

Implantación de un sistema CRM en una compañía de seguros

UOC

Jordi Aguilar Quero

Grado Ingeniería Informática.
TFG Sistemas de Información Integrados (ERP)

Nombre Tutor de TF

Juan Darocha Huerta

Profesora responsable de la asignatura

María Isabel Guitart Hormigo

Fecha Entrega

14/06/2024

Universitat Oberta
de Catalunya



Esta obra está sujeta a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas [3.0 España de Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/)

© Jordi Aguilar Quero

Reservados todos los derechos. Está prohibido la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la impresión, la reprografía, el microfilme, el tratamiento informático o cualquier otro sistema, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler y préstamo, sin la autorización escrita del autor o de los límites que autorice la Ley de Propiedad Intelectual.

FICHA DEL TRABAJO FINAL

Título del trabajo:	<i>Implantación de un CRM en una empresa de seguros</i>
Nombre del autor:	<i>Jordi Aguilar Quero</i>
Nombre del consultor/a:	<i>Juan Darocha Huerta</i>
Nombre del PRA:	<i>Isabel Guitart Hormigo</i>
Fecha de entrega (mm/aaaa):	<i>06/2024</i>
Titulación o programa:	<i>Grado Ingeniería Informática</i>
Área del Trabajo Final:	<i>Sistemas de Información Integrados (ERP)</i>
Idioma del trabajo:	<i>Castellano</i>
Palabras clave	<i>Implantación, CRM, seguros</i>

Resumen del Trabajo

El principal objetivo de este trabajo se centra en todo el ciclo de vida de un proyecto de implementación de un sistema de información integrado, concretamente un CRM (Customer Relationship Management^[1]), de la empresa ficticia “Seguros Retama SL”, que se dedica al sector seguros en ramos^[2] de vida, salud y automóviles.

La empresa ha tenido un gran crecimiento recientemente y enfrenta desafíos de eficiencia y satisfacción del cliente debido a la dispersión de la información y la falta de automatización en las comunicaciones. En el contexto de un sector competitivo, este proyecto pretende mejorar los procesos de la empresa referentes a las relaciones con los clientes a través de un sistema CRM.

El proyecto de implementación del CRM seguirá la metodología basada en las fases del ciclo de vida de implementación de un sistema de información integrado: adopción, selección, implantación y puesta en marcha.

Previamente a las fases, se realizará un análisis de la empresa para conocer el estado actual y los problemas de la empresa.

Acto seguido, comenzará el ciclo con las fases:

- Adopción. Definición de objetivos, requerimientos y análisis coste/beneficio.
- Selección. Estudio de soluciones CRM del mercado y selección de la más adecuada para Seguros Retama SL.
- Implantación. Detalle de la implantación con la empresa implantadora escogida previamente y puesta en marcha.

Además, para abordar con éxito el proyecto de implementación, se realizará un proceso de gestión del cambio, donde se detallará un análisis de los

implicados y los respectivos planes de comunicación y formación.

Para finalizar, se realizará la conclusión donde se analizarán los resultados obtenidos en base a los objetivos marcados inicialmente. El resultado final esperado se basará en la implementación exitosa del sistema CRM y solución de los problemas detectados.

Abstract

The main objective of this work focuses on the entire life cycle of an implementation project of an integrated information system, specifically a CRM (Customer Relationship Management) for the fictitious company "Seguros Retama SL", which operates in the insurance sector in the areas of life, health, and automobiles.

The company has recently experienced significant growth and faces challenges of efficiency and customer satisfaction due to information dispersion and lack of automation in communications. In the context of a competitive sector, this project aims to improve the company's processes related to customer relationships through a CRM system.

The CRM implementation project will follow the methodology based on the phases of the life cycle of implementing an integrated information system: adoption, selection, implementation, and commissioning.

Prior to the phases, an analysis of the company will be carried out to understand the current state and problems of the company. Then, the cycle will begin with the following phases:

- Adoption. Definition of objectives, requirements, and cost/benefit analysis.
- Selection. Study of CRM solutions in the market and selection of the most suitable for Seguros Retama SL.
- Implementation. Detail of the implementation with the chosen implementation company and commissioning.

In addition, to successfully address the implementation project, a change management process will be carried out, detailing an analysis of the stakeholders and their respective communication and training plans.

Finally, a conclusion will be drawn where the results obtained will be analyzed based on the initially set objectives. The expected result will be based on the successful implementation of the CRM system and the solution to the problems detected.

Índice

1.	Introducción.....	1
1.1.	Contexto y justificación del Trabajo	1
1.2.	Objetivos del Trabajo.....	2
1.3.	Impacto en sostenibilidad, ético-social y de diversidad	2
1.4.	Enfoque y método seguido.....	3
1.5.	Planificación del Trabajo	5
1.6.	Breve resumen de productos obtenidos	8
1.7.	Breve descripción de los otros capítulos de la memoria.....	8
2.	Análisis de la empresa	10
2.1.	Historia de la organización	10
2.2.	Estructura organizativa.....	11
2.3.	Situación actual de la organización	12
2.4.	Sistemas de información actuales	14
2.5.	Problemas detectados.....	15
3.	Adopción de un sistema CRM.....	16
3.1.	Objetivos de la implementación.....	17
3.2.	Análisis de requerimientos	18
3.3.	Análisis del coste/beneficio	20
4.	Selección de un sistema CRM	23
4.1.	Estudio soluciones CRM	24
4.2.	Evaluación de los candidatos	27
4.3.	Selección del sistema CRM.....	30
5.	Gestión del cambio	32
5.1.	Análisis de implicados	33
5.2.	Plan de comunicación	34
5.3.	Plan de formación	36
6.	Implantación del sistema CRM.....	37
6.1.	Selección del implantador	38
6.2.	Metodología y fases de implantación	39
6.3.	Selección equipo de proyecto	41
6.4.	Calendario de implantación	43
6.5.	Análisis de riesgos.....	48
6.6.	Análisis de costes.....	50
7.	Puesta en marcha del sistema CRM.....	51
7.1.	Arranque y estabilización	51
7.2.	Posimplantación	52
8.	Conclusiones y trabajos futuros	53
9.	Glosario.....	57
10.	Bibliografía	58

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Ciclo de vida de la implantación de un sistema de empresa ^[2]	3
Ilustración 2. Calendario entregas PECs	5
Ilustración 3. Diagrama de Gantt de la planificación del trabajo	7
Ilustración 4. Organigrama Seguros Retama SL	11
Ilustración 5. Análisis DAFO de Seguros Retama SL	13
Ilustración 6. Adopción del sistema: la decisión de adquirir un CRM ^[2]	16
Ilustración 7. Tabla costes y beneficios implementación CRM	21
Ilustración 8. Selección de la solución estándar ^[2]	23
Ilustración 9. Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center ^[17]	24
Ilustración 10. Criterios selección evaluación soluciones CRM	27
Ilustración 11. Evaluación Salesforce Customer 360 for Financial Services	28
Ilustración 12. Evaluación Zoho CRM	28
Ilustración 13. Evaluación Zendesk CRM	29
Ilustración 14. Comparativa sistemas CRM candidatos	30
Ilustración 15. Gestión del cambio ^[2]	32
Ilustración 16. Tabla de interesados	33
Ilustración 17. Plan de comunicación	35
Ilustración 18. Plan de formación	36
Ilustración 19. Implantación de la solución ^[2]	37
Ilustración 20. Metodología en cascada del proyecto	39
Ilustración 21. Flujo equipo de proyecto	42
Ilustración 22. Diagrama de Gantt de la planificación del proyecto de implementación	47
Ilustración 23. Matriz evaluación de riesgos ^[49]	48
Ilustración 24. Análisis de riesgos	49
Ilustración 25. Tabla costes implementación Zoho CRM	50
Ilustración 26. Puesta en marcha del sistema ^[2]	51

1. Introducció

1.1. Contexto y justificación del Trabajo

En la actualidad, el sector de las aseguradoras se encuentra en constante evolución y crecimiento, impulsado en gran medida por las crecientes expectativas de los asegurados, avances tecnológicos y la necesidad de cubrir nuevos riesgos emergentes. Esta industria, esencial tanto para particulares como para empresas, afronta desafíos derivados de la intensificación de la competencia y la necesidad de adaptarse para ofrecer servicios cada vez más personalizados y accesibles. La digitalización y el análisis de datos se han convertido en elementos cruciales, permitiendo a las compañías innovar en sus productos, optimizar procesos, aumentar su eficiencia y fortalecer sus relaciones con los clientes.

En este contexto, este trabajo se enfoca en “Seguros Retama SL”, una compañía ficticia de seguros, consolidada en el sector desde 2018, especializada en seguros de vida, salud y automóviles.

A pesar de su sólido historial, la compañía enfrenta desafíos significativos, debido al fuerte crecimiento que ha experimentado recientemente, en términos de eficiencia y satisfacción del cliente. Actualmente, la información de los clientes está dispersa en múltiples sistemas y bases de datos, lo que dificulta una gestión eficaz y vista unificada del cliente. Las comunicaciones con los clientes son manuales y no personalizadas, lo que está repercutiendo negativamente en la eficiencia y la capacidad de ofrecer un servicio proactivo. Además, la falta de un seguimiento sistemático de las interacciones y la ausencia de análisis de datos limita la capacidad de la compañía para comprender y anticipar las necesidades de sus clientes, resultando en oportunidades perdidas de cross-selling^[3] y up-selling^[4].

La implementación de un sistema CRM permitirá a la compañía centralizar toda la información del cliente, automatizar las comunicaciones significativas, gestionar eficientemente las interacciones con los clientes y realizar análisis avanzados de datos. Esta transformación no solo mejorará la eficiencia y calidad del servicio, sino que también aumentará la satisfacción del cliente y abrirá nuevas oportunidades de negocio.

1.2. Objetivos del Trabajo

El **objetivo general** de este trabajo se basa en implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) en “Seguros Retama SL” para centralizar la información del cliente, automatizar las comunicaciones, mejorar la calidad del servicio, y facilitar la identificación de oportunidades cross-selling y up-selling, mejorando de esta manera la satisfacción del cliente y el propio crecimiento de la compañía. Desarrollando todo el proceso mediante conocimientos adquiridos durante el grado de ingeniería informática.

Con la realización de este trabajo se quieren cumplir los siguientes **objetivos específicos**:

- Aplicar conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante el grado.
- Analizar los problemas y necesidades de la empresa.
- Confeccionar un plan de trabajo y tener la capacidad de adaptarlo según las nuevas necesidades o posibles contratiempos (mediante MS Project).
- Realizar un análisis de las distintas soluciones CRM que existen en el mercado y elegir aquella que se adapte a las necesidades de la empresa.
- Realizar la implementación del sistema CRM con éxito.

1.3. Impacto en sostenibilidad, ético-social y de diversidad

En esta sección se describirán los impactos positivos y/o negativos del trabajo desarrollado en el marco de las ODS de la agenda 2030^[3] en sostenibilidad, ética-social y diversidad:

Impactos positivos:

- **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).** En la búsqueda para seleccionar el implantador del sistema CRM, se intentará en la medida de lo posible encontrar una empresa local para contribuir al crecimiento económico local y que esta promueva el trabajo decente entre sus empleados.
- **ODS 12 (Producción y consumo responsables).** Al implementar un sistema CRM mejorará la eficiencia operativa y se reducirán el uso de recursos (papel, energía, etc) que promoverá prácticas más sostenibles.
- **ODS 13 (Acción por el clima).** Reducción de la huella de carbono a través de la selección de proveedores locales o potenciando la

comunicación a distancia en caso de proveedores ubicados en distintas áreas geográficas, optimizando los procesos y el uso eficiente de la tecnología reduciendo el consumo de energía.

Impactos negativos:

- **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).** La automatización de procesos a través del CRM puede conllevar una reestructuración de personal o incluso reducción en ciertas áreas. Podría afectar negativamente al empleo si no se gestionan estrategias de reubicación.
- **ODS12 (Producción y consumo responsables).** Un sistema CRM implementado en la nube puede requerir un elevado consumo de energía. Si esta energía no proviene de fuentes renovables, se creará un impacto negativo en la sostenibilidad.

1.4. Enfoque y método seguido

Para llevar a cabo la implementación de un sistema CRM en “Seguros Retama SL”, se seguirá un enfoque estructurado y metodológico que contempla cuatro fases principales, además de dos procesos continuos^[2]:

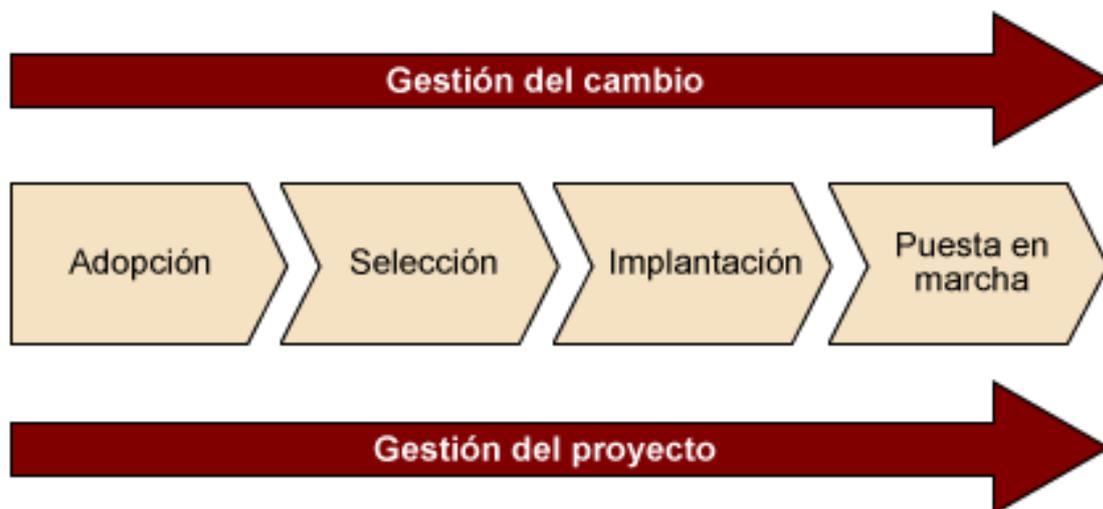


Ilustración 1. Ciclo de vida de la implantación de un sistema de empresa^[2]

1. **Adopción:** En esta primera fase, la dirección, usuarios finales y equipo técnico evalúan la necesidad de implementar un sistema CRM. En esta fase se analizarán las opciones entre adquirir un sistema integrado y paquetizado o desarrollar una solución personalizada. La decisión se basará en un análisis detallado de los requisitos de la empresa y los beneficios esperados del CRM.
2. **Selección:** En esta fase, se realizará la evaluación y selección del sistema CRM que mejor se adapte a las necesidades detalladas en la

fase anterior. Se realizará una búsqueda y comparativa de distintas soluciones del mercado para seleccionar aquella que tenga las características que mejor se adapte a la empresa.

3. **Implantación:** Durante esta fase, se personalizará y adaptará el sistema CRM seleccionado. Esta personalización incluirá la parametrización del sistema para adaptarlo a las necesidades de la empresa.
4. **Puesta en marcha:** Esta última fase comprende el arranque del sistema CRM, su estabilización y la corrección de errores.

Además de las cuatro fases principales tendremos dos procesos continuos durante todo el proyecto:

- **Gestión del cambio:** Se implementarán procesos orientados a facilitar la adaptación de la organización y personal a la nueva tecnología, definiendo programas de formación y comunicación continua sobre los beneficios y progreso de la implementación.
- **Gestión de proyecto:** Se aplicarán metodologías de gestión de proyectos para planificar, organizar y controlar el proyecto de implementación del CRM.

1.5. Planificación del Trabajo

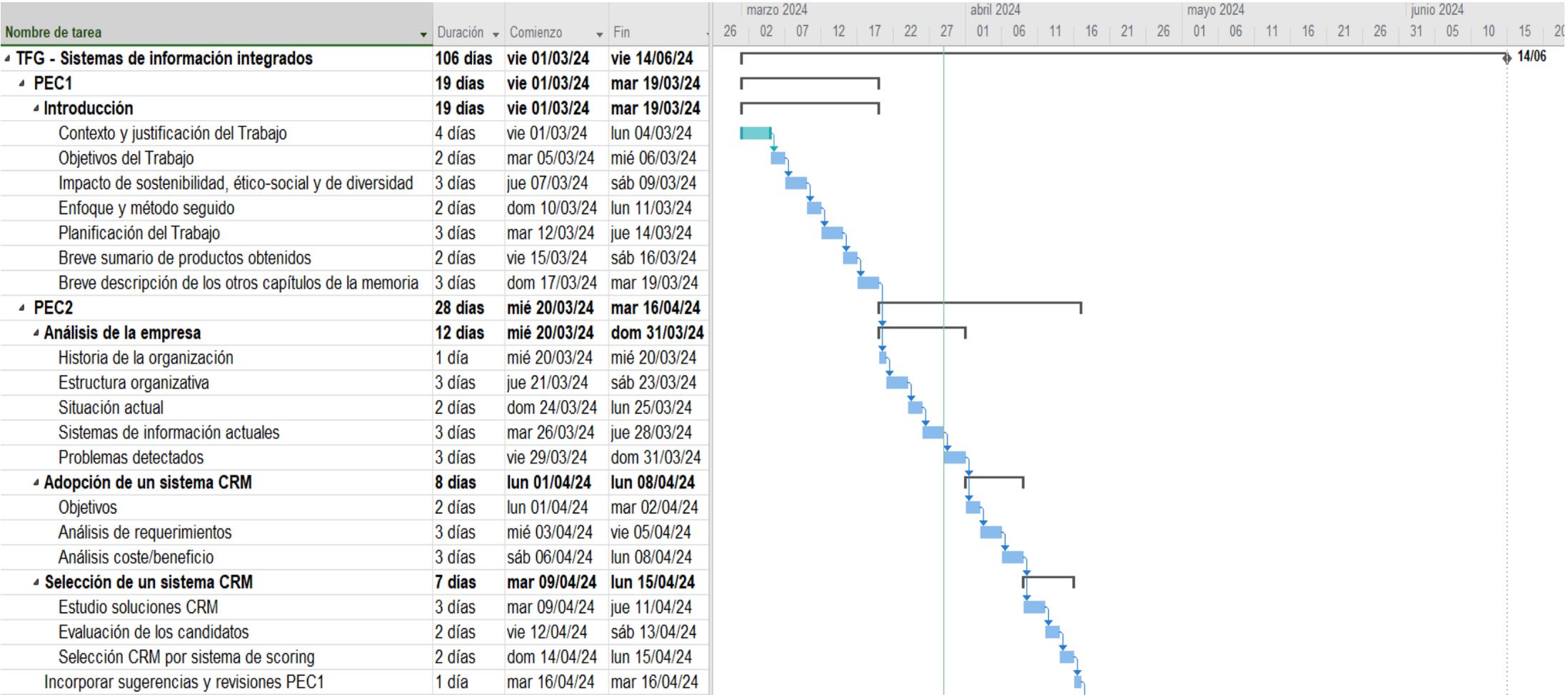
La planificación detallada para la realización de este trabajo sobre la implementación de un sistema CRM en “Seguros Retama SL” se realizará conforme al calendario de entregas establecido en el aula de la asignatura “75.654 – TFG – Sistemas de información integrados (ERP)”:

Calendario 2023/2. Fechas clave **TFG Sistemas de Información Integrados (ERP)**.

Actividad	Enunciado	Entrega	Solución	Notas
PAC1 (Plan de trabajo)	01/03/24	19/03/24	26/03/24	26/03/24
PEC2	20/03/24	16/04/24	23/04/24	23/04/24
PEC3	17/04/24	14/05/24	21/05/24	21/05/24
PEC4 (Entrega final)	15/05/24	14/06/24	21/06/24	21/06/24
Defensa	25/06/24	28/06/24	-	08/07/24

Ilustración 2. Calendario entregas PECs

A partir de las fechas facilitadas para las entregas parciales (PECs) se creará el diagrama de Gantt con la planificación del proyecto y los hitos parciales de cada PEC. En estos hitos se ha incluido las posibles revisiones y correcciones de cada una de las PECs.



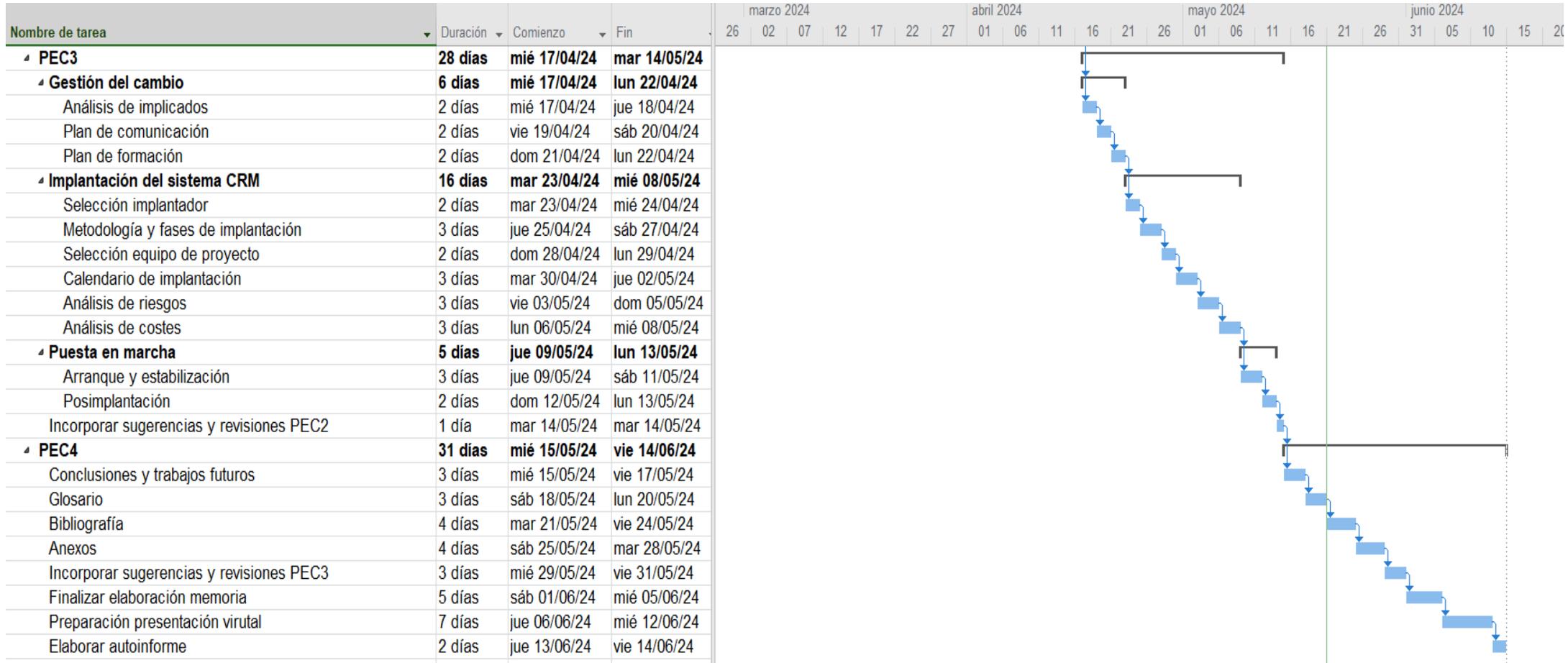


Ilustración 3. Diagrama de Gantt de la planificación del trabajo

1.6. Breve resumen de productos obtenidos

Con la realización de este proyecto se obtendrá un informe que incluirá toda la información detallada del proyecto de implementación de un sistema CRM en “Seguros Retama SL”. El informe incluirá todos los aspectos clave para la implementación: el análisis completo de la empresa, la evaluación y selección del sistema CRM más adecuado para la empresa y la implantación y puesta en marcha de este.

Finalmente, se obtendrá una valoración de cómo el nuevo sistema repercutirá en la empresa y una evaluación de en qué medida se ha logrado cumplir satisfactoriamente los objetivos iniciales.

1.7. Breve descripción de los otros capítulos de la memoria

El proyecto incluye los siguientes capítulos principales:

1. **Introducción.** En este capítulo se definen los aspectos más generales del proyecto, comenzando con el contexto y justificación del trabajo, seguido por la definición de los objetivos iniciales. Además, examina el trabajo en términos de sostenibilidad, ética-social y diversidad, se detalla el enfoque metodológico para finalmente realizar un esbozo de la planificación del trabajo.
2. **Análisis de la empresa.** Este capítulo contiene un análisis exhaustivo de la empresa. Se analiza la empresa evaluando su estructura organizativa, situación y sistemas de información actuales y los problemas detectados que son la principal motivación para la implementación de un CRM en la empresa.
3. **Adopción de un sistema CRM.** En este apartado se describirán en detalle los objetivos, requerimientos y la relación coste/beneficio que la adopción de un sistema CRM podrá aportar a la empresa.
4. **Selección de un sistema CRM.** Una vez se ha tomado la decisión de implementar un sistema CRM, en esta sección se realizará el estudio de las distintas soluciones para finalmente realizar la selección del sistema CRM a través de un sistema de puntuaciones.
5. **Gestión del cambio.** En este capítulo se definen las acciones para asegurar el éxito de la implementación del nuevo sistema CRM. Se realiza el análisis de implicados y la definición de los planes de comunicación y formación.
6. **Implantación del sistema CRM.** Este apartado incluye la selección del proveedor de implantación y el proceso completo de implantación del sistema CRM. Se definirá el equipo de trabajo, el calendario de implantación y se realizarán los análisis de los riesgos y costes asociados.

7. **Puesta en marcha.** En este capítulo se detallará el arranque y estabilización del sistema CRM en el entorno productivo y se describirán las tareas posimplantación para dar por finalizado el proyecto de manera satisfactoria.
8. **Conclusiones y trabajos futuros.** Este capítulo contendrá la exposición de los resultados y reflexión sobre los objetivos alcanzados definidos inicialmente. Además, se detallarán posibles trabajos futuros que se podrían realizar y han quedado fuera del alcance de este trabajo.

2. Análisis de la empresa

2.1. Historia de la organización

“Seguros Retama SL” es una organización del sector de seguros, fundada en 2018 en Barcelona con el objetivo inicial de ofrecer seguros del ramo de automóviles. Desde su fundación, la empresa ha tenido como principal misión ofrecer servicios de alta calidad y adaptados a todas las situaciones para satisfacer a sus clientes, lo que la convirtió como un referente en este sector.

A medida que “Seguros Retama SL” consolidaba su presencia en el mercado, la dirección decidió expandir la empresa en otros segmentos del sector. En 2020, con el objetivo de ofrecer una gama más amplia de productos a sus clientes, decidieron incorporar el ramo de vida a su catálogo. Esta decisión no solo aumentó su cartera, sino que fortaleció las relaciones con los clientes, al tener una cobertura para sus necesidades de protección y seguridad personal.

El crecimiento y evolución de la empresa continuó con la última incorporación del ramo de salud en 2023, una decisión que marcó su transformación en una compañía de seguros capaz de cubrir una amplia variedad de necesidades de sus clientes. Este avance representó un importante crecimiento en su cartera, evidenciando la confianza y satisfacción que la empresa había logrado generar.

Sin embargo, debido al gran crecimiento que experimentó después de incorporar el ramo de salud a su catálogo de seguros, “Seguros Retama SL” se ha encontrado con nuevos desafíos en la gestión de la relación con sus clientes. Los procesos que se realizaban manualmente para la comunicación y la atención al cliente sean ineficientes, afectando a la calidad del servicio que la empresa aspira a proporcionar. Dada esta situación, “Seguros Retama SL” tendrá que adoptar nuevas estrategias y herramientas para mantener y seguir mejorando la calidad de su servicio.

2.2. Estructura organizativa

En la siguiente ilustración podemos ver la estructura de la empresa “Seguros Retama SL”:

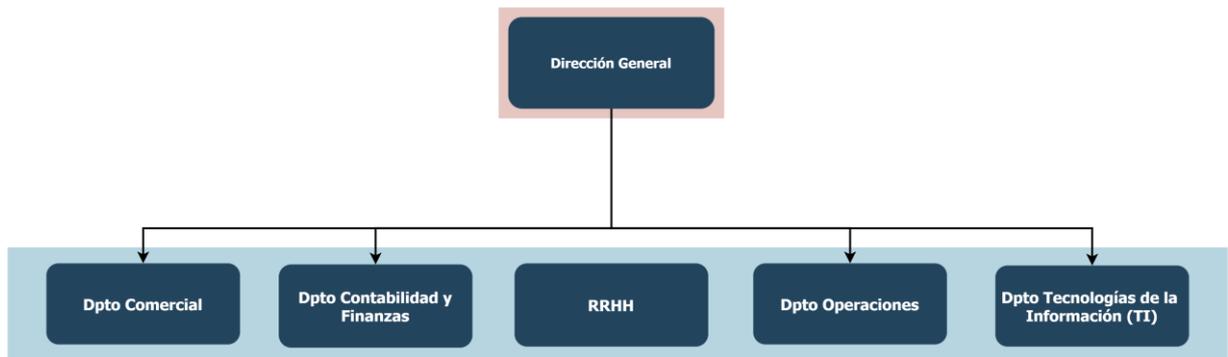


Ilustración 4. Organigrama Seguros Retama SL

La estructura organizativa de “Seguros Retama SL” se basa en una diferenciación horizontal en el que se emplea el proceso de la departamentalización para la creación de las unidades organizativas básicas de la empresa^[4].

Se identifican las siguientes unidades organizativas y con sus respectivas funciones:

- **Dirección General**
 - Establece la estrategia global de la empresa.
 - Toma las decisiones a nivel corporativo.
 - Supervisa el rendimiento general de la empresa.
- **Departamento Comercial**
 - Desarrolla e implementa estrategias de ventas y marketing.
 - Identifica y explora oportunidades de negocio.
 - Comunica ofertas y promociones a clientes actuales y potenciales.
- **Departamento de Contabilidad y Finanzas**
 - Gestiona la contabilidad general, la planificación y el análisis financiero.
 - Administra los presupuestos.
- **Departamento de Recursos Humanos (RRHH)**
 - Gestiona la contratación, formación y evaluación de los empleados.
 - Administra las políticas de RRHH, incluyendo nóminas y beneficios.
 - Promueve y garantiza los valores de la empresa en los trabajadores y gestiona las relaciones laborales.

- **Departamento de Operaciones**
 - Principal punto de contacto para la atención al cliente, incluyendo la gestión de consultas, información sobre productos y seguimiento de reclamaciones.
 - Gestiona todos los procesos de los siniestros, como la apertura, resolución y finalización.
 - Gestiona las peticiones de autorizaciones de salud.
 - Administra las pólizas en términos de tramitación, emisión, renovación y modificaciones.

- **Departamento de Tecnología de la Información (TI)**
 - Responsable del mantenimiento y gestión de la infraestructura tecnológica y sistemas de información.
 - Proporciona soporte técnico a la organización.
 - Colabora en la implementación de nuevas soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia de las operaciones.

2.3. Situación actual de la organización

Para analizar la situación actual de “Seguros Retama SL”, se utilizará el **método DAFO** (acrónimo de **d**ebilidades, **a**menazas, **f**ortalezas y **o**portunidades), una herramienta estratégica que sintetiza las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar al desarrollo de la estrategia^[5].

El análisis DAFO clasifica los factores estratégicos en cuatro categorías basadas en su naturaleza interna o externa y sus efectos potenciales (negativos o positivos):

Análisis externo:

- *Amenazas:* Factores externos negativos o muy negativos que podrían causar problemas o desafíos para la empresa.
- *Oportunidades:* Elementos externos positivos o muy positivos que la empresa puede aprovechar para crecer o fortalecer su posición en el mercado.

Análisis interno:

- *Debilidades:* Aspectos internos que ponen a la empresa en desventaja respecto a la competencia.
- *Fortalezas:* Características internas y capacidades que otorgan a la empresa una situación favorable en el mercado.

En la siguiente matriz DAFO se puede visualizar el análisis que refleja la situación actual de la empresa “Seguros Retama SL”:



Ilustración 5. Análisis DAFO de Seguros Retama SL

2.4. Sistemas de información actuales

La empresa ha ido experimentando un notable crecimiento desde su fundación, debido a la expansión en su oferta de servicios, incorporando seguros de automóviles, vida y salud a su catálogo de ramos. Debido a este crecimiento, Seguros Retama SL ha ido adaptando sus sistemas respondiendo a las necesidades puntuales y sin ningún tipo de estrategia tecnológica coherente y planificada.

Actualmente, la empresa dispone de un pequeño CPD (Centro de Procesamiento de Datos), situado en sus oficinas principales. Este CPD alberga los servidores y sistemas críticos para el funcionamiento diario de la empresa. Además, cuenta con un CPD de backup (situado en una ubicación secundaria donde se encuentra una oficina exclusiva para la dirección) que duplica toda la información y sistemas principales para asegurar la continuidad del negocio frente a posibles riesgos.

Estos son los principales sistemas y servidores que componen la infraestructura tecnológica de Seguros Retama SL:

- **ERP** para Finanzas y RRHH: Este sistema centraliza la contabilidad, gestión financiera y operaciones de recursos humanos, incluidas las nóminas, mejorando la eficiencia y proporcionando una visión general de la salud financiera y administrativa de la empresa.
- **Servidores de Bases de Datos SQL:** La empresa mantiene bases de datos separadas para cada línea de seguros ofrecidos y una adicional para la información del cliente. Facilitan la gestión y almacenamiento de los grandes volúmenes de datos, aunque están segmentados y presenta desafíos de integración y acceso a la información unificada.
- **Aplicativo web en Servidor Tomcat:** Los empleados acceden a un aplicativo web (diseñado a medida por una empresa externa) y alojado en un servidor Tomcat, para la gestión diaria de pólizas y clientes.
- **Sistema de Comunicación:** Los empleados disponen del correo corporativo y paquete de ofimática con licencias Office 365.
- **Servidor de Dominio:** Este servidor es esencial para la gestión de identidades y políticas de seguridad de la empresa. Garantiza que solo el personal autorizado tenga acceso a los sistemas y datos sensibles de la empresa.

Además de los sistemas principales, la empresa dispone de equipos personales exclusivos para cada uno de los empleados con conexión a internet y a los sistemas de información.

2.5. Problemas detectados

Después de realizar un análisis de Seguros Retama SL, incluyendo el estudio de la situación actual a través del método DAFO y una evaluación de los sistemas de información en uso, se han identificado una serie de problemas clave que reflejan limitaciones en la infraestructura tecnológica actual y deficiencias en la eficiencia de los procesos de negocio.

A continuación, se presenta el listado con los problemas identificados.

- **Gestión fragmentada de la información del cliente:** Las bases de datos de clientes y pólizas de los diferentes ramos están separadas, lo que dificulta tener una visión integral del cliente y afecta a la eficiencia en la gestión de las relaciones.
- **Ineficiencia en las comunicaciones con los clientes:** Las comunicaciones con los clientes se realizan manualmente a través del correo electrónico, lo que provoca comunicaciones de marketing y servicio al cliente ineficientes y propenso a errores humanos.
- **Limitación de seguimiento de interacciones con el cliente:** La falta del registro de todas las interacciones con los clientes impide un seguimiento eficaz y una comprensión de las necesidades y preferencias del cliente.
- **Dificultad de acceso y recuperación de datos:** La búsqueda y recuperación de información específica del cliente o de pólizas puede ser un proceso lento y complicado debido a la segmentación de las bases de datos. Este proceso ineficiente ralentiza la respuesta a las consultas de los clientes y conlleva una mayor insatisfacción del cliente debido a tiempos de espera prolongados.
- **Gestión de campañas de marketing ineficiente:** La falta de herramientas para segmentar adecuadamente a los clientes y analizar el impacto de las campañas de marketing limita la captación de nuevos clientes y fidelización.
- **Limitación de análisis de datos y generación de informes:** El análisis de datos y la posterior generación de informes se realiza de forma manual, lo que se traduce en una tarea laboriosa y propensa a errores humanos. Estos informes se utilizan para la toma de decisiones, por lo que puede provocar iniciar estrategias en base a datos erróneos.

3. Adopción de un sistema CRM

Después de realizar el análisis exhaustivo de la empresa, en el que se ha realizado una revisión de la situación actual mediante el método DAFO, una evaluación de los sistemas de información actuales y la identificación de problemas clave, se puede iniciar la primera fase del ciclo de vida de implantación de un sistema de información, **la adopción**^[2].

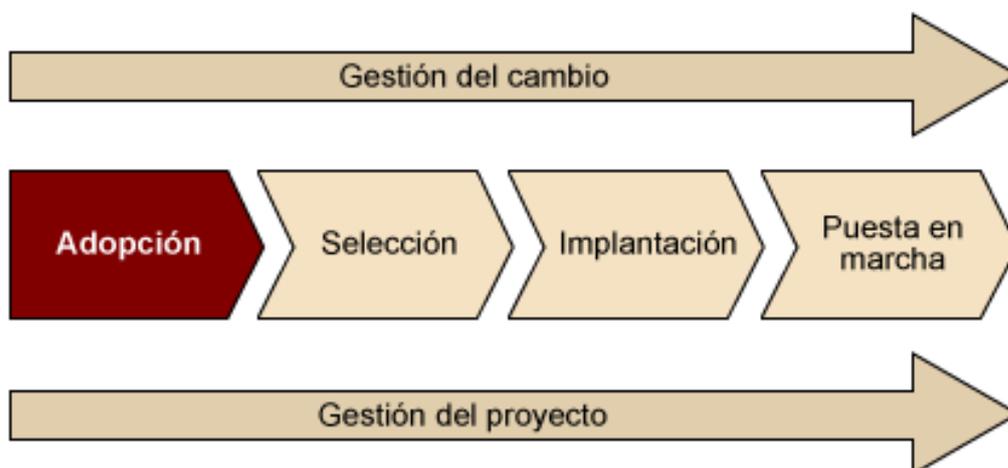


Ilustración 6. Adopción del sistema: la decisión de adquirir un CRM^[2]

Esta primera fase se enfocará en la decisión crítica de implementar un sistema CRM dentro de Seguros Retama SL. Para fundamentar esta decisión, se abordarán tres aspectos claves que permitirán evaluar la viabilidad de esta implementación:

- **Definición de los objetivos:** Se detallarán los objetivos que se esperan alcanzar con la implantación del sistema CRM.
- **Análisis de requerimientos:** Se realizará un listado de los requerimientos identificados por parte de los interesados.
- **Análisis coste/beneficio:** Se evaluará el análisis coste/beneficio asociado a la implementación del sistema CRM.

Una vez recopilada y analizada la información de los tres aspectos claves mencionados anteriormente, se estará en posición de evaluar la viabilidad del proyecto y proceder a tomar la decisión final.

3.1. Objetivos de la implementación

La implementación de un sistema CRM en Seguros Retama SL busca optimizar las operaciones y la gestión de relaciones con los clientes. Con la definición de los objetivos de la implementación, se establecerá un marco claro para poder guiar al proyecto, asegurando que cada paso contribuya a alcanzar las metas estratégicas de la empresa. Estos objetivos servirán como referencia para medir el éxito del proyecto de implementación.

- **Mejorar la gestión de relaciones con los clientes:** Este es uno de los principales objetivos de la implementación, con el que se busca centralizar toda la información de los clientes para ofrecer un servicio más personalizado y eficiente, manteniendo y aumentando la satisfacción y fidelización del cliente.
- **Optimización de la comunicación con los clientes:** Con el nuevo sistema se espera poder estandarizar y automatizar las comunicaciones, eliminando errores humanos y garantizando mensajes coherentes que mejoren la experiencia del cliente.
- **Acceso y recuperación de datos eficiente:** Facilitar la búsqueda rápida y precisa de toda la información de clientes y pólizas, mejorando la eficiencia y la capacidad de respuesta del equipo.
- **Mejorar la colaboración interdepartamental:** Promover la colaboración entre departamentos al proporcionar una plataforma unificada que facilite el intercambio de información.
- **Automatización de procesos de Marketing:** Implementar funcionalidades con las que se puedan automatizar campañas de marketing, gestión de leads^[5] y seguimiento de oportunidades.
- **Aumentar la rentabilidad:** Identificar oportunidades de up-selling y cross-selling a través de la recopilación de necesidades y preferencias de los clientes.
- **Análisis avanzados de datos e informes:** Generar informes valiosos sobre el comportamiento del cliente, eficacia de las campañas de marketing y rendimiento de ventas, para mejorar la toma de decisiones basadas en datos reales y actualizados.

3.2. Análisis de requerimientos

Después de tener definidos los objetivos generales de la implementación, es fundamental realizar el análisis de requerimientos o requisitos. Tal y como se puede ver en el módulo *Introducción a la ingeniería de requisitos*^[7], “Los requisitos son características observables de un sistema que expresan una necesidad o restricción que un stakeholder tiene sobre él” y “Los stakeholders son aquellas personas o entidades que tienen algún impacto o interés en este sistema”. Este análisis permitirá comprender qué se espera del nuevo sistema CRM desde diversas perspectivas dentro de la organización.

A través de las reuniones con los diferentes stakeholders se ha documentado y priorizado un listado con los requisitos más importantes. Para estructurar el listado de requisitos, se diferencia entre requisitos funcionales (recogidos mediante historias de usuario) y no funcionales^[7].

Requisitos funcionales: definen una función específica o un comportamiento del sistema ante una entrada específica.

- Como usuario del equipo comercial, quiero poder automatizar el envío de campañas de marketing basadas en el comportamiento de los clientes para aumentar la efectividad de las campañas.
- Como usuario del equipo comercial, quiero poder registrar y hacer seguimiento de oportunidades de venta desde el primer contacto hasta el cierre para optimizar el proceso de ventas.
- Como director financiero, quiero poder generar informes detallados sobre el rendimiento de ventas, efectividad de campañas para tomar decisiones estratégicas basadas en datos.
- Como usuario de operaciones, quiero poder gestionar eficazmente las reclamaciones de los clientes, desde la recepción hasta la resolución para mejorar la experiencia del cliente.
- Como usuario de operaciones, quiero poder acceder y recuperar rápidamente toda la información del cliente y sus pólizas para mejorar la satisfacción del cliente.
- Como usuario de dirección general, quiero visualizar estadísticas sobre el impacto de nuestra estrategia global en tiempo real para ajustar las decisiones estratégicas.

Requisitos no funcionales: definen criterios de operación y calidad esperada del sistema.

- **Presentación.**
 - El sistema debe reflejar la imagen corporativa de Seguros Retama SL en todas las pantallas del sistema.
- **Usabilidad y Humanidad.**
 - El sistema CRM debe ser intuitivo y fácil de usar para usuarios con diferentes niveles de conocimientos tecnológicos.
- **Cumplimiento.**
 - El sistema CRM debe garantizar tiempos de respuesta inferiores a 2 segundos para las transacciones críticas.
 - El sistema debe ser capaz de admitir un gran volumen de usuarios simultáneamente sin afectación del rendimiento.
- **Operacionales y de Entorno.**
 - El CRM debe ser compatible con múltiples sistemas operativos y plataformas, incluyendo Windows, macOS y sistemas móviles iOS y Android.
- **Mantenimiento y Soporte.**
 - El implantador del CRM debe ofrecer un plan de mantenimiento con actualizaciones regulares para posibles correcciones de errores o nuevas funcionalidades.
 - Servicio técnico 24/7 con un tiempo máximo de respuesta garantizado.
- **Seguridad.**
 - Implementación de controles de acceso basados en roles para asegurar que los usuarios solo puedan acceder a los datos y funcionalidades autorizadas.
 - Implementación de cifrado para proteger los datos y cumplir con las regulaciones de protección de datos aplicables, como el RGPD.^[6]
- **Disponibilidad.**
 - Alta disponibilidad del sistema garantizando el acceso continuo al CRM sin interrupciones ante cualquier contingencia.
- **Sostenibilidad.**
 - El sistema debe ser diseñado para optimizar recursos, como el consumo de energía, para disminuir el impacto ambiental.
 - Prioridad en proveedores de servicios en la nube con compromiso con la sostenibilidad.
 - El sistema debe promover las operaciones sin papel digitalizando procesos.

3.3. Análisis del coste/beneficio

Este análisis es el más importante de toda la fase de adopción del proyecto, siendo este el criterio que determinará la viabilidad económica de implementar un nuevo sistema CRM. Ofrecerá una visión más clara de la relación entre los costes y los beneficios que se esperan obtener de su implementación.

Para realizar el análisis, se realizará una definición tanto de los costes como los beneficios (estimaciones), con los incrementos esperados por la implementación del nuevo sistema CRM.

Por una parte, estos serán los costes estimados derivados de la implementación del CRM en Seguros Retama SL:

- **Adquisición licencias de software CRM:** El coste de la adquisición de licencias variará en función del proveedor, software en la nube o local y el número de empleados. En el caso de Seguros Retama SL, contaremos con 25 licencias, en la nube y se tendrá en cuenta un precio medio de 50€/mes/usuario^[9]. Se tendrá en cuenta un aumento de un 10% anual debido al aumento de renovación y empleados.
- **Implantación por parte de un Partner^[7]:** Una vez se seleccione el software, se seleccionará un partner para la implantación del sistema CRM. En este caso se valorará una estimación de implantación por parte del partner con un coste de 20.000€.^[10]
- **Integración con sistemas existentes:** Integración del CRM con los sistemas existentes: ERP y aplicación web. Esta integración tendrá un coste medio estimado de 9000€.^[10]
- **Formación de los empleados:** Debido al nuevo sistema, será imprescindible invertir en la formación de los nuevos empleados. Esta formación tendrá un coste estimado de 10.000€.
- **Mantenimiento y soporte:** El coste de mantenimiento y soporte, será uno de los costes recurrentes anualmente. Este incluirá las actualizaciones del sistema para su correcto funcionamiento, además del soporte anual. El coste estimado de esta categoría será de 24.000€^[11]. De forma similar en la adquisición de licencias, tendrá un incremento del 10% anual.

Por otra parte, estos serán los beneficios estamos derivados de la implementación:

- **Incremento de ventas:** Con la implementación del sistema CRM, se espera que aumente las ventas un 29%, aumentando así los márgenes de beneficio.

Después de haber definido los costes y beneficios de la implementación del nuevo sistema CRM, se ha realizado una tabla para representar este análisis de coste/beneficio de cuatro años desde la implementación. En cuanto a los números de ventas/primas por seguro, se han realizado con datos ficticios y precios medios^{[12] [13] [14]}.

	COSTES			
	2024	2025	2026	2027
Adquisición licencias CRM	15.000,00 €	16.500,00 €	18.150,00 €	19.965,00 €
Implantación Partner	20.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Integración sistemas existentes	9.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Formación empleados	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Mantenimiento y soporte	24.000,00 €	26.400,00 €	29.040,00 €	31.944,00 €
Total coste anual	78.000,00 €	42.900,00 €	47.190,00 €	51.909,00 €

	BENEFICIOS			
	2024	2025	2026	2027
Pólizas Automóviles	35	45	58	75
Precio medio primas / anual	785,00 €	785,00 €	785,00 €	785,00 €
Siniestralidad	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%
Total beneficios Autos	25.153,36 €	32.447,84 €	41.857,71 €	53.996,45 €
Pólizas Vida	20	26	33	43
Precio medio primas / anual	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Siniestralidad	5,60%	5,60%	5,60%	5,60%
Total beneficios Vida	9.440,00 €	12.177,60 €	15.709,10 €	20.264,74 €
Pólizas Salud	15	19	25	32
Precio medio primas / anual	790,00 €	790,00 €	790,00 €	790,00 €
Siniestralidad	15,60%	15,60%	15,60%	15,60%
Total beneficios Salud	10.001,40 €	12.901,81 €	16.643,33 €	21.469,90 €
Total beneficios	44.594,76 €	57.527,24 €	74.210,14 €	95.731,09 €
Coste/Beneficio Anual	-33.405,24 €	14.627,24 €	27.020,14 €	43.822,09 €
ROI (Return On Investment)	-42,83%	34,10%	57,26%	84,42%

Ilustración 7. Tabla costes y beneficios implementación CRM

Como conclusión del análisis de coste/beneficio para la implementación de un sistema CRM en Seguros Retama SL, y basándose en el cálculo realizado del ROI (Return On Investment) por el cual se obtiene la valoración del retorno esperado de la inversión ($ROI = [(Beneficios - Costes) / Costes] * 100$)^[15], se

puede observar una trayectoria de recuperación y crecimiento de la inversión a lo largo del periodo de cuatro años.

Durante el primer año, el proyecto devolverá un ROI negativo, lo cual es de esperar ya que la mayoría de los costes iniciales de implementación incurren en este período. Sin embargo, a partir del segundo año, se observa un cambio positivo, indicando que los beneficios del CRM superan los costes anuales iniciales. El aumento del ROI continúa en los dos siguientes años, hasta llegar a un ROI del 84,42%, lo que sugiere que el nuevo sistema está cubriendo costes y generando beneficios sustanciales a la empresa.

En resumen, a partir del análisis de coste/beneficio, se puede ver que, a pesar de tener un primer año en negativo por la primera inversión, el proyecto del sistema CRM es económicamente viable y se espera que vayan aumentando los beneficios a medida que la empresa avance con su uso.

4. Selección de un sistema CRM

Después de haber superado la fase de adopción y haber confirmado la viabilidad del proyecto, se puede dar inicio a la siguiente fase del ciclo de vida de implantación de un sistema de información, **la selección**.

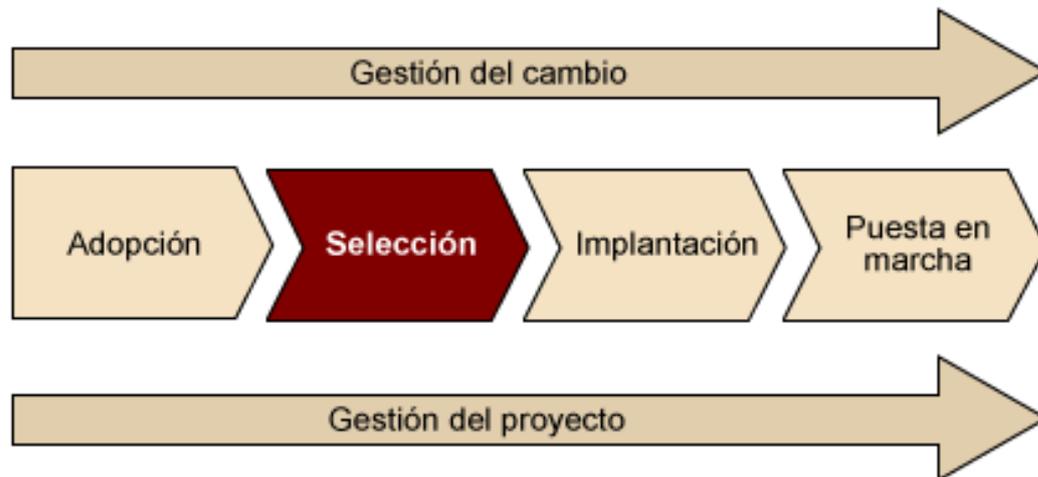


Ilustración 8. Selección de la solución estándar^[2]

En esta fase, se inicia un estudio detallado de las distintas soluciones CRM disponibles en el mercado, evaluando cada una en base a criterios específicos que se adapten a las necesidades de la empresa.

Una vez obtenido el listado de soluciones CRM, se realizará una evaluación de los candidatos a través de las funcionalidades, características técnicas, integración con otros sistemas y coste económico.

El proceso de selección finalizará optando por el sistema CRM que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, no solamente que cumpla los criterios establecidos de funcionalidad, integración y soporte, sino que también ofrezca flexibilidad para evolucionar junto a Seguros Retama SL.

4.1. Estudio soluciones CRM

Para asegurar una selección de las mejores soluciones CRM del mercado para Seguros Retama SL, el estudio se basará en evaluaciones de mercado de fuentes reconocidas, como el informe “Magic Quadrant” de Gartner.

Gartner es una empresa dedicada a la consultoría e investigación de las tecnologías de la información. Es reconocida a nivel mundial por sus análisis objetivos y su influyente “Magic Quadrant”, una herramienta utilizada como guía empresarial a la hora de elegir proveedores tecnológicos.^[16]

El Magic Quadrant (Cuadrante Mágico) se publica anualmente y es esperado por las organizaciones que tienen necesidades TIC para utilizarlo como guía para elegir los productos. A causa de esto, todos los proveedores tecnológicos tienen interés en aparecer en el gráfico, ya que refleja su relevancia en el mercado.

Para el estudio de las soluciones CRM, se centrará en el informe “Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement”^[16]. Este cuadrante realiza una evaluación de los mejores sistemas del mercado centrado en el soporte y servicio de atención al cliente.

2023 Magic Quadrant ☰



Ilustración 9. Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center^[17]

En el Cuadrante Mágico de 2023 se puede observar que los líderes del mercado son Salesforce, Microsoft, Oracle y Pegasystems.

Además, para encontrar las soluciones que mejor se puedan adaptar a Seguros Retama SL, se ha realizado una búsqueda específica sobre los mejores CRM para el sector seguros^[18] ^[19] ^[20] y los siguientes tres sistemas CRM aparecen recurrentemente, forman parte del Cuadrante Mágico y serán los seleccionados para evaluar:

- **Salesforce** (Líder en Cuadrante Mágico)
 - **Historia.** Empresa estadounidense fundada en 1999 por el exdirectivo de Oracle Marc Benioff como una empresa de software como servicio (SaaS). La empresa proporciona software y aplicaciones de gestión de relaciones con el cliente, enfocados a ventas, servicio al cliente y marketing en la nube.^[21]
 - **Cuota de mercado.** Al ser proveedor líder, actualmente tiene una cuota de mercado del 23%.^[22]
 - **Producto: Salesforce Customer 360 for Financial Services.** Producto diseñado específicamente para banca, gestión patrimonial y seguros.^[23]

- **Zoho** (Jugador de nicho en Cuadrante Mágico)
 - **Historia.** Empresa fundada en 1996 por Sridhar Vembu y Tony Thomas en Chennai (India) como AdventNet. En 2009 fue rebautizada como Zoho Corporation. La empresa se dedica a diseñar y proveer software empresarial especializado para todo tipo de organizaciones.^[24]
 - **Cuota de mercado.** Pese a no tener un gran porcentaje de cuota de mercado, donde competidores como Salesforce y Microsoft lideran en términos de cuota de mercado a nivel global, Zoho ha logrado establecerse como referencia para pequeñas y medianas empresas.^[25]
 - **Producto: Zoho CRM.** Producto CRM diseñado para todo tipo de empresas. A pesar de no tener un producto específico para cada sector, ofrece un gran grado de personalización para adaptarse a las necesidades de cada empresa.^[26]

- **Zendesk** (Visionario en Cuadrante Mágico)
 - **Historia.** Empresa fundada en 2007 en Copenhague (Dinamarca) por los tres amigos Morten Primdahl, Alexander Aghassipor y Mikkel Svane. En 2009 trasladó su sede a San Francisco, California, para estar más cerca del corazón tecnológico. La empresa proporciona productos de software como servicio relacionados con la atención al cliente, ventas y otras comunicaciones relacionadas con el cliente. [\[27\]](#)
 - **Cuota de mercado.** Al igual que Zoho, Zendesk no ocupa una cuota de mercado relevante. Tal y como hemos visto en el cuadrante mágico, pertenece al cuadrante de visionarios, los cuales se definen como “entienden hacia dónde se dirige el mercado o tienen una visión para cambiar sus reglas, pero su capacidad de ejecución aún es limitada”. [\[28\]](#)
 - **Producto: Zendesk Sell y Zendesk atención al cliente.** Tiene diferentes productos diferenciados para ventas y atención al cliente (suscripciones por separado). [\[29\]](#)

Con esta selección de posibles candidatos que se han identificado, Seguros Retama SL abarcará tres proveedores de soluciones CRM de tres distintos cuadrantes del “Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement” de Gartner. Al optar por una comparación entre proveedores líderes, visionarios y jugadores de nicho, permitirá tener el beneficio de tener una visión más amplia de las capacidades actuales y futuras en el ámbito de los sistemas CRM, asegurando que la solución final elegida se adapte a las necesidades actuales y futuras que puedan surgir en el sector.

4.2. Evaluación de los candidatos

Después de realizar el estudio de las posibles soluciones CRM disponibles en el mercado y seleccionar tres proveedores de distintos cuadrantes del “Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement” de Gartner, se procederá a la evaluación de estos candidatos. Esta evaluación se llevará a cabo a través de un sistema de *scoring*, que permitirá cuantificar y comparar las características de cada sistema CRM.

En la siguiente tabla (tabla y características de *Tabla 2. Selección de un SIE por un sistema de scoring*^[2]), se definen las características específicas a evaluar para cada uno de los sistemas CRM seleccionados, así como el peso final en tanto por ciento de cada una de estas características. Esta tabla asegurará que los aspectos más críticos según las necesidades específicas de la empresa tengan una mayor influencia en la evaluación global.

Característica	Peso (%)	Valoración (1-10)	Descripción
Características funcionales			
Compleitud	9	1-10	Cumple con los requerimientos definidos por la empresa.
Calidad de los informes	8	1-10	Calidad y detalle de los reportes generados.
Facilidad de uso	7	1-10	Facilidad con la que los empleados pueden navegar y utilizar el sistema.
Documentación	7	1-10	Disponibilidad de guías y materiales de ayuda para el uso del sistema.
Características técnicas			
Gestor de base de datos	7	1-10	Capacidad del sistema para gestionar la información en la base de datos.
Transportabilidad	5	1-10	Facilidad con la que el sistema puede adaptarse y trasladarse entre diferentes plataformas.
Escalabilidad	7	1-10	Capacidad para crecer y adaptarse en función al crecimiento de la empresa.
Características del proveedor			
Fortaleza financiera	7	1-10	Estabilidad y solidez financiera del proveedor.
Fortaleza dirección	6	1-10	Calidad y liderazgo del equipo de dirección.
Compromiso con el producto	7	1-10	Grado de inversión continua en mejoras del sistema.
Compromiso de sostenibilidad	7	1-10	Iniciativas y políticas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.
Características económicas			
Precio de compra	12	1-10	Coste inicial del sistema.
Contrato de mantenimiento	11	1-10	Coste asociado con el soporte y actualizaciones continuas del sistema.

Ilustración 10. Criterios selección evaluación soluciones CRM

Salesforce Customer 360 for Financial Services

Característica	Valoración (1-10)	Descripción
Características funcionales		
Compleitud	10	Dispone de todas las funcionalidades necesarias: Marketing, atención al cliente, seguimiento de reclamaciones o automatización de comunicaciones son algunas de las más destacadas.
Calidad de los informes	9	Informes y análisis con datos en tiempo real. Posibilidad de generarlos mediante IA Einstein Analytics (suscripción).
Facilidad de uso	8	Fácil de utilizar sin conocimientos informáticos. Pero requiere una curva de aprendizaje inicial para aprovechar todas las funcionalidades.
Documentación	9	Proporciona biblioteca de documentación.
Características técnicas		
Gestor de base de datos	8	Permite integrar datos de distintos sistemas.
Transportabilidad	9	Solución cloud con acceso desde cualquier ubicación con acceso a internet.
Escalabilidad	9	Es altamente escalable pudiendo expandir el uso del CRM a medida que crece la empresa.
Características del proveedor		
Fortaleza financiera	10	Estado financiero sólido al ser una empresa líder del mercado.
Fortaleza dirección	9	Equipo directivo con gran bagaje entre los que encontramos a Marc Benioff, Parker Harris, Alex Dayon, Amy Weaver, Brent Hyder, entre otros.
Compromiso con el producto	9	Como líder del mercado, invierte constantemente en mejorar sus soluciones.
Compromiso de sostenibilidad	6	Compromiso neutralidad de carbono para 2025 y utilizar 100% energía renovable para 2030,
Características económicas		
Precio de compra	5	El precio de la solución es elevado en comparación con otras soluciones del mercado, empezando por 300€ por usuario al mes.
Contrato de mantenimiento	7	Disponen de varios planes de soporte (Standard incluido en todas las licencias. Respuesta en dos días laborables)

Ilustración 11. Evaluación Salesforce Customer 360 for Financial Services

Zoho CRM

Característica	Valoración (1-10)	Descripción
Características funcionales		
Compleitud	9	Dispone de una gran variedad de módulos para adaptarse a cada empresa. Entre ellos ofrece módulos de interacción con el cliente, automatización de comunicaciones y marketing, administración de pólizas de un mismo cliente o gestión de reclamaciones.
Calidad de los informes	9	Motor de análisis integrado para generar informes y dashboards con los datos del sistema CRM.
Facilidad de uso	9	Interfaz intuitiva.
Documentación	9	Proporciona documentación y guías de configuración, uso, integraciones y desarrollo.
Características técnicas		
Gestor de base de datos	8	Proporciona herramienta que permite integrar datos distintas fuentes.
Transportabilidad	9	Solución cloud con acceso desde cualquier ubicación y sistema operativo con acceso a internet.
Escalabilidad	9	Es altamente escalable pudiendo expandir el uso del CRM a medida que crece la empresa.
Características del proveedor		
Fortaleza financiera	9	Buena fortaleza financiera con crecimiento constante.
Fortaleza dirección	8	Sridhar Vembu, director ejecutivo de Zoho Corporation, ha llevado a Zoho Corporation en un crecimiento constante y le avalan sus 25 años en el sector.
Compromiso con el producto	9	La mayoría de las inversiones se dedican a I+D para mejorar los productos.
Compromiso de sostenibilidad	9	Granja solar propia para alimentar todas las oficinas y centros de datos de India.
Características económicas		
Precio de compra	10	Precio muy competitivo. Ofrece planes desde 14€/usuario/mes con la versión Estándar, hasta la versión Ultimate por 52€/usuario/mes.
Contrato de mantenimiento	9	Disponen de varios planes de soporte (Classic Support incluido en todas las licencias. Respuesta en 8 horas)

Ilustración 12. Evaluación Zoho CRM

Zendesk CRM (Zendesk Suite y Zendesk Sell)

Característica	Valoración (1-10)	Descripción
Características funcionales		
Complejidad	7	Dispone de dos productos: Zendesk Sell orientado exclusivamente al seguimiento de las ventas y Zendesk Suite enfocado a la atención al cliente.
Calidad de los informes	8	Ambos productos incluyen informes con datos en tiempo real y paneles personalizables.
Facilidad de uso	9	Interfaz de usuario y controles de administración fáciles de usar y navegar.
Documentación	9	Proporciona extensa documentación y guías online.
Características técnicas		
Gestor de base de datos	6	Proporciona herramienta para importar tickets, usuarios, contactos, entre otros, mediante csv (únicamente los datos relacionados con el cliente).
Transportabilidad	9	Solución cloud con acceso desde cualquier ubicación y sistema operativo con acceso a internet (tiene modo sin conexión).
Escalabilidad	8	Plataforma escalable y apta para adaptarse al crecimiento de la empresa.
Características del proveedor		
Fortaleza financiera	9	Tiene una buena fortaleza financiera, en crecimiento constante, tiene un fuerte reconocimiento de marca y los clientes de Gartner lo incluyen con frecuencia en su lista CEC (Customer Engagement Center) lo que significa que lo consideran a menudo una de sus principales opciones.
Fortaleza dirección	8	Zendesk cuenta con un equipo ejecutivo con amplia experiencia en el sector de la tecnología.
Compromiso con el producto	9	La mayoría de las inversiones se dedican a I+D para mejorar los productos.
Compromiso de sostenibilidad	6	Reducción de emisiones mediante la optimización de operaciones y colaboración proveedores servicios en la nube en regiones que utilizan redes eléctricas más limpias.
Características económicas		
Precio de compra	7	Precio un poco elevado para lo que ofrece. Para obtener CRM de ventas y atención al cliente, tenemos planes desde 19-115€/usuario/mes (ventas) y desde 55-115€/usuario/mes (atención al cliente). Supondría mínimo 74€/usuario/mes con los planes más básicos.
Contrato de mantenimiento	7	Para soporte 24/7, únicamente se ofrece en inglés. Soporte con complemento en todas las suscripciones.

Ilustración 13. Evaluación Zendesk CRM

4.3. Selección del sistema CRM

Tras llevar a cabo la evaluación individual de cada uno de los posibles sistemas CRM candidatos, considerando las características funcionales, técnicas, del proveedor y económicas, se puede realizar una comparativa global. Esta comparativa permitirá contrastar cada sistema con los valores y pesos asignados a los distintos criterios. El objetivo principal es obtener una visión global y ponderada que indique cuál de las soluciones evaluadas se adapta mejor a las prioridades y requisitos de Seguros Retama SL.

		Salesforce	Zoho	Zendesk
Característica	Peso (%)	Valoración (1-10)		
Características funcionales				
Compleitud	9	10	9	7
Calidad de los informes	8	9	9	8
Facilidad de uso	7	8	9	9
Documentación	7	9	9	9
Características técnicas				
Gestor de base de datos	7	8	8	6
Transportabilidad	5	9	9	9
Escalabilidad	7	9	9	8
Características del proveedor				
Fortaleza financiera	7	10	9	9
Fortaleza dirección	6	9	8	8
Compromiso con el producto	7	9	9	9
Compromiso de sostenibilidad	7	6	9	6
Características económicas				
Precio de compra	12	5	10	7
Contrato de mantenimiento	11	7	9	7
TOTAL		8,11	8,99	7,73

Ilustración 14. Comparativa sistemas CRM candidatos

Como podemos observar en la comparativa global, Zoho es el que mayor puntuación ha obtenido, seguido de cerca por Salesforce. Ambos sistemas CRM demuestran robustez en características funcionales y técnicas, con una ligera superioridad de Salesforce en estos aspectos. No obstante, en los criterios de compromiso de sostenibilidad y en los aspectos económicos es donde Zoho CRM aventaja significativamente.

A pesar de la mayor confiabilidad que puede aportar una empresa líder del mercado como es Salesforce, las necesidades de Seguros Retama SL exigen una solución que combine tanto el aspecto funcional como la rentabilidad. Zoho CRM ofrece un equilibrio óptimo entre funcionalidad y coste, con unos planes

con precios más accesibles y que resultan clave para su elección. Además, el compromiso de Zoho con la sostenibilidad se alinea con los valores corporativos de Seguros Retama SL.

5. Gestión del cambio

Implementar un nuevo sistema CRM en una organización puede conllevar cambios importantes. Estos cambios afectan directamente en la forma en que los empleados realizan sus tareas diarias, alterando los procesos y formas de trabajar establecidas hasta la fecha. Es necesario considerar que estos cambios pueden crear resistencias o incertidumbre entre los empleados. Algunos empleados pueden considerarlo como una oportunidad para mejorar y desarrollarse en su puesto, mientras que otros podrían sentirse amenazados por la falta de confianza o el desconocimiento al adaptarse al nuevo sistema.

La gestión del cambio se convierte en una herramienta esencial para facilitar la transición, promoviendo la adopción efectiva del sistema y minimizando las resistencias que podrían poner en peligro el éxito del proyecto.

El proceso de gestión del cambio en Seguros Retama SL se deberá aplicar durante todas las fases del ciclo de vida de implantación:

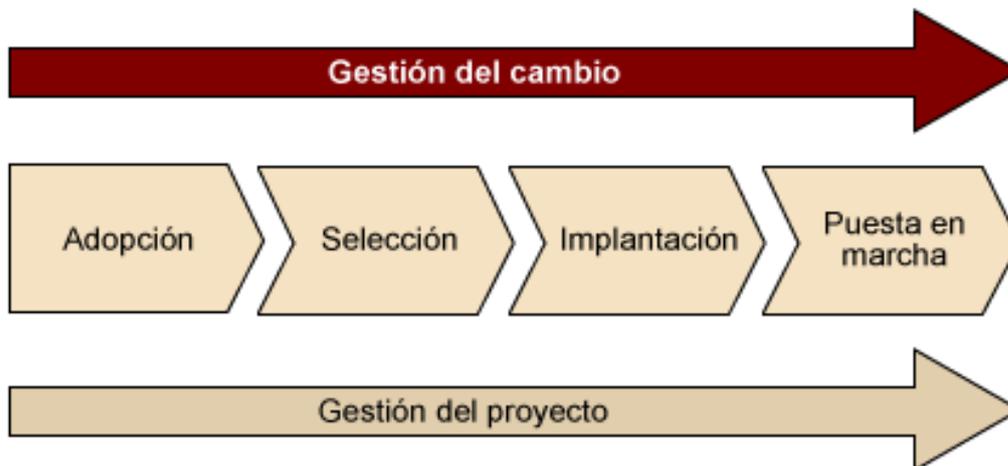


Ilustración 15. Gestión del cambio^[2]

Este proceso de gestión del cambio se abordará a través de tres aspectos clave: el análisis de implicados, el plan de comunicación y el plan de formación. El análisis de implicados ayudará a identificar todos los grupos afectados por la implementación para prevenir las posibles resistencias. El plan de comunicación buscará mantener a todos los interesados informados y comprometidos con el proceso de implementación. Finalmente, el plan de formación asegurará que todos los empleados tengan una visión completa del nuevo sistema y adquieran los conocimientos necesarios para trabajar eficazmente con el nuevo sistema.

5.1. Análisis de implicados

Se realiza un análisis detallado de los interesados para asegurar todas las necesidades y expectativas. En este análisis se identifican los grupos que están afectados directamente por el cambio y además se evalúa cómo su participación e influencia pueden impactar sobre el proyecto.

La tabla siguiente proporciona una visión de cada grupo de interesados, poniendo en relevancia su posición respecto al cambio, el impacto y la influencia que cada uno ejerce dentro del proyecto (tabla de ejemplo extraída de PRA1 asignatura Gestión de proyectos 20231 “*Mapa Interesados.pdf*”^[41])

Interesado	Posición	Impacto	Influencia
Jefe de Proyecto	Entusiasta	Alto Controla la planificación y ejecución del proyecto, asignando recursos según sea necesario.	Alta Coordina todas las actividades del proyecto y es el enlace principal entre todos los interesados.
Dirección General	Entusiasta	Alto Pueden redirigir prioridades del proyecto según necesidades estratégicas de la empresa.	Alta Toman las decisiones del proyecto con mayor relevancia para la empresa.
Director Financiero	Entusiasta	Alto Puede realizar feedback de las funcionalidades financieras del CRM provocando ajustes.	Alta Fundamental en la aprobación del presupuesto y supervisión financiera del proyecto.
Equipo de Operaciones	Favorable	Alto Se tienen en cuenta sus necesidades para la gestión de reclamaciones y servicio al cliente en el CRM.	Alta Utilizan diariamente el CRM en sus tareas, e influyen directamente en la optimización y eficacia.
Equipo Comercial	Entusiasta	Alto Pueden sugerir cambios significativos en la configuración y funcionalidad del CRM para optimizar las ventas.	Alta Participan activamente en el proceso, desde diseño hasta implementación del CRM.
Departamento de TI	Entusiasta	Alto Responsables de la integración junto con la empresa implantadora.	Alta Participan en todas las decisiones técnicas.
Clientes	Neutra	Bajo No pueden alterar el proyecto, pero su satisfacción es el indicador esencial de éxito.	Baja No están involucrados en el proyecto directamente, pero su experiencia final es fundamental.

Ilustración 16. Tabla de interesados

5.2. Plan de comunicación

Una vez se han identificado los principales interesados del proyecto, se debe realizar el plan de comunicación. El plan de comunicación es un componente clave de la gestión del cambio, y su principal objetivo es asegurar que todos los grupos de interesados estén informados sobre el progreso, las expectativas y cualquier cambio relacionado con la implementación del nuevo sistema CRM.

El plan es elaborado por el jefe de proyecto en consonancia con la dirección, quienes determinarán las estrategias de comunicación que consideren más efectivas para cada grupo de interesados. A través del plan se pretende mantener un flujo de comunicación constante que además de informar, fomente el compromiso y reduzca resistencias al cambio.

En el plan de comunicación se detallarán los siguientes aspectos:

- **Responsable.** Define quién será el encargado de enviar la comunicación.
- **Interesados/Receptores.** Identifica a qué grupo de interesados o receptores va dirigida la comunicación.
- **Comunicación.** Proporciona un nombre identificativo con el propósito de la comunicación.
- **Contenido.** Contiene breve descripción del contenido de la comunicación.
- **Formato/Medio.** Especifica el medio a través del cual se enviará o realizará la comunicación:
 - Reuniones presenciales.
 - Intranet corporativa.
 - Correo electrónico.
 - Llamadas telefónicas.
 - Encuestas.
 - Redes sociales.
- **Frecuencia.** Define la frecuencia con la que se enviará la comunicación. Podrán ser comunicaciones únicas, diarias, semanales o mensuales.

El plan de comunicación diseñado inicialmente es flexible y podrá adaptarse a las nuevas necesidades del proyecto según avance su progreso. Hay que tener en cuenta que en la implementación de un proyecto de esta magnitud pueden surgir nuevos desafíos que necesiten ser comunicados a los interesados. Esta flexibilidad será clave para mantener a todas las partes informadas, garantizando que la comunicación siga siendo efectiva a lo largo de todo el proyecto de implementación.

El plan de comunicación inicial propuesto es el siguiente:

Responsable	Interesados/ Receptores	Comunicación	Contenido	Formato	Frecuencia
Jefe de Proyecto	- Dirección - Responsables departamentos - Empleados	Reunión Kickoff	Objetivos del proyecto y planificación.	Presencial (dirección, responsables departamentos) Intranet (empleados)	Única (inicio proyecto)
Jefe de Proyecto	- Dirección - Responsables departamentos	Informe de seguimiento	Estado general del proyecto y avances	Correo electrónico	Semanal
Jefe de Proyecto	- Todos los interesados de la empresa	Seguimiento del proyecto	Estado general del proyecto y avances	Intranet corporativa	Mensual
Responsable equipo Operaciones	- Empleados departamento	Seguimiento del proyecto	Estado general del proyecto y avances	Correo electrónico	Mensual
Responsable dpto Comercial	- Empleados departamento	Seguimiento del proyecto	Estado general del proyecto y avances	Correo electrónico	Mensual
Responsable dpto Contabilidad y Finanzas	- Empleados departamento	Seguimiento del proyecto	Estado general del proyecto y avances	Correo electrónico	Mensual
Responsable RRHH	- Empleados departamento	Seguimiento del proyecto	Estado general del proyecto y avances	Correo electrónico	Mensual
Responsable dpto TI	- Empleados departamento	Seguimiento del proyecto	Estado general del proyecto y avances	Correo electrónico	Mensual
Responsable RRHH	- Todos los futuros usuarios del CRM	Formación	Plan de formación del nuevo sistema CRM	Correo electrónico e Intranet corporativa	1 mes antes del inicio
Jefe de Proyecto	- Todos los usuarios del CRM	Puesta en marcha	Información del día en el que se empieza a utilizar exclusivamente el nuevo CRM	Correo electrónico e Intranet corporativa	Después de realizar batería de pruebas con el nuevo sistema CRM y comprobar el correcto funcionamiento.
Jefe de Proyecto	- Clientes (a través de dpto Comercial)	Comunicado sobre mejoras de servicio	Mejoras esperadas en atención al cliente.	Correo electrónico / Redes sociales	Inicio y fin proyecto

Ilustración 17. Plan de comunicación

5.3. Plan de formación

Un plan de formación efectivo es uno de los aspectos claves para culminar la gestión del cambio y el éxito de la implementación del nuevo sistema CRM. Este plan está diseñado para asegurar que todos los empleados aprendan cómo utilizar el nuevo sistema, y sobre todo comprendan cómo puede mejorar y facilitar sus procedimientos diarios de trabajo. El plan de formación se enfocará según las necesidades específicas de cada departamento. Con esto, conseguiremos facilitar la transición y eficacia operativa posimplementación, reduciendo las posibles resistencias por falta de comprensión o confianza o el sentimiento de que se va a perder algo con el nuevo sistema CRM.^[2]

En la siguiente tabla se presenta el plan de formación para el CRM de Zoho, orientada a los diferentes grupos de empleados dentro de Seguros Retama SL:

Grupo de Usuarios	Tipo de Formación	Contenido	Formato	Duración	Sesiones
Todos los Empleados	General	Introducción del CRM, beneficios y principios básicos	Apartado formación intranet corporativa	1h	1 sesión
Dirección General y Contabilidad y Finanzas	Estratégica	Uso de dashboards: consulta estadísticas, generación informes, estadísticas rendimientos ventas y campañas para toma de decisiones	Presencial	4h	2 sesiones
Departamento de TI	Técnica	Administración y configuración del sistema	Presencial (Talleres prácticos)	5h	2 sesiones
Equipo Comercial	Operativa	Gestión clientes, seguimientos de ventas, campañas marketing automatizadas, análisis datos de campañas y segmentación de clientes	Presencial (Talles interactivos)	8h	3 sesiones
Equipo de Operaciones	Operativa	Gestión de reclamaciones y siniestros, acceso y recuperación información del cliente y administración pólizas clientes.	Presencial (Talleres interactivos)	8h	3 sesiones

Ilustración 18. Plan de formación

El plan está diseñado para iniciar con una sesión general para todos los empleados para que obtengan una visión general del nuevo sistema y se continuará con formaciones más específicas y técnicas adaptadas a las funciones de cada grupo. Se realizan varias sesiones para asegurar el correcto aprendizaje de todos los empleados y que tengan oportunidad para aclarar dudas y profundizar el conocimiento del nuevo sistema.

6. Implantación del sistema CRM

Una vez que se ha realizado el análisis de las distintas soluciones CRM del mercado, evaluando cada una de ellas con el sistema de scoring en función de los criterios específicos que mejor se adaptan a la empresa y haber seleccionado la que mayor puntuación ha obtenido, se puede continuar con la siguiente fase del ciclo, **la implantación**.

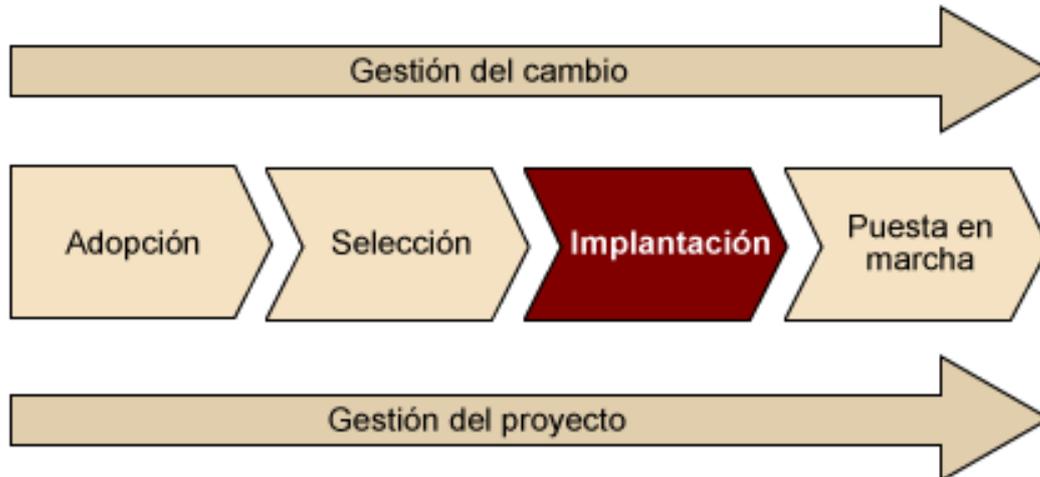


Ilustración 19. Implantación de la solución^[2]

Esta es una de las fases más importantes de todas las fases del ciclo de vida de implantación de un sistema CRM, y consecuentemente será la que más contenido presente. Esta fase es en la que se implanta la solución escogida en base a todos los análisis realizados previamente (análisis de requerimientos, de coste/beneficio, evaluación de los candidatos y la selección final del sistema CRM).

En esta fase se seleccionará el implantador que realizará la implantación de Zoho CRM en Seguros Retama SL, siempre teniendo en cuenta aquel implantador que mejor se alinee con las necesidades y exigencias de la empresa.

Además, se definirá la metodología y las fases de implantación, el equipo del proyecto y el calendario de implantación.

Finalmente, se realizará el análisis los posibles riesgos que puede aparecer durante la implantación y un análisis de costes.

6.1. Selección del implantador

Para llevar a cabo la implantación del sistema CRM de Zoho en Seguros Retama SL, es importante elegir un *partner* que cuente con la experiencia, ubicación y servicios que la empresa precisa.

Para realizar esta selección, se revisan todos los *partners* de Zoho ubicados en Barcelona (España) [\[42\]](#), ciudad donde también se encuentra la sede de Seguros Retama SL. Esta decisión contribuye directamente al impacto de sostenibilidad al fomentar la colaboración con empresas locales.

Ahora se presenta un resumen con las características más relevantes de los *partners* que servirá de ayuda para la selección del implantador final.

1. Ticservei, S.L [\[43\]](#)

- **Nivel:** Premium Partner
- **Experiencia como partner:** 12 años
- **Especialización:** CRM Sales Management, Marketing, Customer Support
- **Casos de estudio:** Comalex, DinaScience S.A, Dodecatheon, International Transfer Pricing Specialists, Tesa Assa Abloy, Harmonia Energy.

2. Consultores.Cloud [\[44\]](#)

- **Nivel:** Authorized Partner
- **Experiencia como partner:** 6 años
- **Especialización:** CRM Sales Management
- **Casos de estudio:** -

3. Apps Implantadores [\[45\]](#)

- **Nivel:** Premium Partner
- **Experiencia como partner:** 14 años
- **Especialización:** CRM Sales Management, Marketing, Customer Support, Custom Apps Development, Bi & Analytics
- **Casos de estudio:** Adamo, Lioher, Logitek – Zoho ecosystem, Coconcert Case Study Zoho Analytics.

Tras revisar los tres *partners*, **Apps Implantadores** destaca como el mejor partner para Seguros Retama SL. Este partner tiene consolidado el nivel *Premium Partner*, con una experiencia de 14 años como *partner* y más de 1200 proyectos realizados en diversas compañías con Zoho. Su especialización incluye las áreas como CRM Sales Management, Marketing y Customer Support, las cuales se alinean con las necesidades de la empresa.

Además, Apps Implantadores proporciona todos los servicios esenciales para la implementación del nuevo sistema CRM en la empresa, incluyendo personalización, migración de datos, formación y soporte posimplementación. Estas capacidades aseguran que se pueda maximizar el uso del CRM y aprovechar todas las funcionalidades.

La combinación de estos servicios, junto con los casos de éxito demostrados con empresas como Adamo, Lioher o Logitek, convierten a Apps Implantadores en la elección ideal para llevar a cabo la implantación del CRM en Seguros Retama SL.

6.2. Metodología y fases de implantación

La elección de la metodología es un aspecto fundamental para asegurar el éxito de la implementación del sistema CRM en Seguros Retama SL. En la gestión de proyectos de TI, podemos encontrar como metodologías más utilizadas, la metodología en cascada y la metodología ágil. Cada una de ellas puede favorecer la implementación dependiendo de los requisitos específicos del proyecto.

- **Metodología en Cascada.** Es el método que se ha utilizado tradicionalmente. Consiste en un enfoque lineal y secuencial en el que las fases del proyecto se completan en un orden fijo (sin solaparse).
- **Metodología Ágil.** Es el método con un enfoque iterativo. Este enfoque es ideal para proyectos que puedan tener cambios frecuentes en los requisitos y necesiten una iteración rápida y continua.

Para la implementación del sistema CRM en Seguros Retama SL, se propone realizarlo a través de la **metodología en cascada**. Se considera que es la que mejor se adapta al tipo de proyecto ya que el alcance y los requisitos están bien definidos y detallados del inicio, por lo que el proyecto no tendrá cambios inesperados o serán mínimos.

A continuación, se presenta el esquema de las fases del proyecto a través de la metodología en cascada:

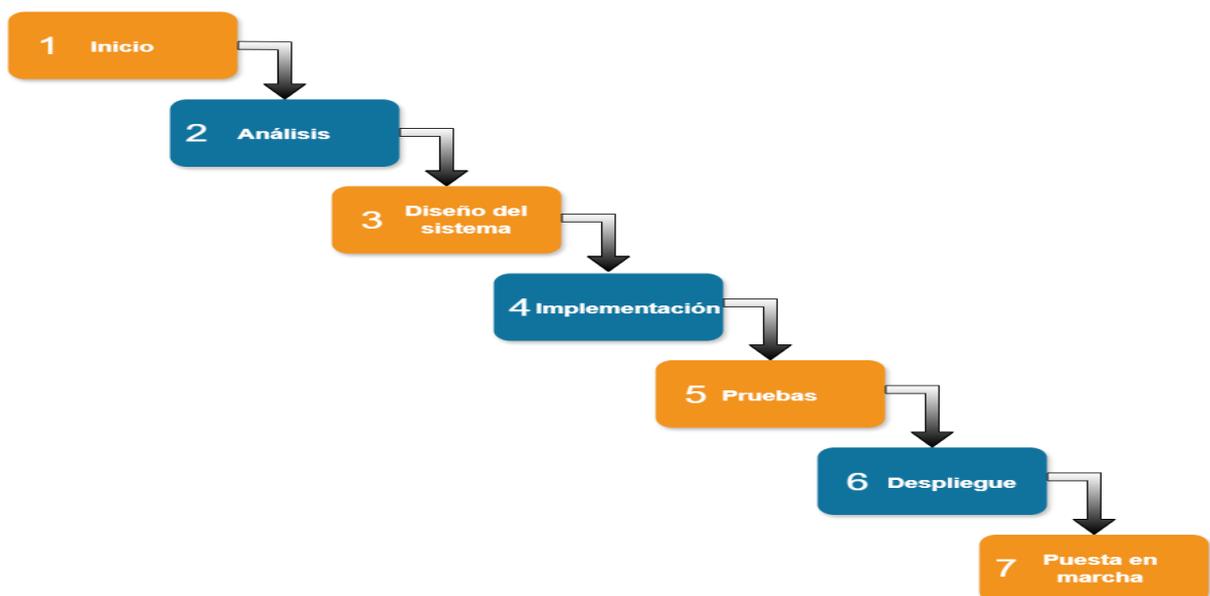


Ilustración 20. Metodología en cascada del proyecto

- **Fase 1 – Inicio.** En esta fase se realiza la definición del proyecto, se establecen los objetivos claros y alcance del proyecto. También se asignan los recursos de cada etapa y se realiza el cronograma en el que se detalla cuánto durará cada etapa.
- **Fase 2 – Análisis.** En esta fase se recopilan las necesidades y expectativas de los usuarios finales o stakeholders. Además, se realiza el desarrollo de especificaciones funcionales y técnicas que servirán como base para las siguientes fases.
- **Fase 3 – Diseño del sistema.** En esta fase se realiza el diseño de la solución, como el diseño de interfaces de usuario, alineados con los requisitos analizados.
- **Fase 4 – Implementación.** Durante esta fase se realiza la codificación y configuración del CRM según el diseño aprobado. En esta fase también se realiza la integración con los sistemas existentes y la parametrización de funcionalidades específicas.
- **Fase 5 – Pruebas.** En la fase de pruebas se realiza la verificación del sistema, asegurando que cumple con todos los requisitos especificados. Se realizan pruebas de funcionalidad, rendimiento y aceptación del usuario.
- **Fase 6 – Despliegue.** Instalación del sistema CRM en el entorno de producción y migración de datos. En esta fase también se realizará la formación de los usuarios y la preparación de la documentación final para los usuarios y administradores.
- **Fase 7 – Puesta en marcha.** Una vez efectuada la implementación del sistema CRM en producción y los usuarios están haciendo uso del nuevo sistema, se realiza un seguimiento de la adopción, dando soporte a los usuarios y detectando posibles errores que necesiten corrección mediante alguna actualización.

6.3. Selección equipo de proyecto

Para llevar a cabo la implementación del nuevo sistema CRM es necesario la formación de un equipo de proyecto que abarque las competencias necesarias. Este equipo de proyecto será una combinación de personal interno de la empresa junto con miembros expertos del partner seleccionado. La inclusión de personal de Seguros Retama SL asegura que se mantengan los objetivos sobre las necesidades y procesos de negocio de la empresa, mientras que los miembros del partner aportarán los conocimientos técnicos especializados en la implementación del CRM.

Este equipo multidisciplinar y colaborativo facilitará la comunicación y la comprensión de los objetivos del proyecto, y asegurará el intercambio de conocimientos para el futuro mantenimiento y evolución del sistema CRM.

Seguros Retama SL aportará el personal con las siguientes funciones al equipo:

- **Patrocinadores.** Lo conformará la dirección general y son los encargados de aceptar el proyecto y proporcionar los recursos necesarios para asegurar el éxito del proyecto.
- **Jefe de proyecto.** Será el responsable de TI. Realizará la supervisión general del proyecto, tomará las decisiones clave y se encargará de la comunicación entre los diferentes interesados. Además, se encargará de la coordinación técnica interna y apoyo en la integración de sistemas.
- **Representantes usuarios.** Son los responsables de los departamentos afectados por la implementación del CRM y aseguran representar a los usuarios finales recopilando feedback y participando en pruebas.

Por parte de Apps Implantadores aportarán el siguiente personal y funciones al equipo de proyecto:

- **Gerente de proyecto.** Responsable del proyecto de implantación. Supervisará el progreso, asegurando que se cumpla el alcance y tiempos acordados con el cliente. Es el enlace principal con el cliente.
- **Consultores técnicos.** Lo forman un equipo especializado en Zoho CRM. Son los responsables de la implementación, parametrización, configuración e integración con otros sistemas con el nuevo CRM.
- **Formador.** Equipo especializado en desarrollo e impartición de programas de formación para usuarios finales. Se responsabilizarán de la formación y facilitarán la correcta adopción del sistema.
- **Equipo de soporte posimplantación.** Equipo especializado para proporcionar soporte técnico después de la implementación y detectar posibles errores que necesiten corrección.

En el siguiente diagrama se muestra el flujo del equipo de proyecto:

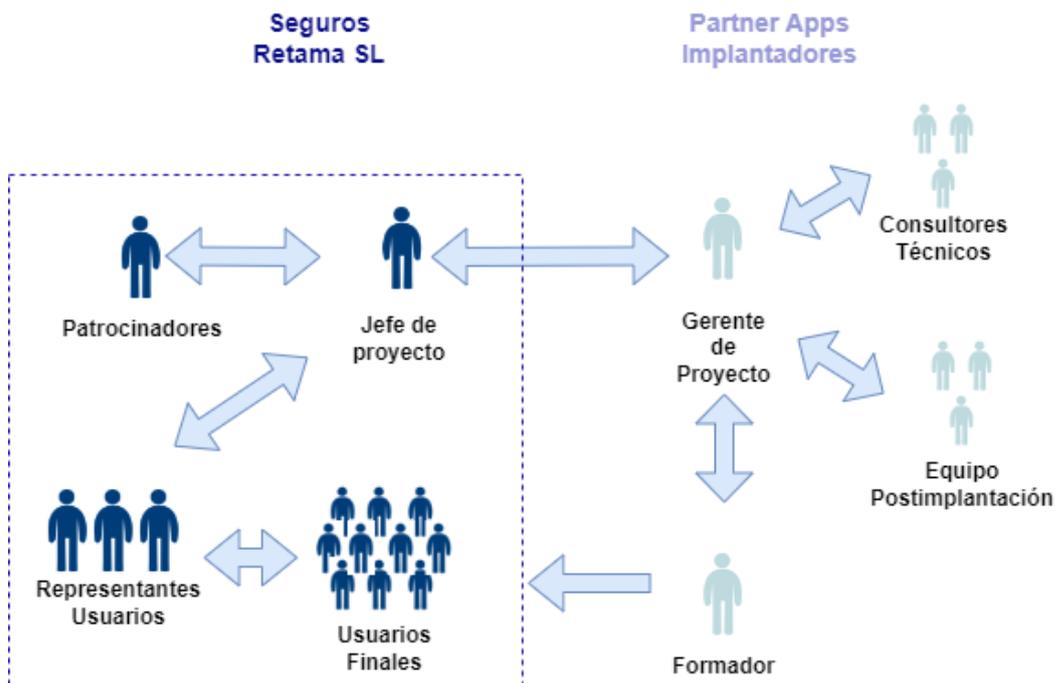


Ilustración 21. Flujo equipo de proyecto

6.4. Calendario de implantación

La implementación del sistema CRM es un proceso que puede variar desde pocas semanas hasta varios meses, dependiendo de varios factores críticos que influyen directamente en el tiempo para llevar a cabo la ejecución del proyecto. En promedio, la implementación de un CRM puede durar entre 3 y 6 meses. Los principales factores que determinan esta duración son^[48]:

- **Tamaño de la empresa.** El tamaño y estructura de la empresa es un factor que influye sustancialmente en el tiempo de implementación. Empresas con estructuras organizativas más complejas con múltiples departamentos tendrán tiempos de implementación más largos debido a la complejidad de sus operaciones.
- **Nivel de personalización.** La necesidad de personalización requerida tiene un impacto directo en el tiempo de implementación. Un CRM con un alto grado de personalización para adaptarse a procesos específicos y necesidades únicas requerirá un desarrollo más extenso con su respectivo aumento de implementación.
- **Complejidad del proceso.** Los procesos empresariales complejos aumentarán la duración de implementación del CRM. Un aspecto importante que hay que tener en cuenta desde un inicio, es asegurar de que el sistema se diseñe para complementar y mejorar los procesos de la empresa y no adaptar los procesos al CRM ya que podrían complicar la integración y el posterior uso.

Teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente y las características de Seguros Retama SL, el partner ha estimado una duración de 4 meses y medio para la implementación completa del CRM. El proyecto tendrá inicio el 13 de mayo, y se ha confirmado que el período vacacional no afectará a la planificación de la implementación.

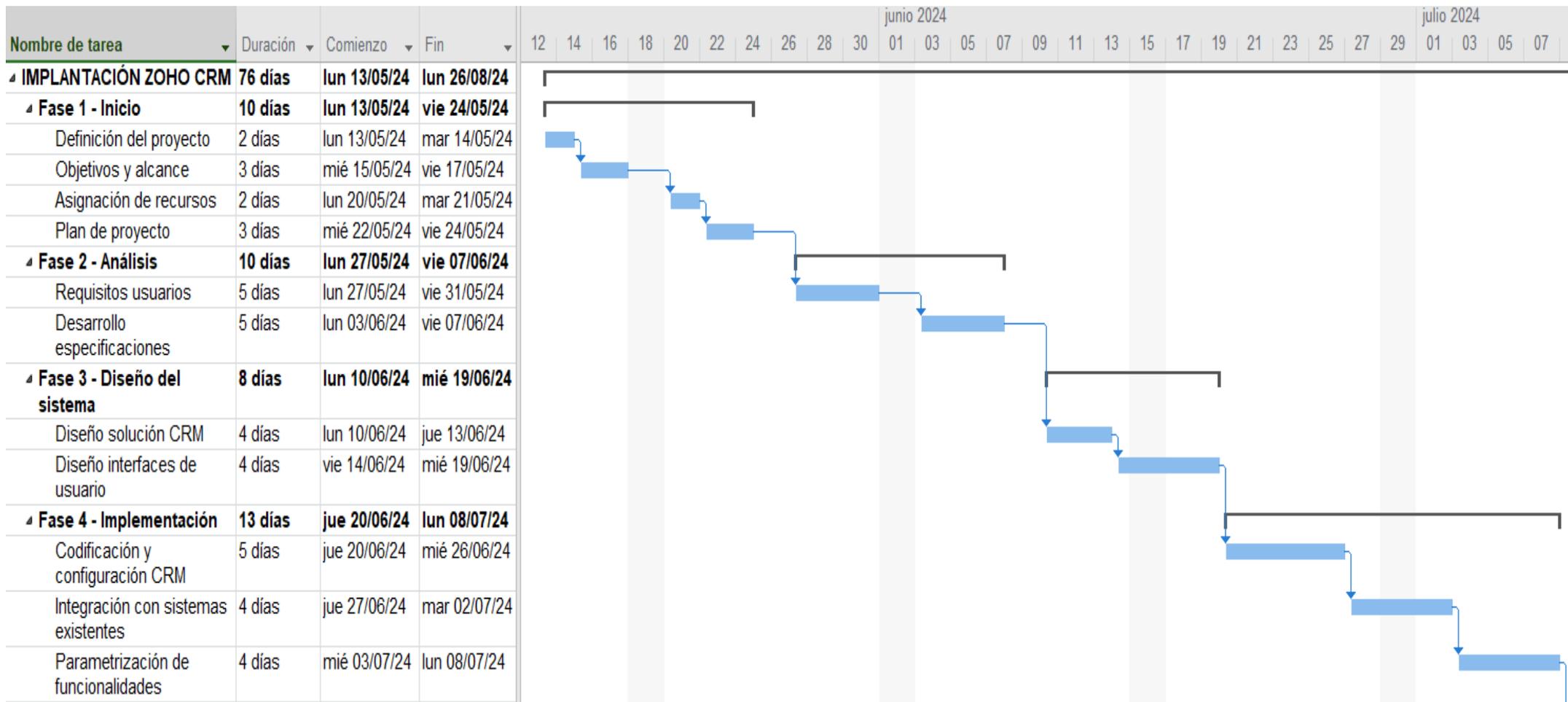
A continuación, se detallan las fases y tareas que se realizarán en cada una de ellas:

- **Fase 1 – Inicio.**
 - **Definición del proyecto:** Se establecen los objetivos generales, el alcance y los límites del proyecto.
 - **Objetivos y alcance:** Se detallan los objetivos específicos que el sistema CRM deberá cumplir y se especifica el alcance del proyecto, incluyendo las áreas del negocio afectadas.
 - **Asignación de recursos:** Se determina y asigna el personal necesario, se crea el equipo de proyecto, y se asignan los recursos financieros y tecnológicos requeridos para el proyecto.

- **Plan de proyecto:** Se desarrolla el plan de proyecto detallado que incluye todas las fases y tareas del proyecto, asignando fechas de inicio y fin para cada una.
- **Fase 2 – Análisis.**
 - **Requisitos usuarios finales o stakeholders.** Se entrevistan a usuarios finales y otras partes interesadas para obtener detalles sobre las necesidades y qué mejoras esperan con el sistema CRM.
 - **Desarrollo de especificaciones funcionales y técnicas.** Se realizan las especificaciones técnicas y funcionales a través de los requisitos recogidos en la tarea anterior que servirá de guía para el diseño y desarrollo del CRM.
- **Fase 3 – Diseño del sistema.**
 - **Diseño de la solución CRM.** Se crea el diseño técnico del CRM, incluyendo la arquitectura del sistema, base de datos e integración con otros sistemas.
 - **Diseño de interfaces de usuario.** Se diseñan las interfaces por las cuales los usuarios utilizarán el CRM, alineadas con los requisitos recogidos.
- **Fase 4 – Implementación.**
 - **Codificación y configuración del CRM.** Programación del CRM según las especificaciones establecidas, ajustando el software a las necesidades específicas de la empresa.
 - **Integración con sistemas existentes.** Integración con los sistemas existentes de la empresa, incluyendo el ERP y la intranet corporativa.
 - **Parametrización de funcionalidades.** Configuración de las funcionalidades del CRM, como gestión de contactos, ventas, marketing y soporte al cliente.
- **Fase 5 – Pruebas.**
 - **Pruebas de funcionalidad, rendimiento y aceptación del usuario.** Se realizan pruebas para asegurar que el CRM tiene el funcionamiento esperado. Las pruebas de aceptación del usuario aseguran que el sistema cumple con las expectativas y necesidades.
 - **Ajustes del sistema.** Se recoge el feedback de los usuarios durante las pruebas de aceptación y se realizan los ajustes necesarios.

- **Fase 6 – Despliegue.**
 - **Instalación en producción.** Se instala o configura el sistema CRM en el entorno de producción.
 - **Migración de datos.** Una de las tareas más importantes debido a la importancia de traspasar los datos correctamente al nuevo sistema. Esta tarea incluirá las siguientes subtareas:
 - Identificación de fuentes de datos. Se identifican las fuentes de datos existentes.
 - Planificación de la migración. Definir método: Zoho permite formatos CSX, Excel o mediante API si los datos son más complejos.
 - Mapeo de datos. Mapeo entre los campos de las bases de datos y los campos en Zoho CRM.
 - Migración.
 - Verificación Posmigración. Verificar integridad y si los datos se muestran según lo esperado en el CRM.
 - **Formación usuarios.** Se realizan los talleres prácticos e interactivos a los usuarios finales del CRM, asegurando que entiendan todas las funcionalidades y puedan utilizar de manera eficiente el sistema desde el primer día.
 - **Preparación documentación operativa.** Se elaboran los manuales y documentación técnica de apoyo a los usuarios y mantenimiento del CRM.
- **Fase 7 – Puesta en marcha.**
 - **Seguimiento adopción del sistema.** Se monitoriza la adopción del sistema por parte de los usuarios finales.
 - **Soporte continuo.** Se ofrece asistencia técnica para resolver dudas o problemas que necesiten corrección.

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt que detalla la planificación del proyecto y las fechas asignadas a cada tarea. Se tiene en consideración que la planificación puede presentar ajustes en función del progreso y posibles desafíos que se encuentren durante la ejecución.



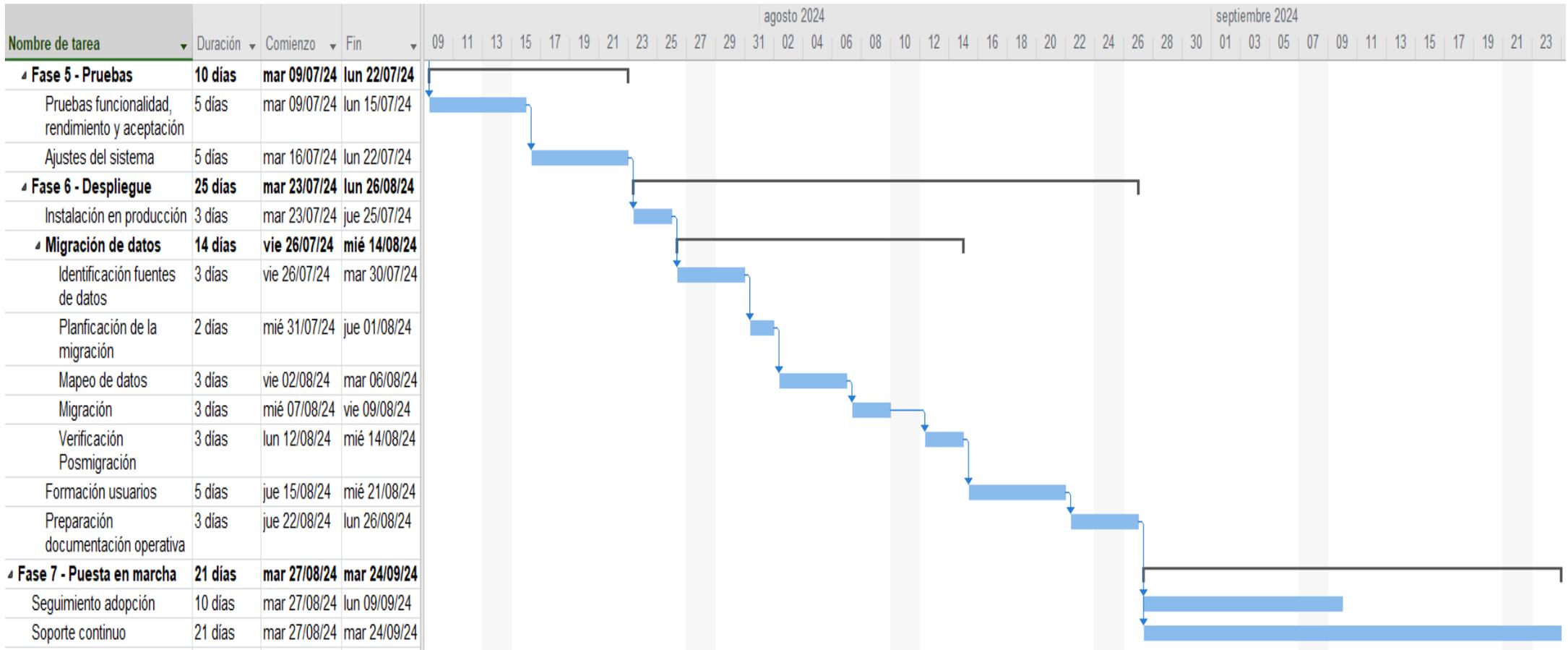


Ilustración 22. Diagrama de Gantt de la planificación del proyecto de implementación

6.5. Análisis de riesgos

En todo proyecto de implementación de cualquier sistema de información, en este caso implementación de un CRM en Seguros Retama SL, es fundamental realizar un análisis de riesgos y crear medidas preventivas para poder prevenir o mitigar los riesgos antes de que afecten al progreso y el éxito del proyecto. Este análisis asegurará el éxito de la implementación y minimizará la posibilidad de que surjan problemas que podrían conllevar retrasos, costes adicionales o fallos en la implementación.

Estos riesgos pueden tener procedencia de diversas fuentes y tener diferentes impactos sobre el proyecto, desde problemas técnicos hasta problemas de adopción por parte de los usuarios. Para realizar la evaluación de los riesgos, estos se identificarán según su grado de probabilidad de que ocurran, junto al grado de impacto sobre el proyecto en el caso de que ocurriera, utilizando la codificación de la siguiente matriz:

		Impacto <i>¿Qué tan severos serían los resultados si ocurriera el riesgo?</i>				
		Insignificante 1	Menor 2	Significativo 3	Mayor 4	Severo 5
Probabilidad <i>¿Cuál es la probabilidad de que ocurra el riesgo?</i>	5 Casi seguro	Medio 5	Alto 10	Muy alto 15	Extremo 20	Extremo 25
	4 Probable	Medio 4	Medio 8	Alto 12	Muy alto 16	Extremo 20
	3 Moderado	Bajo 3	Medio 6	Medio 9	Alto 12	Muy alto 15
	2 Poco probable	Muy bajo 2	Bajo 4	Medio 6	Medio 8	Alto 10
	1 Raro	Muy bajo 1	Muy bajo 2	Bajo 3	Medio 4	Medio 5

Ilustración 23. Matriz evaluación de riesgos^[49]

A través de esta matriz, se clasificará la probabilidad de que se produzca el riesgo mediante: Raro, Poco probable, Moderado, Probable, Casi seguro, y el impacto que este podrá ocasionar en el proyecto: Insignificante, Menor, Significativo, Mayor, Severo.

Una vez se le asigne al riesgo el grado de probabilidad y de impacto, se obtendrá el nivel del riesgo a través de la combinación probabilidad/impacto en la escala: Muy bajo, Bajo, Medio, Alto, Muy alto, Extremo.

En la siguiente tabla se muestran los riesgos potenciales detectados, con su nivel de probabilidad / impacto / nivel, además de las acciones o estrategias de mitigación:

Código	Descripción	Causa	Medida de prevención	Probabilidad	Impacto	Nivel
R01	Resistencia al cambio de los usuarios finales	Falta de formación y desconocimiento	Plan de comunicación y formación	Poco probable	Severo	Alto
R02	Falta de compromiso de la dirección general	Poco interés en el proyecto por parte de la dirección	Plan de comunicación y reuniones de seguimiento con la dirección	Raro	Severo	Medio
R03	Retrasos en la implementación	Planificación duración tareas insuficiente o problemas técnicos	Seguimiento continuo del progreso y adaptar planificación a las circunstancias actuales	Moderado	Significativo	Medio
R04	Problemas de integración del CRM con los sistemas existentes	Falta de experiencia técnica por parte del partner o incompatibilidad	Asegurar que el partner tiene los conocimientos técnicos de los sistemas existentes	Raro	Severo	Medio
R05	Los usuarios no están capacitados para utilizar el nuevo CRM	Formación inadecuada o insuficiente	Actualizar el plan de formación y ofrecer más sesiones y recursos	Raro	Significativo	Bajo
R06	Pérdida de datos importantes durante la migración	Falta de verificación de datos o errores en el proceso de migración	Realizar planificación detallada de la migración y verificación postmigración para asegurar la integridad de los datos	Moderado	Severo	Muy alto
R07	El CRM no soporta los objetivos estratégicos de la empresa	Definición de objetivos errónea	Asegurar comunicación entre el equipo de proyecto y la dirección	Raro	Mayo	Medio
R08	El CRM no cumple los estándares de calidad (lentitud, interfaces poco intuitivas...)	Configuración incorrecta, falta de pruebas...	Realizar pruebas exhaustivas durante y después de la implementación	Poco probable	Severo	Alto
R09	El CRM no cumple las regulaciones de protección de datos aplicables	Desconocimiento de las regulaciones o mala configuración del CRM	Consultar con expertos en cumplimiento normativo y revisar configuración del CRM	Raro	Severo	Medio

Ilustración 24. Análisis de riesgos

6.6. Análisis de costes

Como se pudo ver en el análisis de coste/beneficio realizado en el apartado 3.3, la implementación de un sistema CRM implica una inversión significativa. Una vez se ha elegido solución y el correspondiente partner, es importante realizar un análisis detallado de los costes antes de iniciar el proyecto para asegurar que la organización comprende los requisitos financieros de la implementación del sistema CRM. Este análisis ayudará a Seguros Retama SL a planificar el presupuesto y asignar de manera eficiente los recursos.

Este análisis de costes incluye todos los gastos directos e indirectos sobre la adquisición, parametrización, despliegue y mantenimiento del CRM. En la siguiente tabla se muestran estos costes sobre la implementación de la solución Zoho CRM:

Descripción del coste	Coste estimado	Detalles
Licencias Zoho CRM	17.100€ / anual	Coste basado en la edición Zoho CRM PLUS con facturación anual (57€/usuario/mes) para los 25 trabajadores de la empresa.
Implementación Zoho CRM (Partner Apps Implantadores)	14.000 €	Coste asociado a la personalización del CRM, configuración y despliegue.
Integración sistemas existentes y migración de datos (Partner Apps Implantadores)	7.500 €	Integración con los sistemas existentes y migración de datos, que incluye la identificación de las fuentes, planificación de la migración, mapeo de datos y verificación postmigración.
Formación usuarios (Partner Apps Implantadores)	8.700 €	Coste del programa de formación mediante talleres prácticos e interactivos .
Hardware	5.000 €	Inversión en renovación dispositivos empleados para asegurar la eficiencia de uso del CRM.
Soporte y mantenimiento	5200€ / anual	Coste de la versión <i>Enterprise support</i> (17,25€/usuario/mes) con soporte 24/7 y tiempo de respuesta inicial de 1h.
Partida contingencias	5750€ / 11500€	Asignación entre el 10-20% total del presupuesto para contingencias como cambios en el alcance del proyecto, problemas técnicos imprevistos o fluctuaciones de precios de los servicios.

Ilustración 25. Tabla costes implementación Zoho CRM

Tal y como se puede observar en el análisis de coste detallado para la implementación del sistema Zoho CRM, el coste total estimado del proyecto oscila entre 63.250€ y 69.000€, incluyendo una partida para posibles contingencias. Este cálculo muestra una diferencia significativa respecto al análisis de coste/beneficio realizado de manera genérica en la fase inicial de adopción del sistema CRM, presentando un ahorro de entre 9.000€ y 14.750€ en comparación con la estimación inicial para una solución CRM general.

Este análisis específico muestra que el retorno de inversión (ROI), inicialmente calculado en el apartado “Análisis de coste/beneficio” con un valor negativo de -42,83% para el primer año, mejora situándose entre -29,49% y -35,37%. Este nuevo valor en el ROI refleja una mayor viabilidad económica del proyecto.

7. Puesta en marcha del sistema CRM

Una vez se ha realizado la implantación del nuevo sistema CRM, se puede iniciar la última fase del ciclo de vida de implantación en Seguros Retama SL, **la puesta en marcha.**

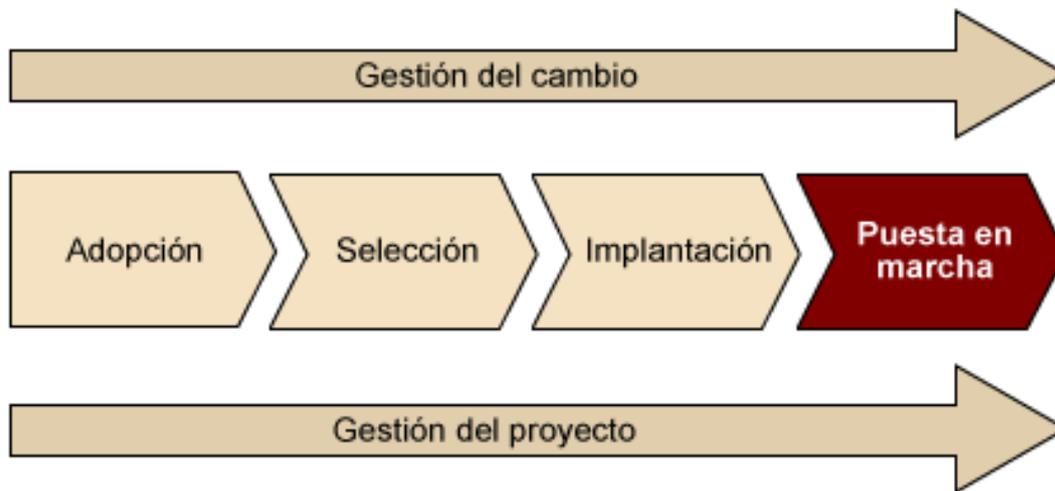


Ilustración 26. Puesta en marcha del sistema^[2]

Esta última fase es crucial porque es en la que se realiza la transición del entorno de prueba al uso real del sistema por todos los empleados de la empresa. Durante la puesta en marcha, se tendrá que asegurar que el nuevo sistema CRM funcione de la manera esperada, eficiente, y que se integre sin problemas en los procesos diarios de la empresa, y se comprobará que cumple con el objetivo principal de la implementación, que es mejorar la gestión de las relaciones con los clientes y la optimización de los procesos.

7.1. Arranque y estabilización

La puesta en marcha da comienzo una vez que el sistema CRM está completamente implementado y en pleno funcionamiento. En el proceso de arranque y estabilización se tiene como objetivo principal asegurar que todos los departamentos implicados, puedan hacer uso de todos los componentes del sistema en sus procesos diarios y este funcione como se espera en un entorno de producción real.

Las siguientes tareas son las que contendrá el proceso de arranque y estabilización:

- **Monitorización.** Supervisión del sistema para identificar y corregir cualquier problema técnico que pueda aparecer.
- **Ajustes y optimización.** Realizar ajustes en la configuración del CRM para optimizar el rendimiento y usabilidad, a través del feedback

obtenido por los responsables de departamento que obtienen el feedback directo de su equipo.

- **Validación de datos.** Aunque durante la fase de migración de datos de la implantación se realiza una tarea de posmigración para verificar la integridad de los datos, es esencial obtener el feedback por parte de los usuarios finales para confirmar completamente que la migración se ha efectuado con éxito. Esta validación adicional ayudará a asegurar la precisión de los datos y que estos estén disponibles como se requiere.
- **Soporte técnico intensivo.** Durante 21 días, el partner proporcionará soporte técnico intensivo para resolver las posibles dudas o problemas que necesiten corrección.

7.2. Posimplantación

El proyecto de implementación del sistema CRM en Seguros Retama SL concluirá con la tarea de posimplantación. Después de un periodo razonable desde el arranque, en el que se hayan resuelto todas las incidencias y el sistema esté integrado en todos los procesos diarios de la empresa, se llevarán a cabo las siguientes tareas^[2]:

- **Formación continuada.** Además de las sesiones iniciales mediante los talleres prácticos e interactivos, se proporcionará formación adicional para que los empleados puedan dominar al máximo todas las funcionalidades del CRM.
- **Evaluación continua.** Evaluación periódica del sistema para asegurar que cumple con las expectativas.
- **Recogida de feedback y encuestas de satisfacción.** Se realizarán encuestas para evaluar cómo están utilizando los empleados el sistema y qué mejoras se podrían implementar. Además, a través de esta recogida de feedback se podrán planificar las sesiones de formación en aquellos aspectos donde los usuarios necesitan más apoyo.
- **Cierre final del proyecto.** En esta tarea se contemplan las siguientes subtareas:
 - El Departamento TI asume la explotación, mantenimiento ordinario y resolución de incidencias del CRM.
 - Se entrega toda la documentación relevante por parte del partner y se firman las actas de aceptación para dar por finalizado el proyecto.
 - Se realiza una auditoría posimplantación para documentar lecciones aprendidas y abordar cualquier corrección o ajuste pendiente.

8. Conclusiones y trabajos futuros

A través de la realización de este Trabajo de fin de Grado, centrado en la implementación de un sistema CRM en una empresa de seguros ficticia, se ha podido profundizar en el conocimiento de todas las fases esenciales requeridas para la implementación con éxito de un nuevo sistema de información en una organización.

Además, este proyecto ha permitido obtener una comprensión integral de cómo abordar de manera estratégica cada una de las fases del ciclo de vida de implantación de un sistema de empresa, desde la decisión inicial de adopción del sistema marcando los objetivos, análisis de requerimientos y coste/beneficio, hasta la integración y puesta en marcha del nuevo sistema.

También ha supuesto una gran oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en asignaturas del Grado en un caso práctico “real”. Hay que destacar la importancia de varias asignaturas cursadas, las cuales han sido esenciales para llevar a cabo el proyecto. Entre ellas, las asignaturas del itinerario de Tecnologías de la Información como “Fundamentos de sistemas de información” e “Integración de sistemas de información”, la asignatura obligatoria “Gestión de proyectos” y la optativa “Ingeniería de requisitos”.

Una vez concluido el proyecto, es esencial realizar una evaluación para valorar si se han alcanzado los objetivos planteados inicialmente:

- 1. Aplicar conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante el grado.**
 - **Completado:** Sí.
 - **Justificación:** Se aplicaron conocimientos de las asignaturas como Gestión de Proyectos, Fundamentos de sistemas de información, Integración de sistemas de información e Ingeniería de requisitos.
- 2. Analizar los problemas y necesidades de la empresa.**
 - **Completado:** Sí.
 - **Justificación:** Se realizó un análisis exhaustivo de la empresa, desde la situación (matriz DAFO) y sistemas de información actuales de la empresa, hasta los problemas y necesidades detectadas.
- 3. Confeccionar un plan de trabajo y tener la capacidad de adaptarlo según las nuevas necesidades o posibles contratiempos (mediante MS Project).**
 - **Completado:** Sí.
 - **Justificación:** Se confeccionó un plan de trabajo, presentando un diagrama de Gantt con la planificación detallada utilizando la herramienta MS Project. Además, se han cumplido todos los hitos marcados en la planificación.

4. **Realizar un análisis de las distintas soluciones CRM que existen en el mercado y elegir aquella que se adapte a las necesidades de la empresa.**

- **Completado:** Sí.
- **Justificación:** Se realizó una comparativa entre tres soluciones, cada una de ellas posicionadas en distinto cuadrante del “Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement”, y se realizó un sistema de “scoring” con las características de cada una para culminar con la selección de la solución que mejor se ajustaba a las necesidades específicas de la empresa.

5. **Realizar la implementación del sistema CRM con éxito.**

- **Completado:** Sí.
- **Justificación:** Se realizó con éxito la implementación del sistema CRM, con la finalización de la fase de implantación y puesta en marcha.

En cuanto a la planificación realizada inicialmente, se han podido seguir todos los plazos establecidos en el diagrama de Gantt. Aunque fuera necesario incorporar sugerencias y revisiones, estas no han representado contratiempos significativos que pudieran poner en peligro el éxito del proyecto. Esto se debe a que desde el principio se contempló en la planificación una tarea específica en cada etapa del proyecto para gestionar estas revisiones.

La metodología seleccionada ha demostrado ser efectiva para el desarrollo de este proyecto. Además, gracias a las revisiones y sugerencias aportadas por el tutor, se han podido identificar y corregir errores de manera temprana. Sin esta intervención, estos errores hubieran representado un mayor problema y tiempo necesario para corregirlos, que hubieran comprometido el cumplimiento de la planificación inicial.

Por otra parte, de los impactos previstos en el proyecto relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se realiza la siguiente evaluación:

Impactos positivos:

1. **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).**
 - **Logrado.** Se seleccionó un implantador local para la implementación del sistema CRM, contribuyendo al crecimiento económico local.
2. **ODS 12 (Producción y consumo responsables).**
 - **Logrado.** La implementación del sistema CRM ha mejorado la eficiencia de Seguros Retama SL, reduciendo el uso de recursos como el papel y la energía.
3. **ODS 13 (Acción por el clima).**
 - **Logrado.** Se ha reducido la huella de carbono a través de la selección de proveedores locales, además del compromiso de

sostenibilidad de la solución Zoho, en la que utilizan granjas solares propias para alimentar sus oficinas y centros de datos en India.

Impactos negativos:

1. **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).**
 - **Mitigado.** A pesar de la automatización introducida en algunos procesos de la empresa por el CRM, se ha llevado a cabo la capacitación de los empleados y no conllevará reestructuración ni reducción de personal.
2. **ODS 12 (Producción y consumo responsables).**
 - **Mitigado.** A pesar de que el sistema CRM de Zoho está alojado en la nube, el proveedor utilizar granjas solares para alimentar sus centros de datos^[33], lo que asegura que el consumo provenga de fuentes renovables.

Finalmente, una de las líneas de trabajo futuro que sería interesante explorar y que podría aumentar los beneficios que aporta el nuevo sistema CRM a Seguros Retama SL, serían las herramientas que ofrece Zia^[50], inteligencia artificial de Zoho CRM Plus.

Zia ofrece distintas funcionalidades que podrían potenciar la eficiencia y efectividad de las operaciones de la empresa:

- **Ventas cruzadas.** Analiza patrones de ventas para recomendar a cada cliente.
- **Optimización de las comunicaciones.** Determina el mejor momento para contactar con los clientes en base al historial de interacciones (cuándo abre correos electrónicos, responde llamadas o visita tu sitio web).
- **Predicción de acuerdos.** Predice los acuerdos que probablemente se cerrarán, para que los comerciales se puedan centrar en los clientes más potenciales.
- **Detección de anomalías.** Envía notificaciones sobre posibles anomalías, como caída brusca de clientes o aumento repentino en las llamadas, permitiendo actuar anticipadamente para aprovechar una ventaja o solucionar un problema.
- **Generación de informes instantáneo.** Permite generar informes y visualización de datos mediante simples peticiones a través de comando de texto.
- **Monitorización de cargas de trabajo.** Zia alerta sobre cambios repentinos en las cargas de trabajo de ventas o soporte, problemas con clientes y rendimiento de ventas, ayudando a prevenir problemas antes de que se agraven.

Para maximizar el rendimiento de estas funcionalidades, se deberán planificar sesiones de formación específicas para el personal. Mediante estas formaciones, se facilitará la explotación de las funcionalidades avanzadas de Zia y se potenciarán los beneficios generales obtenidos del CRM.

9. Glosario

1. Customer Relationship Management. Sistema de información para la gestión comercial y relaciones con los clientes donde se registran todos los contactos y operaciones que la empresa realiza con sus clientes.
2. Ramo. En el sector seguros, el término “ramo” se refiere a las modalidades de seguro ofrecidas por la compañía aseguradora, como por ejemplo seguros de vida, automóviles, salud, decesos, entre otros.
3. Cross-sell^[1] (venta cruzada). Tipo de venta de productos o servicios relacionados y complementarios con base en el interés del cliente o en la compra de un producto.
4. Up-sell^[1]. Estrategia de venta que intenta incentivar al cliente a adquirir una versión más sofisticada o completa del producto que originalmente pretendían comprar.
5. Lead^[6]. Cliente potencial que demostró interés en un producto o servicio ofrecido por medio de la interacción con contenidos y otros materiales.
6. RGPD. Reglamento General de Protección de Datos. Reglamento de aplicación obligatoria para todas las empresas de la Unión Europea el cual *“regula el tratamiento que realizan personas, empresas u organizaciones de los datos personales relacionados con personas en la Unión Europea”* ^[8].
7. Partner. En este caso hablamos de un partner tecnológico, que es aquel proveedor que está capacitado para prestar servicios relacionados con la empresa tecnológica.

10. Bibliografía

1. *Up-Sell y Cross-Sell: ¿Qué son y cómo aplicar?* | Salesforce. (n.d.). Retrieved March 10, 2024, from <https://www.salesforce.com/mx/blog/up-sell-y-cross-sell/>
2. Rodríguez, J. R., & Joana, J. M. (n.d.). *Fundamentos de sistemas de información*. Retrieved March 11, 2024, from https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00174741/html5/PID_00174741.html
3. *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible - Desarrollo Sostenible*. (n.d.). Retrieved March 18, 2024, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/#>
4. García Gómez, M. C., Montoro Sánchez, M. Á., & Romero Martínez, A. M. (n.d.). *Introducción a la empresa*. Retrieved March 24, 2024, from https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00200484/html5/PID_00200484.html#w31aab7c13b5
5. Guerras Martín, L. Á., Navas López, J. E., Rimbau Gilabert, E., Martín de Castro, M., Montero Navarro, A., López Sáez, P., & Sacristán Navarro, M. (n.d.). *Dirección estratégica*. Retrieved March 25, 2024, from http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html
6. *Leads: ¿qué son, tipos y cómo funcionan?* | Salesforce. (n.d.). Retrieved April 2, 2024, from <https://www.salesforce.com/mx/blog/todo-sobre-leads/>
7. Pradel Miquel, J., & Raya Martos, J. (n.d.). *Introducción a la ingeniería de requisitos*. Retrieved April 4, 2024, from https://campus.uoc.edu/annotation/000d7836324b8c62c41bbf12a4540a3e/7801/PID_00230177/PID_00230177.html
8. *¿Qué rige el Reglamento general de protección de datos («RGPD»)? - Comisión Europea*. (n.d.). Retrieved April 4, 2024, from https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/reform/what-does-general-data-protection-regulation-gdpr-govern_es
9. *Precios de un CRM: Análisis de diversos supuestos y Comparativa*. (n.d.). Retrieved April 7, 2024, from <https://softwarepara.net/precios-crm/>
10. *CRM implementation cost: 6 ways you're spending + how to save*. (n.d.). Retrieved April 7, 2024, from <https://www.close.com/guides-content/crm-implementation-cost>
11. *A Guide to Understand Salesforce Implementation Cost*. (n.d.). Retrieved April 7, 2024, from <https://www.bacancytechnology.com/blog/salesforce-implementation-cost>
12. *¿Cuánto Cuesta Contratar Un Seguro de Coche?* (n.d.). Retrieved April 7, 2024, from <https://www.kelisto.es/seguros-coche/consejos-y-analisis/cuanto-cuesta-seguro-coche>
13. *¿Cuánto cuesta un Seguro de Vida? ▷ Comparativa de Precios*. (n.d.). Retrieved April 7, 2024, from <https://www.polizamedica.es/seguros/vida/que-precio-tiene-un-seguro-de-vida>

14. *Cuánto cuesta un Seguro Privado de Salud | Compara - Acierto.com.* (n.d.). Retrieved April 7, 2024, from <https://www.acierto.com/seguros-salud/cuanto-cuesta/>
15. Duart, J. M. (n.d.). *ROI y e-learning: más allá de beneficios y costes [*].* Retrieved April 8, 2024, from <http://www.uoc.edu/duart0902/esp/art/duart0902/duart0902.html>
16. *¿Qué es el Cuadrante Mágico de Gartner? - LIS Data Solutions.* (n.d.). Retrieved April 8, 2024, from <https://www.lisdatasolutions.com/es/blog/que-es-el-cuadrante-magico-de-gartner/>
17. *Magic Quadrant.* (n.d.). Retrieved April 8, 2024, from <https://www.gartner.com/document/4899431>
18. *10 Best Insurance CRM Software in 2024 | CRM.org.* (n.d.). Retrieved April 9, 2024, from <https://crm.org/crmland/best-insurance-crm>
19. *Top 9 Best Insurance CRMs In 2024 - Shape Software Shape Software.* (n.d.). Retrieved April 9, 2024, from <https://setshape.com/blog/best-crm-for-insurance>
20. *10 Best CRM Software Platforms for Insurance Agents | FiveCRM.* (n.d.). Retrieved April 9, 2024, from <https://www.fivecrm.com/blog/10-best-crm-software-platforms-for-insurance-agents/>
21. *Salesforce - Wikipedia, la enciclopedia libre.* (n.d.). Retrieved April 9, 2024, from <https://es.wikipedia.org/wiki/Salesforce>
22. *CRM: cuota de mercado de proveedores mundiales 2016-2022 | Statista.* (n.d.). Retrieved April 9, 2024, from <https://es.statista.com/estadisticas/576144/ingresos-por-la-venta-de-software-de-gestion-de-clientes-crm/>
23. *Financial Services Cloud: Asset Management Software & More - Salesforce.com.* (n.d.). Retrieved April 9, 2024, from <https://www.salesforce.com/products/financial-services-cloud/overview/>
24. *Zoho Corporation - Wikipedia, la enciclopedia libre.* (n.d.). Retrieved April 11, 2024, from https://es.wikipedia.org/wiki/Zoho_Corporation
25. *Zoho CRM para pequeñas empresas: la mejor opción | Woztell.* (n.d.). Retrieved April 11, 2024, from <https://woztell.com/es/zoho-crm-para-pequenas-empresas/>
26. *Software de CRM para seguros | CRM para el sector y los agentes de seguros - Zoho CRM.* (n.d.). Retrieved April 11, 2024, from <https://www.zoho.com/es-xl/crm/insurance/>
27. *Zendesk - Wikipedia.* (n.d.). Retrieved April 11, 2024, from <https://en.wikipedia.org/wiki/Zendesk>
28. *Magic Quadrant | Gartner | España.* (n.d.). Retrieved April 11, 2024, from <https://www.gartner.es/es/metodologias/magic-quadrant>
29. *Zendesk | CRM de ventas y software de servicio al cliente.* (n.d.). Retrieved April 14, 2024, from <https://www.zendesk.es/>
30. *Financial Services Cloud-Sales Financial Services Cloud-Service Financial Services Cloud-Sales and Service.* (n.d.). Retrieved April 14, 2024, from https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/pricing/fsc-pricing.pdf

31. *Financial Services Cloud Pricing - Salesforce.com US*. (n.d.). Retrieved April 14, 2024, from <https://www.salesforce.com/financial-services/pricing/>
32. *Liderazgo de Salesforce: Conoce al Consejo | Salesforce*. (n.d.). Retrieved April 14, 2024, from <https://www.salesforce.com/mx/company/leadership/>
33. *Nuestra historia | Zoho*. (n.d.). Retrieved April 11, 2024, from <https://www.zoho.com/es-xl/ourstory.html>
34. *Zoho CRM Customer Support, Support plans, and Implementation*. (n.d.). Retrieved April 15, 2024, from <https://www.zoho.com/crm/support-plans.html>
35. *Welcome to Zoho CRM's Documentation*. (n.d.). Retrieved April 15, 2024, from <https://www.zoho.com/crm/help/>
36. *Zoho Databridge | Zoho Analytics Help*. (n.d.). Retrieved April 15, 2024, from <https://www.zoho.com/analytics/help/import-data/databridge.html#databridge>
37. *Precios de Zendesk Sales | Planes desde solo 19 \$ por agente*. (n.d.). Retrieved April 15, 2024, from <https://www.zendesk.es/pricing/sales/#compare-plans>
38. *Precios de Zendesk | Planes desde solo 55 \$/mes*. (n.d.). Retrieved April 15, 2024, from <https://www.zendesk.es/pricing/>
39. *Documentation*. (n.d.). Retrieved April 15, 2024, from <https://www.zendesk.com/service/ticketing-system/documentation/>
40. *Sostenibilidad medioambiental en Zendesk*. (n.d.). Retrieved April 15, 2024, from <https://www.zendesk.es/sustainability/>
41. *Mapa Interesados.pdf: Gestión de proyectos - Aula 4*. (n.d.). Retrieved April 23, 2024, from <https://aula.uoc.edu/courses/22952/files/1032312?wrap=1>
42. *Find a Partner | Zoho Partner Program*. (n.d.). Retrieved April 29, 2024, from <https://www.zoho.com/partners/find-partner-results.html?search=Spain&where=country>
43. *Find a Partner | Partner Program*. (n.d.). Retrieved April 29, 2024, from <https://www.zoho.com/partners/find-partner-profile.html?partnerid=ad416d6f98d355d8e15043dfba4598ea>
44. *Find a Partner | Partner Program*. (n.d.). Retrieved April 29, 2024, from <https://www.zoho.com/partners/find-partner-profile.html?partnerid=11723e7bffb49eb0230c7fa1a5c03a38>
45. *Find a Partner | Partner Program*. (n.d.). Retrieved April 29, 2024, from <https://www.zoho.com/partners/find-partner-profile.html?partnerid=a9a4f25812e2a7b9c23d2d1f3f0f7e7b>
46. *¿Cuál es la metodología más adecuada para tu proyecto?* (n.d.). Retrieved April 30, 2024, from <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/waterfall-vs-agile.html>
47. *Qué es la metodología waterfall y cuándo utilizarla [2024] • Asana*. (n.d.). Retrieved April 30, 2024, from <https://asana.com/es/resources/waterfall-project-management-methodology>
48. *▷ ¿Cuánto dura un CRM? | Salesforce Developers*. (n.d.). Retrieved May 5, 2024, from <https://salesforce-developers.com/cuanto-dura-un-crm/>

49. *Matriz de riesgo: Importancia y ejemplos | SafetyCulture.* (n.d.). Retrieved May 6, 2024, from <https://safetyculture.com/es/temas/evaluacion-de-riesgos/matriz-de-riesgo/>
50. *Zia - Asistente con IA de Zoho para empresas.* (n.d.). Retrieved May 21, 2024, from <https://www.zoho.com/es-xl/zia/>