

# ***Adopción y mejora de CRM en el ciclo de ventas de ACTEL SRL: Una plataforma unificada para la gestión y simplificación de interacciones***

Héctor Ricardo Taveras Vargas  
Maestría en Gerencia de Ingeniería  
Dr. Hector J. Cruzado  
Escuela Graduada  
Universidad Politécnica de Puerto Rico

---

**Resumen** — Este proyecto aborda los desafíos de eficiencia operativa de Actel SRL, una empresa tecnológica multinacional. Se propuso reducir en un 30% las interacciones del personal de ventas con plataformas comerciales mediante acciones estratégicas, tácticas operativas y comerciales. El análisis de la literatura destacó la importancia del CRM, señaló su complejidad y la necesidad de un marco sistemático. La metodología incluyó entrevistas, mapeo del ciclo de ventas y recomendaciones específicas. La conclusión resaltó la viabilidad de los objetivos del proyecto solamente con las acciones tácticas, aunque las estratégicas y comerciales son las que ofrecen los mayores beneficios a largo plazo. Al reducir las interacciones en un 30%, mediante las acciones recomendadas, se logró mejorar la eficiencia operacional y el clima organizacional en el área de ventas.

**Términos clave** — gestión de relaciones, creación de valor, ecosistema, rentabilidad

## **INTRODUCCIÓN**

Actel SRL (nombre ficticio por asuntos de confidencialidad) es una destacada empresa en el sector de tecnología, especializada en brindar soluciones integrales a sus clientes. Estas abarcan desde el diseño de arquitecturas tecnológicas, que incluyen *routers*, *switches* y *firewalls*, hasta su implementación, mantenimiento y monitoreo. La empresa ofrece servicios en todo el continente americano, con presencia física en República Dominicana, Puerto Rico, Colombia, Chile y Argentina.

Actualmente la empresa enfrenta desafíos significativos con la eficiencia operacional en la gestión comercial, impactando el clima en el área de ventas, la satisfacción de sus clientes y el tiempo

de cierre de oportunidades de ventas. La motivación para iniciar este proyecto radica en mejorar la eficiencia operacional en el área comercial, reducir la complejidad en los procedimientos de ventas y, en una última instancia, incrementar la satisfacción del cliente. El objetivo principal es diseñar y recomendar un conjunto de acciones integrales que reduzcan en un 30% las interacciones del personal de ventas con las diferentes plataformas comerciales utilizadas por Actel SRL.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

En un mundo altamente competitivo, elementos como la experiencia del cliente, la eficiencia operacional y la generación de ingresos son fundamentales para la supervivencia y crecimiento de una empresa. El CRM (*Customer Relationship Management* o Gestión de Relación con los Clientes) es clave en estos aspectos, ya que comprende una variedad de tácticas para aumentar la satisfacción del cliente [1] e incrementar los ingresos y rentabilidad [2]. El objetivo último del CRM es agregar valor a los accionistas, empleados, clientes y la organización en general [3].

En el pasado, CRM se ha definido como proceso, estrategia, capacidades, filosofía y tecnología [2]. Sin embargo, es el aspecto de estrategia que ha tenido mayor preponderancia, definiendo al CRM como un enfoque estratégico cuyo objetivo es crear valor para los accionistas mediante el desarrollo de relaciones adecuadas con los clientes y segmentos, integrando las estrategias de mercadeo con las de TI para incrementar rentabilidad [3]. En este sentido, es necesario ver al CRM más allá que una herramienta táctica, ya que es más que una base de datos, campañas de

mercadeo, una aplicación de software o un programa de lealtad [4].

A pesar de que la literatura es consistente en indicar que un CRM puede aportar beneficios duraderos tanto a la empresa como a los clientes [2], su implementación es difícil y compleja sin un marco sistemático [5] y suele fallar en producir los resultados esperados en el plan estratégico [2]. La Resistencia al cambio y la adopción de una nueva forma de trabajo [1], así como la falta de recursos [6], figuran entre las principales causas de fracaso en la implementación.

Un paso necesario para un diseño, adopción e implementación efectiva del CRM es alinearlo a la estrategia general de la organización [2] y el involucramiento de la alta dirección [6]. Esto, junto con un marco conceptual basado en procesos como la creación de valor, la integración multicanal, gestión de tecnología de la información y métricas de rendimiento [4], constituyen los pilares para un desempeño exitoso. De la misma manera, se deben tomar en cuenta factores como los procesos, las personas y la tecnología [2], al igual que la cultura de la organización [4]. Por último, aunque no menos importante, es esencial prestar atención a cuatro áreas importantes de implementación como son la evaluación de la preparación inicial de la empresa, gestión del cambio, gestión de proyecto y el compromiso de los empleados [5].

En las condiciones actuales de un mercado basado en relaciones e interacciones, la adquisición y análisis de datos, lealtad y retención de clientes, el CRM constituye la base para mantener relaciones de cooperación a largo plazo con los clientes, así como la maximización de ingresos y la reducción de costos operacionales. Sin embargo, su diseño, adopción e implementación deben ser pensados cuidadosa y detenidamente para un resultado exitoso.

## METODOLOGÍA

El desarrollo del proyecto se basó en una metodología sólida y estructurada que abarcó diversas fases, desde la comprensión inicial de las

problemáticas hasta la formulación de recomendaciones estratégicas y tecnológicas. A continuación, se detallan los pasos claves seguidos en cada etapa:

- **Entrevista con los involucrados:** Se llevaron a cabo entrevistas exhaustivas con diversos departamentos de Actel SRL para comprender a fondo las preocupaciones, percepciones y necesidades específicas con relación a los procesos comerciales.
- **Diagramación de procesos del Ciclo de ventas:** Se procedió a mapear detalladamente el ciclo de ventas vigente de Actel SRL, identificando cada etapa, sus interconexiones y los puntos de interacción del personal con las plataformas existentes.
- **Análisis y Optimización:** Durante esta fase, se evaluaron críticamente los procedimientos existentes en el ciclo de ventas y la sincronización entre las diferentes etapas.
- **Estandarización, Orquestación y Automatización:** Se centró en la creación de flujos de trabajo uniformes, definición clara de los estados de cada etapa y coherencia entre cada parte del ciclo.
- **Presentación de informe con acciones recomendadas:** Se desarrolló el entregable con la recopilación de las sugerencias identificadas.

## ACCIONES RECOMENDADAS

En esta sección se delineó un conjunto de recomendaciones estratégicas, tácticas operativas y comerciales que, en conjunto, constituyen la piedra angular de esta propuesta. En el ámbito estratégico, se exploró el establecimiento de una nueva cultura, la integración de un ecosistema de aplicaciones y la segmentación inteligente de clientes. En el plano táctico operativo, se destacaron acciones centradas en la automatización, orquestación e infraestructura tecnológicas. Finalmente, de cara a lo comercial, se profundizó en acciones destinadas a potenciar la inteligencia comercial y la calidad de la experiencia del usuario a través de herramientas tecnológicas de

vanguardia como la inteligencia artificial generativa.

### Recomendaciones estratégicas

A continuación, se detallan recomendaciones destinadas a tomar las capacidades y sistema de gestión de la empresa para llegar a los objetivos planteados de forma general por la gerencia:

- **Construir una cultura de gestión de relaciones centrada en el cliente para la continua creación de valor:** Este enfoque trasciende las simples transacciones de ventas individuales hacia relaciones sólidas y de largo plazo. Esto implica un cambio de paradigma: de ver oportunidades de venta a gestionar todo el ciclo de relación con el cliente. No se trata solo del cliente, sino de considerar suplidores y socios, incorporando sus necesidades y expectativas en la estrategia empresarial. La reingeniería orientada al cliente implica integrar sinergias entre los procesos de *front-office* (ventas, mercadeo, servicio al cliente) con los de *back-office* (apoyo técnico, administrativo), creando una experiencia coherente. Esto incluye una revisión profunda de los puntos débiles para reforzarlos con procesos orientados al cliente. De igual forma, educación y comunicación son esenciales, por lo que se debe difundir la visión de CRM a todos los niveles de la empresa, asegurando una comprensión común y el compromiso con la transformación. Esta recomendación busca redefinir las relaciones con los clientes permeando a toda la organización para que construya una base sólida para la creación continua de valor.
- **Crear un ecosistema integrado y unificado de las aplicaciones de ACTEL SRL:** Esta integración, que abarca sistemas que hasta el momento funcionan de forma independientes, tiene el objetivo de crear una única visión del cliente ante toda la organización. Esta visión unificada busca mejorar las operaciones de servicios al cliente, las eficiencias de ventas y distribuir la misma información a través de

diferentes canales para aumentar la experiencia y retención del cliente. Como se observa en la Figura 1, es vital la integración de los sistemas que se utilizan de cara al cliente, como los de suplidores y los de uso para tareas propias de la empresa.

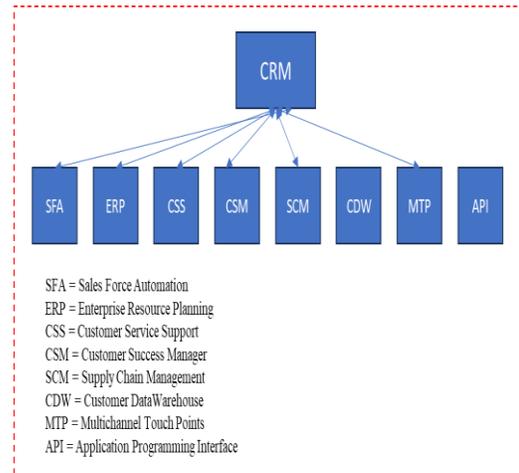


Figura 1

### Integración de aplicaciones en ecosistema

- **Categorización de clientes:** No todos los clientes son iguales y por ende varían sus necesidades. Se recomendó identificar y agrupar los clientes en grupos, en base a una métrica de valor estratégico definida por la gerencia. En la Figura 2 se muestra la creación de tres grupos basado en los niveles de rentabilidad. Los clientes del grupo *Elite* son aquellos que comprenden el 20% de mayor rentabilidad, los *Special* son los del 30% siguiente y los *VIP* el restante 50%.



Figura 2

### Segmentación en base a rentabilidad

### Recomendaciones tácticas operativas

Las acciones para recomendar en esta subsección involucran los planos tecnológicos, de estandarización y automatización:

- **Migrar de *On-Premise* a *Cloud*:** La infraestructura tecnológica vigente consiste en dispositivos físicos colocados en el centro de datos de Actel SRL. Con el cambio a la opción *Cloud* se tienen los siguientes beneficios: reducción de costos al disminuir el consumo eléctrico, esquema de pago se traslada de Capex a Opex, se aprovecha la economía de escala del proveedor *Cloud*, aumenta el nivel de disponibilidad de la solución, así como las características funcionales de la misma.
- **Orquestación del flujo en el ciclo de ventas:** En la Figura 3 se muestran las diferentes etapas del ciclo de ventas. Se evidenció una falta de sincronización en las actividades cada etapa, generando desafíos en la eficiencia y coherencia del proceso. Se recomendó coordinar todas las tareas de las diferentes etapas del ciclo de ventas en un flujo de trabajo estandarizado y automatizado.



**Figura 3**  
Etapas del ciclo de ventas

- **Simplificación de estados:** Debido a que la implementación actual del CRM se encuentra con sus características por defecto, cada etapa del ciclo de ventas cuenta con estados universales que no tienen una definición precisa en el sector de Actel SRL. Por lo tanto,

se recomendó reducir la cantidad de estado y establecer cual estado debe seguir al anterior.

- **Interacciones duplicadas:** Se notó que varias interacciones se repiten en diferentes etapas del ciclo de ventas. Además, se observaron campos que podrían calcularse automáticamente a partir de informaciones provistas en otra etapa del ciclo siguiendo unas reglas o fórmulas predefinidas. Tomando como entrada la existencia de ciclo de ventas orquestado, se recomendó eliminar las interacciones duplicadas y habilitar el cálculo automático de campos.

### Recomendaciones comerciales

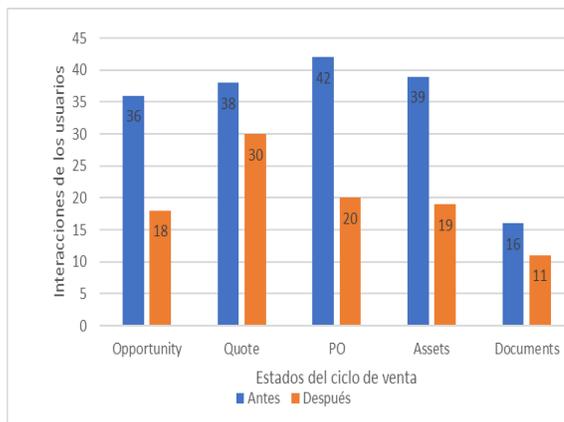
Las acciones recomendadas a continuación están relacionadas con el contacto directo con los clientes o con las actividades internas que brinden las bases para una construir una relación a largo plazo a través de ese contacto directo. En este plano se tiene:

- **Incrementar inteligencia comercial:** Este concepto se edifica a partir de la creación del ecosistema integrado y unificado de aplicaciones de Actel SRL. Se recomendó correlacionar y analizar las informaciones brindadas por el ecosistema para crear conocimiento del patrón de consumo de los clientes con el objetivo de aumentar la rentabilidad a través de los niveles de ventas. De igual forma, se recomendó crear embudo de ventas personalizado con las proyecciones de cada vendedor, mantener un tablero de métricas importantes que permitan realizar un seguimiento y control de los objetivos comerciales y proporcionar reportes personalizados a los clientes.
- **Mejorar la experiencia del cliente:** Uno de los objetivos del CRM es aumentar la lealtad de los clientes a la empresa. Esto se logra a través de mejorar la experiencia de uso y las atenciones a los clientes. Se recomendó unificar los sistemas de retroalimentación multicanales para escuchar una voz del cliente consolidada. De igual forma, se recomendó

crear un asistente virtual, exclusivo de uso interno, con *LLM (Large Language Models)* para tener información ágil y unificada del cliente independientemente del área funcional de la empresa.

### Reducción de interacciones en piloto

En la Figura 4 se puede observar cómo aplicando las recomendaciones tácticas operativas se cumple el objetivo de alcanzar al menos 30% de reducción en las interacciones con las diferentes plataformas. Sin embargo, es con las recomendaciones estratégicas y comerciales que se obtendrán los beneficios importantes en el largo plazo.



**Figura 4**  
Reducción de interacciones en el ciclo de ventas

## CONCLUSIÓN

Actel SRL es una destacada empresa del sector tecnología que enfrenta desafíos importantes para lo cual ha destinado un proyecto con el objetivo de mejorar su eficiencia operacional, satisfacción al cliente y rentabilidad. Luego de capturar datos a través de entrevistas para su posterior análisis y optimización, se propuso un conjunto de acciones estratégicas, tácticas operativas y comerciales. En el ámbito estratégico, se enfatizó la necesidad de construir una cultura de gestión de relaciones basada en el cliente, la creación de un ecosistema unificado e integrado y la categorización inteligente de clientes. En el plano táctico operativo, se sugirió migrar a opciones *Cloud*, orquestar el ciclo de

ventas, simplificar la cantidad de estados y eliminar las interacciones duplicadas. En la esfera comercial se recomendaron acciones para incrementar la inteligencia comercial y la experiencia del cliente.

Se observó en pruebas piloto que solamente con las acciones tácticas operativas es suficiente para lograr el objetivo del proyecto, sin embargo, las ventajas a largo plazo que brindan las recomendaciones estratégicas y comerciales podrían ser claves en el incremento de rentabilidad de Actel SRL.

## REFERENCES

- [1] Koshti, M., Kasande, S., & Gupta, N. (2022). CRM in Telecommunications Industry – A Review. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CREATIVE RESEARCH*, 10(9), 124-136. <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2209019.pdf>
- [2] Sundar, P. K., Narasimha Murthy, H. N., & Yadapadithaya, P. S. (2012). CRM Implementation in a Software Services Firm: A Case Study Analysis. *European Journal of Business and Management*, 4(20),37-46. <https://core.ac.uk/download/pdf/234624462.pdf>
- [3] Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. <http://www.jstor.org/stable/30166559>
- [4] Nasir, S. (2015). A Framework for CRM: Understanding CRM Concepts and Ecosystem. In *Customer relationship management strategies in the Digital Era* (pp. 131-173). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-4666-8231-3.ch006
- [5] Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168. <https://doi.org/10.1362/026725706776022272>
- [6] Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184-194. <https://doi.org/10.1177/1094670506293573>