

Implantación de una Solución CRM de Open Source a través de su Integración con el Sistema de Información. Aplicación a una Empresa del Sector del Frío y la Climatización

Juan E. Pardo Froján¹, Antonio García Lorenzo¹

¹ Dpto. de Organización de Empresas y Marketing. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad de Vigo. Calle Maxwell , s/n. 36310. Vigo. jpardo@uvigo.es, glorenzo@uvigo.es.

Palabras clave: CRM (Customer Relationship Management), Call-Center, Open Source².

1. Introducción

Cada vez más, la orientación de las organizaciones hacia los clientes es mayor al ser éstos un aspecto clave en su desarrollo y supervivencia. Las soluciones CRM (Customer Relationship Management) son aquellas que engloban los procesos relacionados con la gestión de los clientes dentro de una organización. Cualquier empresa es susceptible de implantar una solución para la gestión de sus clientes, pero un requisito necesario para una implantación exitosa es que la organización diseñe un procedimiento de clasificación de la información, de tal manera que la misma pueda introducirse en un CRM de una manera coherente. Además, es muy importante que el CRM esté integrado con el Sistema de Información de la empresa y sea coherente con la formulación estratégica de la empresa.

Una estrategia CRM, de acuerdo con lo expuesto en el párrafo anterior, está soportada en tres pilares básicos: Capacidad para almacenar información del cliente: Data Warehouse o CRM Operacional, Convertir la información del cliente en conocimiento útil que permita aportar valor en cada interacción: Data Mining o CRM Analítico y aprovechar el conocimiento para relacionarnos con el cliente, cualquiera que sea el canal de interacción: CRM Colaborativo. Ahora bien, implantar una estrategia CRM implica cambios en la organización a todos los niveles, en especial a lo que a la tecnología se refiere. Por ello, es frecuente confundir la estrategia de negocio con las herramientas informáticas

Por otra parte, cada vez más, la calidad y la madurez de los productos y soluciones de código abierto es mayor. Ello hace que su uso suponga para las empresas una alternativa a tener en cuenta gracias a la importante reducción de costes frente a las soluciones de mercado. Sin pretender ser exhaustivos, ni entrar en el debate de que planteamiento es el más acertado, enumeraremos algunas de la ventajas más relevantes de las soluciones de Open Source.

- La disponibilidad del código fuente y el derecho a modificarlo proporciona una menor dependencia del proveedor y una mayor facilidad de adaptación.

² **Open source** is an approach to design, development, and distribution offering practical accessibility to a product's source (goods and knowledge). Some consider open source as one of various possible design approaches, while others consider it a critical strategic element of their operations. Before *open source* became widely adopted, developers and producers used a variety of phrases to describe the concept; the term *open source* gained popularity with the rise of the Internet, which provided access to diverse production models, communication paths, and interactive communities.

- No hay coste por licencia ni por copia, por lo que puede instalarse en tantas máquinas como se quiera sin coste adicional.
- Los productos Open Source suelen tener una gran base de usuarios, por lo que en general están muy probados. Además, debido al modelo colaborativo de desarrollo el software tiene en general una buena calidad
- Existen comunidades que ofrecen soporte. El desarrollo suele ser muy ágil y el soporte es, en muchas ocasiones, inmediato.
- Muchas veces los programadores son también los usuarios del software, por lo que se preocupan de su calidad y funcionalidad.

Por lo expuesto anteriormente, a la hora de abordar la implantación de un CRM en el seno de una organización ésta puede ser realizada desde dos enfoques claramente diferenciados:

- Mediante una solución de mercado en la que la empresa que lo desarrolla suele dar el soporte necesario para su puesta en marcha y se encarga de todas las evoluciones futuras que incrementan las funcionalidades del sistema.
- Aprovechar las ventajas que hoy en día ofrecen las soluciones de Open Source y que sea la propia empresa la que lidere el proceso de implantación. En este caso, el desarrollo futuro está condicionado por los recursos con los que cuente la empresa.

El planteamiento que se pretende adoptar en este Proyecto está enmarcado dentro del segundo enfoque, ya que los autores consideran que en la actualidad estas soluciones están bastante desarrolladas y pueden suponer una importante ventaja para las empresas, no sólo en costes sino también en una mayor facilidad para su integración y personalización. No obstante, es necesario señalar que para abordar un proyecto de esta naturaleza, como ya se comentó, la empresa debe disponer de un capital humano con la base tecnológica suficiente, de lo contrario será muy difícil que la empresa sea capaz de obtener los beneficios deseados. Por tanto, el planteamiento metodológico debe ser tal que nos permita asegurarnos de la idoneidad de este enfoque.

2. Objetivos del Proyecto

Con el desarrollo de este Proyecto se pretende evaluar el estado actual de las soluciones para la gestión de los clientes (CRM) dentro de las soluciones conocidas como aplicaciones de código abierto (Open Source) y llevar a cabo la elección de una de éstas para aplicar a una empresa real, con la que el equipo mantiene un convenio de colaboración, con la perspectiva de que ésta pueda alcanzar, una vez implantado el CRM, los siguientes puntos:

- Realizar una reingeniería de los procesos en el área comercial para optimizar y mejorar la forma en que se trabaja aumentando los niveles de eficiencia.
- Utilizar el CRM como base para los servicios que la empresa despliega hacia sus clientes a través de su Call-Center.
- Proporcionar a los responsables de la toma de decisiones una herramienta capaz de facilitar la información relevante y accesible en la forma en la que debe ser manejada en dicho proceso de toma de decisiones.

En definitiva, desde la óptica de una estrategia CRM, con este trabajo se persigue un objetivo fundamental en la relación existente entre la empresa y sus clientes: la empresa debe aportar valor al cliente en cada interacción, de manera que el cliente se identifique con la empresa y estreche su relación con ella. En otro orden, la empresa necesita conocer mejor a sus clientes y saber proporcionarles servicios/productos de valor para éstos.

3. Metodología y Etapas del Proyecto

Para abordar este Proyecto con garantías de éxito se ha planteado la siguiente metodología de desarrollo estructurada en cuatro pilares básicos.

En primer lugar es necesario llevar a cabo un análisis de la empresa para conocer el planteamiento estratégico de la misma en cuanto a los sistemas de información se refiere. Debemos asegurarnos que el planteamiento de este Proyecto es compatible con la empresa y que la cultura de la misma es propicia para el éxito del Proyecto.

Tras esta primera fase se llevará a cabo una evaluación de las soluciones CRM bajo la modalidad de código abierto. Con ello se pretende comprobar cuáles son las posibilidades reales que ofrecen estas aplicaciones y cómo se podrían aplicar en una empresa real. Obviamente, la empresa cuenta con un equipo de desarrollo propio que la capacita para abordar un proyecto de esta naturaleza.

Para poder implantar una solución de CRM es necesario estudiar los procesos relacionados con la gestión de los clientes que se llevan a cabo dentro de la empresa y proceder, a modo de prueba piloto, a cómo se llevarían a cabo éstos mediante el uso de la herramienta seleccionada. Tras una serie de pruebas piloto y, superadas las mismas, se procederá a su implantación real.

Por último, se debe estudiar la integración de la herramienta CRM con el sistema de gestión de la empresa para que no se produzca ningún solapamiento ni redundancia en los datos y en los procesos y que exista un flujo bi-direccional entre ambos sistemas. Esta etapa del Proyecto se llevará a cabo mediante la elaboración de un análisis funcional a través de un proceso metodológico basado en las directrices del BSP, siglas correspondientes a la metodología *Business System Planning* desarrollada por IBM en los años 70.

4. Análisis Estratégico de los Sistemas de Información de la empresa

El objetivo fundamental de esta fase es determinar el conocimiento tecnológico de la empresa en la que se va a implantar la solución CRM, cuál es su planteamiento estratégico y realizar un diagnóstico del sistema de información para establecer un modelo de información que sea coherente con su planteamiento estratégico y coherente con la cultura de la misma. Una vez establecido el modelo será necesario llevar a cabo la definición de los requerimientos funcionales y técnicos para determinar el perfil que debe tener la solución que al final se decida utilizar (esta cuestión es necesaria tanto se trate de una solución de código abierto como de una solución comercial de las que se pueda adquirir en el mercado).

En el contexto actual no se puede hablar de los sistemas de información en un sentido meramente tecnológico, sino que hay que contemplar de una manera conjunta aspectos organizativos, estratégicos y técnicos, tal y como se recoge en el esquema de la figura 1.

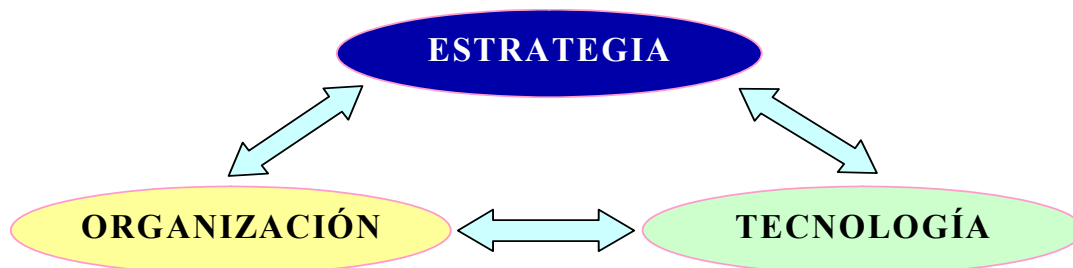


Figura 1. El triángulo estratégico. Tardieu (1991)

Hoy en día no se puede plantear la implantación de un sistema sin tener en cuenta el desarrollo tecnológico, pero tampoco se puede definir un verdadero sistema de información sin tener en cuenta la estrategia de la compañía y su estructura organizativa.

Así pues, para esta primera fase es importante considerar cual es la estructura de la compañía, la cultura de la empresa, el entorno,...en definitiva, conocer la estrategia de la empresa y, en particular en materia de sistemas de información. Este análisis del sistema de información debe contemplarse desde una triple óptica:

- **Operativa**, tratando de analizar el soporte informático existente para cada uno de los procesos identificados en la organización. Se trata, en definitiva, de analizar la funcionalidad ofrecida por el sistema de gestión que utiliza la empresa como soporte a los diferentes procesos que se desenvuelven en el seno de la empresa.
- **Técnica**, tanto del hardware como del software, analizando las capacidades, acceso a los datos, grado de estandarización de los equipos y software, facilidad de manejo, etc.
- **Gestión del Sistema informático**. En este apartado conviene hacer énfasis en la forma en la que la empresa lleva a cabo el mantenimiento del sistema informático, las actualizaciones del mismo y el soporte a los usuarios, en especial a las políticas de formación. Este aspecto es muy importante para garantizar la continuidad y la evolución de los sistemas.

Realizado este análisis, estaremos en condiciones de identificar y abordar los procesos que desarrolla la empresa a través de las diferentes funciones, cuál es el soporte con el que cuenta en la actualidad y las necesidades que deben cubrirse para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

5. Evaluación de soluciones CRM de Open Source

En preciso aclarar, para entender las razones de este planteamiento, que antes de llevar a cabo la evaluación de soluciones de CRM de código abierto se ha procedido, a través de la primera fase, a establecer el tipo de herramienta que mejor encajaría con la estrategia de negocio de la empresa y a la vez con la estrategia en materia de sistemas de información. Además, antes de iniciar el proceso de evaluación de este tipo de herramientas, la empresa también ha analizado diversas herramientas CRM comercializadas en el mercado por importantes firmas dedicadas a soluciones tipo ERP, CRM, BPM, etc. En este caso la elección final se ha decantado por una herramienta de Open Source por dos razones fundamentales. En primer lugar, el núcleo del sistema de información de la empresa ha sido desarrollado por la propia empresa, ya que su estrategia se basa en un desarrollo a medida de las aplicaciones que encajen con la estrategia de negocio de la misma. Esto hace que, de optar por una solución de mercado, ésta siempre exigiría una adaptación a los sistemas de la empresa. Con una herramienta de Open Source también habrá que realizar modificaciones, pero éstas serían más controlables por la empresa y su implantación sería más rápida y con un coste menor.

Aunque existen diferentes soluciones de Open Source para la gestión de los clientes, en este Proyecto, tras realizar algunas pruebas con soluciones tales como las ofrecidas por Hipergate³, OpenCRX⁴, etc. se ha optado por la solución Sugar CRM (sin ánimo de quitar importancia al resto de aplicaciones CRM basadas en Open Source). Sugar CRM, es un proyecto desarrollado por la empresa SugarCRM Inc. ubicada en Estados Unidos, que ha liberado parte del código de su solución permitiéndonos disponer de una magnífica herramienta para la

³ Hipergate es un aplicación de Open Source desarrollada por un grupo de autores con experiencia en este tipo de soluciones. KnowGate es el patrocinador principal de hipergate.

⁴ OpenCRX es una herramienta de Open Source que se enmarca dentro de un proyecto registrado por sourceforge.net

gestión de los clientes. En la figura 2 se muestra la apariencia de la aplicación en la que cabe destacar, ya desde un primer momento, la versatilidad que ofrece para una personalización sencilla que la haga más amigable.

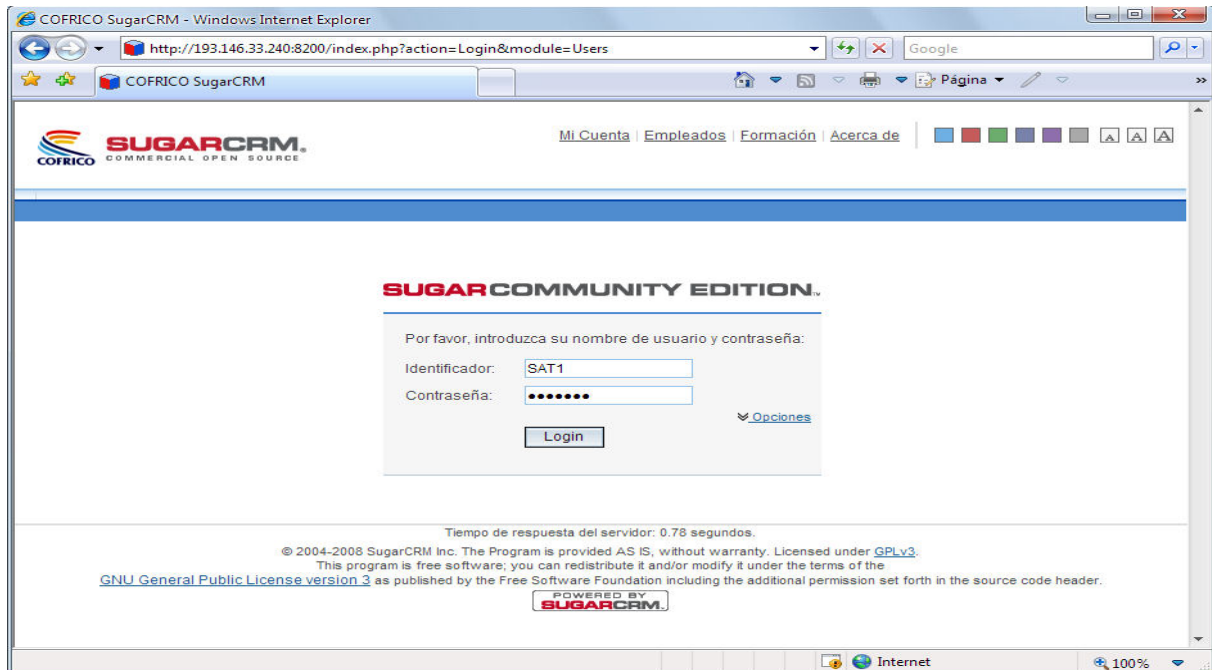


Figura 2. Imagen del SugarCRM Community Edition

Las principales razones por la que finalmente se ha seleccionado esta herramienta giran en torno a dos aspectos considerados esenciales: el funcional y el tecnológico. En primer lugar, desde una perspectiva funcional, porque es una aplicación que engloba perfectamente los procesos relacionados con la gestión de clientes, y en segundo lugar por el perfil tecnológico de la solución. Es una aplicación que puede ejecutarse vía Web y cuyo soporte de base de datos permite, entre otras, trabajar contra un servidor SQLServer (plataforma de BBDD utilizada por la empresa en su Sistema de Gestión). Además, el diseño de la aplicación permite un alto grado de personalización (insertar nuevos campos en los formularios, personalizar el contenido de los combos, etiquetas, etc.) de una manera sencilla y sin necesidad de disponer de elevados conocimientos técnicos ni realizar cambios en los programas fuentes. Otra de las razones que han llevado a la elección de esta herramienta, no menos importante, es que está bastante difundida existiendo diversos foros sobre la misma que podrían ser de gran ayuda a la hora de implantar un proyecto de esta naturaleza. En esta misma línea, la empresa SugarCRM Inc también dispone de otras modalidades de colaboración, algunas bajo pago, que en un futuro podrían ser interesantes para el proyecto de pretender dar un paso más, o en caso de que las exigencias fuesen mayores. Además, dichas prestaciones permitirían trabajar con unas ciertas garantías de continuidad en el proyecto de ser necesario un soporte técnico durante el proceso de implantación.

6. Análisis de los Procesos Clave relacionados con la Gestión de los Clientes

Esta es una de las fases más importantes del proyecto y que va ser clave en el éxito o fracaso del mismo. Hay que estudiar muy bien los procesos que desarrolla la empresa en relación a sus clientes y como éstos se podrían abordar desde una estrategia de CRM con una herramienta como es el SugarCRM. Así pues, en esta fase se analizarán aquellos procesos de la empresa relacionados con la gestión de los clientes, pero seleccionando aquellos que, en una primera fase, sean más fáciles de implantar con la solución de CRM seleccionada y que, además, proporcionen unas mejoras significativas para le empresa. Obviamente, en esta fase

el trabajo no se ha limitado a analizar los procesos sin más, sino aprovechar dicha oportunidad para llevar a cabo una reingeniería de los mismos e intentar obtener también mejoras de tipo organizativo. Para llevar a cabo esta etapa del proyecto se han seleccionado dos procesos que se han considerado claves en la gestión de la misma y que dan un juego suficiente para determinar la idoneidad de elección efectuada. Estos procesos son, por una parte el ligado a la petición de ofertas que recibe la empresa por parte de sus clientes y las que se inician por la empresa a través de su red comercial, en términos de los sistemas CRM lo que suele denominar **oportunidades**. No obstante, el disponer de una herramienta de este tipo ha replanteado ciertas cuestiones, de tal manera que la empresa juega un papel más activo en la búsqueda y captación de oportunidades. Esta faceta antes de iniciarse este proyecto carecía del soporte necesario que le permitiera hacer un seguimiento y una evaluación de la actividad comercial. Ha sido muy importante delimitar claramente el ámbito de actuación de la herramienta. Las posibilidades de la solución CRM son muchas, pero en esta fase se comenzará de una manera progresiva centrándose en las opciones más básicas y prioritarias, además de seguir una línea de trabajo coherente con los recursos y la cultura de la empresa. Así, por ejemplo, la herramienta dispone del tratamiento de campañas, comercio electrónico, etc. Estas cuestiones se decidió dejarlas para una siguiente etapa. Es decir, en una primera fase se trataría de conocer y gestionar mejor las relaciones de los clientes actuales. Posteriormente, extender su uso a nuevos mercados, clientes, etc.

El otro proceso es el que está ligado a toda la gestión de las actividades que desarrolla la empresa a través de su Call-Center. Es de destacar que, por la tipología de la empresa y por el sector en el que desarrolla su actividad, los servicios que se gestionan a través del Call-Center son de vital importancia en la estrategia de negocio de la empresa. A través de este servicio la empresa mantiene una estrecha relación con sus clientes, con especial atención al apartado que hace referencia al tratamiento de aquellas situaciones que exigen un seguimiento y una trazabilidad totalmente clara y documentada. Con el objeto de poder responder e informar al cliente el trabajo realizado sobre las alarmas recibidas, se ha vincular cada alarma que necesite de la intervención de los servicios de SAT con la orden de trabajo que se desencadena a través del sistema de telegestión, gracias a la integración de éste con el Sistema de Gestión del Mantenimiento Asistido por Ordenador (GMAO). Desde el panel de control del sistema es posible saber cual es el estado en el que se encuentra cada alarma a través del seguimiento de la orden de trabajo. Esto le permitirá a la empresa tener una trazabilidad asegurada de las alarmas recibidas e informar al cliente de manera precisa el estado en el que se encuentran las acciones que se están llevando a cabo sobre sus instalaciones y/o equipos.

Cada vez más, los clientes no solo esperan un buen servicio de asistencia técnico, sino que además precisan conocer en cada momento todas las acciones que se están realizando y tener la certeza de que todo está debidamente controlado. Además, sobre cualquier incidencia que se produzca es necesario conocer todo el historial para determinar las responsabilidades de cada parte ya que esto puede afectar a las imputaciones económicas a asumir por cada una de las partes.

Para este tipo de cuestiones, la solución de CRM seleccionada cuenta con un apartado de '**Casos**' en los que se pueden recoger todas las incidencias contra un determinado servicio. Con la utilización del CRM, para un aviso o incidencia es posible abrir un caso y gestionar todo el historial de las acciones realizadas.

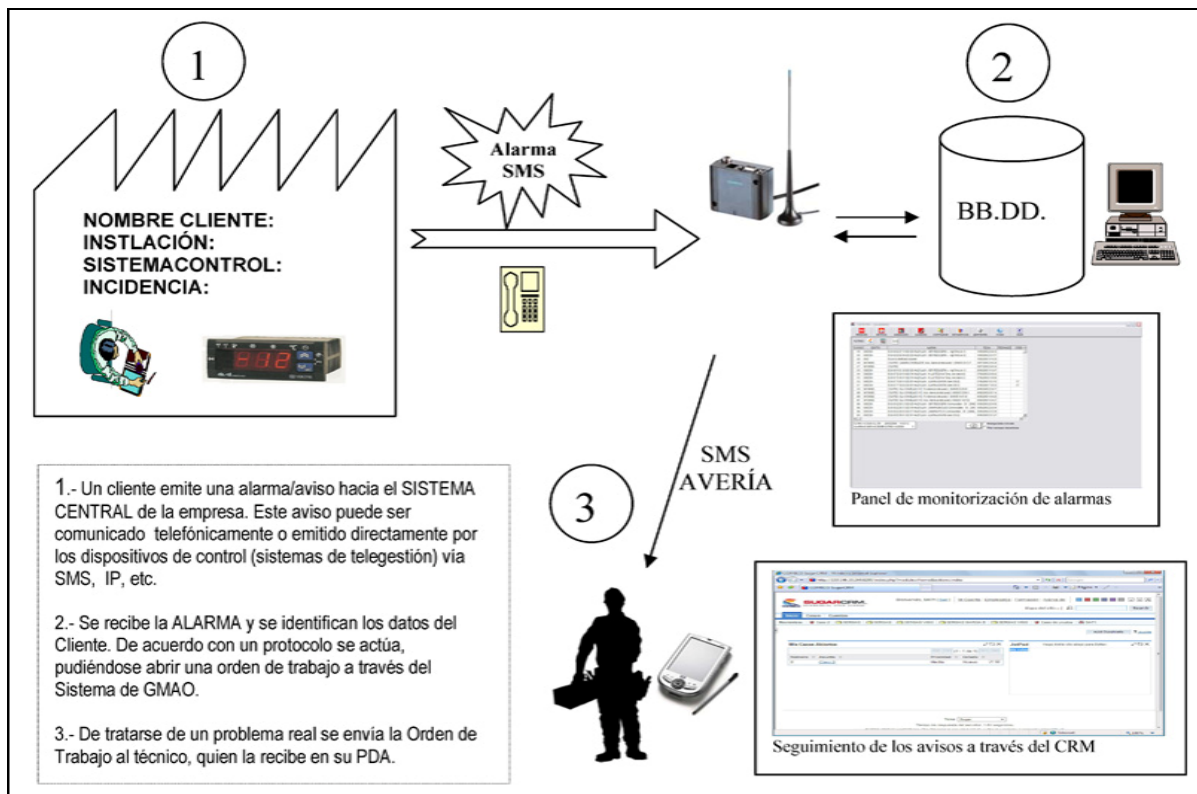


Figura 3. Esquema de funcionamiento del Call-Center

En el esquema de la figura 3 se muestra el funcionamiento del Call-Center. En el esquema se muestra como, además del seguimiento desde un punto de vista técnico, con la utilización de los casos del SugarCRM es posible tener un historial de todas las acciones y de toda la documentación asociada a las mismas.

Para llevar a cabo la ‘modelización’ de estos procesos a través del CRM ha sido necesario estudiar los mismos y proceder a su reingeniería desde esta nueva perspectiva o enfoque. La idea es responder a las preguntas básicas de: **¿Qué se hace?** **¿Quién lo hace?** **¿Cómo se hace?** Para llegar a que se debería hacer, quién lo debería hacer y como se deberían realizar. De este análisis se identificarán todas las tareas implicadas en los procesos, las personas que intervienen en dichas tareas y el rol que desempeñan en las mismas. Una vez identificadas las tareas se crearán los procedimientos de trabajo a seguir mediante la utilización de la solución de CRM. Esta etapa es también muy importante porque de ella se van definir las modificaciones necesarias a realizar sobre el CRM para que éste se ajuste lo máximo posible a las exigencias y necesidades de la empresa.

En esta fase del proyecto debe estar presente la idea de “primero racionalizar, sistematizar y después integrar”, de forma que poner en marcha la solución de CRM sin antes haber racionalizado los métodos y actuaciones del sistema y su gestión no conducirá a soluciones eficaces. Si se acomete la ‘informatización’ antes de racionalizar el sistema, pueden crearse todavía más problemas.

Para muchas compañías obtener beneficios de las tecnologías requerirá cambiar muchos hábitos en su manera o modo de trabajar. Muchos de los procesos de trabajo, son influencia del pasado. En ocasiones las personas se ocupan de realizar trabajos sin sentido sin conexión con el mundo moderno. En definitiva, la implantación de la herramienta CRM proporciona un nuevo escenario para organizar las actividades de la empresa que supone la implicación de todos los estamentos y un impacto favorable que se refleja en aspectos tales como:

- Ir más allá de la automatización de tareas, proporcionando valor al cliente.
- Un enfoque claro de toda la organización hacia el cliente.
- Romper fronteras entre funciones y departamentos.
- Aportar una clara visión de cambio.
- Cambiar las estructuras y sistemas de organización, orientándolas hacia los procesos.

En este trabajo se ha prestado especial atención a este aspecto. Muchos de los potenciales usuarios del sistema pensaban en como podían hacer lo que estaban haciendo hasta ahora a través del CRM sin pararse a analizar si lo que hacían era realmente útil, si aportaba valor a la empresa y a su propio trabajo. Además, con este enfoque las modificaciones a realizar en la aplicación eran importantes y ponían en peligro la viabilidad del proyecto. Tras analizar detalladamente cada una de los procesos, se observó que se podían llevar a cabo de una manera simple y sin apenas realizar modificaciones en la aplicación.

7. Integración con los Sistemas de Información de la Empresa

El eje central de toda la información relativa a la gestión de los clientes en una herramienta CRM y, en particular en la seleccionada para este proyecto, gira alrededor de lo que se suele denominar cuentas o “**accounts**”. Dado que la empresa ya disponía de mucha información relativa a sus clientes (la existente en la base de datos corporativa manejada por el sistema de gestión), se hacía necesario aprovechar toda esta información sin que tuviese que introducirse de forma manual ni que dicha información pudiese ser redundante provocando conflictos. Por ello, la integración (aprovechando que se trata de una aplicación de Open Source) se ha realizado a nivel de base de datos, es decir, se han integrado todas las tablas manejadas por el CRM en la base de datos corporativa. Tras esta primera integración a nivel de BBDD, se diseñaron un conjunto de ‘**servicios**’ que comunican sistema de gestión de la empresa con el CRM, canalizando el flujo de información. Para la puesta en marcha de este servicio ha sido necesario definir que información estaría disponible en CRM, que información de los clientes estaría disponible en el sistema de gestión de la empresa y que información compartirían dichos sistemas. Además, se estableció el flujo bi-direccional de comunicación entre los dos sistemas. De esta manera, ya desde un primer momento se dispuso de una información básica que permitía a los primeros usuarios del CRM a realizar tareas básicas tales como: establecimiento de contactos, agendas, planificación de visitas, etc.

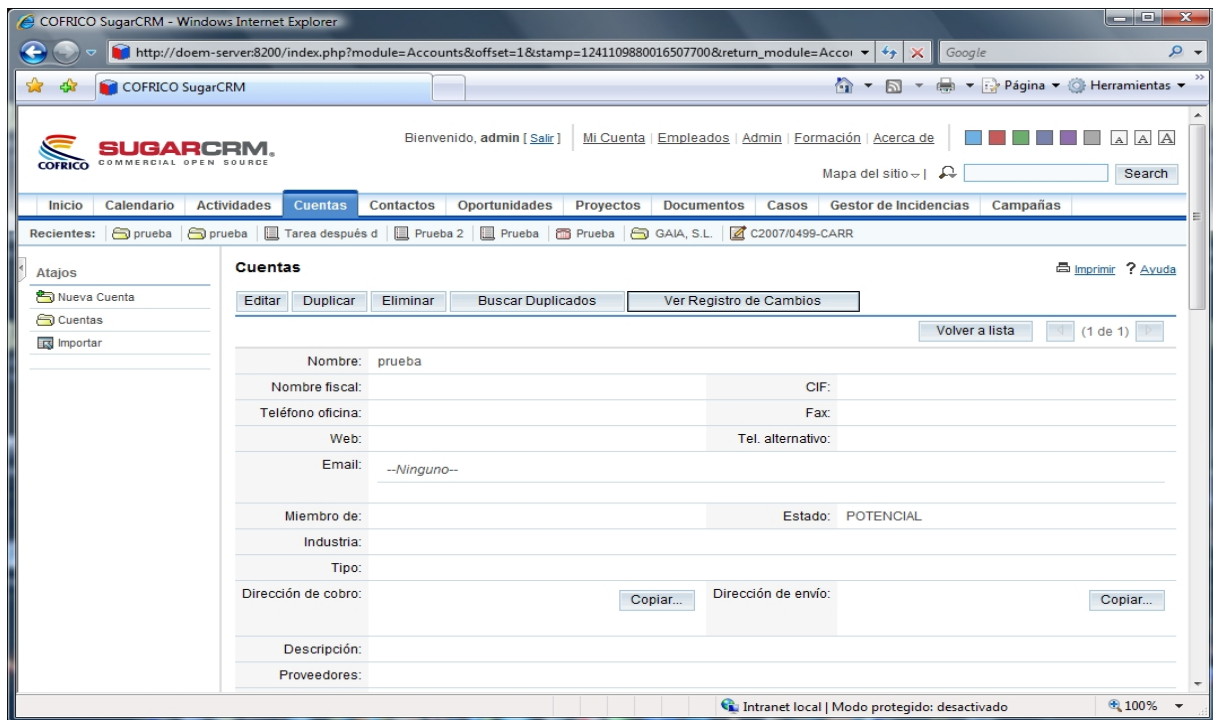


Figura 3. Estructura básica de la ficha de Cuentas

Esta primera fase resultó ser clave, muchos de los usuarios potenciales del CRM percibieron las ganancias que podrían obtener con una herramienta de esta naturaleza. Los siguientes pasos en la integración resultaron ser algo más complejos y requirieron de un análisis funcional y orgánico para su correcta aplicación. Un requisito muy importante era que las oportunidades iniciadas desde el CRM, una vez superadas ciertas fases, se trasladasen a la Oficina Técnica para su estudio técnico a través del módulo de ofertas disponible ya en la empresa. Además, una vez realizada el estudio técnico de una oportunidad se hacía necesario de que esta información volviese al comercial para completar así el ciclo. Analizados los flujos de información y evaluadas las modificaciones necesarias se procedió a su implantación efectiva. Tras esta integración, cualquier oportunidad iniciada en el CRM, tiene su continuidad natural a través del Sistema de Gestión, quién a su vez, proporciona la información relevante para que se pueda completar todo el ciclo. El otro apartado del proceso de integración es el relativo al Call-Center. En este sentido se establecieron un conjunto de actuaciones para que desde el propio Sistema del Call-Center se pudiera abrir un caso y vincular a una incidencia u orden de trabajo. A su vez, el seguimiento que se hiciera de ésta a través del CRM revertiría la parte de la información sobre el sistema de gestión del Call-Center. Al igual que para el apartado de la gestión comercial, es muy importante que no exista redundancia en las tareas y que el flujo de información sea coherente y bi-direccional entre los dos sistemas.

8. Resultados y conclusiones

La realización de este proyecto ha puesto de manifiesto dos cuestiones a tener en cuenta por las organizaciones de cara a experiencias futuras. La primera es que existen herramientas de Open Source de gran calidad que abren un nuevo horizonte en el enfoque de la estrategia en materia de sistemas de información. Aun cuando pueda parecer que aquello que está liberado y abierto a los usuarios no puede ser bueno, no es ni mucho menos cierto. Lo que realmente hace que las cosas sean buenas o malas es el uso que se haga de las mismas. No obstante, esto no quiere decir ni debe tomarse como que el código abierto es una panacea. Tan solo que es una opción más a considerar y que, en ocasiones, puede ser más aconsejable que una

herramienta comercial. La segunda, y más importante, es el cambio experimentado por la empresa en la relación con sus clientes y la mejora en la percepción que ahora tienen éstos en todas las interacciones comerciales. Otro de los aspectos más destacables con la realización de este trabajo es que el personal entiende mejor los procesos que realiza, comprende el valor que éstos suponen para la empresa y para el cliente, además, la operativa de trabajo le resulta sencilla.

Por las características tecnológicas de la herramienta seleccionada, el personal del área comercial gestiona mejor su tiempo y sus recursos. Con anterioridad a la implantación del CRM una gran parte de su trabajo estaba condicionado a su presencia física en la empresa. En momento actual, las actividades que desempeña: apertura de oportunidades, seguimiento, etc. las puede cursar desde cualquier ubicación (desde las instalaciones del propio cliente) acortándose los tiempos de respuesta ante las peticiones de los clientes. Por último, se dispone de una gran cantidad de información de gran valor para la empresa que le permite enfocar las acciones comerciales de una manera más efectiva. Con el uso de las agendas se pueden planificar mejor las acciones comerciales y para el responsable del área comercial es más fácil saber como se están ejecutando éstas en cada momento

Referencias

Andreu, R.; Ricart, J.E.; Valor, J., *Estrategia y Sistema de Información*, Serie Mc Graw-Hill de Management, 1.996.

Ansoff, H.I., "*Strategic Managment of Technology*", The Journal of Business Strategy, 1.987.

Brunetta, Hugo (2008). *Del Marketing Relacional al CRM*. Editorial Distal.

Curry, J.; Curry, A. (2002). *CRM: Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes*.

Greenberg, P. (2001). *CRM at the speed of light: capturing and keeping customers in Internet real time*.

Swift R.S. (2001). *Accelerating Customer relationships: using CRM and relationship technologies*"

Smith, R. (2008). *Integrar CRM y ERP*. MundoCRM.com