno de la inversión (ROI) en marketing. Si una campaña requiere una inversión significativa pero resulta en una tasa de respuesta baja, podría ser más costoso en términos de Costo de Adquisición de Cliente (CAC). Al mismo tiempo, una tasa de respuesta alta podría indicar una estrategia de marketing eficiente que puede justificar la inversión inicial y reducir el CAC a lo largo del tiempo.

Además, el seguimiento de la Tasa de Respuesta a Campañas de Marketing a lo largo del tiempo puede ofrecer insights sobre la efectividad de cambios en las estrategias de marketing. Por ejemplo, una mejora en la tasa de respuesta después de una actualización en la campaña podría indicar que los cambios han sido efectivos, mientras que una disminución podría señalar la necesidad de reevaluar la estrategia.

### **Tiempo de Resolución del Servicio al Cliente**

El Tiempo de Resolución del Servicio al Cliente es un indicador fundamental que mide la eficiencia y eficacia de una empresa en abordar y resolver las consultas o problemas presentados por sus clientes (Gllego et al., 2021). Se calcula tomando el tiempo total gastado en resolver consultas o problemas y dividiéndolo por el número de casos resueltos durante un período específico, en general, un tiempo de resolución más corto es una señal positiva que indica un servicio al cliente eficiente y ágil, lo cual, a su vez, contribuye a la satisfacción y retención del cliente.

En el contexto de un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), esta métrica adquiere aún más relevancia, los sistemas CRM permiten a las empresas rastrear cada interacción con el cliente, incluidos los problemas y consultas que se plantean y cómo y cuándo se resuelven (Cárdenas, 2020). Este seguimiento facilita el análisis del tiempo de resolución, permitiendo a la empresa identificar cuellos de botella o ineficiencias en sus procesos de servicio al cliente.

Un CRM eficaz ayuda a reducir el tiempo de resolución de diversas maneras, primero, al tener toda la información del cliente y su historial en una base de datos unificada, el equipo de servicio al cliente puede acceder rápidamente a datos relevantes, evitando el tiempo gastado en recopilar información (Guerola, 2021). Segundo, muchos sistemas CRM vienen con funcionalidades de automatización que pueden asignar automáticamente casos a los agentes más apropiados o incluso resolver consultas comunes sin intervención humana, acelerando así el proceso de resolución.

Un tiempo de resolución más corto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también tiene implicaciones operativas positivas, puede llevar a una utilización más eficiente de los recursos, ya que los agentes de servicio al cliente son capaces de manejar más casos en el mismo período de tiempo, a su vez, puede reducir los costos operativos y mejorar la rentabilidad.

Es de suma importancia supervisar esta medida en conjunto con otras métricas de atención al cliente, como el grado de satisfacción del cliente y la proporción de resolución en el primer contacto, para lograr una comprensión completa del desempeño del servicio al cliente. Por último, el Tiempo de Resolución del Servicio al Cliente se convierte en una métrica esencial para toda empresa que se dedica a brindar un servicio excepcional, y la capacidad de mejorarla es una de las características fundamentales que debe proporcionar un sólido sistema CRM.

### **NPS (Net Promoter Score)**

El Net Promoter Score (NPS) es una medida utilizada para evaluar la satisfacción y lealtad de los clientes hacia una empresa, producto o servicio. Se determina mediante una única pregunta: "En una escala del 0 al 10, ¿cuán probable es que recomiende la empresa/producto/servicio a un amigo o colega?". Las respuestas permiten clasificar a los

encuestados en tres grupos: detractores (puntuaciones de 0-6), pasivos (puntuaciones de 7-8) y promotores (puntuaciones de 9-10). El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores, la métrica proporciona una visión general de la satisfacción del cliente y su disposición a hacer recomendaciones (Checasaca et al., 2022).

En el contexto de un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), el NPS adquiere un significado especial. La data recopilada a través de CRM puede proporcionar insights detallados sobre por qué ciertos clientes son promotores y otros son detractores, lo cual puede ser invaluable para la toma de decisiones estratégicas. Por ejemplo, si se identifica que los clientes que han tenido interacciones positivas con el servicio al cliente son más propensos a ser promotores, esto puede indicar que la inversión en formación para el servicio al cliente es una estrategia efectiva para mejorar el NPS.

Un NPS alto es generalmente un indicador de que los clientes están satisfechos con los productos o servicios ofrecidos y que la empresa tiene una sólida reputación de marca. Es una señal fuerte de que los clientes no solo están satisfechos sino que también están dispuestos a poner su reputación en juego para recomendar la empresa a otros. Este nivel de lealtad y satisfacción a menudo se traduce en mayores tasas de retención de clientes y, en última instancia, en un mayor Valor del Ciclo de Vida del Cliente (CLV) (Hidalgo y Torre, 2021).

Además, un NPS alto también puede ser un fuerte indicador de ventaja competitiva. En mercados saturados donde la diferenciación de producto puede ser mínima, un NPS alto puede ser el factor decisivo que inclina la balanza a favor de una empresa sobre sus competidores (Arenas y Cañi, 2021). Por otro lado, un NPS bajo puede servir como una señal de alerta temprana de problemas subyacentes en la experiencia del cliente que necesitan ser abordados, puede ser un catalizador para investigar más a fondo y abordar áreas de mejora en productos, servicios o procesos de interacción con el cliente.

### **ROI del CRM (Retorno de Inversión)**

El Retorno de Inversión (ROI) del CRM es una métrica financiera crítica que evalúa la eficacia de una inversión en un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente. El ROI se calcula tomando los beneficios netos obtenidos de la implementación del CRM y

dividiéndolos por los costos totales incurridos para implementar y mantener el sistema. La fórmula típica para calcular el ROI es:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios netos de la inversión} - \text{Costo de inversión}}{\text{Costo de la inversión}} \times 100$$

En el contexto de un CRM, los "beneficios netos de la inversión" pueden incluir un rango de factores cuantificables como el aumento en las ventas, la retención de clientes mejorada, la eficiencia operativa mejorada y la reducción en los costos de servicio al cliente, entre otros, los beneficios deben medirse contra el "costo de la inversión", que incluiría el costo de adquisición del software de CRM, los costos de implementación y los costos operativos continuos, como las actualizaciones y el mantenimiento (Gllego et al., 2021).

Un ROI positivo indica que la implementación del CRM ha sido una inversión rentable, generando más ingresos o ahorrando más costos de los que se incurrieron para su implementación y mantenimiento, lo cual puede ser un fuerte argumento a favor de la adopción de tecnología de CRM, especialmente cuando se comunica a los stakeholders y se toman decisiones estratégicas sobre inversiones tecnológicas futuras.

Un ROI negativo, por otro lado, señalaría la necesidad de reevaluar tanto la elección del sistema CRM como cómo se está utilizando. En este caso, las empresas tendrían que investigar si la falta de rentabilidad se debe a la calidad del software, a una implementación deficiente o a una adopción insuficiente entre los empleados. Es importante tener en cuenta que el ROI del CRM no solo debe medirse en términos financieros (Rodríguez y Silva, 2022). Los beneficios intangibles como la mejora en la satisfacción del cliente, una mejor inteligencia de negocio y una toma de decisiones más informada también son consideraciones valiosas, aunque más difíciles de cuantificar.

Además de las consideraciones cuantitativas como el ROI, es crucial no perder de vista el valor cualitativo que un CRM puede aportar a la empresa, lo cual incluye factores como el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y la mejora en la calidad del servicio, que aunque no siempre son fáciles de medir, juegan un papel vital en el éxito a largo plazo de cualquier negocio. De igual manera, estos beneficios intangibles se traducen, en última instancia, en un valor monetario a través de una mayor lealtad del cliente y referencias

positivas, lo cual debe ser considerado en una evaluación completa del rendimiento del CRM.

La eficacia de un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente no debe evaluarse solo a través de métricas financieras y operativas, la visión debe ser más holística, incorporando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos (Torres et al., 2020). Los índices son herramientas indispensables que, al complementarse con una evaluación cualitativa, ofrecen una perspectiva completa del impacto del CRM. Este enfoque integral es esencial para maximizar la utilidad del sistema, adaptar estrategias empresariales y, finalmente, lograr una ventaja competitiva sostenible.

### **2.1.3 Importancia del CRM en la organización**

El Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) desempeña un papel crucial en las organizaciones, ya que es una herramienta tecnológica fundamental en la era actual. Permite a las empresas administrar, analizar y mejorar de manera constante sus interacciones con los clientes (Aramburu y Maguiño, 2021). Al consolidar datos e información relevantes en una base de datos centralizada, un CRM proporciona una visión completa del cliente, abarcando desde la adquisición inicial hasta la fidelización a largo plazo.

Un CRM efectivo no solo es esencial para gestionar relaciones con los clientes, sino que también juega un rol fundamental en ventas, marketing y servicio al cliente. Al centralizar la información, el sistema proporciona a la organización una herramienta poderosa para la toma de decisiones. Además, permite identificar patrones de consumo, reconocer oportunidades de negocio y detectar áreas de mejora, los beneficios son especialmente valiosos para personalizar ofertas, optimizar campañas de marketing y elevar la calidad del servicio al cliente.

La implementación de un CRM también impacta de manera significativa en la rentabilidad y competitividad de una organización. Sus capacidades de segmentación y seguimiento detallado de las interacciones con los clientes permiten la ejecución de estrategias de marketing más efectivas, lo que a su vez conduce a un aumento en las ventas y la retención de clientes. Además, al proporcionar métricas e índices de rendimiento, como el Retorno de Inversión (ROI), Costo de Adquisición de Cliente (CAC) y Valor del

Ciclo de Vida del Cliente (CLV), un CRM facilita la medición y evaluación del rendimiento empresarial (Hidalgo y Torre, 2021).

Por último, pero no menos importante, un CRM no solo ofrece beneficios cuantitativos, sino que también aporta valor cualitativo a la organización, la mejora en la satisfacción del cliente, el incremento en la lealtad del cliente y la acumulación de inteligencia empresarial son aspectos que, aunque difíciles de medir, generan un impacto positivo en la reputación y sostenibilidad de la empresa.

un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente representa un recurso estratégico esencial para cualquier organización que aspire a mantener su competitividad en el mercado actual. Con una combinación de beneficios cuantitativos y cualitativos, el CRM se convierte en una herramienta integral para lograr el éxito empresarial, con la capacidad de ajustarse y expandirse de acuerdo a las necesidades de la organización (Aramburu y Maguiño, 2021).

La relevancia de un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) en una organización farmacéutica es especialmente crucial debido a la complejidad y sensibilidad de esta industria. La administración eficaz de las relaciones con los clientes no solo resulta beneficiosa desde el punto de vista comercial, sino que también tiene un impacto directo en la salud y el bienestar de la población.

En primer lugar, un CRM eficaz ayuda a las organizaciones farmacéuticas a mantener registros precisos de las interacciones con proveedores de atención médica, hospitales, farmacias y, en algunos casos, pacientes individuales (Barbosa, 2021). Este enfoque centrado en el cliente es vital para cumplir con los estrictos requisitos reglamentarios y de cumplimiento que son comunes en el sector farmacéutico.

Además, el uso de un CRM en la industria farmacéutica permite una segmentación detallada que va más allá del consumidor general, lo cual puede incluir el seguimiento de las necesidades específicas de los médicos, los patrones de prescripción y las preferencias de tratamiento. A través de un CRM, las compañías farmacéuticas pueden también gestionar muestras médicas de manera más eficiente, asegurando que lleguen a los profesionales de la salud adecuados para el beneficio máximo del paciente.

La eficacia y la eficiencia en la gestión de relaciones también tienen un impacto directo en la rentabilidad, un CRM permite una mejor coordinación entre las ventas, el marketing y los equipos de servicio al cliente, lo cual es crucial para lanzar nuevos productos farmacéuticos, especialmente en un mercado tan competitivo (Aramburu y Maguiño, 2021). Los datos recopilados a través del CRM pueden ser fundamentales para ajustar estrategias de marketing y ventas, lo que resulta en un aumento de las tasas de conversión y la retención de clientes, dos aspectos esenciales para el éxito a largo plazo.

Otro elemento vital es el potencial del CRM para mejorar la colaboración en investigaciones y ensayos clínicos, al tener un registro organizado de los datos de los participantes, las interacciones con instituciones médicas y los resultados de estudios anteriores, las organizaciones farmacéuticas pueden acelerar el tiempo de comercialización para medicamentos críticos.

La implementación de un CRM en una organización farmacéutica no es un lujo, sino una necesidad estratégica, al proporcionar herramientas para una mejor gestión de relaciones con múltiples partes interesadas, desde profesionales de la salud hasta pacientes y reguladores, un CRM mejora la eficiencia operativa, la rentabilidad y, lo más importante, la calidad del servicio en una industria donde la excelencia no es opcional sino obligatoria.

## **2.2 Fases para la implementación de un Sistema CRM.**

La implementación de un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) es un proyecto estratégico con el potencial de transformar la dinámica de interacción de una organización con sus clientes, al mismo tiempo que mejora sus operaciones y facilita la toma de decisiones cruciales (Torres et al., 2020). Dada la importancia y la inversión que requiere un proyecto de esta magnitud, es vital seguir un enfoque estructurado durante la fase de implementación, el proceso suele dividirse en varias fases, cada una con sus propias metas y actividades específicas, diseñadas para asegurar que la implementación sea eficiente, efectiva y alinee con los objetivos comerciales de la empresa.

Desde la planificación inicial y la selección de la plataforma, hasta la personalización, las pruebas y el despliegue, cada etapa del proceso tiene su propio conjunto de desafíos y requerimientos. Omitir o acelerar cualquiera de estas fases podría resultar en costosas

ineficiencias, baja adopción por parte de los empleados y un retorno de inversión (ROI) reducido (López et al., 2020).

Por tanto, entender las fases para la implementación de un sistema CRM no solo prepara a la organización para un lanzamiento exitoso, sino que también establece las bases para el uso sostenible y efectivo del sistema a largo plazo. En las siguientes secciones, se explorarán con más detalle estas fases cruciales para garantizar una implementación exitosa de un sistema CRM.

### **2.2.1 Engagement Kick Off Workshop Regional**

El "Engagement Kick-Off Workshop Regional" desempeña un papel fundamental en la implementación de proyectos empresariales de gran envergadura, como la introducción de un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM). Durante esta fase inicial, se reúnen las partes interesadas clave a nivel local y regional con el propósito de establecer las bases, expectativas y metas del proyecto (Guerola, 2021).

En esta fase inicial, se define la visión del proyecto y se esclarecen los resultados esperados. Es aquí donde la alta dirección, los líderes de proyecto, los expertos técnicos y los representantes de las unidades de negocio se congregan para discutir la hoja de ruta del proyecto, los hitos, los recursos necesarios y los riesgos potenciales. Este taller sirve como un foro para que las partes interesadas establezcan acuerdos mutuos sobre las responsabilidades y los compromisos necesarios para llevar el proyecto a buen término.

Un aspecto destacado del "Engagement Kick-Off Workshop Regional" es que ofrece una oportunidad para abordar cualquier preocupación que puedan tener las distintas unidades de negocio o departamentos regionales (Carvalho et al., 2021). Al garantizar que todos los participantes tengan una comprensión clara y unificada de los objetivos del proyecto, se establece un punto de partida sólido que facilita las fases posteriores de implementación.

Este evento también es fundamental para crear un sentido de propiedad y compromiso entre los miembros del equipo. Al final del taller, se espera que cada participante tenga un entendimiento claro de su rol en el proyecto y de cómo su contribución impactará en el éxito general de la implementación del CRM (Arenas y Cañi, 2021).

Con todo ello en mente, el "Engagement Kick-Off Workshop Regional" actúa como un catalizador para la cohesión y el alineamiento del equipo, dicho evento preliminar no solo marca el inicio del proceso de implementación, sino que también establece el tono para todo el proyecto (Guerola, 2021). Se convierte en una especie de "piedra angular" que refuerza la estructura organizativa y estratégica del proyecto, permitiendo así una transición más suave hacia las fases subsiguientes.

Finalmente, el taller inicial es más que un mero trámite; es un ejercicio estratégico de planificación y compromiso que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de la implementación del CRM en una organización, al centrarse en la claridad de objetivos, la asignación de roles y la alineación de expectativas desde el principio, las empresas se posicionan de manera óptima para maximizar los beneficios del CRM, al tiempo que minimizan los riesgos y desafíos que puedan surgir durante el camino.

### **2.2.2 Preparación de Datos (Data Preparation)**

La Preparación de Datos, también conocida como "Data Preparation" en inglés, es una etapa vital en la implementación de un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM). En este proceso, se recopilan, depuran y estructuran los datos que serán utilizados en el CRM. El propósito es garantizar la precisión, integridad y pertinencia de la información que se ingrese en el sistema, ajustándola a las necesidades de la empresa (López et al., 2020).

Durante esta etapa, las organizaciones realizan un inventario exhaustivo de sus fuentes de datos, que pueden variar desde bases de datos internas y hojas de cálculo hasta información proveniente de redes sociales y otros canales de comunicación con el cliente. Una vez identificadas las fuentes, se lleva a cabo un proceso de limpieza y normalización de datos para eliminar duplicados, corregir errores y asegurar la consistencia en el formato y la terminología.

La Preparación de Datos también implica la identificación de lagunas o deficiencias en la información disponible, permite a la organización tomar medidas proactivas para recopilar datos adicionales o ajustar sus estrategias en consecuencia (Guerola et al., 2021). Al final de esta fase, la empresa deberá tener un conjunto de datos bien

estructurado y listo para ser importado en el sistema CRM, lo que facilita las operaciones futuras y mejora la precisión del análisis y la toma de decisiones.

Durante la fase de Preparación de Datos en la implementación de un Sistema CRM, las organizaciones no sólo hacen un inventario de sus datos, sino que también emprenden un proceso detallado de análisis y verificación de la información. Las bases de datos internas, hojas de cálculo, correos electrónicos, registros de interacciones con el cliente, así como datos de redes sociales, son algunas de las múltiples fuentes que se exploran exhaustivamente, la diversidad de estas fuentes plantea desafíos en términos de coherencia y calidad de los datos (López et al., 2020).

Una vez que se han identificado y enumerado las fuentes, se inicia el proceso de limpieza y normalización, el proceso es esencial para garantizar que los datos sean útiles y fiables. Se eliminan registros duplicados, se corrigen errores evidentes, y se normalizan los formatos para que todos los datos puedan integrarse de manera fluida en el CRM. En muchos casos, este es también el momento para enriquecer los datos existentes con información adicional que pueda ser relevante para la gestión de las relaciones con los clientes, como patrones de compra o preferencias de contacto.

La fase de Preparación de Datos va más allá de la simple corrección y organización de la información, también se realiza una evaluación detallada para identificar cualquier brecha o deficiencia en los datos disponibles (Torres et al., 2020), la cual es una oportunidad crucial para que la organización se anticipe a problemas futuros, adoptando medidas proactivas para llenar esas brechas, lo cual puede implicar la recopilación de nuevos datos, o incluso la reevaluación y ajuste de las estrategias de negocio y de interacción con el cliente.

Al culminar esta etapa, la organización deberá contar con un repositorio de datos limpio, bien estructurado y altamente organizado, preparado para su importación al sistema CRM, este conjunto de datos será la base sobre la cual se construirán futuras operaciones, análisis y estrategias, por lo que su calidad es de suma importancia. La Preparación de Datos, por lo tanto, no solo facilita la eficiencia operativa, sino que también sienta las bases para un análisis más preciso y una toma de decisiones más informada, factores clave para el éxito a largo plazo de cualquier implementación de CRM (Aramburu y Maguiño, 2021).

Es un elemento esencial para el logro exitoso de la implementación de un CRM. La gestión apropiada de los datos no solamente optimiza la eficiencia operativa, sino que también amplifica la eficacia de las estrategias de ventas, marketing y servicio al cliente, lo cual posibilita que la organización alcance sus metas tanto a corto como a largo plazo de manera más efectiva.

### **2.2.3 Migración de Datos (Data Migration)**

En la fase de Migración de Datos, las organizaciones afrontan el reto de trasladar su información de un entorno a otro, normalmente desde sistemas más antiguos o diversas fuentes hacia la nueva plataforma de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM). Este es uno de los pasos más críticos en la implementación de un sistema CRM, y si no se hace correctamente, podría comprometer todo el proyecto (Aramburu y Maguiño, 2021).

El proceso comienza con la elaboración de un plan de migración detallado que establece las etapas, los responsables y los cronogramas, es vital asegurarse de que todos los datos que se migrarán estén en consonancia con los objetivos estratégicos de la empresa. No se trata solo de mover datos de un lugar a otro; es un proceso cuidadosamente orquestado que debe alinearse con la visión y metas de la empresa.

Durante el proceso de migración, se emplean herramientas y protocolos especializados con el propósito de garantizar una transferencia de datos sin problemas y segura, lo cual abarca la implementación de medidas de seguridad destinadas a prevenir cualquier pérdida, corrupción o violación de datos (López et al., 2020). En esta fase, también se realiza una serie de pruebas para validar que los datos se han transferido correctamente y que todas las funciones y características del CRM operan como se esperaba con el nuevo conjunto de datos.

Durante la migración, es imperativo contar con un equipo especializado que tenga experiencia en el manejo de diferentes sistemas y en la resolución de posibles incongruencias entre plataformas, los expertos son responsables de garantizar que la transferencia de datos se lleve a cabo sin interrupciones, minimizando cualquier riesgo asociado con la pérdida o corrupción de información.

El desafío no termina con la simple transferencia de datos. Una vez migrados, es crucial revisar y validar cada fragmento de información para asegurarse de que se ha cargado

correctamente en el nuevo sistema. Además, es fundamental considerar la estructura y jerarquía de los datos, para que estos se ajusten de manera óptima al diseño y funcionalidades del CRM (Paredes, 2020).

A menudo, este proceso revela áreas donde se necesita enriquecimiento de datos o integraciones adicionales. La organización podría descubrir, por ejemplo, que ciertos registros carecen de información crucial, o que algunos conjuntos de datos, al ser trasladados, no se alinean perfectamente con las funcionalidades del nuevo sistema. Es en estas situaciones donde la flexibilidad y adaptabilidad del equipo de implementación se ponen a prueba, requiriendo soluciones innovadoras y decisiones rápidas para mantener el proyecto en curso.

La comunicación también juega un papel crucial en esta fase. Mantener informados a los stakeholders, desde los líderes de la organización hasta los usuarios finales, es esencial para gestionar expectativas y garantizar que todos estén al tanto de los avances y posibles desafíos (Checasaca- et al., 2022). Además, recopilar feedback continuamente de los usuarios que acceden por primera vez al nuevo sistema puede proporcionar insights valiosos que ayuden a ajustar y optimizar el proceso de migración.

La fase de Migración de Datos sienta las bases para el éxito de las etapas subsiguientes, como la capacitación de usuarios y la integración del CRM en las operaciones diarias. Una migración bien ejecutada no solo garantiza la integridad y accesibilidad de la información, sino que también instaura confianza entre los usuarios y genera entusiasmo por las posibilidades que el nuevo sistema CRM puede ofrecer a la organización, es, en esencia, el puente que conecta el pasado tecnológico de la empresa con su futuro prometedor.

Es común enfrentar desafíos en esta etapa, como la incompatibilidad entre los sistemas antiguos y nuevos, la pérdida temporal de acceso a datos cruciales, o incluso la detección de errores que no se habían descubierto durante la fase de Preparación de Datos. Por ello, es crucial tener un plan de contingencia en lugar, y estar preparado para solucionar problemas de manera rápida y eficiente.

#### **2.2.4 Verificación de Datos (Data Verification)**

La fase de Verificación de Datos es una etapa crucial en la implementación de un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM). Tras la migración de datos, la organización debe garantizar que la información trasladada no solo esté completa, sino que también sea precisa y fiable (Barbosa, 2021). Este paso es vital para asegurar que el nuevo sistema CRM será eficaz en sus operaciones y que contribuirá a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

En primer lugar, el equipo encargado debe llevar a cabo una serie de pruebas y controles de calidad para confirmar que los datos se han transferido y almacenado de manera correcta en la nueva plataforma. Este proceso puede incluir desde la comparación de muestras de datos entre el sistema antiguo y el nuevo hasta la ejecución de consultas específicas para asegurar que los datos son accesibles y utilizables (Hidalgo y Torre, 2021).

La Verificación de Datos no se trata solo de comprobar la exactitud; también implica asegurarse de que la información es coherente y está estructurada de manera que se adapte a las funcionalidades y capacidades del nuevo CRM que podría requerir la revisión de la taxonomía, las relaciones entre los diferentes conjuntos de datos y la conformidad con los estándares de la industria o las regulaciones aplicables.

Durante esta fase, se pueden detectar errores o inconsistencias que requieran corrección, por lo tanto, la capacidad para realizar ajustes rápidos y efectivos es crucial ya que puede abarcar desde la simple corrección de errores de entrada hasta la reconfiguración de campos de datos o incluso, en casos extremos, la repetición parcial de la fase de Migración de Datos (Hidalgo y Torre, 2021).

Es fundamental mantener un registro detallado de todas las acciones realizadas durante la fase de Verificación de Datos, incluyendo los problemas identificados y las soluciones aplicadas. Este registro no solo sirve como una pista de auditoría, sino que también proporciona insights útiles para futuras implementaciones o actualizaciones del sistema.

La comunicación efectiva con los stakeholders también es esencial en esta etapa, mantener informados a los líderes empresariales y a los usuarios finales sobre el estado

de la verificación puede ayudar a gestionar las expectativas y a preparar al personal para la transición al nuevo sistema (Hidalgo y Torre, 2021).

Al descubrir errores o inconsistencias durante la fase de Verificación de Datos, la organización se enfrenta a una oportunidad valiosa para rectificar estos problemas antes de que puedan afectar las operaciones del negocio. La agilidad para hacer ajustes es crucial en este punto, y eso podría requerir el despliegue de equipos multidisciplinarios que incluyan expertos en datos, analistas y personal técnico, los equipos pueden trabajar de manera conjunta para abordar los problemas desde varios ángulos, garantizando que las soluciones implementadas sean tanto integrales como efectivas.

En el contexto de las correcciones, la transparencia es esencial. Por ello, es vital mantener un registro detallado que documente cada acción, cada problema resuelto y cada decisión tomada durante este proceso. Este registro no solo es crucial para cumplir con las regulaciones y requisitos de auditoría, sino que también ofrece un recurso invaluable para el aprendizaje organizacional (Checasaca et al., 2022). Los datos y los aprendizajes extraídos de este registro pueden ser incorporados en planes de formación para los empleados, guías de mejores prácticas e incluso en el diseño de futuros proyectos de implementación de CRM.

La fase de Verificación de Datos también destaca la importancia de la comunicación efectiva entre todos los stakeholders involucrados en el proyecto. No se trata solo de mantener informados a los líderes empresariales, sino también de preparar a los usuarios finales para la transición. Se pueden realizar sesiones informativas, webinars o talleres para explicar los cambios, las mejoras y cómo cada empleado se verá afectado o beneficiado por el nuevo sistema. Además, este es el momento ideal para establecer o confirmar los protocolos de uso y gobernanza de los datos en la nueva plataforma CRM, para asegurar su uso ético y eficiente.

Toda esta documentación y comunicación no son actividades periféricas, sino elementos centrales que contribuyen al éxito de la implementación del CRM. Ayudan a garantizar que el sistema no solo esté técnicamente sólido, sino que también esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, y que cuente con la aceptación y comprensión de aquellos que lo utilizarán diariamente (Arenas y Cañi, 2021). En última instancia, una Verificación de Datos bien ejecutada actúa como un sello de garantía que valida la calidad

y fiabilidad del nuevo sistema CRM, asegurando que la empresa está bien posicionada para maximizar su inversión en esta tecnología.

En resumen, la Verificación de Datos es una fase que no debe tomarse a la ligera. Es el último bastión de control de calidad antes de que el nuevo sistema CRM entre en funcionamiento completo. Una verificación exitosa garantiza que la inversión en el nuevo sistema está bien fundamentada, estableciendo la base para una operación eficiente y una toma de decisiones precisa en el futuro.

### **2.2.5 Traducciones de Sistema**

En la fase de Traducciones de Sistema, la organización se centra en adaptar la plataforma de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) a las necesidades lingüísticas y culturales de sus diversos grupos de usuarios, es especialmente crítico para empresas que operan en múltiples regiones geográficas y lingüísticas (Hidalgo y Torre, 2021). La traducción no es simplemente un ejercicio de cambiar palabras de un idioma a otro; también implica ajustar el contexto, los términos técnicos y las expresiones culturales para que sean pertinentes y comprensibles para los usuarios finales.

Durante esta fase, se despliegan equipos especializados en localización y traducción, que trabajan en estrecha colaboración con los expertos en el dominio del negocio. El objetivo es asegurarse de que todas las funcionalidades del sistema, desde los menús desplegables hasta los informes generados, sean accesibles y entendibles para los empleados de diferentes entornos culturales y lingüísticos, el proceso es llevado a cabo con una atención meticulosa a los detalles, para garantizar que no solo se traduzcan las palabras, sino que también se mantenga la integridad del contenido y su relevancia para la empresa (Arenas y Cañi, 2021).

Este es también el momento en que la empresa debe considerar las leyes y regulaciones locales relacionadas con el manejo de datos, la privacidad y otros asuntos normativos que podrían afectar la operación del CRM en diferentes jurisdicciones. Cumplir con estas leyes es crucial no solo para la operación efectiva del sistema sino también para mantener la confianza de los clientes y evitar posibles litigios.

La Traducción de Sistema no debe considerarse como un paso opcional o secundario en la implementación del CRM. En lugar de ello, debe verse como una parte integral que

garantiza que la plataforma sea verdaderamente global y local al mismo tiempo(Hidalgo y Torre, 2021). Al hacerlo, la empresa no solo extiende el alcance de su CRM, sino que también lo convierte en una herramienta más efectiva para la captura de mercados internacionales y para fomentar una mayor satisfacción y fidelización de los clientes a nivel global.

Es el momento en que la empresa debe abordar detenidamente las leyes y regulaciones locales y globales relacionadas con el manejo de datos y la privacidad. Este enfoque normativo es particularmente crítico para las empresas que operan a través de fronteras o tienen una base de clientes diversa. Por ejemplo, las organizaciones con operaciones en Europa deben asegurarse de cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea, no cumplir con estas regulaciones puede resultar en sanciones severas y daño a la reputación de la empresa (Urpeque, 2022).

Además de las implicaciones legales, cumplir con las leyes y regulaciones también ayuda a la organización a construir y mantener la confianza con sus clientes y socios, los consumidores de hoy están cada vez más preocupados por cómo se utilizan y almacenan sus datos. Al demostrar que la empresa toma estas preocupaciones en serio, se fortalece la relación con el cliente y se fomenta una mayor lealtad a la marca.

Por lo tanto, la fase de Traducción de Sistema debe ser considerada como una etapa crítica en la implementación del CRM, y no simplemente como un paso opcional o suplementario, al tomar las medidas adecuadas para adaptar el CRM a las especificidades lingüísticas, culturales y legales de cada mercado, la organización garantiza que su sistema sea tanto globalmente eficiente como localmente relevante (Hidalgo y Torre, 2021). Este enfoque dual permite a la empresa competir más efectivamente en los mercados internacionales, al mismo tiempo que se ajusta a las necesidades y expectativas de los clientes a nivel local.

El enfoque en la traducción y localización expande las funciones del CRM más allá de la gestión básica de relaciones con los clientes, convirtiéndolo en una herramienta estratégica integral para la expansión global del negocio. En consecuencia, se convierte en una inversión que proporciona ventajas inmediatas en la operatividad, así como beneficios a largo plazo en términos de competitividad y crecimiento de la empresa.

### **2.2.6 Informes para Inteligencia de Negocio (Business Intelligence)**

En el contexto de un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), la fase de Informes para Inteligencia de Negocio (Business Intelligence) desempeña un papel crucial en el aprovechamiento óptimo de los datos recopilados y almacenados en la plataforma (Gllego et al., 2021), la etapa permite a las organizaciones extraer, procesar y analizar información relevante para tomar decisiones estratégicas, evaluar el rendimiento y predecir tendencias futuras.

El proceso comienza con la identificación de los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) que la organización quiere monitorear y medir, a menudo, incluye métricas relacionadas con ventas, servicio al cliente, retención de clientes y eficiencia operativa. A continuación, se configuran informes y paneles personalizados dentro del CRM para capturar y presentar estos indicadores de una manera fácilmente interpretable.

La fase de Informes para Inteligencia de Negocio (Business Intelligence) dentro de un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) es una etapa vital que habilita a la organización para transformar datos brutos en información accionable, esta fase impulsa la toma de decisiones informadas al ofrecer una visión detallada y cuantificable de múltiples aspectos del negocio, desde el comportamiento del cliente y las tendencias del mercado hasta la eficiencia operacional (Arenas y Cañi, 2021).

Este proceso inicia con la definición clara de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) que la empresa necesita monitorear, los KPIs pueden abarcar una amplia gama de métricas como tasas de conversión, costos de adquisición de clientes, y el retorno de inversión (ROI), entre otros, una vez definidos los KPIs, los informes correspondientes se diseñan y configuran en el CRM, permitiendo a los usuarios acceder a análisis en tiempo real o periódicos (Gllego et al., 2021).

Un aspecto destacado de esta fase es la habilidad de realizar análisis de datos complejos mediante el uso de herramientas analíticas avanzadas, estas herramientas pueden ir desde simples dashboards hasta sofisticadas plataformas que emplean algoritmos de aprendizaje automático para identificar patrones y prever tendencias futuras (Carvalho et al., 2021). Los resultados se traducen en informes de fácil lectura que pueden ser interpretados por diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización.

Es esencial que estos informes sean accesibles e interpretables para las partes interesadas en todos los niveles de la empresa. Al proporcionar una fuente unificada y coherente de información, los informes de inteligencia empresarial son fundamentales para eliminar las barreras informativas y fomentar una cultura de toma de decisiones respaldada por datos.

Los informes de inteligencia de negocio no son simplemente una recopilación de datos; también incluyen herramientas analíticas avanzadas que permiten realizar análisis de tendencias, comparaciones de rendimiento y proyecciones de futuro. Los informes pueden ser configurados para ofrecer insights en tiempo real, lo que permite a la organización responder rápidamente a cambios en el comportamiento del cliente, fluctuaciones del mercado o desafíos internos (Cárdenas, 2020).

Es fundamental que estos informes sean accesibles y comprensibles para las partes interesadas clave en la organización, desde el equipo ejecutivo hasta los gerentes de ventas y el personal de servicio al cliente, la colaboración interdepartamental se ve facilitada cuando todos tienen acceso a los mismos insights y pueden actuar en consecuencia.

### **2.2.7 Proceso de Control de Cambios**

El Proceso de Control de Cambios es una etapa crucial en la vida de cualquier sistema, y en el contexto de un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), adquiere una relevancia particular (Rogel et al., 2022). Este proceso permite a la organización gestionar de manera efectiva cualquier modificación en el sistema, ya sean cambios en la configuración, actualizaciones de software o adaptaciones para cumplir con nuevas regulaciones legales o requisitos empresariales.

La primera etapa del Proceso de Control de Cambios implica la identificación de la necesidad de un cambio, que puede surgir de diversas fuentes como retroalimentación de los usuarios, cambios en el entorno de mercado o directrices corporativas. Una vez reconocida la necesidad, se realiza un análisis de impacto para evaluar las implicaciones del cambio propuesto, no solo en el sistema CRM sino en todos los procesos y operaciones relacionados.

Luego, se desarrolla un plan detallado que define los recursos requeridos, los plazos y los individuos responsables en cada fase del proceso de cambio. Este plan debe ser sometido a revisión y aprobación por un comité de control de cambios, el cual suele estar compuesto por representantes de distintas áreas funcionales como IT, ventas, marketing y servicio al cliente (Gllego et al., 2021).

Una vez aprobado el plan, se procede a la implementación del cambio, que debe ser monitoreada estrechamente para garantizar que se realice según lo previsto y sin interrupciones no deseadas en el servicio. Tras la implementación, se lleva a cabo una fase de pruebas y verificación para asegurar que el cambio cumpla con los criterios de calidad y rendimiento definidos.

Una revisión post-implementación permite evaluar el éxito del cambio y recopilar lecciones aprendidas que puedan ser útiles para futuros ciclos de control de cambios. También se actualizan los documentos y manuales de usuario para reflejar las nuevas funcionalidades o procedimientos (Barbosa, 2021).

Finalmente, el Proceso de Control de Cambios es un componente esencial para mantener la eficacia y la relevancia de un sistema CRM en una organización. A través de una gestión cuidadosa y metódica de las modificaciones, las empresas pueden adaptarse a las condiciones cambiantes, maximizar la utilidad de su sistema y asegurar una implementación exitosa y sostenible a largo plazo.

### **2.2.8 Herramientas a usarse para el despliegue**

El despliegue de un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) es una tarea compleja que requiere una planificación cuidadosa y la utilización de diversas herramientas para garantizar una implementación exitosa (Barbosa, 2021). Desde el inicio del proyecto, es crucial seleccionar las herramientas adecuadas que se alineen con los objetivos empresariales, los recursos disponibles y las necesidades tecnológicas específicas de la organización.

Una de las primeras herramientas a considerar es el software de gestión de proyectos, que ayuda a planificar, monitorear y documentar todas las etapas del despliegue, lo cual incluye la asignación de tareas, la gestión de tiempos y recursos, y el seguimiento del

progreso en tiempo real. Herramientas como Microsoft Project o Jira pueden ser muy útiles para esta fase.

Para la Preparación y Migración de Datos, se suelen utilizar herramientas de ETL (Extracción, Transformación y Carga) que permiten extraer datos de diversas fuentes, transformarlos para cumplir con los requisitos del nuevo sistema y cargarlos en la plataforma CRM. Software como Talend o Informatica PowerCenter son ejemplos populares en esta categoría (Arenas y Cañi, 2021).

La fase de Verificación de Datos es esencial para cualquier implementación de CRM exitosa, ya que asegura la integridad y exactitud de la información que alimentará al sistema. Más allá de Data Quality Services (DQS) de Microsoft y Trifacta, hay otras herramientas avanzadas que ofrecen funcionalidades como el profiling de datos, la identificación de patrones y las capacidades de automatización para llevar a cabo una verificación más completa, a medida que se identifican inconsistencias y se aplican correcciones, las herramientas de gestión de metadatos también pueden ser beneficiosas para documentar los cambios realizados, asegurando un rastro de auditoría y un mejor entendimiento del flujo de datos (Aramburu y Maguiño, 2021).

El monitoreo en tiempo real y las alertas también son características útiles en esta fase, permiten a las organizaciones identificar y corregir rápidamente cualquier problema que surja durante la verificación, minimizando el impacto sobre las operaciones comerciales. Además, estas herramientas pueden integrarse a menudo con soluciones de Business Intelligence para proporcionar informes detallados sobre la calidad de los datos, lo que facilita el análisis y la toma de decisiones a nivel ejecutivo.

En cuanto a la configuración y personalización del CRM, los kits de desarrollo de software (SDK) y las APIs (Interfaces de Programación de Aplicaciones) no solo ofrecen la flexibilidad para adaptar el sistema a las necesidades específicas de la empresa, sino que también permiten una integración más fluida con otros sistemas críticos para el negocio, como ERP, sistemas de punto de venta o plataformas de comercio electrónico, esta integración es crucial para crear un ecosistema digital cohesivo donde fluye la información (Aramburu y Maguiño, 2021).

Las plataformas CRM modernas a menudo vienen con entornos de pruebas o "sandboxes", donde los desarrolladores y administradores pueden probar nuevas configuraciones y personalizaciones antes de implementarlas en el entorno de producción, lo cual reduce significativamente los riesgos asociados con la implementación y permite a las organizaciones ser más ágiles en la adaptación a nuevas necesidades o desafíos del mercado.

Algunos CRM también ofrecen mercados de aplicaciones o tiendas de extensiones donde las organizaciones pueden adquirir funcionalidades adicionales creadas por terceros, lo que puede acelerar el proceso de implementación y reducir los costos, ya que evita tener que desarrollar soluciones personalizadas desde cero (Rodríguez y Silva, 2022).

Finalmente, para la formación de los usuarios y el soporte continuado, las herramientas de gestión del conocimiento y plataformas de e-learning pueden ser de gran utilidad, las plataformas, como Moodle o TalentLMS, ofrecen un entorno donde los usuarios pueden familiarizarse con el nuevo sistema antes de su lanzamiento oficial.

### **2.2.9 Go Live (Lanzamiento del nuevo CRM)**

La fase de "Go Live" o Lanzamiento del nuevo CRM es uno de los momentos más críticos en el proceso de implementación del sistema. Después de meses de preparación, migración de datos, configuración y pruebas, la organización se prepara para hacer la transición de su entorno de pruebas al entorno de producción, esta fase requiere una meticulosa planificación y coordinación entre todos los departamentos y stakeholders involucrados.

Primero, es esencial que la organización establezca un plan de contingencia para manejar cualquier problema que pueda surgir durante el lanzamiento que puede incluir procedimientos para revertir a la configuración anterior en caso de fallos críticos o interrupciones en el servicio (Hidalgo y Torre, 2021). Herramientas como sistemas de monitoreo en tiempo real y dashboards de rendimiento pueden ser invaluablemente útiles para rastrear el estado del sistema en vivo y responder rápidamente a cualquier inconveniente.

Segundo, la comunicación es clave en esta fase. Todos los empleados, desde el equipo de ventas hasta el servicio al cliente y los departamentos de TI, deben estar completamente

informados sobre el cronograma del lanzamiento y qué esperar durante la transición. Se deben programar sesiones de entrenamiento para los usuarios finales con el fin de asegurar que estén familiarizados con las nuevas funciones y capacidades del CRM (Hidalgo y Torre, 2021).

Tercero, una vez que el sistema está en vivo, es crucial continuar monitoreando su rendimiento y usabilidad. Las primeras semanas después del lanzamiento son fundamentales para recoger feedback de los usuarios, identificar problemas y realizar ajustes necesarios. Las herramientas de análisis incorporadas en el CRM o plataformas externas de Business Intelligence pueden ser extremadamente útiles para evaluar el éxito de la implementación.

Cuarto, es recomendable llevar a cabo una revisión post-implementación para evaluar qué salió bien y qué áreas requieren mejora, no solo es valioso para futuras implementaciones o actualizaciones, sino que también contribuye al ciclo continuo de mejora del CRM, adaptándose a las necesidades cambiantes de la organización y del mercado (Gllego et al., 2021).

La fase posterior al "Go Live" es un periodo crucial que no debe ser pasado por alto. El monitoreo activo durante las primeras semanas permite a la organización reaccionar con agilidad ante cualquier anomalía o inquietud del usuario. La retroalimentación obtenida durante este periodo puede ser analizada mediante herramientas de análisis incorporadas en el CRM o a través de soluciones externas de inteligencia empresarial, la evaluación no solo valida la implementación sino que también brinda información clave para refinar estrategias futuras, garantizando así que el sistema CRM siga siendo una herramienta eficaz que se adapta a las necesidades cambiantes del negocio.

Por último, es recomendable que la organización lleve a cabo una revisión post-implementación, el proceso de revisión debe centrarse en evaluar tanto los éxitos como las áreas de mejora, con un enfoque específico en alinear el rendimiento del CRM con los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa (López et al., 2020). Este ejercicio introspectivo no solo prepara a la organización para futuras implementaciones o actualizaciones del sistema, sino que también alimenta un ciclo de mejora continua. De esta manera, el CRM puede evolucionar y adaptarse, asegurando que siempre esté alineado con las metas de la empresa y las expectativas del cliente.

### **2.3 El centro de excelencia**

Un Centro de Excelencia (CoE) es una entidad en una organización creada para fomentar y liderar la excelencia en un área particular o disciplina. Su principal propósito es centralizar y coordinar la experiencia, el conocimiento y las mejores prácticas en ese campo, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la calidad y los resultados en toda la organización. Los Centros de Excelencia son frecuentes en diversas industrias y campos, desde tecnología de la información hasta recursos humanos y procesos operativos (Salgado et al., 2023).

La función principal de un Centro de Excelencia es ser un recurso estratégico y experto en su campo de especialización, lo cual implica la investigación y desarrollo de mejores prácticas, la estandarización de procesos y la promoción de la innovación y el aprendizaje continuo. Los CoEs también pueden brindar capacitación y asesoramiento a los equipos y empleados de toda la organización, lo que ayuda a elevar el nivel de competencia y conocimiento en la disciplina en cuestión.

La creación de un Centro de Excelencia suele estar respaldada por una inversión significativa en recursos humanos, tecnológicos y financieros, lo cual garantiza que el CoE tenga la capacidad de generar impactos sustanciales en la organización. Los Centros de Excelencia también pueden tener un papel en la implementación de estrategias corporativas, alineando las prácticas y los objetivos en su área con los objetivos generales de la organización (Rodríguez, 2019).

Además, los CoEs son esenciales para la gestión del conocimiento en una organización. Recopilan y comparten información valiosa, documentan las mejores prácticas y fomentan la colaboración y el intercambio de ideas, la función desempeña un papel crucial en la creación de una cultura organizacional que prioriza el aprendizaje y la mejora constante.

En resumen, un Centro de Excelencia es una entidad especializada dentro de una organización que busca promover la excelencia y liderar en un área específica a través de la estandarización, la innovación y la colaboración. Su función esencial es mejorar la eficiencia y los resultados generales de la organización en la disciplina en la que se enfoca.

### 2.3.1 Componentes clave del centro de excelencia

Un Centro de Excelencia (CoE) comprende una serie de componentes clave que trabajan en conjunto para promover la excelencia y liderazgo en un área específica dentro de una organización. Ponce, (2022) señala los componentes fundamentales para el éxito y la efectividad del CoE:

- **Liderazgo y Dirección Estratégica:** El CoE debe contar con un liderazgo sólido que comprenda la visión estratégica de la organización y cómo el CoE se alinea con esos objetivos. Este liderazgo es responsable de establecer la dirección, definir los objetivos y supervisar las operaciones del CoE.
- **Expertos y Especialistas:** El equipo del CoE está compuesto por expertos altamente capacitados y con experiencia en el área de enfoque, los individuos aportan conocimientos profundos y mejores prácticas a la organización, brindando asesoramiento, capacitación y liderazgo en su campo.
- **Procesos y Metodologías:** Los CoEs desarrollan y promueven procesos y metodologías estándar en su área de especialización, los procesos pueden incluir guías, procedimientos, herramientas y marcos de trabajo que optimizan la ejecución y el logro de resultados consistentes.
- **Investigación y Desarrollo:** Los CoEs se mantienen al tanto de las tendencias y avances en su campo. Realizan investigaciones, pruebas y desarrollos para mantenerse actualizados y adoptar nuevas innovaciones que puedan beneficiar a la organización.
- **Capacitación y Desarrollo:** Proporcionan programas de formación y desarrollo dirigidos a los empleados de la organización, con el propósito de fortalecer las habilidades y ampliar los conocimientos en el campo de especialización del CoE.
- **Colaboración y Comunicación:** Los CoEs fomentan la colaboración entre equipos y departamentos, proporcionando un foro para compartir conocimientos, solucionar problemas y buscar oportunidades de mejora en conjunto.
- **Gestión del Conocimiento:** Los CoEs juegan un papel fundamental en la captura y documentación de mejores prácticas, lecciones aprendidas y conocimientos técnicos, lo cual ayuda a preservar el conocimiento organizacional y facilita su acceso en el futuro.
- **Medición y Seguimiento:** El CoE establece métricas y KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) para evaluar el impacto de sus iniciativas y

actividades, lo cual permite medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

- **Gobernanza y Dirección:** Un CoE debe contar con una estructura de gobernanza clara y eficiente que garantice la toma de decisiones efectiva y la alineación con los objetivos organizacionales.
- **Innovación:** Los CoEs fomentan la innovación continua al explorar nuevas formas de abordar los desafíos en su área y experimentar con soluciones creativas.

En conjunto, estos componentes permiten al Centro de Excelencia cumplir su misión de impulsar la excelencia, la eficiencia y la innovación en su área de especialización, aportando un valor significativo a toda la organización.

## **2.4 Servicio y soporte**

Dentro del entorno organizacional, el componente de servicio y soporte desempeña un papel fundamental al asegurar la plena satisfacción de los clientes, el funcionamiento ininterrumpido de los productos o servicios y la resolución eficiente de eventuales problemas (Ochoa, 2023). Este ámbito abarca una serie de actividades y elementos esenciales que confluyen en la entrega de una experiencia de alta calidad:

En primer lugar, se destaca la atención al cliente como una piedra angular, que implica una respuesta pronta y profesional ante las consultas, preguntas y dificultades planteadas por los clientes. Asimismo, el soporte técnico emerge como un elemento clave, al brindar asistencia especializada para la resolución de inconvenientes relacionados con productos, sistemas o servicios, ya sea mediante la identificación y resolución de problemas, la asesoría en configuración y mantenimiento, así como la orientación en la resolución de dificultades. En este sentido, la capacitación al cliente cobra relevancia, ya que proveer recursos y formación que permitan a los clientes aprovechar al máximo los productos y servicios adquiridos potencia su experiencia.

La gestión de incidentes, por su parte, asume un rol crucial al gestionar eficazmente los problemas informados por los clientes, registrando, priorizando, investigando y resolviendo los inconvenientes en el menor plazo posible, con el propósito de minimizar su impacto. La administración de mantenimiento y actualizaciones se vuelve imperativa para coordinar intervenciones preventivas, actualizaciones y parches que aseguren el

óptimo funcionamiento y conformidad con los estándares actuales. Adicionalmente, la gestión de problemas y quejas permite abordar de manera proactiva y profesional los desafíos planteados por los clientes, investigando sus causas y aplicando medidas correctivas que aseguren la satisfacción del cliente (Real, 2023).

La monitorización y análisis del rendimiento de productos y servicios son también aspectos cruciales para identificar problemas y oportunidades de mejora, a través del seguimiento de indicadores y el análisis de tendencias. La automatización, por su parte, adquiere relevancia al agilizar procesos mediante el uso de herramientas y sistemas automatizados, incrementando la eficiencia en la atención al cliente y el soporte técnico. La retroalimentación y mejora continua se erigen como pilares para obtener la visión del cliente y perfeccionar de manera constante los productos, servicios y procesos de atención. Finalmente, la comunicación transparente se erige como una piedra angular al mantener a los clientes informados sobre el estado de sus solicitudes, problemas y actualizaciones, fomentando la confianza y reforzando el compromiso de la organización con su satisfacción.

El ámbito de servicio y soporte desempeña un rol fundamental en la gestión organizacional, al garantizar la plena satisfacción del cliente, la resolución efectiva de problemas y el mantenimiento de operaciones fluidas. A través de su implementación diligente, se propicia una experiencia enriquecedora para los clientes y se contribuye al éxito global de la organización (Nieto, 2023).

#### **2.4.1 Manejo del plan de cambio dentro de la organización**

El manejo del cambio dentro de una organización implica la implementación estratégica de un plan diseñado para gestionar eficazmente la transición de la organización, sus equipos y sus empleados desde su estado actual hacia un estado deseado, la gestión cuidadosa del cambio es esencial para minimizar la resistencia, maximizar los resultados positivos y asegurar que la organización se adapte de manera exitosa a nuevas circunstancias, ya sean tecnológicas, estructurales, culturales u operativas (Iregui, 2021).

En este proceso, es esencial contar con la participación de todos los niveles de la organización, abarcando desde la alta dirección hasta los empleados de línea. La comunicación transparente y efectiva desempeña un papel fundamental para garantizar

que todos comprendan la importancia del cambio, sus metas y la forma en que se implementará. Asimismo, un liderazgo eficiente y efectivo resulta crucial para orientar y motivar a los empleados durante todo el proceso de cambio.

El manejo del cambio implica una serie de pasos estructurados. Comienza con la identificación de la necesidad y los objetivos del cambio, seguido de un análisis exhaustivo del impacto que el cambio tendrá en la organización. Luego, se desarrolla una estrategia detallada que abarca aspectos como la planificación de la comunicación, la asignación de roles y responsabilidades, la capacitación y el desarrollo de habilidades, y la gestión de la resistencia (Pértle, 2022).

Durante la implementación del cambio, se realiza un seguimiento constante para asegurarse de que el plan se esté ejecutando según lo previsto y para abordar cualquier desafío que surja. La flexibilidad es clave aquí, ya que los ajustes pueden ser necesarios para garantizar que el proceso de cambio sea exitoso. Además, se debe brindar apoyo a los empleados para ayudarlos a superar cualquier obstáculo y asegurarse de que se sientan respaldados en el proceso.

Finalmente, se realiza una evaluación post-implementación para medir los resultados y evaluar si los objetivos del cambio se han alcanzado, la evaluación proporciona información valiosa para futuras iniciativas de cambio y permite realizar ajustes si es necesario.

El manejo del cambio dentro de una organización es un proceso estratégico que requiere una planificación cuidadosa, comunicación efectiva, liderazgo sólido y atención continua a lo largo de todo el proceso. Al abordar el cambio de manera estructurada y colaborativa, las organizaciones pueden enfrentar los desafíos con confianza y lograr una adaptación exitosa a nuevas circunstancias y oportunidades.

#### **2.4.2 Manejo de cambio en la Organización**

El manejo del cambio en una organización es un proceso crucial para adaptarse a nuevas circunstancias, innovar y mejorar la eficiencia. Implica la planificación, implementación y seguimiento de ajustes significativos en la forma en que la organización opera. El objetivo es minimizar la resistencia al cambio y maximizar la adopción exitosa de nuevas

prácticas. Para lograrlo, se requieren enfoques estratégicos y consideración de los siguientes pasos clave que expone Rusinque y Cuellar, (2023):

- **Diagnóstico y Preparación:** Antes de implementar cualquier cambio, es fundamental comprender la necesidad de cambio y sus implicaciones, lo cual implica analizar el entorno interno y externo de la organización, identificar áreas de mejora y comunicar la razón detrás del cambio a los empleados.
- **Comunicación Efectiva:** Una comunicación clara y constante es esencial. Los líderes deben explicar por qué se está produciendo el cambio, cómo afectará a la organización y qué se espera de los empleados, lo cual ayuda a reducir la incertidumbre y fomenta la confianza en el proceso.
- **Liderazgo y Compromiso:** Los líderes deben demostrar un compromiso genuino con el cambio y servir como modelos a seguir. Su apoyo activo es crucial para inspirar a otros y demostrar la importancia del cambio.
- **Participación y Empoderamiento:** Involucrar a los empleados en la planificación y el diseño del cambio puede generar un sentido de propiedad y empoderamiento. Al permitir que aporten ideas y soluciones, se aumenta la probabilidad de aceptación.
- **Formación y Desarrollo:** Proporcionar la capacitación adecuada para adquirir nuevas habilidades y conocimientos necesarios para el cambio es fundamental, lo cual reduce la ansiedad y aumenta la confianza de los empleados en su capacidad para enfrentar los desafíos.
- **Identificación y Manejo de Resistencia:** La resistencia al cambio es común. Identificar sus causas y abordarlas de manera abierta y constructiva es importante. Puede incluir explicar los beneficios del cambio, brindar apoyo individualizado y enfocarse en la comunicación bidireccional.
- **Pilotos y Pruebas:** Probar el cambio en un entorno controlado antes de su implementación completa puede ayudar a identificar problemas potenciales y ajustar la estrategia según sea necesario.
- **Monitoreo y Evaluación:** Después de la implementación, es importante evaluar los resultados y ajustar según la retroalimentación recibida. La adaptabilidad es clave para asegurarse de que el cambio sea efectivo a largo plazo.

- **Reconocimiento y Celebración:** Reconocer y celebrar los logros alcanzados como resultado del cambio ayuda a mantener la motivación y muestra aprecio por los esfuerzos de los empleados.

El manejo del cambio exitoso implica una combinación de enfoques humanos y estratégicos. Las organizaciones que abordan el cambio con planificación, comunicación y apoyo adecuados tienen más probabilidades de navegar por los desafíos y alcanzar sus objetivos de manera exitosa.

### **2.4.3 Plan de manejo del cambio**

Un plan de manejo del cambio es una estrategia fundamental en el ámbito de la gestión organizacional que tiene como objetivo facilitar y gestionar eficazmente la transición de una organización, equipo o proyecto desde su estado actual a un estado deseado. La necesidad de un plan de manejo del cambio surge principalmente cuando una organización se enfrenta a transformaciones significativas, como la implementación de nuevas tecnologías, reestructuraciones, cambios en los procesos operativos, modificaciones en la cultura organizacional o cualquier otro cambio que pueda afectar la forma en que opera (Rendón et al., 2020).

La elaboración de un plan de manejo del cambio sigue un proceso estructurado que implica diversas etapas cruciales. Comienza con un diagnóstico exhaustivo que abarca la identificación de los impulsores del cambio, la evaluación de su viabilidad y el análisis de su impacto en distintos aspectos organizativos, como los recursos humanos, tecnológicos y financieros, la etapa resulta esencial para comprender la necesidad y metas del cambio, al mismo tiempo que permite anticipar desafíos potenciales y resistencias.

Luego, se desarrolla una estrategia detallada que guiará la implementación del cambio, la estrategia debe abordar varios aspectos cruciales, como la comunicación efectiva, la asignación de roles y responsabilidades de liderazgo, la gestión de la resistencia al cambio y la planificación de la capacitación y el desarrollo de habilidades para los empleados. Una comunicación transparente y continua es esencial para mantener a todos los involucrados informados sobre el propósito, los beneficios y el alcance del cambio, lo que puede reducir la incertidumbre y aumentar la aceptación del cambio (Vernieri, 2022).

La fase de implementación implica poner en marcha el plan, supervisando y gestionando activamente su ejecución. Durante esta etapa, es importante mantener una flexibilidad adecuada para adaptarse a los desafíos imprevistos y realizar ajustes según sea necesario. Además, se debe brindar apoyo a los empleados, ya que pueden enfrentar dificultades durante la transición y requerir orientación adicional.

Una vez que se ha implementado el cambio, se lleva a cabo una evaluación post-implementación para medir los resultados y asegurarse de que se hayan alcanzado los objetivos establecidos, la evaluación puede involucrar indicadores clave de rendimiento, retroalimentación de los empleados y análisis de impacto en los procesos y la cultura organizacional. Cualquier ajuste necesario se realiza en esta etapa para asegurar que el cambio se mantenga y continúe generando beneficios a largo plazo (Ochoa, 2023).

Un plan de manejo del cambio es un enfoque estratégico y estructurado para guiar a una organización a través de procesos de transformación. Al abordar cuidadosamente los aspectos de diagnóstico, estrategia, comunicación, implementación y evaluación, se busca asegurar que el cambio sea gestionado de manera efectiva, minimizando la resistencia y maximizando los resultados positivos.

#### **2.4.4 Actividades prioritarias post-lanzamiento del engagement**

Las actividades críticas posteriores al lanzamiento del compromiso en una organización son vitales para asegurar la implementación exitosa y duradera de las estrategias de compromiso. En primer lugar, es esencial realizar una evaluación exhaustiva de los resultados iniciales del programa de compromiso, recolectando datos sobre la participación, el feedback de los empleados y los indicadores clave de desempeño, los datos permitirán identificar áreas exitosas y posibles desafíos, orientando la toma de decisiones informadas para ajustar y mejorar la estrategia en curso (Sandoval, 2020).

Es esencial promover una comunicación constante y transparente con los empleados. Deben llevarse a cabo sesiones de retroalimentación y seguimiento para recabar opiniones, sugerencias y preocupaciones de los empleados respecto al programa de compromiso, la retroalimentación activa puede contribuir a identificar oportunidades de mejora y mantener la coherencia entre la estrategia de compromiso y las cambiantes necesidades de la fuerza laboral (Díaz et al., 2023).

La capacitación y el desarrollo de los líderes y supervisores también son actividades cruciales. Proporcionar a los líderes las herramientas y habilidades necesarias para apoyar y fomentar el compromiso de sus equipos es esencial para mantener un entorno de trabajo positivo y motivador. Además, se deben diseñar planes de reconocimiento y recompensas para celebrar los logros y contribuciones de los empleados, lo que contribuirá a fortalecer la cultura de reconocimiento y a mejorar la satisfacción y la motivación de los empleados.

Por último, la medición continua del impacto del programa de engagement a lo largo del tiempo es esencial para evaluar su eficacia a largo plazo y su alineación con los objetivos organizacionales, la medición puede incluir la monitorización regular de los indicadores de rendimiento clave, así como la realización de encuestas de compromiso periódicas para evaluar las tendencias y cambios en la percepción de los empleados. A través de estas actividades posteriores al lanzamiento, la organización puede asegurarse de que el programa de engagement siga siendo relevante, efectivo y adaptado a las necesidades cambiantes de sus empleados y objetivos estratégicos.

## **2.5 Sistemas de inteligencia de negocio (Business Intelligence)**

Los sistemas de inteligencia de negocio, conocidos como Business Intelligence (BI), se conforman de herramientas, tecnologías y procesos que habilitan a las organizaciones para recopilar, analizar y convertir datos en información relevante y valiosa para la toma de decisiones empresariales, los sistemas tienen un rol clave en convertir datos en conocimiento utilizable, asistiendo a las empresas en la comprensión de patrones, tendencias y relaciones en su operación, mercado y contexto competitivo (Paez et al., 2019).

Los sistemas de BI consolidan diversas fuentes de datos, como bases de datos internas, fuentes externas y aplicaciones, con el propósito de brindar una visión completa de la organización. Mediante herramientas de visualización y paneles personalizados, los usuarios pueden explorar y presentar los datos de forma efectiva, lo que simplifica la identificación de oportunidades, desafíos y áreas de mejora. El análisis y la creación de informes son funciones esenciales de los sistemas de BI, ya que habilitan a los usuarios a profundizar en los datos y obtener perspectivas valiosas para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Además, los sistemas de BI también brindan la capacidad de pronosticar y simular escenarios, lo que ayuda a las empresas a planificar y prepararse para el futuro. La automatización de procesos y la detección de anomalías son características adicionales que permiten a las organizaciones mantenerse ágiles y reaccionar rápidamente a los cambios en el entorno empresarial.

Los sistemas de inteligencia de negocio resultan esenciales al transformar los datos en información de valor, lo cual posibilita que las empresas tomen decisiones informadas y estratégicas, los sistemas contribuyen a que las organizaciones mejoren su eficiencia, competitividad y agilidad al proporcionar una comprensión profunda de los factores fundamentales que influyen en su rendimiento y éxito (Fuentes et al., 2023).

## **2.6 Administración del sistema crm**

La administración del sistema CRM (Customer Relationship Management) involucra la gestión efectiva y estratégica de todas las actividades, datos y procesos relacionados con la interacción y relación de una organización con sus clientes. El CRM es una herramienta crítica para comprender, satisfacer y mantener relaciones sólidas con los clientes, lo que resulta en una mejor retención, lealtad y satisfacción del cliente, y en última instancia, en el crecimiento y éxito de la empresa (Checasaca et al., 2022).

La administración de un sistema CRM comprende múltiples áreas fundamentales. En primer lugar, implica la configuración y adaptación del sistema para que se ajuste a las necesidades y procesos particulares de la organización, lo cual involucra definir campos, categorías y flujos de trabajo pertinentes para la gestión de las interacciones con los clientes. Además, se demanda la integración con otras herramientas y sistemas internos para asegurar la coherencia y accesibilidad de los datos.

La gestión de datos constituye otro elemento esencial, lo cual involucra la recolección, el almacenamiento y la actualización regular de información detallada acerca de los clientes y sus interacciones con la empresa. La calidad y la exactitud de los datos resultan fundamentales para lograr una visión precisa de los clientes y para facilitar la toma de decisiones informadas. La segmentación de la base de datos en grupos específicos posibilita la personalización de las estrategias y las comunicaciones dirigidas (Villano et al., 2023).

La automatización de procesos es esencial para optimizar la administración del CRM. La automatización ayuda a realizar tareas repetitivas y rutinarias de manera eficiente, lo que libera tiempo para que el equipo se enfoque en actividades estratégicas y de alto valor, lo cual incluye la automatización de campañas de marketing, seguimiento de ventas, gestión de servicios al cliente y más.

La administración del sistema CRM también involucra la capacitación y el soporte continuo para los usuarios. Los empleados deben estar bien entrenados en el uso del sistema y sus funcionalidades para maximizar su efectividad. Además, el soporte técnico y la resolución de problemas son esenciales para mantener el sistema en funcionamiento de manera óptima.

En resumen, la administración del sistema CRM es un proceso integral que abarca la configuración, gestión de datos, automatización de procesos, capacitación y soporte continuo. Un enfoque efectivo en la administración del CRM permite a las organizaciones optimizar sus relaciones con los clientes, mejorar la toma de decisiones y, en última instancia, lograr un mayor crecimiento y éxito empresarial.

### **2.6.1 Worldwide Workshop Meeting**

"Worldwide Workshop Meeting" se refiere a una reunión a nivel mundial que tiene como objetivo principal reunir a participantes de diversas ubicaciones geográficas para colaborar, intercambiar conocimientos y trabajar juntos en proyectos, objetivos o temas específicos, las reuniones pueden realizarse de manera presencial o virtual, utilizando herramientas de comunicación y colaboración en línea.

La idea detrás de un "Worldwide Workshop Meeting" es aprovechar la diversidad geográfica y cultural de los participantes para fomentar la creatividad, la innovación y el intercambio de perspectivas únicas, las reuniones suelen ser utilizadas por empresas, organizaciones internacionales y grupos de trabajo que necesitan abordar desafíos globales, planificar estrategias a nivel internacional o coordinar esfuerzos entre equipos dispersos en diferentes regiones.

Además de la colaboración y el trabajo en equipo, estas reuniones también brindan oportunidades para establecer conexiones interpersonales, aprender de las mejores

prácticas en diferentes partes del mundo y promover la alineación de objetivos en toda la organización (Valenzuela, 2023).

### **2.6.2 Creación de Clientes**

La creación de clientes, en el ámbito empresarial, es un proceso vital mediante el cual se establece una relación formal con individuos, organizaciones o entidades que actualmente utilizan o podrían emplear los productos o servicios de una empresa. Este procedimiento es esencial para el crecimiento y la ampliación de la base de clientes de la organización. Involucra la recopilación sistemática y el registro de información relevante sobre el cliente, que abarca sus datos de contacto, preferencias, historial de compras y otros datos pertinentes para ofrecer un servicio personalizado y de alta calidad.

La creación de clientes se efectúa mediante una serie de pasos que involucran la obtención de información precisa, el registro en sistemas de gestión, la construcción de perfiles individuales, la segmentación de los clientes en grupos afines, la implementación de estrategias de comunicación y marketing dirigidas, la optimización del servicio al cliente y el seguimiento constante para mantener la información actualizada y precisa. Este proceso no solo contribuye al éxito comercial sino también a la satisfacción y lealtad de los clientes al recibir un trato individualizado y adaptado a sus necesidades y preferencias específicas (Borbor, 2021).

### **2.6.3 Carga de Contenidos Digitales**

La carga de contenidos digitales es un procedimiento fundamental que implica la transferencia y organización de diversos tipos de material digital, como imágenes, videos, documentos y otros recursos multimedia, en plataformas, sistemas o sitios web destinados a la difusión en línea. Este proceso se realiza con el propósito de asegurar que el contenido esté disponible y sea accesible para el público objetivo de manera efectiva y eficiente.

La carga de contenidos digitales abarca desde la selección y preparación de los materiales hasta su subida y categorización en las plataformas correspondientes, garantizando una presentación coherente y atractiva para los usuarios. Este paso es esencial en entornos digitales donde la presentación y disponibilidad de información multimedia juegan un

papel crucial en la comunicación, el marketing, la educación y otras áreas (Deluquez, 2022).

#### **2.6.4 Asignación de marcas, productos y targets a la fuerza de ventas**

La asignación de marcas, productos y targets a la fuerza de ventas es un proceso estratégico en el cual se distribuyen y asignan de manera eficiente y precisa las responsabilidades y objetivos a los miembros del equipo de ventas dentro de una organización. En este proceso, se determina qué representantes de ventas se encargarán de promocionar y vender determinadas marcas o productos, y se establecen los segmentos de mercado específicos a los que se dirigirán (los "targets").

Esta asignación considera factores como las fortalezas y habilidades individuales de los vendedores, así como la alineación de sus competencias con las características y necesidades de los productos o marcas a ser promocionados (Sánchez, 2022).

La asignación eficaz no solo optimiza el enfoque de ventas, sino que también contribuye a maximizar el potencial de ingresos al asegurarse de que los vendedores se dediquen a las áreas en las que son más efectivos y relevantes, lo que conduce a un mejor aprovechamiento de los recursos y a una mayor satisfacción de los clientes.

## **CAPÍTULO 3. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA CRM EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL FARMACÉUTICA**

En el capítulo, se aborda la etapa crítica de la implementación de un sistema CRM en la en una empresa multinacional farmacéutica, la fase representa un hito fundamental en la estrategia de gestión de relaciones con los clientes de la compañía, marcando un cambio significativo en su enfoque hacia la satisfacción y retención de clientes. A lo largo de este capítulo, se examinan los elementos esenciales del proceso de implementación y se evalúa su impacto en la operativa y resultados de la empresa.

### **3.1 SITUACIÓN ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM**

El principal punto de comunicación para el reporte de novedades en el uso del CRM son los representantes de ventas, quienes desde hace tiempo ya venían reportando fallas del sistema anterior y limitaciones para su uso en el día a día.

Ya que requerían tener conexión móvil a internet para reportar sus interacciones, esta tarea era casi imposible de cumplir en algunos sectores de la ciudad en los cuales la señal móvil es más débil; esto obligaba a los representantes médicos a llegar en la noche a su casa para conectarse a su red local y ahí recién reportar las interacciones realizadas.

Esto había generado un desgaste y desequilibrio en la vida de los representantes médicos, sin duda era una oportunidad que debíamos atender con un sistema CRM moderno y enfocado en ser una herramienta de uso fácil y práctico.

Aunque los resultados en indicadores de gestión eran positivos, sin duda al implementar un sistema CRM más moderno, podríamos potenciar más los resultados positivos y atender de mejor forma las áreas de mejora.

Debido al débil performance del sistema anterior, los usuarios generaban muchos errores en sus reportes lo cual los obligaba a levantar tickets de soporte para que se puedan corregir. Esto implicaba tiempo adicional en el tiempo del usuario en la llamada que debía realizar para levantar el ticket y la corrección que debía realizar después. Adicionalmente, esto significaba un aumento en la carga de trabajo del administrador de negocio, ya que era el responsable de desbloquear las interacciones para que estas sean corregidas.

Las ayudas visuales usadas por los representantes médicos eran impresas, lo cual generaba costos de forma reiterada cada mes.

Todo esto llevó a la organización a buscar un sistema CRM que atendiera estas necesidades y lo encontró en Veeva CRM, una herramienta enfocada en la labor de los representantes de ventas, funcionando a través de una aplicación que no requiere de internet para funcionar, usa ayudas visuales digitales y tiene una interfaz amigable con el usuario.

### **3.2 FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA CRM.**

El proceso de implementación del nuevo sistema CRM se llevó a cabo de manera planificada y estratégica. El equipo central encargado de este proyecto desempeñó un papel fundamental en la definición de las fases para su implementación, las mismas que se convirtieron en una hoja de ruta que marcaron el camino a seguir para garantizar el éxito de este proceso.

Los equipos de las áreas de negocio que trabajaron directamente con el nuevo sistema CRM desempeñaron un papel activo en la definición de estas fases, la colaboración aseguró que las fases estén alineadas con las necesidades y procesos específicos de cada área. Además, se prestó especial atención al impacto que estas fases pudieron tener en otras áreas de la organización, con el objetivo de minimizar cualquier interrupción y garantizar una transición fluida.

El enfoque central en todo este proceso fue siempre considerar los beneficios que la implementación del nuevo sistema CRM aportaría a toda la organización. Se buscó no solo mejorar las operaciones en áreas específicas, sino también optimizar el funcionamiento general de la empresa. En última instancia, esta planificación cuidadosa y la colaboración interdepartamental aseguraron que la implementación del nuevo sistema CRM sea un éxito y que la organización obtenga el máximo valor de esta importante inversión en tecnología.

- Preparación de datos
- Verificación de datos
- Traducciones del Sistema
- Informe para Inteligencia de Negocio

- Proceso de control de cambios
- Go Live (lanzamiento del CRM)

### **3.2.1 Preparación de Datos**

En el proceso de implementación del sistema CRM en la empresa GlaxoSmithKline Ecuador S.A., una de las etapas cruciales fue la recolección de datos.

La responsabilidad de la recolección de datos recayó en el equipo de la COL (Compañía Operando Localmente). Este equipo se encargó de diseñar y ejecutar las actividades necesarias para recopilar la información relevante. Durante el proceso, se establecieron plazos concretos para la recolección de datos, lo que permitió un seguimiento efectivo del progreso y garantizó que se cumplieran los tiempos establecidos.

Para respaldar la implementación, se generó una sólida evidencia de las actividades realizadas, lo cual incluyó la documentación detallada de los responsables de cada fase, el tiempo dedicado a cada tarea y los recursos utilizados. Aunque por razones de confidencialidad no se incluyeron nombres de personas, se proporcionaron cargos y roles desempeñados en el proceso, lo que facilitó la comprensión de la información.

Durante el desarrollo de la implementación, surgieron diversas debilidades y errores, los desafíos son parte natural de cualquier proyecto de esta envergadura. Algunos de los errores incluyeron la falta de coordinación en ciertas etapas y problemas técnicos inesperados. Sin embargo, lo importante es destacar cómo se abordaron estos desafíos. Se implementaron estrategias de corrección rápidamente, se buscaron soluciones alternativas y se aplicaron lecciones aprendidas para evitar la repetición de errores.

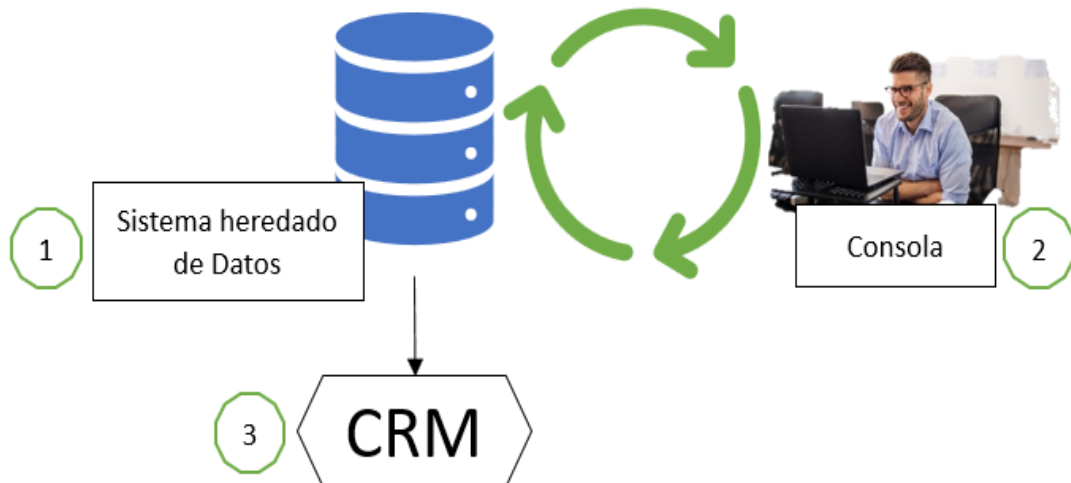
La implementación del sistema CRM fue un proceso meticuloso que incluyó la recolección de datos, la asignación de responsabilidades, la definición de plazos y la documentación exhaustiva. A pesar de los desafíos encontrados, se demostró la capacidad de adaptación y resolución de problemas del equipo de implementación. Las evidencias y el enfoque estratégico utilizado en esta fase fueron elementos clave para el éxito continuo del proyecto.

En el enfoque de migración de datos, se emplearon varios métodos para la recopilación, limpieza, validación y carga de datos en el CRM, los métodos variaron dependiendo del tipo de entidad de datos que estén tratando.

Para los datos maestros heredados, que incluyen a los Profesionales de cuidado de la salud y las Organizaciones de cuidado de la salud, se aplicó un método específico. En este caso, el administrador de negocio local utilizó una herramienta automática de validación llamada consola de limpieza de datos, para identificar cualquier error que requiera correcciones en la base de datos principal.

Es importante destacar que, después del despliegue inicial, la COL tuvo la oportunidad de realizar una segunda fase de limpieza de datos en la plataforma del CRM, la cual se conoce como Veeva Network. Este proceso de limpieza adicional permitió asegurarse de que los datos estuvieron completamente depurados y validados antes de su plena incorporación al sistema.

**Figura 1.** Método de datos maestros heredados (*Legacy Master Data*)



Durante la semana 1, el equipo técnico de la organización generó extractos de datos heredados y los cargó en la herramienta automatizada de validación de datos heredados, conocida como "la consola de limpieza de datos", para que fueran evaluados por el administrador de datos de mercado. El administrador de negocio accedió a la consola, que mostró una lista de todos los registros con detalles relevantes de los errores asociados que

no se cargarían en el CRM. El administrador de datos revisó estos registros y los errores en la consola, corrigiendo los registros en el sistema heredado según fuera necesario.

Una vez que se completó la limpieza en la base de datos heredada, se tomó un extracto, el cual fue cargado en el CRM durante el período de transición. Es importante destacar que todas las correcciones requeridas, tal como las mostró la consola de limpieza, debieron ser abordadas por el administrador de datos antes de realizar la extracción final.

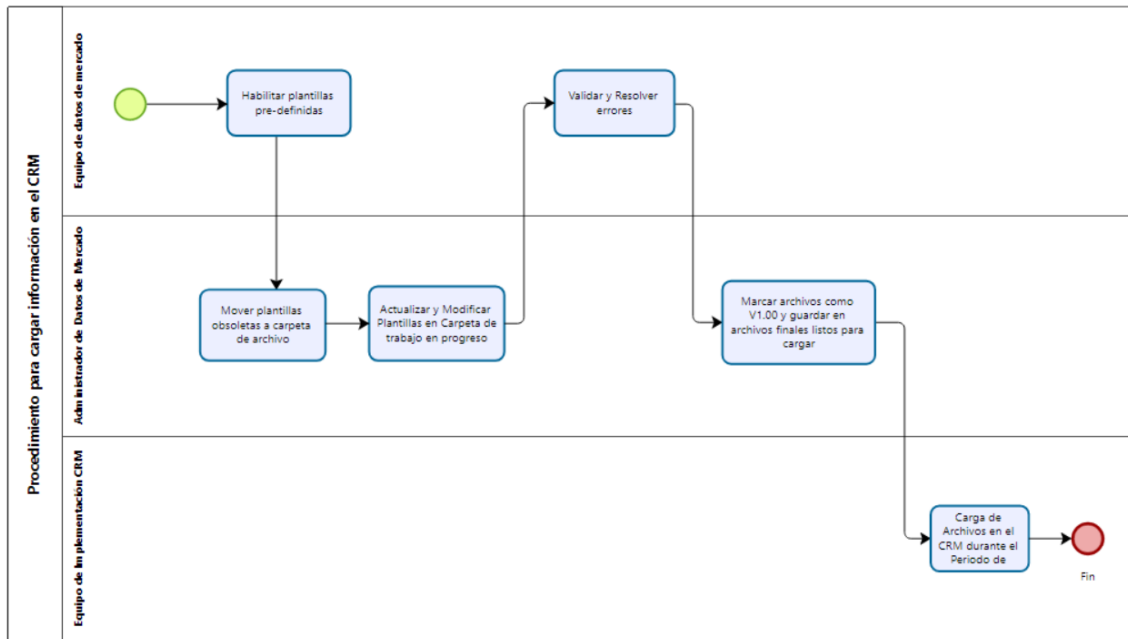
**Tabla 1.** Cronograma preparación de datos

| <b>Semana</b>   | <b>Actividad Realizada</b>                               | <b>Recursos</b>                                  | <b>Responsables</b>  |
|-----------------|--|--|--|
| <b>Semana 1</b> | Generación y Carga Inicial de Datos Heredados            | Equipo técnico, "La Consola", Datos heredados    | Equipo técnico de la organización:<br>Administrador de Datos de Mercado: |
| <b>Semana 2</b> | Evaluación y Corrección de Datos en la Consola           | "La Consola", Sistema Heredado, Datos corregidos | Administrador de Datos de Mercado:                                       |
| <b>Semana 3</b> | Limpieza y Corrección Final en la Base de Datos Heredada | "La Consola", Sistema Heredado, Datos corregidos | Administrador de Datos de Mercado:                                       |
| <b>Semana 4</b> | Extracción Final y Carga en el CRM                       | Sistema Heredado, Datos finales                  | Administrador de Datos de Mercado  |

### **Plantillas pre-definidas**

Las plantillas pre-definidas fueron utilizadas para procesar la carga manual de información relacionada a Profesionales de cuidado de la salud y Organizaciones de cuidado de la salud la cual no estaban cargadas en la base de datos maestros.

**Figura 2.** Flujograma del procedimiento para cargar información en el CRM



En la semana 1, administradores de negocio de todos los países recibieron plantillas precargadas con datos específicos extraídos de Legacy; los archivos estuvieron disponibles en una ubicación de archivos compartidos que se comunicó a las COL a través del Equipo de Datos de Mercado.

Si el administrador de datos deseaba realizar cambios en su sistema heredado y solicitar extractos adicionales después de la limpieza, tuvo que trasladar las plantillas anteriores obsoletas a la carpeta Archivo para asegurarse de que se visualizara el último extracto/plantilla.

Una vez que el administrador de datos decidió avanzar con las actualizaciones, adiciones y modificaciones de los datos en estas plantillas predefinidas, movió el archivo a la carpeta WIP. El administrador de datos se encargó de asegurarse de que las plantillas preconfiguradas cumplieran con los requisitos, realizando las actualizaciones, adiciones o modificaciones/suplementos necesarios en la plantilla.

La COL trasladó el modelo definitivo a la carpeta "Listo para la validación final". El Equipo de Datos de Mercado realizó comprobaciones de validación y trabajó con la COL para resolver los errores, la fase de revisión pudo pasar por varios ciclos.

Una vez completadas las comprobaciones de validación, los archivos se marcaron como V1.00 y se colocaron en la carpeta "Archivos finales listos para cargar". Finalmente, estos archivos se cargaron en el CRM durante el período de transición técnica.

**Tabla 2.** Cronograma plantillas

| <b>Semana</b>   | <b>Actividad Realizada</b>  | <b>Recursos</b>                          | <b>Responsables</b>  |
|-----------------|---|--|--|
| <b>Semana 1</b> | Recepción de Plantillas Precargadas desde Legacy  | Plantillas, Archivos Compartidos         | COL, Equipo de Datos de Mercado  |
| <b>Semana 2</b> | Movimiento de Plantillas Obsoletas a Carpeta de Archivo                                       | Plantillas Obsoletas                     | Administrador de Datos de Mercado  |
| <b>Semana 3</b> | Actualización y Modificación de Plantillas en Carpeta de Trabajo en Progreso (WIP)            | Plantillas, Administrador de Datos       | Administrador de Datos de Mercado  |
| <b>Semana 4</b> | Validación y Resolución de Errores por el Equipo de Datos de Mercado                          | Equipo de Datos de Mercado               | Equipo de Datos de Mercado, LOC  |
| <b>Semana 5</b> | Ciclos de Revisión (si es necesario)  | Equipo de Datos de Mercado               | Equipo de Datos de Mercado, LOC (en caso de ciclos adicionales)                                  |
| <b>Semana 6</b> | Marcar Archivos como V1.00 y Mover a Carpeta de Archivos Finales Listos para Cargar en el CRM | Archivos Finales, Administrador de Datos | Administrador de Datos de Mercado, LOC, Equipo de Datos de Mercado, Equipo de Implementación CRM |
| <b>Semana 7</b> | Carga de Archivos en el CRM durante el Periodo de Transición Técnica                          | CRM, Equipo de Implementación CRM        | Equipo de Implementación CRM   |

En cuanto a las extracciones CSV, algunas entidades de datos se extrajeron de los datos heredados y se cargaron directamente en el sistema CRM, evitando la necesidad de una validación de mercado a través de plantillas. En este método, el equipo de la base de datos heredada (Legacy Team) tomó el extracto del sistema heredado y lo cargó en Producción como Datos Finales de Producción. No fue necesario que el equipo de la COL revisara estos datos en una plantilla, ya que la extracción se realizó con archivos exportados en formato "CSV."

Por otro lado, con relación a las plantillas en blanco para datos no heredados, este enfoque solo se adoptó si las COL optaron por no utilizar las plantillas predefinidas o la extracción CSV desde sus sistemas heredados para datos no maestros. En situaciones en las que era necesario cargar información que no estaba almacenada en la base de datos heredada, es decir, datos no maestros, se utilizaron plantillas con datos específicos para su carga independiente. La prontitud en la entrega de estas plantillas de datos permitió iniciar el proceso de reelaboración más temprano.

Asignar más tiempo a las iteraciones del proceso de reelaboración de datos fue clave para garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega final, el lanzamiento y la puesta en vivo del sistema CRM.

**Tabla 3. Métodos de migración de datos**

| Métodos  | Entidades de datos en el alcance de la Migración   |
|--|--|
| 1. Datos maestros heredados<br>( <i>Legacy Master Data</i> ) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuentas de personas</li><li>• Cuentas de negocios</li><li>• Direcciones de cuentas de personas</li><li>• Direcciones de cuentas de negocios</li><li>• Afiliaciones</li></ul>   |
| 2. Plantillas pre-definidas                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Roles / Territorios</li><li>• Usuarios</li><li>• Productos</li><li>• Mensajes Clave</li><li>• Asignaciones de producto</li><li>• Territorios de usuarios</li><li>• Divisiones</li><li>• Reglas de asignación</li><li>• Brick a territorios</li><li>• Asignaciones explícitas</li></ul> |
| 3. Extracciones CSV  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Planes de ciclo</li><li>• Manejo de muestras médicas</li><li>• Métricas de productos</li></ul>   |
| 4. Plantillas en blanco para datos no heredados              | (Sólo si esta información no está disponible en la base de datos heredada)<br><ul style="list-style-type: none"><li>• Métricas de producto</li><li>• Planes de ciclo (sólo para nuevos planes de ciclo)</li><li>• Consentimientos Multi-canal</li><li>• Manejo de muestras médicas</li></ul>                                   |

Cada plantilla cuenta con una estructura definida la cual se compone de varias pestañas con los siguientes nombres: control de versiones, contexto e instrucciones, formato de datos y validación, plantilla de usuario y valores de listas de selección, las cuales se encuentran gráficamente representadas.

## 1. Control de versiones

**Figura 3. Control de versiones**

| Fecha     | Versión | Estatus  | Descripción   | Autor      | Organización | Equipo                             |
|-----------|---------|----------|---|------------|--------------|------------------------------------|
| 4/5/2022  | v0.01   | Borrador | Plantilla de datos en blanco creada   | John Smith | Business     | Equipo de datos de cara al mercado |
| 15/5/2022 | v0.02   | Borrador | Insertado el campo "ID Externo" el cual debe ser usado para registrar el ID del usuario | John Smith | Business     | Equipo de datos de cara al mercado |

## 2. Contexto e instrucciones

**Figura 4. Contexto e instrucciones**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Nombre de Plantilla</b> | Plantilla de datos de usuario  |
| <b>Descripción</b>         | Esta plantilla será usada para crear usuarios en el nuevo sistema CRM y para definir sus perfiles de usuario y niveles de acceso dentro del nuevo sistema CRM  |
| <b>Instrucciones</b>       | <p>Por favor lea cuidadosamente las instrucciones, formatos de datos, longitudes de campo y validaciones especificadas en la pestaña de "Validación y formatos de datos"</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Añada una fila (registro) para todos los usuarios a ser añadidos en el nuevo sistema CRM</li> <li>Para cada usuario escoja su Rol de usuario en el nuevo sistema CRM</li> <li>Para cada usuario escoja su Perfil de usuario en el nuevo sistema CRM</li> <li>Para cada usuario indique su moneda local, idioma, su ciudad y zona de tiempo. Los valores disponibles pueden ser encontrados en la pestaña de Valores de lista de selección</li> </ol> |

## 3. Formato de datos y validación

**Figura 5. Formato de datos y validación**

| Nombre de columna  | ¿Mandatorio? | Descripción   | Terminología de la base de datos heredada | Tipo de campo      | Límite / longitud máxima de campo | Validación adicional                                 | Ejemplo de datos Ingresados |
|--------------------|--------------|---|---|--------------------|-----------------------------------|--|-----------------------------|
| Título             |              | Título de persona   |   | Texto              | 80                                |  | Sr                          |
| Nombre             | x            | Nombre del usuario  |   | Texto              | 40                                |  | John                        |
| Apellido           | x            | Apellido del usuario  |   | Texto              | 80                                |  | Smith                       |
| Correo electrónico | x            | Correo electrónico del usuario  |   | Correo electrónico | 128                               | El dato debe ser único                               | john.smith@company.com      |
| ID externo         | x            | ID externo del usuario  |   | Texto              | 155                               | El dato debe ser único                               | JSM9380                     |
| Territorio         | x            | Territorio del usuario  | Posición                                  | Referencia         | 80                                |  | EC_REP1                     |
| Perfil             | x            | Perfil del usuario  | Tipo de posición                          | Lista de selección | 15                                |  | CORE_EC_REP                 |
| Perfil funcional   | x            | Perfil funcional asignado para determinar cómo deberían configurarse los permisos del usuario | Responsabilidad                           | Lista de selección | 40                                |  |                             |
| Zona de tiempo     | x            | Zona de tiempo del usuario  |   | Lista de selección | 40                                | Ver la lista de selección de valores disponible      | GMT+5                       |
| Código local       | x            | Código local del usuario  |   | Lista de selección | 5                                 | Ver la lista de selección de valores disponible      | es_EC                       |
| Código de idioma   | x            | Código de idioma del usuario  |   | Lista de selección | 5                                 | Ver la lista de selección de valores disponible      | es_EC                       |
| Moneda             | x            | Moneda del usuario  |   | Lista de selección | 3                                 | Ver la lista de selección de valores disponible      | USD                         |
| Código de mercado  | x            | Dos dígitos de código de mercado del usuario  |   | Texto              | 2                                 | Ver la lista de selección de valores disponible      | EC                          |
| País               | x            | Dos dígitos de código del País del usuario  |   | Texto              | 2                                 | Para los mercados clúster, use el código del clúster | EC                          |



### 3.2.1.1 Roles y Responsabilidades en la Preparación de Datos

En la preparación de datos, se requirió la participación coordinada de varios miembros, tanto del equipo central como de las COL. El administrador de negocio debía guiarse según los roles y responsabilidades que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** Roles y Responsabilidades en la Preparación de Datos

| <b>Administrador de datos del Mercado</b>  | <b>Equipo de cara al frente del mercado</b>   | <b>Equipo Técnico de la organización</b>   | <b>Equipo Técnico del nuevo sistema CRM</b>   |
|--|---|--|---|
| <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir a la sesión de Data Kick Off</li> <li>-Llevar a cabo la limpieza de datos en el sistema heredado, especialmente para cualquier error técnico retomado por la consola (de lo contrario los datos no se cargarán en el nuevo sistema CRM).</li> <li>-Rellenar las plantillas de datos, incluida la actualización/modificación de las plantillas ya rellenas.</li> <li>-Llevar a cabo cualquier revisión necesaria en las plantillas de datos durante el periodo de validación y revisión.</li> <li>-Las actividades de preparación, limpieza, población y reelaboración de datos deberán completarse dentro de los plazos establecidos por el Equipo de Datos de Mercado.</li> <li>- Proporcionar actualizaciones semanales sobre el progreso de los datos al Equipo de Datos de cara al Mercado.</li> </ul> | <p><b>Responsabilidad es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebrar la sesión de lanzamiento de datos con el COL</li> <li>- Facilitar y gestionar el proceso de recogida de datos de principio a fin, actuando como contacto principal para los COL.</li> <li>- Proporcionar apoyo de primera línea (remoto) a los COL durante la fase de datos.</li> <li>- Trabajar con el equipo técnico de GSK para garantizar que las organizaciones locales lleven a cabo las actividades de limpieza del legado.</li> <li>- Llevar a cabo la validación técnica de las plantillas de datos de los COL, proporcionando informes de errores/reprocesos a los COL cuando proceda.</li> </ul> | <p><b>Responsabilidad es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar acceso a consola para las LOC que utilicen este enfoque para las entidades pertinentes (la comunicación del acceso puede realizarse a través del Market Facing Data Team).</li> <li>-Proporcionar extractos de sistemas heredados y cargarlos en la consola, donde se registrarán los errores para que el COL pueda consultarlos.</li> <li>- Proporcionar en consola, donde se registrarán los errores</li> <li>- Proporcionar extractos de sistemas heredados y transferir archivos a los equipos técnicos de Accenture para las entidades de datos que se</li> </ul> | <p><b>Responsabilidad es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga de datos en sistemas CRM Futures (Veeva CRM, Veeva Network. VAlign)</li> <li>- Realización de comprobaciones técnicas previas a la carga, y registro de cualquier error o carga fallida durante la carga de datos en una herramienta central de gestión de defectos (por confirmar)</li> <li>- Enviar informes de errores al equipo de Market Facing Data y LOC cuando sea necesario para ayudar a su resolución</li> <li>- Garantizar el acceso a la producción a los usuarios de DV</li> </ul> |

| <b>Administrador de datos del Mercado</b>  | <b>Equipo de cara al mercado</b>   | <b>Equipo Técnico de la organización</b>  | <b>Equipo Técnico del nuevo sistema CRM</b>  |
|--|--|---|--|
| <p><b>Compromiso de tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir a la sesión de lanzamiento de datos, en la que se explicarán con más detalle los procesos de preparación de datos.</li> <li>- Proporcionar al menos un recurso a tiempo completo durante el periodo de datos.</li> <li>- Reuniones ad hoc, si son necesarias, para debatir los cambios necesarios en las plantillas o las acciones necesarias en el sistema heredado.</li> </ul> | <p><b>Compromiso de tiempo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar apoyo a los COL durante todo el periodo de recopilación de datos, celebrando una sesión de lanzamiento de datos, así como llamadas con la COL cuando sea necesario.</li> <li>- Garantizar que las COL cumplan los plazos de recogida de datos enviando recordatorios cuando sea necesario.</li> </ul> | <p>rellenarán previamente.</p> <p><b>Compromiso de tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar todo el proceso de extracción y resolver cualquier problema específico de consola al que se enfrenten los COL.</li> <li>- Asistir a llamadas ad hoc con el equipo de datos de cara al mercado y el COL cuando sea necesario para garantizar que la COL cumple los plazos de entrega de datos.</li> </ul> | <p><b>Compromiso de tiempo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de la carga de datos en los sistemas CRM Futures</li> <li>- Asistir a llamadas ad hoc con el equipo de datos de cara al mercado para garantizar la comprensión de cualquier carga fallida.</li> <li>- Proporcionar acceso de producción a usuarios de DV</li> </ul> |

### **3.2.1.2 Método de Migración de datos (Data Migration)**

En lo que respecta al Método de Migración de Datos (Data Migration), se establecieron directrices fundamentales con respecto al período de congelación o bloqueo de datos. Se subrayó que cualquier modificación realizada en los datos después de las fechas de entrega finales (durante el período de congelación de datos) no sería migrada. Por lo tanto, se recomendó encarecidamente la implementación de un período de congelación de datos o la realización de una doble entrada tanto en la base de datos heredada como en el nuevo sistema CRM en el momento de la puesta en marcha.

Con respecto a los Datos Maestros Heredados, se especificó que aquellos con Datos maestros de clientes de terceros experimentaron un período de bloqueo de datos de 8 semanas, durante el cual la base de datos heredada se configuró como "Solo Lectura" para el levantamiento de solicitudes de cambio de datos. Para los datos maestros que no

involucraban clientes de terceros, se asignó un período de congelación de datos de 8 semanas, con la posibilidad de realizar una doble entrada.

Se mencionó también que los Planes de Ciclo y la Migración de la Gestión de Muestras médicas implicaron un Periodo de Apagado de 4 semanas. Durante esta fase, la base de datos heredada solo permitía la lectura y no se autorizaba el registro de nuevas actividades. Adicionalmente, se aclaró que los registros de visitas "planeadas" no se migrarían de la base de datos heredada al nuevo sistema CRM.

En lo que se refiere a la recolección de datos para un módulo del sistema CRM implementado solo en algunos mercados, Veeva Align funcionaba como la herramienta de gestión de territorios del nuevo sistema CRM. Los mercados locales que habían adoptado tempranamente este módulo adicional del nuevo sistema CRM y habían implementado la primera versión del software como parte de su despliegue. Las reglas de alineación territorial se extrajeron de la base de datos heredada y se compartieron con el mercado local para su revisión y validación, con el mercado local evaluando estas reglas como parte de la fase de recopilación y validación de datos.

**Tabla 5.** Cronograma método de migración de datos (Data Migration)

| <b>Semana</b>   | <b>Actividad</b>   | <b>Recursos Responsables</b>   |
|-----------------|--|--|
| <b>Semana 1</b> | Implementación del período de congelación de datos   | Equipo de TI, Gerente de Proyecto, Coordinador de Migración de Datos |
|                 | Configuración de la base de datos heredada como "Solo Lectura" para datos maestros de clientes de terceros | Equipo de TI, Coordinador de Migración de Datos                      |
|                 | Comunicación interna sobre el período de congelación de datos  | Gerente de Comunicaciones, Gerente de Proyecto                       |
| <b>Semana 2</b> | Implementación del período de congelación de datos para datos maestros sin clientes de terceros            | Equipo de TI, Coordinador de Migración de Datos                      |
|                 | Inicio del período de apagado de Planes de Ciclo y Migración de la Gestión de Muestras médicas             | Equipo de Migración de Datos, Gerente de Proyecto                    |
|                 | Evaluación de reglas de alineación territorial por parte de mercados locales                               | Equipos de Mercados Locales, Coordinador de Validación de Datos      |
| <b>Semana 3</b> | Continuación del período de apagado de Planes de Ciclo y Migración de la Gestión de Muestras médicas       | Equipo de Migración de Datos, Gerente de Proyecto                    |
|                 | Finalización del período de congelación de datos para datos maestros                                       | Equipo de TI, Coordinador de Migración de Datos                      |

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| <b>Semana 4</b> | Revisión final de reglas de alineación territorial y validación de datos por parte de mercados locales<br>Preparación para la migración de datos y la puesta en marcha del nuevo sistema CRM | Equipos de Mercados Locales, Coordinador de Validación de Datos<br>Equipo de TI, Coordinador de Migración de Datos, Gerente de Proyecto |
|-----------------|--|---|

### 3.2.2 Verificación de Datos (*Data Verification*)

La verificación de datos (*Data Verification*) se llevó a cabo durante un período de 2 semanas. Durante este período, las COL llevaron a cabo la verificación para asegurar la precisión y corrección de todos los datos que se habían cargado en el entorno de producción del nuevo sistema CRM, lo que garantizaba que el sistema estuviera preparado para su despliegue a los usuarios finales.

Es importante destacar que esta verificación de datos no tenía por objeto poner a prueba la funcionalidad del sistema, dado que esta fase ya se había sometido a pruebas y había sido aprobada en etapas anteriores del sistema principal. La verificación de datos se llevó a cabo después de la recopilación de datos y del período de transición técnica, una vez que los datos se habían cargado en el sistema y la COL estaba "técnicamente en funcionamiento".

**Tabla 6.** Fases dentro de la verificación de datos:

| <b>Inicio de Verificación de Datos</b>   | <b>la Verificación de datos en marcha</b>  | <b>Registrar y resolver defectos de los datos</b>   | <b>y Visto bueno a la verificación de datos</b>   |
|--|--|---|---|
| - El equipo de datos de cara al mercado celebró una reunión inicial de verificación de datos antes de que comience este periodo para la LOC.<br><br>- Tras esta reunión, se les proporcionó una lista de comprobación de la verificación de datos que le guió a través de los datos y campos que debía | - Se brindó acceso al nuevo sistema CRM Online tras el periodo de transición técnica (una vez que la LOC estuvo "técnicamente activa") e inició sesión mediante SSO.<br><br>- En el transcurso de 2 semanas, se verificó que cada entidad de datos | - Al detectarse defectos en los datos durante la verificación, debía registrarlos en la herramienta de gestión de defectos.<br><br>- Los flujos de trabajo del equipo central investigaron y resolvieron los defectos identificados en la | - Al final del periodo de verificación de 2 semanas, se dio el visto bueno a la verificación de datos una vez que se resolvieron los defectos de los datos o se identificó una solución |

| <b>Inicio de la Verificación de Datos</b>   | <b>la Verificación de datos en marcha</b>  | <b>Registrar y resolver defectos de los datos</b>   | <b>y los Visto bueno a la verificación de datos</b>   |
|---|--|---|---|
| comprobar y validar, proporcionándole orientación cuando sea necesario, así como un kit de herramientas de verificación de datos que explicaba cómo se llevaría a cabo esta fase. | detallada en la lista de verificación de datos haya sido la esperada.<br>- Informaba diariamente al equipo de datos de cara al mercado sobre el estado de los progresos. | herramienta de gestión de defectos.<br>- A continuación, debía comprobar que las correcciones han resuelto el defecto original. | aceptable (si procede).<br>- Se completó un formulario de consentimiento para continuar y enviarlo al equipo central.<br><br>- La COL pasó a la fase de soporte <i>BAU</i> y estuvo lista para que el usuario final lo ponga en marcha. |

### 3.2.2.1 Roles y Responsabilidades en la Verificación de Datos

Los Roles y Responsabilidades en la Verificación de Datos fueron establecidos para garantizar que el nuevo sistema CRM disponga de datos verificados que respalden la precisión de la información relacionada a todos los contactos y cuentas. La tabla siguiente proporcionó orientación a los administradores de datos:

**Tabla 7.** Roles y Responsabilidades en la Verificación de Datos

| <b>Administrador de datos del Mercado</b>  | <b>Equipo de cara frente al mercado</b>  | <b>Líneas de trabajo centrales</b>   |
|--|--|--|
| <b>Responsabilidades:</b><br><br>-Realizar la verificación de datos dentro de los plazos especificados.<br><br>-Validar todos los datos enumerados en la lista de comprobación de la verificación de datos (si es aplicable a la LOC). | <b>Responsabilidades:</b><br><br>-Facilitar el proceso integral de verificación de datos con los LOC.<br><br>-Proporcionar apoyo de primera línea (remoto) a los LOC durante la fase de verificación de datos. | <b>Responsabilidades:</b><br><br>-Investigar los defectos de datos asignados a su Wortstream en la Herramienta de Gestión de Defectos de Datos (se requiere un seguimiento diario).<br><br>-Trabajar con el equipo central de datos de LOC |

| <b>Administrador de datos del Mercado</b>   | <b>Equipo de cara frente al mercado</b>  | <b>Líneas de trabajo centrales</b>  |
|---|--|---|
| <p>-Rectificar los defectos de los datos en la herramienta de verificación si es necesario y volver a comprobar los defectos una vez corregidos.</p>                | <p>-Evaluar los defectos que se plantean en la herramienta de gestión de defectos de verificación de datos, garantizando que sólo se planteen defectos válidos a los equipos centrales.</p>      | <p>para resolver cualquier defecto de datos que surja.</p>  |
| <p>-Proporcionar actualizaciones diarias sobre el progreso de las pruebas al equipo central de cara al mercado.</p>   | <p>-Trabajar con los equipos centrales para garantizar que los defectos se resuelven o que se identifica una vía de resolución aceptable.</p>  | <p><b>Compromiso de tiempo:</b></p>   |
| <p><b>Compromiso de tiempo:</b></p> <p>-Asistir a la reunión inicial de verificación de datos (TC), en la que se explicará el proceso de verificación de datos.</p> | <p><b>Compromiso de tiempo:</b></p>  | <p>- Supervisión/acción diaria de los defectos detectados en su flujo de trabajo durante todo el periodo de DV.</p>   |
| <p>-Se requiere al menos un recurso a tiempo completo para el periodo de verificación de datos.</p>   | <p>-Prestar apoyo durante todo el periodo de verificación de datos para cada COL, celebrando una sesión inicial de verificación de datos, así como llamadas con el COL cuando sea necesario.</p> | <p>- Dedicar el tiempo necesario para garantizar la resolución de los defectos de datos</p>   |
| <p>-Reuniones ad hoc si son necesarias para entender/resolver problemas</p>   | <p>-Asistir a una llamada diaria con los flujos de trabajo para comprobar el estado de los defectos cuando sea necesario.</p>  | <p>-Asistir a llamadas diarias con el equipo de datos de cara a la LOC para trabajar/proporcionar el estado de los defectos abiertos (según sea necesario).</p> |
|   | <p>-Reuniones ad hoc si es necesario para comprender/resolver los defectos.</p>  | <p>-Asistir a reuniones ad hoc con los LOC si es necesario para comprender/resolver problemas.</p>  |

### 3.2.2.2 Recomendaciones para la Verificación de Datos

En lo que respecta a las Recomendaciones para la Verificación de Datos, se tomó la precaución de contar con recursos adecuados con suficiente antelación para asistir en el

ejercicio de verificación de datos. Además, se llevó a cabo un número suficiente de verificaciones para garantizar que todos los datos se cargaron de manera precisa y estuvieran listos para el despliegue de los usuarios finales.

Se destacó la importancia de registrar cualquier defecto identificado en la herramienta de gestión de defectos, ya que la omisión de este paso impediría la resolución de los defectos. Se alentó a realizar todas las verificaciones posibles al comienzo del período de 2 semanas, lo que permitiría tiempo suficiente para abordar y resolver los defectos que pudieran surgir antes de la aprobación.

Se enviaba de forma diaria un informe de estado diario al Equipo de Datos de Mercado para mantenerlos al tanto del progreso.

Se advirtió que durante la verificación de datos en el entorno de producción del nuevo sistema CRM, se debía evitar llevar a cabo cualquier actividad, como enviar llamadas ficticias. Se recordó la importancia de enviar el formulario de consentimiento al final del último día de verificación para avanzar a la siguiente fase.

**Tabla 8.** Cronograma recomendaciones para la verificación de datos

| <b>Semana</b>   | <b>Actividad</b>  | <b>Recursos Responsables</b>  |
|-----------------|---|---|
| <b>Semana 1</b> | Planificación de la Verificación de Datos                                   | Gerente de Proyecto, Equipo de Datos de Mercado                       |
|                 | Asignación de recursos para verificación de datos                           | Gerente de Proyecto, Coordinador de Verificación de Datos             |
|                 | Comunicación interna sobre la verificación de datos                         | Gerente de Comunicaciones, Gerente de Proyecto                        |
| <b>Semana 2</b> | Inicio de la verificación de datos en el entorno de PRUEBA                  | Equipo de Verificación de Datos, Coordinador de Verificación de Datos |
|                 | Registro de defectos identificados en la herramienta de gestión de defectos | Equipo de Verificación de Datos, Coordinador de Verificación de Datos |
|                 | Envío de informe de estado diario al Equipo de Datos de Mercado             | Equipo de Verificación de Datos, Gerente de Proyecto                  |
| <b>Semana 3</b> | Continuación de la verificación de datos en el entorno de PRUEBA            | Equipo de Verificación de Datos, Coordinador de Verificación de Datos |
|                 | Resolución de defectos identificados  | Equipo de Verificación de Datos, Coordinador de Verificación de Datos |
| <b>Semana 4</b> | Finalización de la verificación de datos en el entorno de PRUEBA            | Equipo de Verificación de Datos, Coordinador de Verificación de Datos |

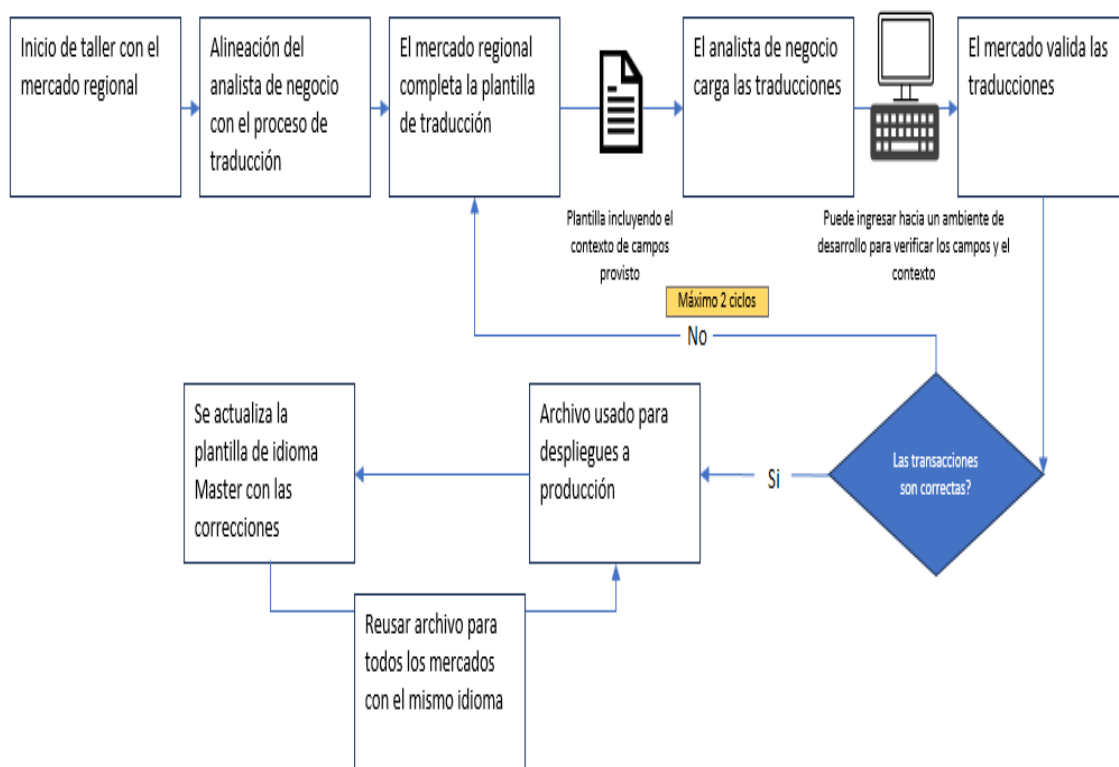
### 3.2.3 Traducciones del Sistema

En cuanto a las Traducciones del Sistema, el proceso de recolección y validación de traducciones en la interfaz de usuario se aplicó a mercados que utilizaban una versión del nuevo sistema CRM que no estaba en inglés. Se explicó que la aplicación sería traducida para los mercados acordados como parte del alcance original.

El equipo técnico global supervisó cada uno de los idiomas incluidos en el alcance, asegurando que todos los demás mercados que utilizaban ese idioma estuvieran alineados con las decisiones de traducción.

Se realizaron dos iteraciones de traducciones, las traducciones identificadas después de la segunda iteración se registraron como un cambio futuro, sujeto al proceso de control de cambios y al calendario de gestión de versiones.

**Figura 8.** Proceso de Traducciones:



### **3.2.3.1 Actividades Clave para las Traducciones:**

En lo que respecta a las Actividades Clave para las Traducciones, se llevó a cabo una coordinación por parte de las COL con el líder de traducciones regional para garantizar una traducción efectiva del contenido del nuevo sistema CRM. El líder regional de traducciones fue responsable de recopilar todas las observaciones y solicitudes de traducción, las cuales posteriormente fueron compartidas con el equipo central.

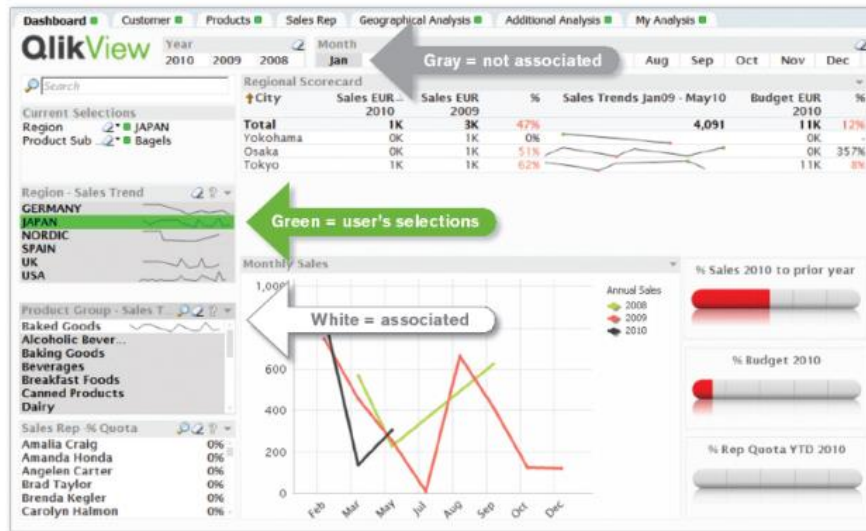
### **3.2.4 Informe para Inteligencia de Negocio (*Business Intelligence*)**

En el Informe para Inteligencia de Negocio, se implementó la plataforma de informes Qlikview. Además, se informó que al final del despliegue del Programa, estarían disponibles 25 informes de operaciones a nivel global, basados en datos provenientes del nuevo sistema CRM y compartidos en tres fases con los mercados.

Los informes se activaron cuatro semanas después de la fecha de puesta en marcha de los usuarios finales. Se realizaron Pruebas de Sanidad de forma central y no fue necesario que se realicen pruebas en los mercados locales.

En cuanto a las Traducciones, se destacó que la aplicación Qlikview estaba disponible únicamente en inglés. Sin embargo, se hizo hincapié en que, si era necesario, los mercados tenían la oportunidad de traducir las etiquetas de los informes, siempre y cuando no hubiera restricciones relacionadas con Qlikview en cuanto a caracteres y otros aspectos. Además, se informó que se proporcionaría un archivo para traducción al menos ocho semanas antes de la publicación de los informes, con las etiquetas disponibles para su traducción, o incluso antes si fuera posible, una vez que se completaran los informes. Se estableció un plazo de entrega de seis semanas para las traducciones, y esto se coordinó con los despliegues en caso de que la información se recibiera a tiempo.

**Figura 9.** Ejemplo de Informe:



**Tabla 9.** Cronograma informe para inteligencia de negocio (Business Intelligence)

| Semana          | Actividad   | Recursos Responsables  |
|-----------------|---|--|
| <b>Semana 1</b> | Planificación de la implementación de Qlikview<br>Asignación de recursos para desarrollo de informes<br>Comunicación interna sobre la plataforma de informes        | Gerente de Proyecto, Equipo de Implementación<br>Gerente de Proyecto, Equipo de Desarrollo<br>Gerente de Comunicaciones, Gerente de Proyecto |
| <b>Semana 2</b> | Desarrollo de informes iniciales para adopción temprana<br>Activación de informes para Países Bajos e Indonesia<br>Comunicación sobre la disponibilidad de informes | Equipo de Desarrollo<br>Equipo de Implementación<br>Gerente de Comunicaciones, Gerente de Proyecto   |
| <b>Semana 3</b> | Pruebas de Sanidad centralizadas para inclusión de datos específicos<br>Comunicación sobre los resultados de las pruebas  | Equipo de Pruebas de Sanidad<br>Gerente de Comunicaciones, Gerente de Proyecto   |
| <b>Semana 4</b> | Preparación y envío de archivo de traducción<br>Coordinación de plazos para traducciones  | Equipo de Traducción<br>Gerente de Proyecto, Equipos de Traducción   |

### 3.2.5 Proceso de Control de Cambios

El Proceso de Control de Cambios fue una parte esencial en la implementación y permitió la gestión de solicitudes de cambio relacionadas con el nuevo sistema CRM, las cuales podían incluir modificaciones en el alcance del proyecto, el presupuesto o la agenda. El programa CRM Futures contaba con un calendario y un presupuesto previamente

aprobados por las partes pertinentes, como el Comité de Dirección, el presidente de Farma Global, el director financiero y el CEO, los elementos se basaban en decisiones y consideraciones acordadas que impulsaban el programa, reconociendo la inevitabilidad del cambio en un proyecto de esta magnitud.

El proceso de control de cambios desempeñaba un papel fundamental al asegurarse de que cualquier cambio propuesto se documentara, evaluara y aprobara antes de su implementación. Cualquier cambio en el alcance, presupuesto, calendario o enfoque del programa se regía por el proceso establecido en el documento. Un Consejo de Control de Cambios del programa se reunía de manera quincenal o cuando fuera necesario para revisar solicitudes de cambio que podían surgir tanto desde el programa como desde las líneas de trabajo.

El Consejo de Control de Cambios, compuesto por un equipo de trabajo con roles y responsabilidades específicas, brindaba el respaldo necesario para abordar las solicitudes de cambio del mercado. Entre sus roles se encontraban los "Tomadores de Decisiones" y los "Miembros Permanentes". Sus responsabilidades abarcaban la gestión de plantillas específicas, la gestión del alcance de los informes operativos de CRM Futures, la administración de solicitudes de cambio en soluciones heredadas, y la aprobación de cambios derivados de actualizaciones o mejoras en paquetes de software.

Además, se destacaba que cualquier personalización de la funcionalidad del nuevo sistema CRM requeriría la aprobación de las partes responsables de la toma de decisiones, y se subrayaba que los cambios que afectaran al presupuesto o al calendario también debían contar con la aprobación del comité directivo.

**Tabla 10.** Cronograma proceso de control de cambios

| <b>Semana</b>   | <b>Actividad</b>  | <b>Recursos Responsables</b>  |
|-----------------|---|---|
| <b>Semana 1</b> | Revisión y actualización de solicitudes de cambio existentes<br>Evaluación de impacto de las solicitudes de cambio<br>Comunicación de solicitudes de cambio a los Tomadores de Decisiones | Equipo de Control de Cambios<br>Equipo de Control de Cambios<br>Gerente de Comunicaciones, Equipo de Control de Cambios |
| <b>Semana 2</b> | Reunión del Consejo de Control de Cambios para revisar solicitudes<br>Evaluación y aprobación de solicitudes de cambio  | Consejo de Control de Cambios<br>Consejo de Control de Cambios  |
| <b>Semana 3</b> | Implementación de cambios aprobados en el alcance del programa<br>Actualización del presupuesto y calendario en función de los cambios  | Equipo de Implementación<br>Equipo de Finanzas, Gerente de Proyecto   |
| <b>Semana 4</b> | Comunicación de cambios implementados a las partes interesadas<br>Revisión de procesos y lecciones aprendidas en el Consejo de Control de Cambios   | Gerente de Comunicaciones, Gerente de Proyecto<br>Consejo de Control de Cambios   |

### **3.3 El Centro de Excelencia**

El Centro de Excelencia, se describía como un equipo compartido que reunía personas, procesos, conocimientos y tecnología. Sus objetivos principales eran impulsar el programa CRM Futures, alinear las operaciones empresariales y de TI, reducir riesgos y mejorar la estabilidad de las versiones, y perfeccionar las habilidades internas en las herramientas del nuevo sistema CRM.

#### **3.3.1 Componentes clave del centro de excelencia**

El Centro de Excelencia estaba compuesto por componentes clave que incluían la gestión de la tecnología y la arquitectura de datos, la gestión del cambio para mejorar la adopción de la plataforma, colaboración con la dirección y la empresa para materializar su visión, y garantizar el cumplimiento de las normas de calidad y tecnología siguiendo las mejores prácticas.

**Figura 101.** Componentes clave del centro de excelencia



### 3.4 Servicio y soporte

El equipo de soporte estuvo disponible desde el inicio del proceso de implementación y continuó brindando sus servicios de manera constante incluso después de la implementación en vivo del nuevo sistema CRM. La herramienta utilizada para este propósito fue Remedy, y se estableció un nivel de servicio de soporte Gold para CRM, junto con un servicio continuo existente para todos los demás aspectos.

En cuanto a los horarios de soporte, se seguían varios niveles:

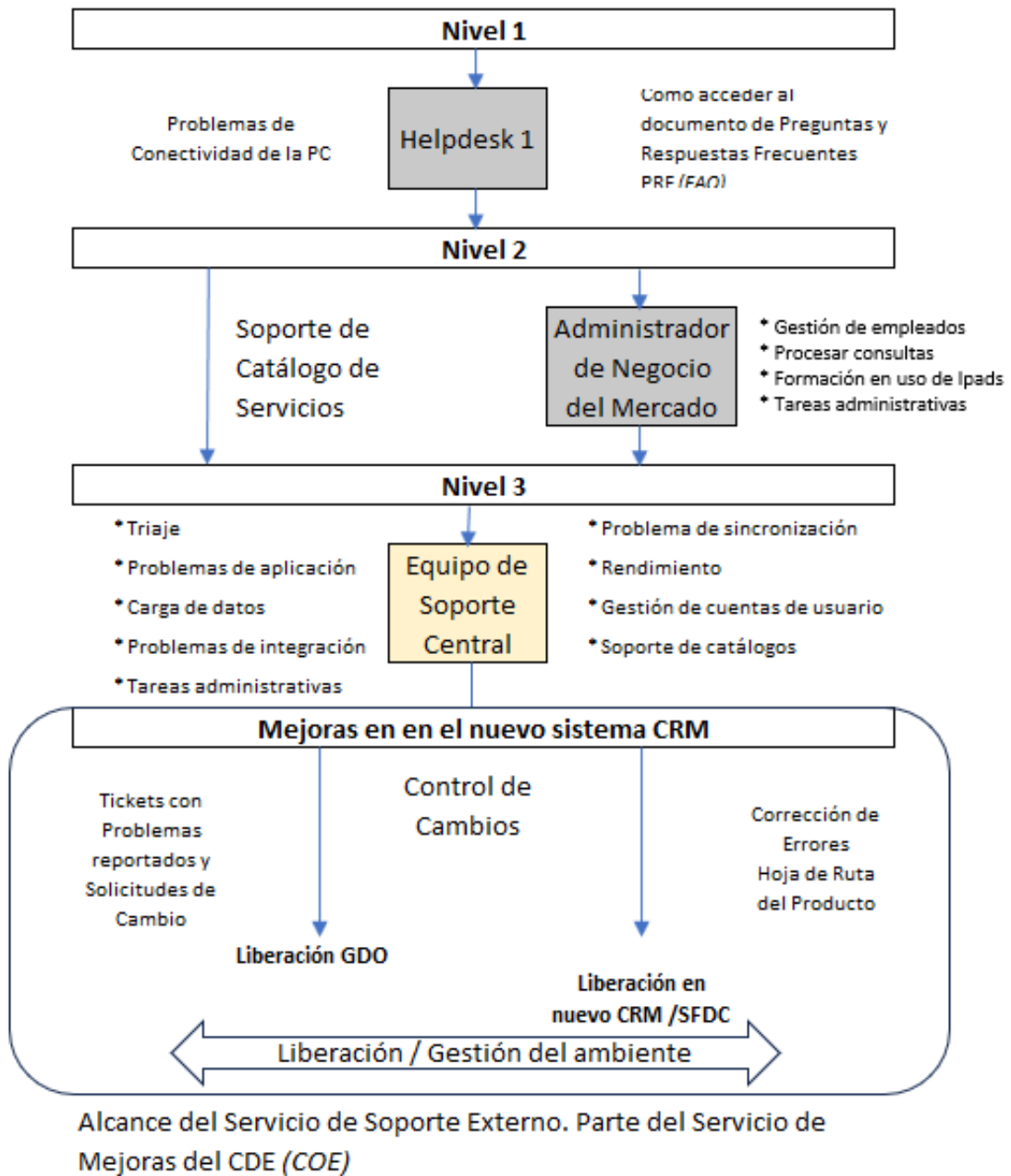
Nivel 1 (Helpdesk): El soporte se proporcionaba en el horario laboral acordado, y algunos mercados tenían la opción de obtener soporte en inglés fuera de los horarios laborales habituales. Este nivel de soporte ya existía antes de la implementación del nuevo sistema CRM.

Nivel 2: Dentro del horario laboral local, el equipo de soporte era gestionado por los mercados locales. Al igual que el nivel 1, este nivel de soporte ya estaba en funcionamiento antes de la implementación del nuevo sistema CRM.

Nivel 3: Este nivel ofrecía soporte global las 24 horas al día, los 7 días de la semana, con un soporte limitado en fines de semana y festivos. Fue implementado con el nuevo sistema CRM.

Los casos se clasificaban en categorías según los siguientes ítems: gestión de incidencias, gestión de solicitudes de servicio, gestión de problemas, gestión del conocimiento y gestión del entorno de producción.

**Figura 11.** Visión general del modelo de servicios multicapa



### 3.4.1 Catálogo de Servicio

El catálogo de servicio se organizó por Niveles de Responsabilidad, los cuales permiten atender los casos o requerimientos de los mercados locales respecto a la funcionalidad del nuevo sistema CRM implementado. Los niveles de responsabilidad están organizados de la siguiente forma:

**Tabla 11.** Organización de los niveles de responsabilidad

| Nivel 1: <i>Help Desk</i>   |                | Nivel 2: Administrador de Negocio del Mercado   |                | Nivel 3: Soporte del Equipo Central   |                |
|---|----------------|---|----------------|---|----------------|
| <b>Incidentes reportados y resueltos</b>  | <b>Comunes</b> | <b>Incidentes Resueltos</b>   | <b>Comunes</b> | <b>Incidentes Resueltos</b>   | <b>Comunes</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se hace?: Consultas generales</li> <li>• Problemas de Sincronización: Problemas de sincronización de la aplicación móvil del CRM y buenas prácticas</li> <li>• Problemas de acceso del usuario: Ingreso y contraseñas</li> <li>• Problemas de instalación de la aplicación móvil del CRM</li> <li>• Primer nivel de soporte para manejo de datos maestros y configuraciones de seguridad</li> <li>• Soporte para PC, navegadores web, conexiones, etc.</li> <li>• Problemas en el dispositivo móvil (problemas de configuración, reparación, desempeño, etc.)</li> </ul> |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se hace?: Consultas generales</li> <li>• Problemas en dispositivos móviles (casos no resueltos en el Nivel 1)</li> <li>• Problemas en la aplicación móvil del CRM: funcionalidad, uso, navegación, etc. (casos no resueltos en el Nivel 1)</li> <li>• Solicitudes de entrenamiento de usuarios</li> <li>• Problemas de traducción locales</li> </ul> |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los casos que no pudieron ser resueltos en los Niveles 1 y 2</li> <li>• Problemas con el nuevo sistema CRM</li> <li>• Problemas de Integración</li> <li>• Carga y extracción de datos</li> <li>• Problemas en la administración del sistema</li> <li>• <b>Soporte del equipo de Gestión de Servicio Regional</b></li> <li>• <b>Gestión de ambientes del CRM</b></li> <li>• <b>Servicios de soporte para las aplicaciones existentes tales como BI, Contenidos Digitales, Estructura global de datos, Centro de contacto</b></li> </ul> |                |

| Nivel 1: <i>Help Desk</i>  | Nivel 2: Administrador de Negocio del Mercado  | Nivel 3: Soporte del Equipo Central |
|--|--|-------------------------------------|
| <b>Solicitudes Comunes de Servicio levantadas por Help Desk</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna. Todas estas solicitudes son redirigidas al nivel 2: equipo del Administrador de negocio del mercado</li> </ul> | <b>Solicitudes de Servicio Comunes levantadas por los Administradores de Negocio del Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de revisión de procesos: gestión de cuentas de usuario, gestión de estructura de territorios</li> <li>• Administración de datos para el mercado (solicitudes de carga de datos para entidades basadas en plantillas)</li> <li>• Extracciones de datos</li> <li>• Revisión de contenido digital que será cargado en Producción</li> </ul> |                                     |

### 3.4.2 Acuerdos de Niveles de Servicio

Para la implementación del nuevo sistema CRM y sus funcionalidades, se contó con un nivel de atención prioritario.

**Tabla 12.** Tiempo de soporte para Incidentes reportados

| Prioridad      | Respuesta | Resolución         |
|----------------|-----------|--------------------|
| Urgente / Alta | 2 horas   | 1 día laborable    |
| Media          | 4 horas   | 3 días laborables  |
| Baja           | 8 horas   | 10 días laborables |

**Tabla 13.** Tiempo de Soporte para el procesamiento de las solicitudes (Servicio de solicitudes)

|   |        |
|---|--------|
| Acceso a la aplicación CRM (no se requiere de aprobación) | 3 días |
| Acceso a la aplicación CRM                                | 5 días |

|  |   |
|--|---|
| Cambio estándar para administración del CRM                  | 7 días  |
| Consultas (discutir las necesidades o consultas del cliente) | 7 días  |
| Solicitudes personalizadas                                   | El acuerdo de nivel de servicio es negociado con el cliente |

**Tabla 14.**Horarios de Soporte

|  |                            |
|--|----------------------------|
| <b>Nivel 1 - Help Desk:</b>                      | 24/7 a nivel global_       |
| <b>Nivel 2 - Administrador de Negocio Local:</b> | Horas Laborables de la LOC |
| <b>Nivel 3 - Soporte del Equipo Central:</b>     | 24/5                       |

### 3.4.3 Herramientas a usarse para el despliegue

Se había creado un Plan de Despliegue Detallado específico para cada mercado con el propósito de rastrear las diferentes fases y actividades críticas que requerían la participación del equipo local durante el proceso de despliegue, las tareas se dividían en categorías, algunas siendo de carácter obligatorio, otras opcionales y algunas simples recomendaciones de actividades que las LOC debían considerar llevar a cabo en su trayecto de despliegue.

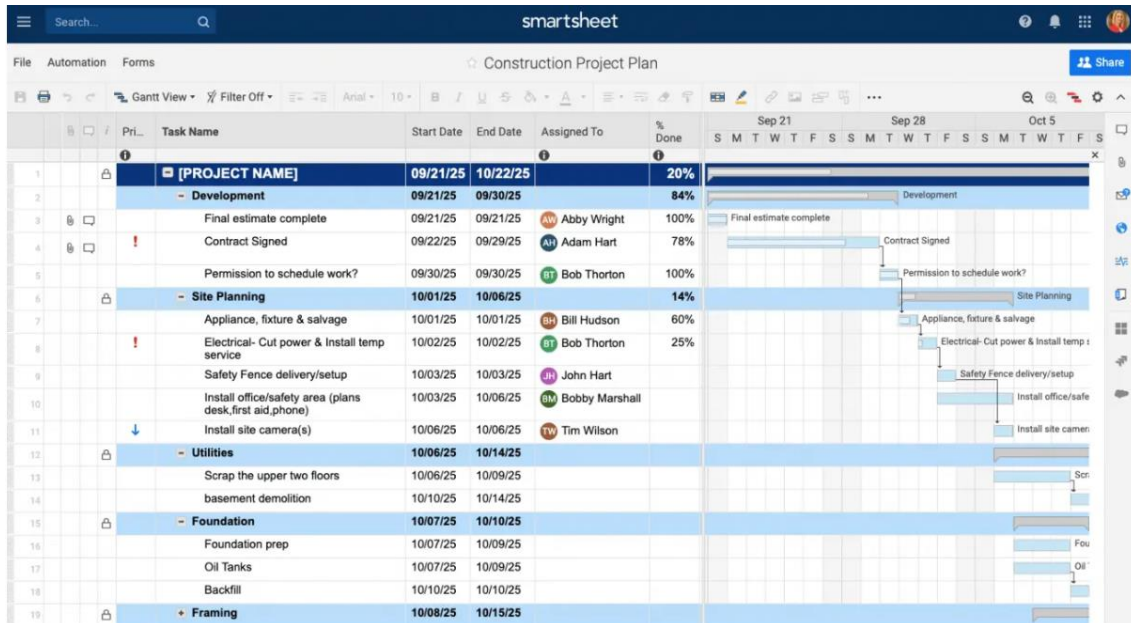
El seguimiento de las etapas clave incluidas en este plan estaba a cargo del Equipo Central de Despliegue. No obstante, el Líder de Negocio de la LOC asumía la responsabilidad de mantener actualizado este plan en nombre de su mercado.

Para gestionar de manera centralizada los planes de despliegue detallados, tanto el equipo central como los equipos locales de mercado empleaban una herramienta de gestión de proyectos basada en la nube llamada "SmartSheet." Esta herramienta tenía varios usos, ya que los equipos locales la utilizaban para mantener y gestionar el Plan de Despliegue Detallado en línea, lo cual implicaba actualizar el estado de las actividades, el porcentaje de completado y asignar los responsables del mercado antes de las reuniones semanales de estado con el equipo central.

El equipo de despliegue, por su parte, aprovechaba esta herramienta para lograr una visibilidad completa de los planes de despliegue a nivel local, supervisar las fechas clave

de despliegue en el plan local y garantizar que existiera coherencia entre las actividades críticas y las fechas establecidas en los planes tanto a nivel central como local.

**Figura 12.** Herramienta Smartsheet



**Tabla 15.** Cronograma herramientas a usarse para el despliegue

| Semana          | Actividad   | Recursos Responsables                                       |
|-----------------|---|---|
| <b>Semana 1</b> | Revisión y actualización de los Planes de Despliegue Detallados de los mercados locales en "SmartSheet"     | Equipos Locales de Mercado                                  |
|                 | Asignación de responsables locales para las actividades del Plan de Despliegue                              | Líderes de Negocio de las LOC                               |
|                 | Comunicación de actualizaciones y avances al Equipo Central de Despliegue                                   | Líderes de Negocio de las LOC                               |
| <b>Semana 2</b> | Seguimiento del progreso y el estado de las actividades en "SmartSheet"                                     | Equipos Locales de Mercado                                  |
|                 | Revisión de fechas clave de despliegue en los planes locales  | Equipos Locales de Mercado                                  |
| <b>Semana 3</b> | Coordinación de reuniones semanales de estado con el Equipo Central de Despliegue                           | Equipos Locales de Mercado, Equipo Central de Despliegue    |
|                 | Aseguramiento de la coherencia entre actividades críticas y fechas establecidas en planes central y locales | Equipos Locales de Mercado, Equipo Central de Despliegue    |
| <b>Semana 4</b> | Actualización de los planes locales en "SmartSheet" en función de los avances y cambios                     | Equipos Locales de Mercado, Líderes de Negocio de las LOC   |
|                 | Comunicación de actualizaciones finales al Equipo Central de Despliegue                                     | Líderes de Negocio de las LOC, Equipo Central de Despliegue |

### **3.4.3.1 GRAID**

El equipo central compartió una plantilla GRAID para gestionar brechas, riesgos, problemas, acciones, decisiones/dependencias a nivel local, la plantilla GRAID incluía una columna de escalado para destacar los riesgos, problemas y acciones que deban debatirse con los Líderes Regionales de Despliegue.

Además, se estableció un registro de preguntas (FAQ) que los responsables centrales de la empresa y de la implementación de TI utilizaron para plantear preguntas relacionadas con el mercado al equipo central. Las preguntas prioritarias se destacaron y se abordaron de inmediato. El equipo central de despliegue mantuvo reuniones semanales con los responsables de los flujos de trabajo para recopilar respuestas a las consultas provenientes de los mercados, las preguntas eran enviadas previamente para que los flujos de trabajo dispongan de tiempo suficiente para preparar y proporcionar respuestas durante la reunión. Las preguntas respondidas eran actualizadas a diario en el registro principal de preguntas.

Se contó también con un documento muy importante llamado lista de comprobación (checklist) el cual tiene como objetivo asegurar que cada mercado esté completamente preparado y en condiciones óptimas para llevar a cabo el despliegue exitoso del nuevo sistema CRM, la lista de comprobación fue una herramienta esencial para garantizar que todos los aspectos críticos se hayan abordado antes de la fase de despliegue.

**Figura 13. Plantilla GRAID**

| N° de Riesgo | Fecha de reporte de Riesgo | Reportado por       | LOC     | Región | Proceso Relacionado                 | Causa del Riesgo  | Descripción del Riesgo   | Acciones de Mitigación  | Probabilidad de Riesgo (1-5) | Escala de Impacto (1-5) | Planes de Contingencia  | Comentarios   |
|--------------|----------------------------|---------------------|---------|--------|-------------------------------------|---|--|---|------------------------------|-------------------------|---|---|
| 1            | 14/3/2016                  | Analista de Negocio | Ecuador | LATAM  | Visita médica                       | La visita médica realizada por el equipo de ventas debía ser reportada en la herramienta CRM              | El equipo no tendría una herramienta disponible para reportar sus visitas realizadas el día de lanzamiento del nuevo sistema CRM | El día de lanzamiento se programó el entrenamiento para uso del nuevo sistema CRM; este día los equipos de ventas no realizaron visita médica.  | 5                            | 5                       | Para los representantes de ventas que no pudieron asistir al entrenamiento: volvieron a realizar visita médica después de que recibieron el entrenamiento respectivo. | Los contactos o cuentas que no pudieron ser visitados por estos representantes de ventas, fueron visitados por colegas que si recibieron el entrenamiento |
| 2            | 14/3/2016                  | Analista de Negocio | Ecuador | LATAM  | Uso de Ipad para reporte de visitas | Se planeaba realizar la renovación de dispositivos Ipad el mismo año de lanzamiento del nuevo sistema CRM | El modelo de Ipad que se usaba en ese momento, no contaba con las capacidades tecnológicas para utilizar el nuevo sistema CRM    | Se programó la renovación de Ipad el mismo día del entrenamiento de los equipos de ventas. En la agenda, se programó como primer punto del día la entrega de los nuevos dispositivos. | 5                            | 5                       | Se entregaron los nuevos dispositivos el día del entrenamiento según la acción de mitigación que se había propuesto.  |   |

**Figura 14. Lista de comprobación para el despliegue en el mercado**

|  |   |    |  |
|--|---|----|--|
| Nombre del mercado   | Requerido para el Despliegue del Negocio (a ser determinado por la LOC) |    | Mandatorio para el Despliegue Técnico de la solución CRM |
| Fecha de Lanzamiento del nuevo sistema CRM                       | No Iniciado   | 12 | 16   |
| Período de Verificación de Datos (días laborables)               | Planeado  | 0  | 0  |
| Fecha de Lanzamiento para el usuario final del nuevo sistema CRM | En progreso   | 0  | 0  |
| ¿Puede progresar el despliegue técnico?                          | Terminado   | 0  | 0  |
|  | N/A   | 0  | 0  |
|  | Blanco  | 0  | 0  |
|  | Total   | 0  | 16   |

| Área     | Criterio  | Mandatorio para el Despliegue Técnico del CRM | Propietario                                       | Fecha Objetivo de Cumplimiento | Estatus     | Comentarios |
|----------|---|---|---|--------------------------------|-------------|-------------|
| <b>1</b> | <b>Riesgos y problemas del mercado</b>  |   |   |                                |             |             |
| 1.1      | Se han resuelto, aceptado o mitigado los riesgos detectados en el registro de problemas del mercado               | ND  | Líder de Despliegue de Negocio de cara al Mercado | 1/1/2023                       | No Iniciado |             |
| 1.2      | Se han resuelto, aceptado o mitigado los problemas detectados en el registro de problemas del mercado.            | ND  | Líder de Despliegue de Negocio de cara al Mercado | 1/1/2023                       | No Iniciado |             |
| <b>2</b> | <b>Fases Claves del Programa</b>  |   |   |                                |             |             |
| 2.1      | Aprobación de la pruebas en ambiente UAT del CRM (la fecha la proporciona el líder de despliegue central del CRM) | SI  | Región / COL                                      | 1/1/2023                       | No Iniciado |             |
| <b>3</b> | <b>Fases Técnicas Clave del Mercado</b>   |   |   |                                |             |             |
| 3.1      | Configuración de CRM en ambiente de Producción completa   | SI  | Equipo técnico del CRM                            | 1/1/2023                       | No Iniciado |             |
| 3.2      | Configuración de Integración en ambiente de Producción completa   | SI  | Equipo técnico del CRM                            | 1/1/2023                       | No Iniciado |             |

**Tabla 16.** Cronograma implementación GRAID

| <b>Semana</b>   | <b>Actividad</b>  | <b>Recursos Responsables</b>   |
|-----------------|---|--|
| <b>Semana 1</b> | Preparación y configuración de la plantilla GRAID en SharePoint<br>Comunicación a los interesados sobre la disponibilidad de la plantilla GRAID<br>Inicio del registro de preguntas (FAQ) en la herramienta de gestión de proyectos (PMO) | Equipo Central de Soporte<br>Equipo Central de Soporte<br>Responsables Centrales de la Empresa y TI                        |
| <b>Semana 2</b> | Promoción de la plantilla GRAID y su utilidad a nivel local<br>Reuniones semanales de seguimiento de preguntas con los flujos de trabajo  | Equipo Central de Soporte<br>Equipo Central de Despliegue, Responsables de Flujos de Trabajo                               |
| <b>Semana 3</b> | Actualización y escalado de preguntas prioritarias en la plantilla GRAID<br>Revisión y consolidación de respuestas a preguntas provenientes de los mercados   | Equipo Central de Soporte, Equipo Central de Despliegue<br>Equipo Central de Despliegue, Responsables de Flujos de Trabajo |
| <b>Semana 4</b> | Creación y distribución del documento de lista de comprobación (checklist) para el despliegue del nuevo sistema CRM<br>Finalización y publicación del documento de preguntas frecuentes para los mercados                                 | Equipo Central de Soporte<br>Equipo Central de Despliegue, Responsables de Flujos de Trabajo                               |

### 3.4.4 Lanzamiento del nuevo sistema CRM (*Go Live*)

El lanzamiento del nuevo sistema CRM se llevó a cabo de acuerdo con el plan de implementación establecido por las COL. En el ámbito del mercado local, este día coincidió con la renovación de dispositivos móviles iPad, y la jornada comenzó con la entrega de los nuevos dispositivos ya configurados a todos los usuarios finales.

Una vez que se distribuyeron todos los dispositivos a los usuarios finales, se dio inicio al proceso de entrenamiento utilizando los recursos proporcionados por los formadores. Dado que los equipos se encontraban en tres regiones distintas del país, en cada ciudad sede se designó a un formador que dirigió la capacitación para los usuarios finales presentes.

El entrenamiento siguió el cronograma establecido e incluyó desde los conceptos básicos, como el inicio de sesión en el nuevo sistema CRM, hasta tareas más avanzadas como la

sincronización de datos, la creación de cuentas y contactos, reporte de visitas y la generación de informes de interacciones.

A lo largo del entrenamiento, se resolvieron todas las preguntas y dudas que surgieron. Dado que los usuarios finales ya habían completado previamente la capacitación a través de los materiales digitales disponibles en la página de formación de la organización, se sintieron cómodos utilizando esta nueva herramienta en tiempo real. El entrenamiento se llevó a cabo en una jornada completa en un entorno apropiado, con buena iluminación, sonido de calidad, una sólida conexión a internet y el apoyo constante de los líderes de negocio y los formadores.

### 3.4.5 Manejo de cambio en la Organización

El manejo del cambio en la organización fue abordado a través de estrategias de comunicación y un enfoque de formación para las COL, que deberán planificar y ejecutar.

**Figura 15.** Visión General de la Gestión/Manejo del Cambio



El programa de Gestión/Manejo del Cambio se centró en la comunicación, el entrenamiento, el coaching y el soporte. A medida que los equipos experimentaron la transición hacia la nueva solución, se garantizó que tuvieran a su disposición la información, los recursos y el respaldo necesarios para lograr una transición efectiva. El

objetivo general del programa de Gestión/Manejo del Cambio Organizacional fue asegurar que el equipo hiciera una transición exitosa del estado anterior al estado futuro, promoviendo simultáneamente la aceptación, la motivación y el entusiasmo, y minimizando los problemas potenciales, como la pérdida de tiempo, la ansiedad, la disminución del rendimiento y la rotación.

#### **3.4.6 Miembros de la Organización (Funciones/ Posiciones) impactados por el cambio**

La solución CRM Futures fue adoptada por los miembros de la organización que desempeñaban funciones de atención al cliente, así como por varios líderes de área que proporcionaban apoyo a las oficinas locales, lo cual implicó que los miembros de la organización que más se vieron afectados fueron los Gerentes de Distrito (Gerentes de Primera Línea), la Fuerza de Ventas, los jefes de áreas de Negocio del equipo Comercial, los Gerentes de cuentas clave KAM y los Médicos con enlaces científicos.

Los cambios en la dinámica de trabajo de los equipos incluyeron la posibilidad para los equipos de ventas de registrar las interacciones con los clientes y proporcionar información específica para atender las necesidades de los clientes. Se logró una visión completa de los datos de interacción de los equipos de ventas, lo que mejoró la planificación comercial y la colaboración entre los miembros de los equipos. Además, se permitió el acceso en línea y fuera de línea a los detalles y datos de las interacciones con los clientes, así como su captura.

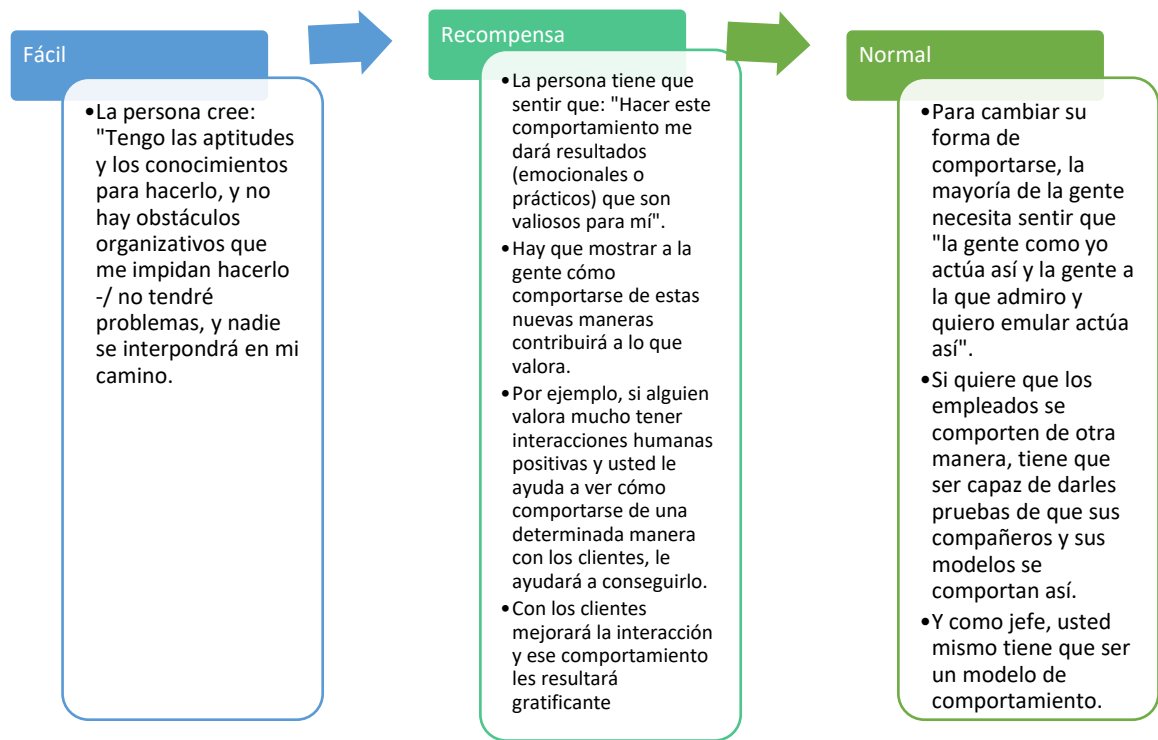
Para los gestores de cuentas clave, se habilitó la visualización de planes de cuentas y actividades de ventas en cuentas clave, con la capacidad de desarrollar planes de cuentas y asignar tareas a los miembros del equipo de cuentas. El acceso en línea y fuera de línea a los detalles y datos de las interacciones con los clientes se hizo posible, al igual que su captura. En el caso de los Gerentes de Marketing, recibieron información más detallada sobre los clientes de CLM (Closed Loop Marketing) para el desarrollo de estrategias de materiales promocionales y planificación táctica. Las iniciativas de marketing se hicieron visibles en Veeva para su utilización en el campo.

Para los expertos médicos de campo, se brindó una visión de 360 grados de los clientes y sus actividades relevantes con el nuevo sistema CRM, lo que resultó en una mayor

transparencia en torno a las interacciones de los clientes con los expertos científicos internos y otros empleados de la COL, mejorando así las interacciones con los clientes.

Se introdujeron nuevas funcionalidades, como Veeva CRM, que ofreció capacidades para la planificación, coordinación y ejecución de interacciones con los clientes a través de canales integrados. Veeva CRM Approved Email permitió a los equipos de cara al cliente enviar contenido personalizado aprobado a profesionales de la salud sin riesgo de incumplimiento. Veeva CRM CoBrowse combinó el compromiso digital y personal al guiar a los clientes de forma remota a través del contenido en línea en tiempo real. Veeva Align aseguró que los recursos se dirigieran donde tuvieran un mayor impacto mediante la gestión de territorios. Veeva Network proporcionó la capacidad de obtener una visión completa del cliente con datos limpios y precisos, lo cual fue esencial para la captación multicanal de clientes y el cumplimiento normativo. Además, se destacaron cuatro consideraciones clave al solicitar a las personas que cambiaran su comportamiento en el contexto de la adaptación al cambio.

**Figura 16.** Adaptación al cambio de los equipos en su comportamiento



### **3.4.7 Plan de manejo del cambio**

Se movilizó una red de cambio para respaldar el despliegue y la preparación de la empresa. El compromiso de los líderes se estableció desde el inicio y se mantuvo a lo largo de todo el proceso. Además, se realizó una evaluación para cuantificar el alcance y la naturaleza del cambio, lo que condujo a la creación de un plan de acción para el cambio que identificó y gestionó una serie de medidas paliativas para abordar cada impacto.

Se llevaron a cabo comunicaciones en cascada para aumentar la conciencia sobre el programa y su visión, así como la comprensión de cómo los roles y funciones de las personas cambiarían. El entrenamiento para entrenadores comenzó para garantizar que los formadores tuvieran los conocimientos y habilidades necesarios para operar los nuevos procesos y sistemas. Asimismo, se inició la formación de los usuarios finales para asegurarse de que contaran con los conocimientos y habilidades necesarios para operar los nuevos procesos y sistemas.

El equipo de expertos global (Red del Cambio) estuvo disponible para asistir a los usuarios finales en la transición y promover la adopción de procesos y sistemas. Se proporcionó entrenamiento de refuerzo y educación adicional, por ejemplo, para cubrir las nuevas formas de trabajo en toda la empresa en todas las funciones. Las comunicaciones en cascada se llevaron a cabo para reforzar que las personas supieran lo que debían comenzar, dejar de hacer y continuar haciendo.

Se fomentaron conversaciones auténticas entre los líderes de línea con sus colegas y empleados para asegurar que las nuevas formas de trabajo se establecieran. Se compartieron buenas prácticas para garantizar que los empleados comprendieran a través de sus compañeros cuán bien podían desempeñarse y hacer más visibles sus talentos. Se implementaron recompensas y reconocimientos para asegurar que las actitudes positivas y los nuevos comportamientos se recompensaran y se difundieran en toda la empresa.

**Tabla 17.** Cronograma plan de manejo del cambio

| <b>Día</b>      | <b>Actividad</b>                                | <b>Responsable</b>           | <b>Recursos</b>                                |
|-----------------|---|------------------------------|--|
| <b>Semana 1</b> | Encuestas previas al despliegue                 | Equipo de Gestión del Cambio | Herramienta de encuestas, equipo de apoyo      |
|                 | Movilización de la red de cambio                | Red del Cambio               | Líderes de Cambio designados                   |
|                 | Evaluación del alcance del cambio               | Equipo de Gestión del Cambio | Herramientas de evaluación, expertos en cambio |
|                 | Comunicaciones en cascada                       | Equipo de Comunicaciones     | Mensajes y materiales de comunicación          |
| <b>Semana 2</b> | Inicio del entrenamiento para entrenadores      | Formadores internos          | Material de capacitación para formadores       |
|                 | Entrenamiento de usuarios finales               | Formadores internos          | Material de capacitación para usuarios finales |
|                 | Soporte continuo de la Red del Cambio           | Red del Cambio               | Recursos de apoyo a usuarios finales           |
|                 | Formación de usuarios finales                   | Formadores internos          | Material de capacitación para usuarios finales |
| <b>Semana 3</b> | Entrenamiento de refuerzo                       | Formadores internos          | Material de capacitación adicional             |
|                 | Comunicaciones en cascada                       | Equipo de Comunicaciones     | Mensajes y materiales de comunicación          |
|                 | Conversaciones auténticas entre líderes         | Líderes de línea             | Guías de conversación, recursos de apoyo       |
|                 | Compartir buenas prácticas                      | Líderes de línea             | Recursos para compartir mejores prácticas      |
| <b>Semana 4</b> | Implementación de recompensas y reconocimientos | Recursos Humanos             | Programas de recompensas y reconocimientos     |
|                 | Comunicaciones finales                          | Equipo de Comunicaciones     | Mensajes finales de preparación                |
|                 | Despliegue del nuevo sistema CRM                | Equipo de TI                 | Sistema CRM configurado                        |

### **3.4.7.1 CRM Plan de manejo del cambio en detalle**

El plan de manejo del cambio detallado del CRM fue desarrollado en su totalidad por el equipo central, con la participación de varias áreas de negocio, como Recursos Humanos, Excelencia Comercial, Ventas, Equipo Médico, Comunicaciones, Marketing e Inteligencia de Negocio. Este plan se compartió con todos los grupos de interés para que todos los miembros de la organización estuvieran al tanto de los próximos cambios.

**Tabla 18.** CRM Plan de Manejo del Cambio en Detalle

| <b>Acción</b>                              | <b>Que podrías hacer</b>   | <b>Entregables (E) y Materiales (M)</b>   |
|--|--|---|
| Compromiso de liderazgo                    | Creación del equipo del proyecto local;  | Lista de grupos de interés (E)  |
| Red de Cambio                              | Identificación de los diferentes grupos de interés<br>Establecimiento de una red de cambio local en todas las funciones y ubicaciones para recibir retroalimentación del negocio sobre su preparación y utilizarla como apoyo para el lanzamiento ( <i>Go Live</i> ) y más allá.<br>(Consulte también la ayuda del Floorwalker)  | Seguimiento de la red de cambios (M)  |
| Evaluación del Impacto del Cambio          | Comprender en detalle qué y cómo debe cambiar la LOC para implementar con éxito CRM Veeva, así como las nuevas formas de trabajar.   | Plantilla de evaluación del impacto de los cambios en el negocio (M)  |
| Plan de Acción para el Cambio              | Preparar el plan de acción para el cambio local (qué hay que cambiar, cuándo, cómo, por quién)   | Plantilla del Plan de Acción para el Cambio (M)   |
| Plan de Comunicaciones                     | Preparar su Plan de Comunicación local (qué hay que comunicar, cuándo, cómo, por quién)  | Plantilla del Plan Global de Comunicación (E)<br>Material de comunicaciones (M)   |
| Evaluaciones de Concientización de Negocio | Prepare a los distintos grupos de interés (patrocinadores, personas influyentes, equipo movilizado y colaboradores) para estas encuestas<br>Si fuera necesario: revise las traducciones y modifíquelas donde sea conveniente<br>- Revisar el análisis de las encuestas para adoptar nuevas medidas de comunicación y cambio en función de las respuestas de las partes interesadas | Encuesta previa y posterior al despliegue para patrocinadores, personas influyentes, equipo movilizado y colaboradores (E)<br>Análisis de la encuesta (M) |

| <b>Acción</b>                                 | <b>Que podrías hacer</b>   | <b>Entregables (E) y Materiales (M)</b> |
|---|--|---|
| Entrenamiento                                 | <p>Seleccionar y preparar el entrenamiento para entrenadores</p> <p>Empiece a estudiar la logística y envíe marcadores de posición para los asistentes</p> <p>Identifique si necesita más formación (por ejemplo, nuevas formas de trabajar entre Marketing, Ventas y Medica / material de formación diferente al creado por el Equipo Central) y empiece a prepararla</p> | Material de Entrenamiento (M)           |
| Soporte del equipo de Expertos (Floorwalkers) | Identifique y prepare a su red de cambio para que pueda apoyar a sus compañeros en las primeras semanas y meses de uso del sistema y acostumbrarse a las nuevas formas de trabajar   |   |

### **3.4.8 Enfoque de Gestión/Manejo del cambio**

Se establecieron objetivos compartidos con el propósito de gestionar la transición y prepararse para el cambio, la preparación incluyó la definición del alcance del cambio y el análisis de las partes interesadas a través de encuestas previas a la formación. Se gestionó el cambio a través de un plan de navegación del cambio y un plan de entrenamiento.

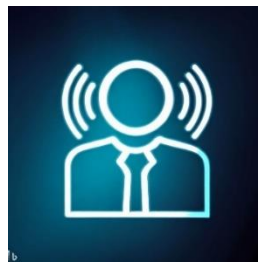
Para medir la efectividad del cambio, se llevaron a cabo encuestas de medición del éxito y se establecieron métricas para evaluar los criterios del éxito. Todo esto se realizó con el fin de garantizar el éxito del despliegue.

### **3.4.8.1 Punto de contacto principal para el GCO**

El líder de despliegue regional se convirtió en el punto de contacto principal para cualquier pregunta relacionada con el GCO. El equipo principal del GCO proporcionó una visión general e información detallada, así como materiales, al líder de despliegue regional de manera oportuna. Posteriormente, el líder de despliegue regional adaptó, modificó y completó esta información para satisfacer las necesidades de las COL de acuerdo con los planes de despliegue locales.

El equipo clave GCO estuvo conformado por tres líderes de negocio del equipo central, quienes fueron el nexo entre los grupos de interés, líderes de despliegue regionales, usuarios finales y la organización en general.

**Figura 17. Líder de Comunicaciones**



Dentro del equipo Global, se designó un líder de comunicaciones que asumió la responsabilidad de difundir en todas las LOC la información relacionada con las distintas fases de la implementación, los avances, las noticias recientes, el lanzamiento en nuevos mercados y las actualizaciones de la página web informativa del nuevo sistema CRM.

**Figura 2. Líder de Entrenamiento**



El líder de entrenamiento formó parte del equipo Global y desempeñó un papel fundamental al colaborar estrechamente con el equipo técnico para adquirir todos los

recursos de entrenamiento vinculados al nuevo sistema CRM, los recursos fueron posteriormente distribuidos a nivel mundial y traducidos a todos los idiomas necesarios.

**Figura 193.** Líder del Cambio



El líder del cambio trabajó en estrecha colaboración con el equipo central para orquestar de manera integral el plan del GCO, lo cual garantizó que tanto los usuarios finales como los grupos de interés se familiaricen con el nuevo sistema CRM, las nuevas metodologías de trabajo relacionadas, y se optimice la adopción de esta nueva herramienta.

El proceso de aprendizaje temprano implicó compartir prácticas óptimas que destacaron la importancia de tener a las personas adecuadas en el lugar correcto y en el momento oportuno. Se contó con recursos como el Project Management Office (PMO), el equipo de Cambio y Comunicaciones, y el equipo de Entrenamiento. Además, se aprovechó la ayuda de Embajadores Internos y la red de cambio.

Para garantizar un soporte interno eficaz, se utilizó la red interna de cambio. La planificación y programación de actividades se hizo con anticipación, incluyendo la programación de sesiones de formación para los entrenadores y la asignación de espacios en conferencias, reuniones y town halls, lo cual permitió compartir el aspecto visual del nuevo sistema CRM en vivo. Los planes de cambio y comunicaciones locales se adaptaron según las necesidades de la COL, considerando iniciativas concurrentes como técnicas de ventas y el compromiso con los Profesionales de la Salud.

La preparación para el entrenamiento fue esencial, lo que incluyó revisar el material de entrenamiento, preparación logística, entrenamiento cara a cara con los usuarios finales, entrenamiento de adopción y entrenamiento del proceso de negocio, así como la implementación de eLearning. Se organizaron talleres para discutir cómo el uso de Veeva impactaría las operaciones de los equipos de Ventas, Marketing y Medical.

Se llevaron a cabo encuestas en línea antes y después del despliegue para recopilar información de los diferentes grupos de cada COL, lo cual ayudó a comprender las necesidades de inspiración, dirección y comunicación durante la implementación. Los grupos encuestados incluyeron a los Patrocinadores, los Influenciadores, el Equipo Movilizado y los Colaboradores. Las encuestas se enviaron a estos grupos en momentos específicos, con los Patrocinadores e Influenciadores recibiendo las encuestas primero. Las preguntas variaron ligeramente según el grupo y las encuestas se realizaron en varios idiomas.

Además, se crearon guías informativas para los Patrocinadores e Influenciadores, con contenido específico sobre sus roles y cómo el nuevo sistema CRM beneficiaría a los clientes y equipos, las guías se compartieron en toda la organización aproximadamente tres meses antes del lanzamiento.

Las agendas de los puntos de contacto se utilizaron para crear conciencia, comprender la preparación del entrenamiento, dar seguimiento después del entrenamiento y revisar los resultados de las encuestas. La gestión del cambio continuó durante los 90 días posteriores a la formación, lo que incluyó una evaluación de la experiencia de los equipos, la identificación de lecciones aprendidas y la revisión de los resultados de las encuestas. Además, se permitió que varios niveles de stakeholders expresaran sus opiniones sobre el cambio y su impacto.

#### **3.4.9 Roles de apoyo para asegurar una implementación exitosa**

En cuanto a los roles de apoyo para garantizar una implementación exitosa, se identificaron roles críticos necesarios para la gestión del cambio organizacional, los roles desempeñaron un papel fundamental en el proceso de implementación:

**Figura 40.** Roles críticos necesarios para el manejo del cambio organizacional



El equipo global proporcionó varios recursos de comunicación adicionales, los recursos incluyeron una página web interna diseñada para todos los miembros de la organización. En esta página web, se incluyó una sección que ofrecía una amplia gama de información relacionada con la implementación del nuevo sistema CRM, lo cual abarcó detalles generales sobre los grupos de interés clave y proporcionó avances que destacaron el impacto positivo que se esperaba en toda la organización. Además, la página web ofrecía videos demostrativos que abordaban temas como la apariencia del nuevo sistema CRM, el uso de contenidos digitales y la generación de informes de interacciones realizados por los colaboradores del equipo de ventas.

Además de los recursos mencionados anteriormente, la página web también albergaba varios artículos relacionados con el funcionamiento general de los sistemas CRM, su importancia y una sección de anuncios y noticias para mantener informados a todos los miembros de la organización sobre los avances en la implementación.

Además de la página web, se pusieron a disposición FAQs dirigidos a diferentes audiencias con el propósito de aclarar las dudas que pudieran surgir en relación con la implementación del nuevo sistema CRM.

La organización también programó una serie de webinars centrados en el nuevo sistema CRM, los webinars contaron con la participación de expertos involucrados en la

implementación, quienes presentaron diversas funcionalidades del sistema y respondieron preguntas planteadas durante estos eventos.

También se hicieron disponibles artículos de noticias globales en la página web interna, brindando información sobre la implementación exitosa del sistema CRM en otros países, los artículos incluyeron testimonios de usuarios que destacaron los aspectos positivos del uso de esta nueva herramienta.

### **3.5 Plan de entrenamiento**

El plan de entrenamiento se centró en la capacitación y las actividades necesarias para el usuario. Todo el contenido se compartió desde el equipo central con el objetivo de garantizar una formación uniforme para los usuarios en todos los mercados.

Se hicieron recomendaciones específicas para el perfil del entrenador. Se instó a la búsqueda temprana e identificación de entrenadores internos. Los entrenadores de la organización necesitaban entusiasmo, habilidades de comunicación, habilidades técnicas básicas y una gran habilidad para escuchar.

Se estableció un período adecuado para la preparación. Se recomendó un lapso de 2 a 4 semanas entre el entrenamiento para entrenadores (EE) y el entrenamiento para usuarios finales (EUF), con un mínimo de 3 días para que los entrenadores se prepararan adecuadamente. Este tiempo se consideró como protegido, lejos de las tareas diarias.

La logística para el entrenamiento para entrenadores (EE) se planificó para aproximadamente 2 a 4 semanas antes del lanzamiento para usuarios finales (EUF). Se programaron dos días completos de entrenamiento en inglés o en uno de los 18 idiomas de formación. El contenido de entrenamiento de Veeva CRM se adaptó a todos los roles, con módulos y debates centrados en el entrenador. Además, se proporcionaron recursos, materiales, listas de verificación de preparación antes del entrenamiento, mejores prácticas y listas de verificación posteriores al entrenamiento.

Un entrenamiento especial se llevó a cabo en Buenos Aires, Argentina, con el equipo de LATAM y representantes del equipo global durante 5 días. En este evento, participaron entrenadores de las empresas ACCENTURE y C3i Connections. El entrenamiento fue interactivo e incluyó juegos, rotafolios, casos de estudio y talleres.

El equipo central del nuevo sistema CRM asumió la responsabilidad de financiar y organizar el entrenamiento para entrenadores (EE). Para respaldar al equipo central, la COL proporcionó un contacto para apoyar la organización y logística local de los entrenamientos.

Se establecieron dos ambientes de plataforma, uno para el entrenamiento para entrenadores (EE) y otro para el Entrenamiento para Usuarios Finales (EUF). El ambiente EPF se diseñó exclusivamente para formadores y estaba destinado a recibir capacitación. No era adecuado para el entrenamiento de usuarios finales ya que presentaba funcionalidades genéricas, información demostrativa y estaba disponible solo en inglés. Este entorno de entrenamiento se deshabilitaría después del lanzamiento del nuevo sistema CRM. Por otro lado, el ambiente EUF estaba habilitado para el entrenamiento de usuarios finales y sería su entorno de producción.

Se ofrecieron varios materiales digitales de entrenamiento en el portal de capacitación de la organización. Se requería que todos los usuarios completaran el 100% de los entrenamientos asignados utilizando estos materiales digitales. Todos los materiales estaban disponibles en el idioma local de los usuarios finales. Los materiales de entrenamiento se clasificaron según los tipos de usuarios finales para optimizar la relevancia según sus roles. También se pusieron a disposición materiales digitales descargables, como guías, manuales y hojas de trabajo de práctica, para complementar y reforzar el conocimiento sobre el nuevo sistema CRM.

Las traducciones del sistema, las comunicaciones y los materiales de entrenamiento se llevaron a cabo a nivel regional, y se designó un líder regional de traducciones para coordinar con el responsable de traducciones del equipo central.

El equipo central asumió la responsabilidad de definir y relacionar los términos técnicos del nuevo sistema CRM con los del negocio, lo que resultó en la creación de un glosario detallado que sirvió como guía para las traducciones a nivel regional. Los miembros del equipo central realizaron una revisión inicial de las traducciones antes de entregarlas a las COL.

Las COL tenían la responsabilidad de centrarse en la corrección de errores de traducción y no en las preferencias de cambio. Se promovió el uso de un lenguaje genérico en

mercados que compartieran el mismo idioma. También debían revisar y modificar las traducciones desde una perspectiva legal y conforme a las regulaciones locales.

Además de estas tareas, se definieron entregables inmediatos, incluyendo la creación de un mapa de stakeholders y un plan de comunicaciones en el manejo del cambio. También se debían identificar la audiencia de entrenamiento, los entrenadores locales y aclarar la matriz de temas de entrenamiento. Los materiales de entrenamiento más recientes estaban disponibles en un repositorio de documentos digital.

**Tabla 19.** Cronograma plan de entrenamiento

| <b>Día</b>      | <b>Actividad</b>   | <b>Responsable</b>                     | <b>Recursos</b>   |
|-----------------|--|--|---|
| <b>Semana 1</b> | Identificación de entrenadores internos  | Equipo de Recursos Humanos             | Identificación de posibles entrenadores   |
|                 | Planificación de tiempo protegido para entrenadores<br>Configuración del ambiente de entrenamiento | Líderes de Negocio<br>Equipo de TI     | Calendarios protegidos para entrenadores<br>Entornos de plataforma para EE y EUF                  |
| <b>Semana 2</b> | Entrenamiento para entrenadores (EE)   | Formadores internos                    | Material de capacitación para formadores  |
|                 | Evento de entrenamiento en Buenos Aires  | Equipo de LATAM y Global               | Material de capacitación, talleres, juegos  |
|                 | Coordinación de logística local  | Equipos locales de COL                 | Apoyo a la organización del EE local  |
| <b>Semana 3</b> | Entrenamiento para Usuarios Finales (EPUF)   | Formadores internos                    | Material de capacitación para usuarios finales  |
|                 | Implementación de ambiente de producción<br>Material de entrenamiento digital                      | Equipo de TI<br>Equipo de Capacitación | Entorno EUF habilitado para usuarios finales<br>Material digital en idioma local, guías, manuales |
|                 | Coordinación de traducciones regionales  | Líderes Regionales de Traducción       | Recursos para revisión de traducciones  |
| <b>Semana 4</b> | Revisión de traducciones y corrección de errores   | Equipos locales de COL                 | Corrección de traducciones y revisión legal   |
|                 | Entrega de material de entrenamiento   | Líderes Regionales de Traducción       | Material traducido en idioma local  |
|                 | Definición de glosario técnico y términos  | Equipo Central de CRM                  | Creación de un glosario técnico   |

|   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| Identificación de la audiencia de entrenamiento           | Equipos locales de COL   | Identificación de usuarios finales y entrenadores |
| Creación de mapa de stakeholders y plan de comunicaciones | Equipo de Comunicaciones | Mapa de stakeholders y plan de comunicaciones     |
| Repositorio de documentos digitañ                         | Equipo de TI             | Repositorio para almacenar materiales             |

### 3.6 Actividades prioritarias post-lanzamiento del *engagement*

Después del taller de compromiso, se identificaron actividades prioritarias en dos áreas clave: actividades prioritarias de TI y actividades empresariales prioritarias. En cuanto a las actividades prioritarias de TI, se enfocaron en varios aspectos esenciales. En primer lugar, se llevó a cabo la identificación de los responsables de TI y del negocio en el mercado, garantizando una estructura clara para la gestión de la implementación. Además, se programaron las vacaciones y se compartió el calendario de vacaciones con el responsable regional de despliegue para asegurar una cobertura adecuada durante el proceso.

Otra actividad importante fue la preparación de datos, centrada en la calidad de los datos de profesionales de la salud (HCP) y organizaciones de atención médica (HCO), lo cual incluyó una evaluación de la salud de los datos, la identificación y eliminación de duplicados y datos redundantes, y la colaboración con un administrador de datos para limpiar los datos existentes en el sistema CRM antes de la migración a CRM Futures.

También se brindó orientación detallada sobre los dispositivos iPad, que incluyó información sobre modelos, versiones de iOS, capacidad y aprovisionamiento de estos dispositivos. Se enfatizó la importancia de mantenerse actualizado con las versiones de iOS, garantizar suficiente espacio de almacenamiento y asegurar una conectividad adecuada.

Otra tarea relevante fue la revisión del panorama AS-IS y TO-BE en colaboración con los responsables regionales de despliegue de TI, la revisión permitió identificar posibles brechas en datos y procesos y desarrollar planes para abordarlas de manera efectiva.

En relación con el desmantelamiento de aplicaciones, se enumeraron las aplicaciones que serían reemplazadas por el CRM, se establecieron fechas de desactivación y se crearon planes de desmantelamiento de aplicaciones para garantizar una transición sin problemas.

En el ámbito de las actividades empresariales prioritarias, se pusieron en marcha acciones igualmente importantes, lo cual incluyó la identificación de recursos y presupuestos para la gestión del cambio, las comunicaciones, la formación y la red de Champions. Se reservaron las vacaciones y se proporcionó el calendario de vacaciones al responsable local de la empresa.

Además, se formó un equipo de proyecto multidisciplinario y se organizaron reuniones de comunicación semanales. Se enfatizó la importancia de involucrar a un equipo de alta dirección para garantizar una comprensión adecuada de Veeva CRM y su impacto en las funciones respectivas. También se aseguró la integración de un equipo de proyecto más amplio, que no había asistido al taller de lanzamiento.

En el ámbito del cambio y las comunicaciones, se planificó la distribución de encuestas, se iniciaron actividades de comunicación con la organización y se organizó un taller local de lanzamiento para el equipo del proyecto. Se alinearon expectativas y se llevaron a cabo sesiones de trabajo para cada flujo de trabajo.

Se establecieron conversaciones para revisar los procesos empresariales y el enfoque de transición en coordinación con el equipo de despliegue regional. También se confirmó el catálogo de funciones con los equipos locales.

Finalmente, se destacó la importancia de la revisión jurídica y de conformidad en la etapa de definición del catálogo de funciones. Se consultó al departamento jurídico y de cumplimiento para asegurar que la implementación esté dentro de los parámetros legales del país. Siempre se mantuvo a estas áreas al tanto de todos los avances del proyecto.

**Tabla 20.** Cronograma actividades prioritarias post-lanzamiento del engagement

| <b>Día</b>      | <b>Actividad</b>   | <b>Responsable</b>                     | <b>Recursos</b>                                      |
|-----------------|--|--|--|
| <b>Semana 1</b> | Identificación de responsables de TI y del negocio                                 | Equipos de TI y Negocio                | Estructura clara de gestión de implementación        |
|                 | Programación y comunicación de vacaciones  | Responsable Regional de Despliegue     | Calendario de vacaciones para cobertura              |
|                 | Evaluación de la salud de los datos  | Equipo de Datos                        | Calidad de datos de HCP y HCO                        |
|                 | Preparación de datos: identificación y eliminación de duplicados                   | Equipo de Datos                        | Datos limpios antes de la migración                  |
|                 | Orientación sobre dispositivos iPad  | Equipo de TI                           | Actualización, capacidad, conectividad               |
|                 | Revisión del panorama AS-IS y TO-BE  | Responsables Regionales de TI          | Identificación de brechas y planes de acción         |
| <b>Semana 2</b> | Listado de aplicaciones a dismantelar  | Equipos de TI                          | Aplicaciones reemplazadas y fechas de desactivación  |
|                 | Planes de dismantelamiento de aplicaciones   | Equipos de TI                          | Transición sin problemas                             |
|                 | Identificación de recursos y presupuestos para gestión del cambio y comunicaciones | Equipos de Negocio                     | Recursos y presupuestos asignados                    |
|                 | Reserva y comunicación de vacaciones   | Responsable Local de la Empresa        | Calendario de vacaciones para cobertura              |
|                 | Formación de un equipo de proyecto multidisciplinario                              | Equipos de Negocio                     | Equipo de proyecto establecido                       |
| <b>Semana 3</b> | Reuniones de comunicación semanales  | Equipos de Negocio                     | Comunicación efectiva                                |
|                 | Actividades de comunicación con la organización                                    | Equipos de Comunicación                | Comunicación efectiva                                |
|                 | Taller local de lanzamiento para el equipo del proyecto                            | Equipos de Proyecto                    | Expectativas alineadas y trabajo en flujo de trabajo |
|                 | Revisión de procesos empresariales   | Equipos de Despliegue Regional         | Procesos revisados y enfoque de transición           |
|                 | Confirmación del catálogo de funciones   | Equipos Locales de COL                 | Catálogo de funciones confirmado                     |
|                 | Revisión jurídica y de conformidad   | Departamento Jurídico y de Conformidad | Integración en el plan de implantación               |

|                 |   |  |  |
|-----------------|---|--|--|
| <b>Semana 4</b> | Continuación de las actividades anteriores<br>Evaluación y ajuste de planes<br>Revisión final y preparación para el lanzamiento | Equipos correspondientes<br>Equipos de TI y Negocio<br>Equipos de Despliegue | -<br>Planes ajustados según necesidad<br>Preparación final para el lanzamiento |
|-----------------|---|--|--|

### 3.7 Indicadores de mejora

La implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) en la organización, representó un paso significativo hacia la mejora de la gestión de relaciones con los clientes y la optimización de los procesos comerciales. Con el objetivo de medir y evaluar el impacto de esta implementación, fue fundamental establecer indicadores clave que permitan monitorear el rendimiento y los resultados obtenidos a lo largo de esta transformación.

En este contexto, se definieron una serie de indicadores de ventas, eficacia, eficiencia y productividad, que sirvieron como herramientas esenciales para medir el éxito de la implementación del sistema CRM en la empresa. Los indicadores proporcionaron una visión clara y cuantitativa de diversos aspectos del proceso, desde el desempeño de las ventas hasta la eficiencia operativa y la productividad del equipo.

A través de la medición y el análisis continuo de estos indicadores, la organización pudo evaluar el progreso hacia sus objetivos, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para impulsar el crecimiento y la excelencia en la gestión de las relaciones con los clientes. En este contexto, a continuación, se presentan los indicadores específicos que fueron monitoreados durante la implementación del sistema CRM. Los indicadores se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa y reflejan su compromiso con la excelencia en el servicio al cliente y la eficiencia operativa.

#### **Indicadores de Ventas:**

**Tasa de Cierre de Oportunidades:** Meta del 30% - Porcentaje de oportunidades de ventas registradas en el CRM que se convierten en ventas reales.

**Crecimiento de Clientes:** Meta del 10% - El aumento en el número de nuevos clientes adquiridos después de la implementación del CRM en comparación con el período anterior.

**Indicadores de Eficacia:**

**Satisfacción del Cliente:** Meta del 85% - Puntuación promedio de satisfacción de la cliente obtenida a través de encuestas realizadas utilizando el CRM.

**Retención de Clientes:** Meta del 90% - Tasa de retención de clientes existentes después de la implementación del CRM en comparación con el período anterior.

**Indicadores de Eficiencia:**

**Costo de Adquisición de Clientes (CAC):** Meta de reducción del 15% - Reducción del costo promedio de adquirir un nuevo cliente utilizando el CRM, incluyendo gastos de marketing y ventas.

**Tiempo de Ciclo de Ventas:** Meta de reducción del 20% - Reducción del tiempo promedio necesario para completar un ciclo de ventas, desde la generación de oportunidades hasta el cierre, utilizando el CRM.

**Automatización de Procesos:** Meta del 50% - Porcentaje de procesos de ventas que se han automatizado utilizando el CRM, reduciendo la necesidad de tareas manuales.

**Indicadores de Productividad:**

**Ingresos por Empleado:** Meta de aumento del 15% - Incremento de los ingresos totales generados por cada miembro del equipo de ventas que utiliza el CRM.

**Número de Ventas por Empleado:** Meta de aumento del 10% - Incremento en la cantidad total de ventas realizadas por cada miembro del equipo de ventas utilizando el CRM.

**Margen de Beneficio:** Meta del 5% - Aumento del porcentaje de margen de beneficio neto obtenido en relación con los ingresos totales después de la implementación del CRM.

Los porcentajes representan objetivos específicos que la empresa puede establecer para evaluar el éxito de la implementación del sistema CRM y medir su impacto en las ventas, eficacia, eficiencia y productividad. Es importante que estos objetivos sean realistas y alineados con la estrategia de la empresa.

**Indicadores de Productividad en fichero médico:**

**Cobertura:** Meta de al menos 90% de clientes visitados cada mes

**Frecuencia:** Meta de al menos 95% de visitas realizadas

**Uso de CLM:** Meta de al menos 98% en visitas con uso de contenido digital

**3.8 Beneficios para la organización luego de implementar el CRM:**

La implementación del nuevo sistema trajo consigo varios beneficios significativos para nuestros clientes internos. En primer lugar, ahora tenían la posibilidad de reportar las interacciones realizadas, como las visitas médicas, en tiempo real, lo cual marcó un cambio importante en comparación con la situación anterior, donde la herramienta utilizada era muy limitada, lo que obligaba a los representantes de ventas a regresar a casa por la noche para registrar estas interacciones, la práctica les causaba un desequilibrio entre su vida personal y profesional, lo que a su vez los llevaba a cometer errores y perder el enfoque en su objetivo de promover la prescripción de nuestros productos por parte de los médicos.

Con la introducción del nuevo sistema CRM, los representantes contaban con una aplicación instalada en sus dispositivos móviles, como iPads, que les permitía preparar y guardar de antemano las interacciones planificadas. Después de llevar a cabo estas interacciones, podían enviar los informes de inmediato, lo que facilitaba su trabajo y contribuía a un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral.

Otro beneficio clave del nuevo sistema fue la incorporación de ayudas visuales digitales en la aplicación utilizada durante las visitas médicas, lo cual representó una mejora significativa en la calidad de las interacciones con los médicos, ya que se utilizaba tecnología avanzada para presentar información de manera visual y efectiva. Además,

esta transición hacia lo digital permitió un importante ahorro de recursos económicos, ya que antes se imprimían tarjetones y folletos para su entrega, lo cual ahora se había vuelto innecesario.

La introducción de ayudas visuales digitales también conllevó otro beneficio importante, los representantes médicos ahora tenían la capacidad de capturar la reacción de los médicos ante estas ayudas visuales durante las visitas. Podían registrar si la respuesta era positiva, negativa o neutral. Este registro brindó información valiosa sobre las preferencias de los médicos en cuanto al contenido de las ayudas visuales utilizadas para promocionar nuestros productos.

Además de los beneficios mencionados, el nuevo sistema proporcionó ventajas significativas para los gerentes de ventas. Con esta herramienta, podían evaluar la calidad y el cumplimiento de las visitas médicas realizadas por los representantes médicos de sus equipos en tiempo real. Toda esta información se registraba directamente en el sistema CRM, lo que permitía identificar oportunidades de mejora en las habilidades de los representantes de ventas. A partir de esta evaluación en tiempo real, se podían establecer planes de acción para abordar las áreas que requerían atención y garantizar un desempeño más efectivo en el futuro.

La implementación del nuevo sistema CRM trajo consigo una serie de beneficios significativos, los usuarios tenían la capacidad de sincronizar la información de sus interacciones en cualquier momento, lo cual garantizaba que el analista de negocios siempre contara con datos actualizados para generar métricas y resultados, lo que mejoraba la toma de decisiones.

Además, la disponibilidad de información actualizada era un beneficio clave para todos los reportes. La sincronización diaria de la aplicación del nuevo sistema CRM garantizaba que los informes estuvieran actualizados en todo momento, lo cual resultaba fundamental para los líderes de negocio, ya que les permitía monitorear el trabajo de los representantes de ventas de manera efectiva y dinamizar su toma de decisiones.

En última instancia, todos estos beneficios contribuyeron a mantener a los representantes de ventas y a los gerentes de ventas enfocados en la promoción de nuestros productos. Con la respuesta positiva que se obtuvo de los médicos, el número de prescripciones

médicas aumentó significativamente, llegando a un impresionante aumento del 30%. Este éxito se tradujo directamente en un aumento de las ventas de nuestros productos, que experimentaron un crecimiento del 25%.

La capacidad de integrar toda la información redujo significativamente la carga de trabajo administrativo, disminuyendo hasta en un 50%. Los analistas de negocios ahora tenían acceso a información actualizada y consolidada de manera diaria, lo cual marcó un cambio significativo en comparación con la situación anterior, donde se requería la generación de informes de forma semanal y se dependía de que los representantes de ventas informaran en el antiguo CRM. Este proceso resultaba tedioso y problemático debido a la lentitud y las limitaciones del antiguo sistema, que necesitaba una conexión a Internet para funcionar, lo que era problemático en áreas con conexiones móviles débiles.

Otro beneficio importante fue la posibilidad de registrar la categorización de médicos según el número de prescripciones dentro del nuevo sistema CRM. Los representantes médicos podían acceder a esta información de manera fácil y eficiente en la misma herramienta, la característica resultó de gran utilidad cuando tenían que visitar a nuevos médicos, ya que permitía al área de marketing generar planes de negocio específicos basados en la categoría de los médicos, mejorando así la estrategia de promoción de productos.

La capacidad de integrar la información para varios equipos, incluidos el equipo de ventas, el equipo médico, los gerentes de ventas, los gerentes de cuentas, el gerente general y los gerentes globales, fue fundamental, la integración permitió tener una vista completa de 360° del cliente, lo que facilitó la toma de decisiones informadas y la coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa.

Otro beneficio relevante fue la capacidad de enviar correos electrónicos preaprobados por las áreas correspondientes a los médicos, los correos se personalizaban en función de la especialidad, categoría o ubicación geográfica de cada médico, lo que mejoraba la comunicación y la relevancia de la información proporcionada.

Además, el sistema permitía conocer la ubicación exacta de los médicos en función de su dirección registrada, la información precisa se podía visualizar en el GPS, lo que resultaba

de gran ayuda para los representantes médicos al planificar sus visitas y optimizar sus rutas, mejorando así su eficiencia en el campo.

En particular, fue de gran utilidad cuando los representantes de ventas necesitaban visitar a médicos nuevos y no estaban familiarizados con su ubicación. Contar con la información precisa sobre la dirección de los médicos en el sistema permitió a los representantes planificar sus rutas de manera eficiente, lo que mejoró la efectividad de sus visitas.

Además, durante la pandemia, el sistema CRM demostró ser especialmente valioso. Se realizó una actualización que permitió a los representantes de ventas llevar a cabo interacciones de manera virtual, incluyendo video llamadas, directamente dentro del sistema CRM, la capacidad resultó fundamental en un momento en el que las restricciones de viaje y las medidas de distanciamiento social hicieron que las interacciones en persona fueran difíciles o imposibles. Gracias a esta actualización, los representantes pudieron mantener la comunicación con los médicos de manera efectiva y continuar promoviendo nuestros productos, incluso en un entorno de trabajo remoto.

Se brindó la capacidad de capturar la firma de los médicos, lo que les permitía otorgar su consentimiento para mantener interacciones de tipo digital. Este aspecto adquirió una importancia aún mayor debido a la nueva ley de protección de datos que se implementó en Ecuador. La firma de los médicos se podía obtener de manera sencilla y eficiente directamente en la misma aplicación del nuevo sistema CRM en sus dispositivos móviles, como iPads, lo cual aseguraba que todas las interacciones digitales cumplieran con los requisitos legales y proporcionaba un mayor nivel de seguridad y confianza en la gestión de datos de los médicos.

Un beneficio relevante fue la capacidad de recopilar información detallada de las interacciones en las visitas médicas reportadas por los representantes de ventas, lo cual incluía detalles sobre las marcas promocionadas y los mensajes clave que debían transmitirse según la estrategia de negocio, la información resultó invaluable para monitorear que los representantes de ventas estuvieran promocionando los productos de acuerdo con la estrategia de negocio y los planes correspondientes.

Otro beneficio esencial se derivó de la plataforma de reportes de inteligencia de negocio, gracias a la disponibilidad de información actualizada en el sistema, se logró mantener al día la generación de métricas, lo cual garantizaba que se visitaran todos los médicos planificados en los ficheros médicos (targets) de cada representante médico, esta práctica ayudaba a asegurar que ningún médico, especialmente los más importantes, quedara sin ser visitado, lo que contribuyó a mantener una cobertura completa y efectiva en la promoción de nuestros productos.

La resistencia al cambio es un fenómeno común cuando se introducen nuevas tecnologías o sistemas en una organización. En este caso, algunos empleados mostraron inicialmente reticencia a abandonar las prácticas y herramientas con las que estaban familiarizados.

La gestión de esta resistencia al cambio fue un componente crucial del proceso. Se adoptó una estrategia que se centró en la comunicación efectiva y la formación adecuada. Se explicaron claramente los beneficios del nuevo sistema y cómo mejoraría la eficiencia y la calidad de las interacciones con los médicos. Además, se brindó capacitación detallada para garantizar que los usuarios comprendieran plenamente cómo utilizar la tecnología de manera efectiva en sus roles.

La gestión estratégica desempeñó un papel fundamental en este proceso. La estrategia de implementación y uso de la tecnología se alineó cuidadosamente con los objetivos generales de la organización. Se reconoció que la tecnología no era un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar metas específicas. Por lo tanto, se diseñó la implementación del sistema CRM de manera que se integrara perfectamente con la estrategia de negocio global, asegurando que cada funcionalidad y beneficio estuviera alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

## CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

En conclusión, la implementación de un sistema CRM en la empresa GlaxoSmithKline Ecuador S.A. es un paso fundamental para mejorar la gestión de las relaciones con los clientes y optimizar la eficiencia en los procesos comerciales. Sin embargo, el éxito de esta implementación no solo depende de la elección y configuración adecuada del software CRM, sino también de la definición de un plan de cambio sólido dentro de la organización.

Un plan de cambio bien diseñado es esencial para garantizar que los empleados comprendan la importancia del CRM, se adapten a las nuevas herramientas y procesos, y estén comprometidos con el éxito de la implementación. Este plan debe abordar aspectos clave como la comunicación efectiva, la capacitación adecuada, la identificación de líderes de cambio y la gestión de resistencias.

Además, es crucial involucrar a todas las partes interesadas, desde la alta dirección hasta los empleados de línea, en el proceso de cambio. La comunicación abierta y constante, así como la retroalimentación, son elementos esenciales para mantener a todos informados y comprometidos a lo largo de la implementación del CRM.

La implementación de un sistema CRM tiene varias fases, como el análisis de requerimientos, la selección del sistema, la personalización y configuración, la migración de datos, la capacitación de los usuarios y la puesta en marcha. También es necesario contar con recursos como personal capacitado, tiempo y presupuesto para llevar a cabo estas fases de manera exitosa.

**Análisis de Requerimientos:** En esta fase inicial, es esencial comprender a fondo las necesidades y objetivos de la organización. Se lleva a cabo un análisis exhaustivo de los procesos comerciales existentes para identificar áreas de mejora y determinar cómo el CRM puede optimizarlos. Además, se definen los requerimientos específicos del sistema, como las funcionalidades necesarias, los tipos de datos a gestionar y las expectativas de rendimiento.

**Selección del Sistema CRM:** Una vez que se han establecido los requerimientos, se procede a la selección del sistema CRM más adecuado para la organización, lo cual implica investigar y evaluar diversas soluciones disponibles en el mercado. Los criterios de selección pueden incluir la capacidad de personalización, la escalabilidad, la integración con sistemas existentes y los costos asociados. La elección del sistema correcto es fundamental para el éxito del proyecto.

**Personalización y Configuración:** Una vez seleccionado el sistema CRM, se procede a su personalización y configuración para que se adapte a las necesidades específicas de la organización, lo cual implica definir flujos de trabajo, campos personalizados, paneles de control y procesos automatizados que reflejen los procesos comerciales y las políticas internas de la empresa. La personalización garantiza que el CRM sea una herramienta efectiva para el equipo.

**Migración de Datos:** La migración de datos es una fase crítica en la que se transfieren los datos existentes de clientes y prospectos al nuevo sistema CRM, lo cual requiere una cuidadosa planificación y validación para garantizar que la información se traslade de manera precisa y que no se pierda ni se duplique. Es esencial mantener la integridad de los datos durante este proceso.

**Capacitación de Usuarios:** Para que el sistema CRM sea efectivo, es necesario capacitar a los usuarios finales, lo cual implica proporcionar formación detallada sobre cómo utilizar el CRM, desde tareas básicas como el inicio de sesión hasta funciones más avanzadas como la generación de informes. La capacitación garantiza que los empleados estén cómodos y competentes al usar la nueva herramienta.

**Puesta en Marcha:** La fase final es la puesta en marcha del sistema CRM, lo cual implica la transición de los procesos comerciales al nuevo entorno. Durante esta etapa, se monitorea de cerca el rendimiento del sistema y se realizan ajustes según sea necesario para garantizar un funcionamiento óptimo.

Para implementar un CRM en la organización, es necesario crear un plan de cambio que involucre a todos los departamentos y miembros de la organización, lo cual incluye comunicar los beneficios del CRM, capacitar a los empleados en su uso, establecer métricas de desempeño y seguimiento, y brindar apoyo continuo durante el proceso de

implementación. Además, es importante gestionar el cambio cultural en la organización, asegurándose de que todos estén alineados y comprometidos con la implementación del CRM.

Las funcionalidades del sistema CRM implementado dependerán del proveedor y la personalización realizada. Sin embargo, algunas funcionalidades comunes incluyen la gestión de contactos, seguimiento de clientes, automatización de ventas, gestión de campañas de marketing, servicio al cliente, análisis de datos y generación de informes. Es fundamental definir las funcionalidades necesarias para la organización y configurar el sistema CRM de acuerdo con sus requerimientos específicos.

Mayor eficiencia en la captura y registro de interacciones con los médicos, lo que ha eliminado la carga de trabajo administrativo y ha mejorado el equilibrio entre la vida personal y profesional de los representantes de ventas. La incorporación de ayudas visuales digitales ha mejorado la calidad de las interacciones con los médicos y ha ahorrado recursos económicos al eliminar la necesidad de impresión de materiales.

La capacidad de capturar la reacción de los médicos ante las ayudas visuales proporciona información valiosa para adaptar nuestras estrategias de promoción. Los gerentes de ventas pueden evaluar en tiempo real la calidad y el cumplimiento de las visitas médicas, lo que permite identificar oportunidades de mejora y establecer planes de acción.

La sincronización de información en tiempo real ha mejorado la toma de decisiones y reducido la dependencia de informes semanales. La categorización de médicos y la personalización de correos electrónicos han mejorado la comunicación y la estrategia de promoción de productos.

La capacidad de conocer la ubicación exacta de los médicos ha optimizado las rutas de los representantes de ventas, mejorando su eficiencia. Durante la pandemia, la capacidad de realizar interacciones virtuales ha sido esencial para mantener la comunicación con los médicos.

La captura de la firma de los médicos garantiza el cumplimiento de las regulaciones de protección de datos. La recopilación de información detallada de las interacciones permite monitorear el cumplimiento de la estrategia de negocio.

La generación de métricas y la cobertura completa de médicos planificados han contribuido al crecimiento de las ventas. La gestión estratégica y la gestión de la resistencia al cambio han sido cruciales para el éxito de la implementación.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Evaluar y comparar los diferentes sistemas CRM disponibles en el mercado, como Salesforce, Microsoft Dynamics 365, HubSpot CRM y Zoho CRM, para determinar cuál se adapta mejor a las necesidades específicas de la organización, considerando que cada uno de estos sistemas cuenta con características y funcionalidades únicas que los hacen destacarse en diferentes aspectos. Realizar un análisis exhaustivo de los requerimientos de la organización para identificar las funcionalidades necesarias en el sistema CRM. Es fundamental definir qué información se necesita gestionar, qué métricas de ventas son relevantes, qué seguimiento se requiere y qué automatizaciones son necesarias.

Contar con personal capacitado y dedicado a la implementación y gestión del sistema CRM, lo que podría incluir contratar un consultor especializado en CRM o asignar a un líder de proyecto interno con experiencia en la implementación de sistemas es fundamental para garantizar el éxito en la implementación y gestión de un sistema CRM. Contar con personal capacitado y dedicado a esta tarea puede marcar la diferencia en la eficacia y eficiencia de la utilización del CRM en la organización

Desarrollar un plan de cambio que involucre a todos los departamentos y miembros de la organización, lo que debe incluir comunicar los beneficios del CRM, capacitar a los empleados en su uso, establecer métricas de desempeño y seguimiento, y brindar apoyo continuo durante el proceso de implementación.

Configurar y personalizar el sistema CRM de acuerdo con los requerimientos específicos de la organización, incluyendo la migración de datos existentes, la configuración de campos y flujos de trabajo personalizados, y la integración con otros sistemas utilizados, establecer un proceso de seguimiento y evaluación continua para medir el rendimiento del sistema CRM y realizar ajustes si es necesario, lo cual podría incluir la revisión periódica de las métricas de ventas, la revisión de informes generados por el sistema CRM y la recopilación de feedback de los usuarios.

Fomentar una cultura de uso y adopción del sistema CRM en toda la organización, lo cual implica asegurarse de que todos los empleados estén motivados y comprometidos con su uso, proporcionando capacitación y soporte continuo, y reconociendo y recompensando los logros alcanzados a través del uso efectivo del sistema CRM.

Se sugiere que los representantes de ventas y los gerentes reciban capacitación regular sobre las funcionalidades del sistema CRM, lo cual garantizará que estén al tanto de las últimas características y puedan aprovechar al máximo las capacidades de la plataforma. Es importante establecer un proceso de seguimiento para evaluar cómo los médicos reaccionan ante las ayudas visuales digitales, lo cual permitirá ajustar las estrategias de promoción de manera proactiva y mejorar la calidad de las interacciones.

Los gerentes de ventas deben establecer metas específicas relacionadas con la calidad y el cumplimiento de las visitas médicas, los objetivos deben ser medibles y estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Se recomienda utilizar la sincronización en tiempo real para automatizar la generación de informes y métricas, lo cual reducirá la dependencia de informes semanales y permitirá tomar decisiones basadas en datos actualizados.

Para optimizar la estrategia de promoción, se debe utilizar la capacidad de categorizar a los médicos según su número de prescripciones, lo cual ayudará a enfocar los recursos en los médicos más estratégicos para el negocio. Aprovechar la información de ubicación exacta de los médicos para optimizar las rutas de los representantes de ventas, lo cual mejorará su eficiencia y reducirá los tiempos de desplazamiento.

Dada la importancia de las interacciones virtuales durante la pandemia, se debe mantener la capacidad de realizar este tipo de interacciones en el sistema CRM. Además, asegurarse de que la captura de la firma de los médicos cumple con las regulaciones de protección de datos es esencial en todo momento. Continuar gestionando de manera proactiva la resistencia al cambio es fundamental, lo cual incluye una comunicación constante sobre los beneficios del sistema CRM y la importancia de su uso efectivo.

Utilizar la información detallada de las interacciones para monitorear el cumplimiento de la estrategia de negocio y ajustarla según sea necesario, lo cual garantizará que la estrategia esté alineada con los objetivos de la organización. Continuar generando

métricas y asegurarse de que se cubran todos los médicos planificados en las estrategias de ventas, lo cual contribuirá al crecimiento de las ventas y al éxito continuo de la implementación del sistema CRM.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aramburu, J., y Maguiño, M. (2021). Prácticas de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) en pequeñas empresas, periodo 2010 al 2019. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(47), Article 47. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i47.20582>
- Arenas, F., y Cañi, Y. (2021). Sistema CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) y satisfacción del cliente en una empresa importadora, en Cercado de Lima, 2021. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73280>
- Barbosa, L. (2021). Gestión de las relaciones con el cliente: Ética en el uso y manejo de los datos en los Sistemas de Información Inteligentes. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48), Article 48. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.19458>
- Borbor, L. (2021). *Modelo de inteligencia de negocios como apoyo para la toma de decisiones en el área de logística integral de una empresa de servicios de desaduanización de mercaderías de la ciudad de Guayaquil* [Thesis]. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1557>
- Cardenas, W. (2020). Influencia de la estrategia de customer relationship management en la fidelización de los clientes de la empresa Delicias Peruanas PyC de San Borja 2020. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46630>
- Carvalho, D., Demo, G., Medeiros, J., y Scussel, F. (2021). Citizen Relationship Management (CiRM): The past, present, and future of an emerging concept. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 19, 32-44. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200057x>
- Chávez, M., Castelo, Á., y Villacis, J. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(18), 16-29. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.198>
- Checasaca-, J., Sánchez, L., Malpartida, J., y Chocobar, E. (2022). Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de

Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica los últimos diez años. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 97-119. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.097>

Checasaca, J., Sánchez, L., Malpartida, J., y Chocobar, E. (2022). Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica los últimos diez años. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 97-119. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.097>

Deluquez, K. (2022). *Metodología de transferencia de conocimientos y creación de contenidos digitales*. <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/6683>

Díaz, Y., Páez, H., y Patiño, L. (2023). *Plan de intervención de riesgos psicosociales en los trabajadores de la empresa Mediclinico Santa Ana IPS en el año 2022*. <https://repositorio.ecci.edu.co/handle/001/3560>

Fuentes, L., Erazo, J., Espinoza, Lady, y Palacios, R. (2023). Retos, estrategias y aplicación de Business Intelligence en la Industria 4.0 para empresas y organizaciones. *Domino de las Ciencias*, 9(Esp), Article Esp.

Gllego, C., De Pablos, C., y Montes, J. (2021). The Impact of Customer Relationship Management Systems on Dynamic Capabilities at Firms: An Application to the Banking Industry. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 29(1), 103-122. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2021010106>

Guerola, V. (2021). *Customer Relationship Management (CRM)—Gestión de relaciones con los clientes*. <https://riunet.upv.es/handle/10251/161904>

Guerola, V., Oltra, R., y Gil, H. (2021). Impacto y beneficios derivados del uso de CRM por parte de las empresas del sector de la construcción en España (Proyecto CRM-CONSTR-ES). *3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico*, 10(4), 17-41. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100448.17-41>

- Hidalgo, J. J., y Torre, Y. (2021). *Propuesta de estrategias de customer relationship management para fidelizar a los clientes de la Empresa Rocas Huancayo—2020*. <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/7650>
- Iregui, D. (2021). *Propuesta metodológica de gestión del cambio para lograr una implementación eficaz de un sistema de gestión* [Master thesis, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/33171>
- López, J., Otegi, J., Porto, I., Gamboa, H., y Gamboa, N. (2020). La relación entre Inteligencia de Negocio e Inteligencia Competitiva: Un análisis retrospectivo y bibliométrico de la literatura de 1959 a 2017. *Revista Española de Documentación Científica*, 43(1), Article 1. <https://doi.org/10.3989/redc.2020.1.1619>
- Lucas, C., Salazar, G., y Loor, C. (2019). El emprendimiento social en el turismo comunitario de la provincia de Manabí, Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(3 (Septiembre-Diciembre 2019)), 661-680.
- Mazacón, B., Briones, W., Guevara, G., y Alban, A. (2020). Perspectivas globales del emprendimiento social y su impacto con el desarrollo socioeconómico sostenible. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 5(Extra 1), 958-975.
- Montes, Y. (2020). Perspectivas del emprendimiento social y redes socioproductivas de pequeños productores en Venezuela. *Revista de ciencias sociales*, 26(1), 300-312.
- Mora, M., y Martínez, F. (2018). Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social. *Equidad y Desarrollo*, 31, 27-46.
- Nieto, F. (2023). *Estrategia Metodológica para la Implementación BIM en el sector AEC con Énfasis en la Fase de Preconstrucción*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/51491>
- Ochoa, L. (2023). *Propuesta para la implementación de mejoras en la calidad de servicio de la Empresa Sisclima S.A.* [Thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Industrial. Carrera de Ingeniería Industrial.]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/67157>

- Paez, J., Vallejo, D., y Sanabria, C. (2019). Inteligencia de negocios: Evolución del concepto, importancia y beneficios para las pequeñas y medianas empresas (estado del arte). *instname:Universitaria Agustiniiana*. <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/925>
- Palacios, I. (2021). *Gestión administrativa del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y trabajadores de la universidad técnica estatal de Quevedo*. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/6380>
- Paredes, G. (2020). El customer relationship management y la fidelización del cliente en la empresa K2 P.I. S.A.C. 2020. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77433>
- Pértile, E. (2022). *El impacto de una adecuada gestión de los cambios en organizaciones industriales para la prevención de incidentes* [MasterThesis]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/26276>
- Ponce, L. (2022). *Modelo efqm para la mejora de los procesos en el Gobierno Autonomo Descentralizado Parroquial De Julcuy* [MasterThesis, Jipijapa-Unesum]. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4030>
- Real, M. (2023). *Estudio para la implementación del sistema de gestión de incidentes de seguridad de la información para la Cooperativa Jardín Azuayo* [MasterThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/25291>
- Rendón, A., Monterroza, J., Cubillos, N., Naranjo, R., y Roa, G. (2020). *Modelo integrado de la gestión del cambio organizacional a través de los proyectos*. [Master Thesis, Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9637>
- Rodriguez, A. J., y Silva, J. (2022). Customer relationship management CRM y gestión de clientes en una entidad financiera, Carabayllo, 2022. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/106563>
- Rodríguez, N. (2019). El desarrollo de competencias docentes para el fortalecimiento de la calidad educativa en la enseñanza superior. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 6, 1-20. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.60.250>

- Rogel, R., Laveriano, R., y Sagastegui, B. A. V. (2022). Implementación de un sistema CRM en una PYME. *Gestión de Operaciones Industriales*, 1(1), Article 1.
- Rusínque, Y., y Cuellar, S. (2023). *Caracterización de la planeación estratégica como herramienta de gestión en la toma de decisiones*. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/5029>
- Salgado, L., Pacheco, E., Muñoz, M., Arrubla, M., y Genes, J. (2023). *Propuesta de Supply Chain Management y Logística para la empresa Cotecmar*. <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/57378>
- Salguero, N., y García, C. (2018). Gestión Administrativa Eficiente. *Polo del Conocimiento*, 3(9), Article 9. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i9.748>
- Sanca, M. (2020). Customer relationship management y captación de clientes en JMA Soluciones, San Isidro, 2020. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51177>
- Sánchez, E. (2022). *Plan de branding para el posicionamiento de la empresa Boost Speed en la ciudad de Ambato*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18577>
- Sandoval, M. (2020). *Análisis de las iniciativas del Ecuador en las negociaciones internacionales sobre cambio climático COP21 y COP23* [MasterThesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7430>
- Torres, A., Ormaza, J., Erazo, J., y Farfán, V. (2020). Modelo de gestión Customer Relationship Management (CRM) para empresas de transporte en el Ecuador. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(2), 134-149.
- Urpeque, D. (2022). Customer relationship management y marketing relacional en la IEP María José Sime Barbadillo, distrito de Jayanca—Lambayeque, 2022. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/101645>
- Valenzuela, A. (2023). *Diseño de carteles fotográficos sobre la lengua de señas para la mejora de la comunicación hacia trabajadores con discapacidad auditiva*.

<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/aaeef03c-5652-48ae-848e-26159aa15df1>

Verdesoto, G. J. Z. (2020). La gestión de relación con los clientes (CRM) en el desarrollo comercial de las empresas. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.204>

Vernieri, M. (2022). *Las estrategias del management 3.0 Para un sistema de gestión descentralizado* [BachelorThesis]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/23843>

Villano, E., Benítez, J., Muñoz, A., Sanchez, J., y Zambrano, C. (2023). *Propuesta de Supply Chain Management y Logística para la Empresa SUMATEC S.A.* <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/57504>