

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRACION**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**AREA INTEGRADA IV**

*“Análisis de factibilidad para la implementación de un CRM en una PyME  
dedicada a la comercialización de equipamientos gastronómico en  
Posadas, Misiones”*

**Autor:** Giannina Anabelle Mela

**Tutor Docente:** Lic. Marcos Daniel Benítez

**Tutor de Campo:** Marcos De Filippis

**Docentes:** Mg. Cristina Cochancod  
Esp. Héctor Horacio Holowaty

**Julio 2025**

## INDICE

<b>i. AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>.....</b>
<b>ii. RESUMEN .....</b>	<b>.....</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>1. PROYECTO Y OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
1.1. Descripción y Formulación del Problema.....	3
1.2. Justificación .....	4
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
1.4. Metodología de la Investigación .....	5
1.4.1. Proceso Metodológico .....	6
1.4.2. Enfoque Metodológico.....	7
1.4.3. Alcance y Limitaciones.....	8
<b>2. MARCO TEORICO .....</b>	<b>10</b>
2.1. Conceptualización del CRM.....	11
2.2. Evolución del CRM a lo Largo del Tiempo .....	12
2.3. Importancia del CRM en la Gestión Empresarial .....	14
2.4. Tipos de CRM y sus Aplicaciones.....	16
2.4.1. CRM Operativo.....	16
2.4.2. CRM Analítico.....	17
2.4.3. CRM Colaborativo.....	17
2.5. Email Marketing y Automatización .....	18
2.6. Experiencia Omnicanal del Cliente.....	20
2.7. Estrategias Centradas en el Cliente .....	22
2.8. Comparación de Diferentes Sistemas CRM y sus Beneficios.....	24
2.9. Impacto de la Inteligencia Artificial y Automatización en los Sistemas CRM .....	25
2.10. Adaptabilidad del CRM a las Nuevas Necesidades del Mercado .....	26
<b>3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y ANALISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>28</b>
3.1. Descripción de la Empresa.....	29
3.2. Análisis del Entorno de la PyME.....	29
3.2.1. Análisis del Macroentorno: Modelo PESTEL.....	29
3.2.2. Análisis del Microentorno: Cinco fuerzas de Porter .....	32
<b>4. INFORME TECNICO PROFESIONAL .....</b>	<b>35</b>
4.1. Ficha Técnica .....	35
4.2. Ejecución de la Práctica .....	36
4.3. Análisis de Resultados .....	36

<b>4.4.</b>	<b>Evaluación Cuantitativa del Impacto del CRM .....</b>	<b>38</b>
<b>4.5.</b>	<b>Tabla comparativa: Situación sin CRM vs. con CRM .....</b>	<b>44</b>
<b>4.6.</b>	<b>Indicadores Claves de Éxito para la Implementación de un CRM .....</b>	<b>44</b>
<b>4.7.</b>	<b>Beneficios Esperados .....</b>	<b>44</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>45</b>
<b>6.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>6.1.</b>	<b>Adopción de Zoho CRM como Sistema Recomendado .....</b>	<b>47</b>
<b>6.2.</b>	<b>Justificación de la Elección.....</b>	<b>47</b>
<b>6.3.</b>	<b>Plan de Implementación.....</b>	<b>48</b>
<b>6.4.</b>	<b>Monitoreo y Evaluación.....</b>	<b>48</b>
<b>7.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>50</b>
<b>8.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>52</b>
<b>8.1.</b>	<b>Guía de Preparación para la Migración de Datos.....</b>	<b>52</b>
<b>8.3.</b>	<b>Plantilla de Informe de Retroalimentación Mensual.....</b>	<b>52</b>
<b>8.4.</b>	<b>Lista de Recursos de Soporte Técnico .....</b>	<b>53</b>

## **i. AGRADECIMIENTOS**

Dedico este trabajo a quienes, con su apoyo y guía, hicieron posible este logro en mi formación profesional. A la PyME familiar que me abrió las puertas para mis prácticas profesionales, mi profundo agradecimiento por su confianza, la calidez de su equipo y el valioso aprendizaje en un entorno profesional. A los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, pilar de mi desarrollo académico, mi sincera gratitud; en especial, a mi tutor, por su dedicación, orientación y compromiso constante en esta tesina y mi carrera.

Asimismo, a mi familia, mi mayor soporte, gracias por su amor incondicional, paciencia y aliento, que me impulsaron a perseverar. A mis amigas, en especial a Celia, Yanina, Magali y Rita, les agradezco su apoyo, consejos y compañía, que aligeraron este camino.

Este logro es el reflejo del invaluable aporte de cada uno de ustedes, y lo comparto con profunda gratitud. -

## **ii. RESUMEN**

Este trabajo de Prácticas Profesionales Supervisadas, enmarcado en la cátedra Área Integrada IV, se desarrolla en una empresa dedicada a la comercialización de equipamientos gastronómicos. En un mercado gastronómico de alta rivalidad, con clientes exigentes y acceso a información en línea, el proyecto evalúa la factibilidad de implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM), definido como una estrategia que integra tecnología, procesos y personas, para generar una ventaja competitiva mediante personalización y eficiencia operativa (Kotler & Keller, 2016).

Con un enfoque mixto interpretativo (Hernández Sampieri et al., 2014), se realizaron observaciones directas en los procesos operativos de la empresa, entrevistas semiestructuradas con directivos y el equipo de ventas para comprender las dinámicas de interacción con los clientes, y un análisis cuantitativo de los procesos comerciales para evaluar su eficiencia. El plan, de 125 horas, se estructura en cuatro etapas: investigación, planificación, recolección de información y presentación de resultados.

Estas iniciativas optimizan la gestión de las relaciones con los clientes, fortalecen la competitividad de la empresa y sientan las bases para un crecimiento sostenible en el mercado gastronómico.

## **INTRODUCCION**

En el actual entorno empresarial, caracterizado por una creciente digitalización y una alta competitividad, las Pequeñas y Medianas Empresas<sup>1</sup> (PyMEs) enfrentan el desafío de adaptarse a mercados dinámicos donde las expectativas de los clientes evolucionan constantemente. La gestión estratégica de las relaciones con los clientes se ha consolidado como un factor diferenciador para estas organizaciones, especialmente en sectores donde la rivalidad es intensa y la diferenciación es limitada (Porter, 2008). En este contexto, los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) emergen como herramientas clave para optimizar procesos, fortalecer la fidelización y responder con agilidad a las demandas del mercado. Este trabajo, desarrollado en el marco de las Prácticas Profesionales Supervisadas de la cátedra Área Integrada IV, analiza la factibilidad de implementar un sistema CRM en la compañía Equinor<sup>2</sup>; con el objetivo de modernizar su gestión comercial y potenciar su competitividad en un sector exigente.

La empresa, con más de 20 años de trayectoria, opera con dos sucursales y un equipo de 23 empleados, consolidándose como un actor relevante en el mercado gastronómico local. Sin embargo, enfrenta desafíos operativos significativos que limitan su capacidad de crecimiento. Entre ellos, destaca la pérdida de un porcentaje considerable de leads<sup>3</sup> generados en eventos comerciales, así como la dedicación de un volumen elevado de horas semanales a tareas administrativas manuales, como el registro y seguimiento de clientes. Estos problemas reflejan ineficiencias en la gestión de datos y en los procesos de interacción con los clientes, en un mercado donde los consumidores valoran la personalización, la rapidez y la calidad del servicio. La alta rivalidad entre competidores y la creciente accesibilidad a información en línea exigen a las PyMEs adoptar estrategias que no solo mejoren la eficiencia interna, sino que también les permitan diferenciarse mediante experiencias personalizadas para sus clientes.

La implementación de un sistema CRM se plantea como una solución estratégica para abordar estas ineficiencias. Un CRM, entendido como una combinación de tecnología, procesos y capital humano, permite centralizar la información de los clientes, automatizar tareas repetitivas y optimizar las etapas de ventas, marketing y postventa (Kotler & Keller, 2016). Esta herramienta ofrece la posibilidad de transformar los datos en conocimiento accionable, facilitando la toma de decisiones y fortaleciendo

---

<sup>1</sup> Pequeñas y medianas empresas: Empresas con pocos empleados, ingresos o activos, que fomentan innovación y empleo local.

<sup>2</sup> “Equinor” es el nombre ficticio de la empresa en estudio para resguardar su identidad.

<sup>3</sup> Leads, personas o empresas que han mostrado interés en los productos o servicios de una empresa y tienen el potencial de convertirse en clientes

las relaciones con los clientes. En el caso de la empresa Equinor, el CRM podría agilizar el manejo de leads, mejorar la comunicación con los clientes y reducir el tiempo destinado a actividades administrativas, liberando recursos para actividades de mayor valor estratégico.

Para evaluar la factibilidad de esta implementación, el proyecto adopta un enfoque mixto que integra métodos cualitativos y cuantitativos, con un énfasis interpretativo en la fase cualitativa. A través de observaciones directas, se analizan los procesos operativos actuales de la empresa, identificando cuellos de botella y áreas de mejora. Las entrevistas semiestructuradas con directivos y el equipo de ventas permiten explorar las percepciones internas sobre las necesidades de los clientes y las limitaciones de los procesos actuales. Complementariamente, un análisis cuantitativo examina indicadores clave, como el tiempo invertido en tareas administrativas y la tasa de conversión de leads, para dimensionar el impacto potencial de un CRM. Esta combinación de métodos busca generar una comprensión integral del contexto de la PyME y fundamentar propuestas viables para su modernización.

El presente trabajo tiene como propósito principal proponer estrategias que fortalezcan la competitividad de la compañía en el mercado gastronómico local, abordando áreas críticas como la gestión de leads, la fidelización de clientes y la eficiencia operativa. Además de responder a la pregunta de investigación sobre la viabilidad de implementar un sistema CRM, el proyecto ofrece un plan accionable que alinee los recursos de la empresa con las demandas de un sector donde la agilidad y la personalización son esenciales. Dentro del marco de las Prácticas Profesionales Supervisadas, esta investigación no solo contribuye al desarrollo académico del estudiante, sino que también aporta valor práctico a la empresa, promoviendo su adaptación a un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo.

## **1. PROYECTO Y OBJETIVOS**

### **1.1. Descripción y Formulación del Problema**

En el dinámico mercado gastronómico, caracterizado por una alta competitividad, la rápida adopción de tecnologías digitales y clientes que demandan servicios ágiles y personalizados, las PyMEs enfrentan el desafío de optimizar sus procesos para mantenerse relevantes. Este proyecto se centra en una PyME familiar con sede en Posadas, dedicada a la comercialización de equipamientos gastronómicos. Con más de dos décadas de experiencia, dos sucursales y un equipo de empleados, la empresa ha consolidado una posición significativa en el mercado local. Sin embargo, enfrenta limitaciones operativas derivadas de una gestión manual de las relaciones con los clientes, que generan ineficiencias en áreas críticas como la captación de leads, la atención postventa y las estrategias de marketing.

Los principales problemas identificados incluyen la pérdida de oportunidades comerciales debido a registros ineficientes en eventos promocionales, una gestión reactiva del servicio postventa que dificulta la fidelización de clientes, y la falta de segmentación en las campañas de marketing, lo que reduce la efectividad de las acciones comerciales. Estas ineficiencias se ven agravadas por la dependencia de procesos administrativos manuales, que consumen recursos valiosos y limitan la capacidad de la empresa para responder con rapidez a las necesidades de un mercado donde la personalización y la agilidad son determinantes. En este contexto, la modernización de la gestión de clientes se presenta como una necesidad estratégica para transformar estas limitaciones en oportunidades de crecimiento y diferenciación.

El proyecto está guiado por un objetivo general, que busca analizar la factibilidad de implementar un sistema CRM en Equinor, y cinco objetivos específicos orientados a: analizar el entorno competitivo y las necesidades de los clientes, evaluar los procesos internos de gestión de clientes, identificar las ineficiencias operativas, explorar los requisitos técnicos y organizativos para la adopción de un CRM, y proponer estrategias para mejorar la captación de leads, la fidelización de clientes y la eficiencia operativa. La pregunta de investigación que orienta el estudio plantea: *¿Cuál es la factibilidad de implementar un sistema CRM en Equinor S.A.S?*

A través de un plan estructurado, esta investigación no solo analiza la viabilidad del CRM, sino que también propone acciones para transformar las operaciones de la empresa y posicionarla como líder en un mercado donde la agilidad y la personalización son esenciales.

## **1.2. Justificación**

Equinor enfrenta desafíos significativos derivados de su dependencia de procesos manuales para la gestión de clientes. Estas prácticas generan pérdidas de oportunidades comerciales en eventos promocionales, una atención postventa reactiva que dificulta la fidelización y una falta de segmentación en las estrategias de marketing, lo que restringe su capacidad para responder ágilmente a las demandas de un mercado que prioriza la personalización y la rapidez en el servicio.

La justificación de este proyecto radica en la urgencia de modernizar la gestión comercial de Equinor para transformar estas limitaciones en ventajas estratégicas. Un sistema CRM, entendido como una herramienta que integra tecnología, procesos y capital humano (Kotler & Keller, 2016), permitiría centralizar la información de los clientes, automatizar tareas administrativas repetitivas y optimizar las interacciones en las etapas de ventas, marketing y postventa. Esta modernización no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también posicionaría a Equinor como un actor diferenciado en el sector gastronómico, donde la capacidad de ofrecer experiencias personalizadas es un factor clave de éxito. La reciente incorporación de un gerente comercial con experiencia en estrategias de ventas y gestión de equipos refuerza esta iniciativa, al aportar una visión estratégica para alinear los procesos de la empresa con las demandas del mercado y facilitar la transición hacia prácticas más sistemáticas.

Desde una perspectiva académica, este trabajo, desarrollado en el marco de las Prácticas Profesionales Supervisadas de la cátedra Área Integrada IV de la Universidad Nacional de Misiones, contribuye al estudio de la aplicabilidad de soluciones tecnológicas en PyMEs locales.

La relevancia de este estudio se ve reforzada por el contexto económico y social de Posadas, donde las PyMEs como Equinor desempeñan un rol central en el desarrollo local, pero enfrentan presiones derivadas de la creciente digitalización y la competencia con actores digitales y regionales. Al explorar la factibilidad de implementar un CRM, este trabajo no solo responde a las necesidades específicas de Equinor, sino que también establece un precedente para otras PyMEs del sector que buscan modernizarse en un entorno de cambio constante. La combinación de un enfoque metodológico riguroso y la aplicación práctica de las propuestas asegura que las recomendaciones derivadas del estudio sean viables, alineadas con los recursos y capacidades de Equinor, y capaces de promover su sostenibilidad y crecimiento en el mercado gastronómico local.

### **1.3. Objetivos**

**1.3.1. Objetivo General:** “Analizar la factibilidad de implementar un sistema CRM en una PyME familiar dedicada a la comercialización de equipamientos gastronómicos.”

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Describir los conceptos clave, enfoques tecnológicos y factores organizacionales del CRM, como base para comprender su impacto en la empresa objeto de estudio.
- b) Identificar las áreas funcionales de la organización estudiada, como ventas, atención al cliente y marketing, que se beneficiarían directamente de la implementación del CRM.
- c) Analizar el macro y microentorno de la PyME analizada para identificar factores externos e internos que influyan en la implementación y efectividad de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM).
- d) Evaluar los recursos y capacidades actuales de la empresa objeto de estudio para determinar los ajustes necesarios en infraestructura y capacitación para una implementación eficaz del CRM.
- e) Formular propuestas de mejora para la gestión de relaciones con clientes, basadas en el análisis de factibilidad de implementar un CRM en la organización estudiada.

### **1.4. Metodología de la Investigación**

Esta sección describe el proceso metodológico empleado para evaluar la factibilidad de implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) en una PyME dedicada a la comercialización de equipamientos gastronómicos en Posadas, Misiones, en el marco de las Prácticas Profesionales Supervisadas de la cátedra Área Integrada IV. La investigación adoptó un enfoque mixto interpretativo, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas para recopilar, analizar e interpretar datos, con el propósito de comprender los desafíos operativos y explorar soluciones tecnológicas que fortalezcan la competitividad de la empresa. El estudio se estructuró en un plan de 125 horas, ejecutado entre diciembre de 2024 y mayo de 2025, dividido en etapas que abarcaron exploración, planificación, recolección de datos y análisis de resultados. La metodología se detalla en tres subapartados: el proceso paso a paso, el enfoque

metodológico y el alcance y limitaciones del estudio.

#### **1.4.1. Proceso Metodológico**

El proceso metodológico se diseñó para abordar los objetivos de la investigación de manera sistemática, asegurando un análisis riguroso de la factibilidad del CRM. Se estructuró en cuatro etapas, cada una con actividades específicas:

- ✓ **Exploración y Preparación:** Esta etapa inicial se centró en establecer las bases del estudio. Se realizó una revisión de bibliografía académica sobre CRM y análisis del entorno competitivo de la empresa objeto de estudio, utilizando herramientas como el modelo PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter. Se llevó a cabo un diagnóstico preliminar de los procesos operativos, identificando ineficiencias como el registro manual de clientes y la pérdida de contactos en eventos comerciales. Esta fase permitió definir el alcance de la investigación y preparar los instrumentos de recolección de datos.
- ✓ **Planificación y Diseño de Instrumentos:** Se diseñaron herramientas sencillas para la recolección de datos, incluyendo entrevistas semiestructuradas para directivos y personal de ventas, y protocolos para observaciones directas en una de las sucursales de la PyME analizada. También se evaluó la infraestructura tecnológica de la organización estudiada (por ejemplo, conectividad y sistemas existentes) para determinar la compatibilidad con un CRM. Esta etapa aseguró que los instrumentos estuvieran alineados con los objetivos específicos de la investigación.
- ✓ **Recolección de Datos:** La etapa más intensiva involucró la implementación de las herramientas diseñadas. Se realizaron observaciones directas de los procesos operativos, como el registro de clientes en hojas de cálculo y la gestión de leads en eventos, y entrevistas semiestructuradas con cuatro vendedores y tres directivos para capturar percepciones sobre las ineficiencias. Esta fase proporcionó datos robustos sobre las áreas de ventas, marketing y posventa, destacando cuellos de botella operativos.
- ✓ **Análisis y Redacción de Resultados:** Se procesaron los datos recolectados, integrando análisis cualitativos (interpretación de entrevistas y observaciones) y cuantitativos (medición de tiempos y estimaciones operativas). Los resultados se

synthetized in a report that interprets the inefficiencies and explores the potential of the CRM, without formulating specific proposals in this stage.

#### **1.4.2. Enfoque Metodológico**

The methodological approach is based on a mixed interpretive design, combining qualitative and quantitative techniques to address the specific objectives of the investigation, which seek to analyze the feasibility of implementing a CRM in the company under study. Subsequently, it details how the objectives were resolved, specifying the primary sources (interviews, observations) and secondary (academic bibliography) used:

- **Objetivo a:** Describe the concepts, technological approaches and organizational factors of the CRM. It resorted to secondary sources, reviewing the literature on CRM (definitions, types and applications) to ground the theoretical framework. No primary sources were used directly, as this objective focused on a purely theoretical analysis.
- **Objetivo b:** Identify the functional areas of the organization studied (sales, customer service, marketing) that would benefit from the CRM. Primary sources, such as direct observations of processes in sales and marketing areas, and semi-structured interviews with sales and marketing managers were used to identify inefficiencies.
- **Objetivo c:** Analyze the macro and micro-environment of the SME analyzed to identify external and internal factors that influence CRM implementation. Secondary sources, such as academic bibliography on PESTEL and Porter's Five Forces models, were used to structure the environment analysis. Primary sources included direct observations of competitive dynamics in company branches and semi-structured interviews with managers to identify internal factors, such as organizational structure and available resources.
- **Objetivo d:** Evaluate the current resources and capacities of the SME analyzed to determine necessary adjustments. Primary and secondary sources were combined. Direct observations and interviews with managers provided data on technological infrastructure and experience.

personal, mientras que las bibliografías sobre implementación de CRM ayudaron a evaluar las necesidades de ajuste en infraestructura y formación.

- **Objetivo e:** Formular propuestas de mejora basadas en el análisis de factibilidad. Se desarrollaron propuestas específicas, como la adopción de Zoho CRM, derivadas de fuentes primarias (entrevistas y observaciones) que identificaron áreas de mejora, como la automatización de registros y el seguimiento de leads. Estas propuestas se complementaron con fuentes secundarias, incluyendo bibliografía sobre soluciones tecnológicas de CRM y casos de estudio de implementación en PyMEs, para garantizar que las recomendaciones fueran viables y alineadas con las necesidades de la organización estudiada.

### **1.4.3. Alcance y Limitaciones**

- **Alcance:** El estudio se centra exclusivamente en la empresa objeto de estudio, una PyME dedicada a la comercialización de equipamientos gastronómicos en Posadas, Misiones, con dos sucursales y 23 empleados. La investigación abarca las áreas funcionales de ventas, marketing, posventa y administración, analizando su operativa y evaluando la factibilidad de implementar un CRM para optimizar procesos. Todas las actividades, incluyendo observaciones, entrevistas y análisis, se llevaron a cabo dentro del contexto de la organización estudiada, en el marco de las Prácticas Profesionales Supervisadas, en la Ciudad de Posadas.
- **Limitaciones:** La investigación enfrentó varias limitaciones que afectaron su desarrollo:
  - **Vacaciones:** El período de ejecución (diciembre 2024-mayo 2025) coincidió con las vacaciones de verano, lo que redujo la disponibilidad de personal clave en ciertas semanas, limitando el acceso a datos y entrevistas, o demorando la obtención de la información de las mismas.
  - **Problemas de Atención:** Algunos empleados mostraron resistencia o falta de cooperación durante las observaciones y entrevistas, lo que dificultó la recolección de información completa sobre ciertos procesos.
  - **Recursos Limitados:** La investigación se apoyó en herramientas básicas (grabadora, computadora personal), lo que restringió la profundidad de algunos análisis cuantitativos, como simulaciones avanzadas.

- **Conocimiento Tecnológico:** La limitada experiencia tecnológica del personal de la PyME analizada complicó la evaluación de la infraestructura existente, requiriendo suposiciones sobre la compatibilidad con un CRM.

Estas limitaciones se mitigaron parcialmente ajustando el cronograma para priorizar las entrevistas en momentos de mayor disponibilidad y complementando las observaciones con datos de registros internos.

## **2. MARCO TEORICO**

En el dinámico entorno empresarial actual, caracterizado por una creciente competitividad y la rápida adopción de tecnologías digitales, la gestión estratégica de las relaciones con los clientes se ha consolidado como un pilar esencial para el éxito organizacional, especialmente para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Estas organizaciones enfrentan el desafío de captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes mediante un conocimiento profundo de sus necesidades, preferencias y comportamientos. En este contexto, el Customer Relationship Management (CRM) emerge como una estrategia integral que combina tecnología, procesos y capital humano para optimizar las interacciones con los clientes, centralizar información y automatizar tareas, generando ventajas competitivas sostenibles en mercados exigentes (Kotler & Keller, 2016).

El CRM se define como un enfoque estratégico que busca estructurar y gestionar las relaciones comerciales a través de herramientas tecnológicas que facilitan la personalización del servicio y la eficiencia operativa. Este enfoque permite a las organizaciones responder ágilmente a las demandas de los clientes, adaptándose a entornos donde la diferenciación y la rapidez son clave. Para comprender su relevancia, es fundamental explorar su evolución histórica, desde bases de datos rudimentarias hasta plataformas avanzadas basadas en la nube, que han democratizado su acceso para PyMEs. Inicialmente centrado en la gestión básica de contactos, el CRM ha incorporado avances como la automatización, el análisis de datos y la integración multicanal, adaptándose a las necesidades cambiantes de las organizaciones y los mercados.

Las aplicaciones del CRM abarcan diversas áreas funcionales, como ventas, marketing y atención al cliente. En ventas, permite agilizar los procesos de seguimiento y conversión de leads mediante la automatización de tareas repetitivas. En marketing, facilita la segmentación de clientes y el diseño de campañas personalizadas, mejorando la efectividad de las estrategias promocionales. En la atención al cliente, optimiza la gestión de consultas y servicios postventa, fortaleciendo la satisfacción y la lealtad. Estos beneficios se complementan con la capacidad del CRM para generar información estratégica, apoyando la toma de decisiones basada en datos y la planificación a largo plazo.

Sin embargo, la adopción del CRM también presenta desafíos, particularmente para PyMEs con recursos limitados. La transición desde procesos manuales a sistemas digitales requiere ajustes en la infraestructura tecnológica, capacitación del personal y una alineación cultural orientada al cliente. Además, la

dependencia de conexiones estables a internet y los costos asociados a la implementación pueden representar barreras iniciales, aunque las soluciones en la nube han reducido significativamente estas limitaciones al ofrecer escalabilidad y accesibilidad.

Para contextualizar la implementación del CRM, las herramientas de análisis estratégico, como el modelo PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, proporcionan un marco robusto para evaluar los factores externos que influyen en las PyMEs (Porter, 2008). El modelo PESTEL examina fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que configuran el entorno empresarial, destacando tendencias como la digitalización y las demandas de personalización. Por su parte, el modelo de las Cinco Fuerzas analiza la dinámica competitiva, incluyendo la rivalidad entre competidores, el poder de los clientes y proveedores, y las amenazas de nuevos entrantes o productos sustitutos, subrayando la necesidad de estrategias diferenciadas para destacar en mercados saturados.

Este marco teórico proporciona los fundamentos para analizar la viabilidad de implementar un CRM en PyMEs, ofreciendo una base conceptual que sustenta la exploración de su impacto en la gestión comercial y la competitividad. Las secciones siguientes desarrollarán en detalle los conceptos, tipos, aplicaciones y desafíos del CRM, así como las herramientas analíticas que permiten contextualizar su adopción en entornos empresariales dinámicos.

## **2.1. Conceptualización del CRM**

El Customer Relationship Management (CRM) se entiende como un enfoque estratégico que combina procesos, tecnologías y recursos humanos para gestionar y optimizar las interacciones con los clientes, con el objetivo de fortalecer las relaciones comerciales y mejorar la eficiencia organizacional. Según Kotler y Keller (2016), el CRM prioriza la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes, empleando herramientas digitales para organizar datos y facilitar decisiones estratégicas que promuevan la fidelización. Este enfoque trasciende la mera adopción de software, ya que implica una filosofía organizacional orientada a colocar al cliente en el centro de las operaciones empresariales.

El CRM se estructura en tres dimensiones principales: operativa, analítica y colaborativa. La dimensión operativa se centra en la automatización de procesos comerciales, como la gestión de contactos, el seguimiento de oportunidades de venta y la atención de consultas, lo que permite agilizar las operaciones diarias (Mendoza et al.,

2007). La dimensión analítica se enfoca en el procesamiento de datos para identificar patrones de comportamiento, segmentar clientes y generar información estratégica que apoye la planificación a largo plazo. Por su parte, la dimensión colaborativa promueve la integración de múltiples canales de comunicación, como correo electrónico, redes sociales y plataformas digitales, asegurando una interacción coherente y fluida con los clientes (Chen & Popovich, 2003). Estas dimensiones reflejan la versatilidad del CRM para adaptarse a diversos contextos organizacionales, desde grandes corporaciones hasta PyMEs.

La relevancia del CRM radica en su capacidad para transformar la información del cliente en un recurso estratégico. Alshawi et al. (2011) destacan que, en las PyMEs, el CRM permite superar las limitaciones de los procesos manuales, mejorando la coordinación interna y la respuesta a las demandas del mercado. Por ejemplo, la automatización de tareas repetitivas libera tiempo para que el personal se enfoque en actividades de mayor valor, como la construcción de relaciones personalizadas. Asimismo, Nguyen y Waring (2013) subrayan que las soluciones CRM basadas en la nube han hecho que estas herramientas sean más accesibles para PyMEs, al reducir los costos de implementación y ofrecer flexibilidad para adaptarse a necesidades específicas.

El CRM también fomenta la personalización, un factor clave en mercados competitivos donde los clientes esperan servicios adaptados a sus preferencias. Según Rahimi y Kozak (2017), esta capacidad de personalización fortalece la lealtad del cliente y posiciona a las organizaciones como actores diferenciados frente a la competencia. Sin embargo, la implementación efectiva del CRM requiere alinear la cultura organizacional, capacitar al personal y garantizar la integración tecnológica, lo que puede representar un desafío para empresas con recursos limitados (Harrigan et al., 2012). En síntesis, el CRM se consolida como una estrategia integral que combina tecnología y orientación al cliente para optimizar la gestión comercial, ofreciendo a las organizaciones un marco para responder a las dinámicas de mercados exigentes.

## **2.2. Evolución del CRM a lo Largo del Tiempo**

La evolución del Customer Relationship Management (CRM)<sup>4</sup> refleja una transformación profunda impulsada por avances tecnológicos y la adaptación a las necesidades cambiantes de las organizaciones. Concebido inicialmente como una

---

<sup>4</sup> Customer Relationship Management (CRM): en español, Gestión de las Relaciones con los Clientes. Herramienta que permite a las empresas organizar y mejorar la forma en que interactúan con sus clientes, con el objetivo de aumentar la satisfacción y la fidelización.

herramienta para gestionar datos de clientes, el CRM se ha consolidado como una estrategia integral que articula diversas funciones empresariales para optimizar las interacciones con los clientes y potenciar la eficiencia organizacional (Mendoza et al., 2007). Este desarrollo puede rastrearse a través de fases distintivas, cada una definida por innovaciones que reconfiguraron la forma en que las organizaciones se relacionan con su clientela. En la década de 1980, los primeros sistemas CRM se basaban en bases de datos estructuradas diseñadas para almacenar información básica, como datos de contacto.

Estas herramientas, limitadas por procesos manuales, ofrecían funcionalidades elementales centradas en la organización de datos, con escasa capacidad para manejar grandes volúmenes de información o automatizar tareas (Mendoza et al., 2007). Su uso se restringía a contextos comerciales específicos, generalmente accesibles solo para empresas con recursos significativos.

A inicios de los 2000, la digitalización del CRM marcó un punto de inflexión con la incorporación del internet y el correo electrónico. Payne y Frow (2005) señalan que estas tecnologías facilitaron la automatización de procesos, como el envío de comunicaciones y el seguimiento de interacciones, así como la segmentación de clientes según sus preferencias. Aunque este avance mejoró la eficiencia, los altos costos de implementación limitaban su adopción a organizaciones de mayor envergadura.

A partir de 2010, los sistemas CRM basados en la nube transformaron radicalmente el panorama. Harrigan et al. (2012) destacan que el cloud computing <sup>5</sup>redujo significativamente los costos de implementación y mantenimiento, al tiempo que incrementó la escalabilidad y accesibilidad. Esta democratización permitió a las PyMEs integrar soluciones CRM, consolidando datos de múltiples canales, como sitios web y redes sociales, para generar experiencias coherentes con los clientes (Nguyen & Waring, 2013). Esta etapa amplió la aplicabilidad del CRM a diversos sectores, promoviendo una alineación estratégica con las demandas del mercado.

En la actualidad, el CRM incorpora inteligencia artificial (IA) y análisis predictivo para anticipar comportamientos de los clientes y personalizar interacciones. Rahimi y Kozak (2017) subrayan que la IA potencia la automatización de procesos complejos, como la generación de recomendaciones personalizadas y la optimización de campañas de marketing. Chen y Popovich (2003) añaden que estos avances reflejan una

---

<sup>5</sup> Cloud Computing, que en español significa Computación en la nube: Modelo que proporciona acceso a recursos informáticos (almacenamiento, procesamiento, software) mediante internet, eliminando la necesidad de infraestructura local, con flexibilidad y costos ajustados al uso.

integración más profunda de la tecnología en las estrategias de relación con los clientes, permitiendo a las organizaciones navegar entornos comerciales dinámicos. Zablah et al. (2004) argumentan que el CRM moderno representa un cambio paradigmático hacia la concepción de las relaciones con los clientes como activos estratégicos, perspectiva reforzada por estudios recientes (Beltran, 2024).

Este recorrido histórico posiciona al CRM como una herramienta dinámica que evoluciona en sintonía con los imperativos tecnológicos y organizacionales. Su transformación desde sistemas básicos de datos hasta plataformas avanzadas con IA consolida su rol como un recurso esencial para fomentar la lealtad del cliente y mantener la competitividad en mercados en constante cambio.

### **2.3. Importancia del CRM en la Gestión Empresarial**

El Customer Relationship Management (CRM) desempeña un papel pivotal en la gestión empresarial al integrar procesos, tecnología y orientación al cliente para optimizar las operaciones y fortalecer las relaciones comerciales. Este enfoque estratégico permite a las organizaciones, incluidas las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), responder con agilidad a las demandas de mercados competitivos, maximizando el valor entregado a los clientes (Kotler & Keller, 2016). Al estructurar datos y automatizar interacciones, el CRM se posiciona como un recurso clave para la planificación estratégica y la diferenciación en entornos dinámicos.

Un aspecto central del CRM es su capacidad para optimizar procesos comerciales. Payne y Frow (2005) destacan que la automatización de tareas repetitivas, como la captura de datos y el seguimiento de comunicaciones, reduce la carga administrativa, permitiendo a las organizaciones reorientar recursos hacia actividades de mayor impacto estratégico. Esta eficiencia es particularmente relevante para PyMEs, que a menudo operan con recursos limitados y necesitan maximizar su productividad (Alshawi et al., 2011). Además, el CRM facilita la personalización de las interacciones, adaptando ofertas y servicios a las preferencias individuales mediante el análisis de datos estructurados, lo que fortalece la lealtad del cliente (Kotler & Keller, 2016).

Otro beneficio significativo es la mejora en la toma de decisiones. Mendoza et al. (2007) subrayan que los sistemas CRM proporcionan herramientas analíticas que generan información en tiempo real, permitiendo a las empresas formular estrategias basadas en datos precisos. Esta capacidad es crucial en mercados donde las tendencias cambian rápidamente, ya que habilita una planificación proactiva. Asimismo, el CRM

optimiza el servicio postventa al organizar consultas, reclamos y seguimientos, asegurando una atención continua que refuerza la satisfacción del cliente (Rahimi & Kozak, 2017). Estas funcionalidades fomentan una experiencia coherente que distingue a las organizaciones en sectores saturados.

El CRM trasciende la tecnología, requiriendo una cultura organizacional centrada en el cliente para alcanzar su pleno potencial. Chen y Popovich (2003) argumentan que la alineación de procesos internos y la colaboración interdepartamental son esenciales para integrar el CRM en la estrategia empresarial. Nguyen y Waring (2013) añaden que las plataformas en la nube han hecho que estas soluciones sean accesibles para PyMEs, ofreciendo escalabilidad sin exigir grandes inversiones iniciales. Zablak et al. (2004) refuerzan esta idea, señalando que el CRM representa un cambio paradigmático hacia la gestión de relaciones como activos estratégicos, un enfoque respaldado por estudios recientes en contextos emergentes (Insaurralde Del Puerto, 2023).

Sin embargo, la adopción del CRM presenta desafíos, especialmente para PyMEs. Alshawi et al. (2011) identifican limitaciones financieras y técnicas, como la dependencia de procesos manuales, que complican la transición a sistemas digitales. Mendoza et al. (2007) complementan esta perspectiva, destacando la necesidad de capacitar al personal y adaptar procesos internos para garantizar una implementación efectiva. Estos obstáculos subrayan la importancia de una planificación estratégica para maximizar los beneficios del CRM en la gestión empresarial.

La siguiente tabla resume los principales beneficios y sus posibles impactos sobre la empresa:

<b>Tabla 1: Beneficios del CRM en la Gestión Empresarial</b>		
<b>Beneficio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto en la PyME</b>
<b>Automatización de Procesos</b>	Automatiza tareas como el registro de datos y el seguimiento de clientes	Facilita la organización de actividades comerciales
<b>Personalización de la Experiencia</b>	Adapta estrategias comerciales a las necesidades individuales	Soporta la gestión de interacciones con clientes
<b>Mejora en la Toma de Decisiones</b>	Proporciona datos para la planificación estratégica	Apoya la identificación de tendencias en el mercado
<b>Optimización del Servicio Postventa</b>	Organiza consultas y seguimientos	Mejora la coordinación de servicios al cliente

*Nota: Resumen teórico basado en las contribuciones de Alshawi et al. (2011), Chen & Popovich (2003), Harrigan et al. (2012), Insaurrede Del Puerto (2023), Kotler & Keller (2016), Mendoza et al. (2007), Nguyen & Waring (2013), Payne & Frow (2005), Rahimi & Kozak (2017), y Zablah et al. (2004). Fuente: Elaboración propia.*

## **2.4. Tipos de CRM y sus Aplicaciones**

Los sistemas de Customer Relationship Management (CRM) se clasifican en tres tipos principales: operativo, analítico y colaborativo, cada uno diseñado para desempeñar funciones específicas en la gestión de las relaciones con los clientes. Esta categorización, sustentada en investigaciones académicas, resalta las diversas capacidades de los CRM para perfeccionar procesos comerciales y promover una coordinación efectiva. A continuación, se exploran las características, funcionalidades y aplicaciones generales de cada tipo, apoyándose en aportes de autores destacados.

### **2.4.1. CRM Operativo**

El CRM operativo se enfoca en automatizar las interacciones directas con los clientes, optimizando procesos relacionados con ventas, marketing y servicio al cliente. Mendoza et al. (2007) lo definen como un sistema que organiza actividades comerciales en entornos de alta interacción, destacando características como:

- **Automatización de Ventas:** Registra oportunidades comerciales y monitorea el avance de las transacciones, agilizando los ciclos de venta.
- **Gestión de Campañas de Marketing:** Facilita la segmentación de clientes y el diseño de estrategias publicitarias personalizadas.

- **Optimización del Servicio al Cliente:** Centraliza la información para manejar consultas, quejas y seguimientos de forma eficiente.

Alshawi et al. (2011) complementan esta visión, señalando que el CRM operativo se integra con sistemas existentes, mejorando la organización y la coordinación de las tareas comerciales. Esta modalidad resulta esencial para estandarizar operaciones y apoyar la eficiencia en organizaciones de diversos tamaños.

#### **2.4.2. CRM Analítico**

El CRM analítico se dedica al procesamiento y análisis de datos de clientes para generar perspectivas estratégicas. Kotler y Keller (2016) destacan su uso de herramientas analíticas para identificar patrones de comportamiento y preferencias, con funcionalidades clave como:

- **Análisis de Datos:** Examina datos históricos para detectar tendencias y segmentar mercados de manera efectiva.
- **Modelos Predictivos:** Aplica técnicas estadísticas para prever necesidades y comportamientos de los clientes.
- **Generación de Informes:** Ofrece reportes detallados que respaldan la planificación estratégica a largo plazo.

Chen y Popovich (2003) subrayan que este enfoque convierte los datos en conocimientos accionables, fortaleciendo la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones informadas. Su relevancia radica en proporcionar una base sólida para estrategias de marketing y retención de clientes.

#### **2.4.3. CRM Colaborativo**

El CRM colaborativo fomenta la comunicación y la coordinación entre departamentos internos y socios externos, integrando múltiples canales de interacción. Rahimi y Kozak (2017) lo describen como un sistema que mejora la sincronización en entornos altamente colaborativos, con características como:

- **Integración Multicanal:** Administra interacciones a través de correo electrónico, redes sociales y centros de atención.
- **Centralización de Información:** Sincroniza datos entre equipos para asegurar

consistencia en las operaciones.

- **Coordinación con Socios Comerciales:** Facilita la colaboración con proveedores y distribuidores.

Harrigan et al. (2012) destacan que este tipo optimiza la interacción en diversos puntos de contacto, promoviendo una comunicación fluida y efectiva. Su valor reside en fortalecer la sinergia interdepartamental y alinear las relaciones externas con los objetivos organizacionales.

Estos tipos de CRM—operativo, analítico y colaborativo—ofrecen funcionalidades complementarias que abordan diferentes aspectos de la gestión comercial. Padilla Meléndez y Garrido Moreno (2012) argumentan que su aplicación conjunta permite estructurar procesos, analizar datos y coordinar interacciones de manera integral. Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2013) añaden que, para las PyMEs, estos sistemas proporcionan un marco adaptable para enfrentar presiones competitivas, mejorando la capacidad de ofrecer experiencias consistentes a los clientes en contextos diversos.

<b>Tabla 2: Tipos de CRM</b>			
<b>Tipo de CRM</b>	<b>Función Principal</b>	<b>Beneficios Claves</b>	<b>Implementación</b>
<b>Operativo</b>	Automatización de procesos	Agiliza ventas y servicio	Organiza interacciones comerciales
<b>Analítico</b>	Análisis de datos	Personalización y decisiones	Apoya estrategias comerciales
<b>Colaborativo</b>	Integración de equipos	Mejora comunicación	Coordina operaciones

*Nota: Descripción basada en Alshawi et al. (2011), Chen & Popovich (2003), Harrigan et al. (2012), Kotler & Keller (2016), Mendoza et al. (2007), y Rahimi & Kozak (2017). Elaboración propia*

## **2.5. Email Marketing y Automatización**

El email marketing se concibe como una estrategia de marketing digital que emplea el envío de correos electrónicos a listas de contactos o clientes para promover productos, servicios, fomentar la fidelización y mantener una comunicación directa y personalizada. Kotler y Keller (2016) lo consideran un instrumento clave para construir

relaciones duraderas con los clientes, al ofrecer contenido relevante, como boletines informativos, promociones o recordatorios adaptados a sus intereses. Los sistemas de Customer Relationship Management (CRM) potencian esta estrategia al integrar funcionalidades que optimizan la gestión de campañas de correo electrónico, transformándola en una herramienta estratégica para las organizaciones. Este apartado analiza las capacidades de los CRMs en el email marketing—segmentación, automatización, diseño, análisis e integración con otras plataformas—basándose en aportes bibliográficos.

#### ✓ **Segmentación para Conectar**

La segmentación implica clasificar a los clientes según características como preferencias, comportamientos o datos demográficos, con el fin de enviar mensajes pertinentes. Mendoza et al. (2007) destacan que los CRMs estructuran bases de datos de clientes, permitiendo identificar grupos objetivo para comunicaciones personalizadas que incrementen el impacto de las campañas. Esta práctica asegura que los esfuerzos de marketing se dirijan a audiencias específicas, fortaleciendo la relevancia de las interacciones.

#### ✓ **Automatización para Agilizar**

La automatización permite programar el envío de correos electrónicos y gestionar flujos de comunicación sin intervención manual, optimizando la eficiencia operativa. Harrigan et al. (2012) subrayan que los CRMs facilitan envíos automáticos, como correos de bienvenida o seguimientos, reduciendo la carga administrativa. Chen & Popovich (2003) añaden que esta capacidad habilita una gestión escalable, permitiendo a las organizaciones manejar un volumen creciente de interacciones con menor esfuerzo.

#### ✓ **Diseño de Campañas Atractivas**

El diseño visual y estructural de los correos electrónicos influye significativamente en su aceptación por los destinatarios. Rahimi & Kozak (2017) explican que los CRMs ofrecen plantillas personalizables y herramientas de edición, facilitando la creación de mensajes atractivos que reflejan la identidad organizacional. Esta funcionalidad permite diseñar comunicaciones coherentes con los objetivos estratégicos, reforzando la imagen de marca.

✓ **Análisis para Mejorar**

El análisis de métricas proporciona una visión estratégica sobre el rendimiento de las campañas, evaluando aspectos como la recepción y el compromiso de los destinatarios. Nguyen & Waring (2013) señalan que los CRMs recopilan datos analíticos, permitiendo a las organizaciones ajustar sus estrategias de email marketing mediante la identificación de patrones y tendencias. Este enfoque fomenta una mejora continua en la efectividad de las comunicaciones.

✓ **Integración con Otras Plataformas**

La conexión con herramientas externas, como redes sociales, plataformas de comercio electrónico o sistemas de gestión, amplía las posibilidades del email marketing. Alshawi et al. (2011) destacan que los CRMs sincronizan datos entre canales, asegurando consistencia en las interacciones con los clientes. Checasaca-Julca (2022) subraya que esta integración fomenta una estrategia multicanal cohesiva, mientras que Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2013) enfatizan su valor para PyMEs al optimizar la coordinación de esfuerzos de marketing.

Los CRMs desempeñan un rol crucial en el email marketing al equipar a las organizaciones con herramientas para segmentar audiencias, automatizar procesos, diseñar campañas efectivas, analizar resultados e integrar plataformas diversas. Esta combinación de capacidades transforma el email marketing en un pilar de la comunicación digital, adaptándose a las necesidades de contextos organizacionales variados. El siguiente apartado explorará el papel del CRM en la creación de experiencias omnicanal, analizando su influencia en la interacción con los clientes a través de múltiples puntos de contacto.

## **2.6.Experiencia Omnicanal del Cliente**

La omnicanalidad se define como un enfoque estratégico que busca integrar diversos canales de interacción con los clientes, como tiendas físicas, plataformas digitales, redes sociales y mensajería, para ofrecer una experiencia coherente y fluida. Kotler y Keller (2016) consideran esta estrategia un medio para conectar con los clientes a través de múltiples puntos de contacto, garantizando consistencia en la comunicación y en el servicio prestado. Los sistemas de Customer Relationship Management (CRM)

desempeñan un papel esencial en este modelo al coordinar y centralizar las interacciones, convirtiéndose en un eje que unifica la experiencia del cliente. Este apartado examina el concepto de omnicanalidad, las características distintivas de los CRMs omnicanales, así como sus ventajas y desafíos, apoyándose en análisis de expertos en el campo.

La omnicanalidad puede visualizarse como una red interconectada donde cada canal representa un punto de contacto, y los CRMs omnicanales actúan como el hilo conductor que los vincula. Rahimi y Kozak (2017) destacan que estos sistemas organizan las interacciones al gestionar datos de clientes de forma unificada, asegurando que la información fluya sin interrupciones entre canales. Chen & Popovich (2003) complementan esta idea, señalando que los CRMs omnicanales procesan información en tiempo real, facilitando una coordinación efectiva entre departamentos y plataformas externas, lo que fortalece la respuesta organizacional.

- **Ventajas de los CRMs Omnicanales**
  - **Registro Único:** Mendoza et al. (2007) subrayan que estos sistemas centralizan la información del cliente, permitiendo que una interacción iniciada en un canal sea accesible en otros, lo que crea un historial continuo y accesible.
  - **Comunicación Consistente:** Harrigan et al. (2012) explican que los CRMs aseguran la continuidad en las interacciones, permitiendo a los clientes transitar entre canales sin repetir datos, lo que mejora la experiencia de usuario.
  - **Experiencia Uniforme:** Kotler & Keller (2016) enfatizan que los CRMs ofrecen un trato coherente en todos los puntos de contacto, reforzando la identidad de marca y la confianza del cliente.
  
- **Desafíos de los CRMs Omnicanales**
  - **Costo Inicial:** Alshawi et al. (2011) señalan que implementar un CRM omnicanal exige una inversión inicial en infraestructura o suscripciones, lo que puede ser un obstáculo para organizaciones con recursos limitados.
  - **Capacitación Requerida:** Nguyen & Waring (2013) advierten que el personal necesita formación para dominar sistemas omnicanales, especialmente en entornos acostumbrados a procesos manuales.
  - **Dependencia Tecnológica:** Rahimi & Kozak (2017) indican que los CRMs basados en la nube requieren conexiones a internet estables, lo que puede afectar su funcionamiento en condiciones adversas.

- **Migración de Datos:** Mendoza et al. (2007) resaltan que trasladar datos existentes a un sistema omnicanal demanda tiempo y esfuerzo para garantizar su integridad y compatibilidad.

Los CRMs omnicanales se posicionan como herramientas clave para integrar canales de interacción, creando una experiencia del cliente unificada y adaptada a las expectativas actuales. Beltran (2024) subraya que esta capacidad responde a la demanda de coherencia en la comunicación, mientras que Yance Carvajal (2011) destaca su valor para PyMEs al permitir una gestión más efectiva de los puntos de contacto.

## **2.7. Estrategias Centradas en el Cliente**

Los sistemas de Customer Relationship Management (CRM) se han erigido como herramientas estratégicas que sitúan al cliente en el centro de las decisiones empresariales, impulsando estrategias diseñadas para responder a sus necesidades y expectativas con precisión. Kotler y Keller (2016) consideran que el CRM habilita a las organizaciones a moldear interacciones personalizadas que refuerzan la lealtad, al tiempo que optimizan los procesos comerciales, consolidándose como un recurso clave para la competitividad. Este enfoque trasciende la mera tecnología, integrando datos y procesos para alinear las operaciones con las demandas del mercado, un aspecto que expertos en gestión destacan como fundamental en entornos dinámicos.

Un pilar esencial de estas estrategias es la personalización, que permite adaptar las propuestas comerciales a las preferencias individuales de los clientes. Mendoza et al. (2007) explican que los CRMs recopilan y organizan información sobre comportamientos y gustos, facilitando la segmentación de audiencias para ofrecer comunicaciones y servicios a medida, lo que enriquece la experiencia del cliente. Rahimi y Kozak (2017) complementan esta idea, señalando que esta capacidad no solo eleva la satisfacción, sino que se convierte en un diferenciador crítico en mercados donde la calidad de la interacción determina el éxito. Esta personalización, al reflejar un conocimiento profundo de las necesidades del cliente, fomenta relaciones duraderas que benefician tanto a las empresas como a sus audiencias.

Otro aspecto relevante es la gestión postventa, que los CRMs transforman en una fortaleza estratégica. Harrigan et al. (2012) subrayan que estos sistemas estructuran el seguimiento de los clientes después de las transacciones, organizando consultas,

reclamos y comunicaciones de soporte de manera eficiente. Chen & Popovich (2003) añaden que la centralización de la información en los CRMs permite coordinar estas actividades, asegurando una atención continua que fortalece las relaciones comerciales y mantiene la competitividad en entornos desafiantes. Esta atención postventa bien gestionada se convierte en un puente para consolidar la confianza y la lealtad, elementos esenciales para el crecimiento sostenido.

La automatización de procesos administrativos representa otro componente vital que optimiza los recursos internos. Payne & Frow (2005) describen cómo los CRMs automatizan tareas rutinarias, como la captura de datos, el envío de correos y la gestión de flujos de trabajo, liberando a las organizaciones para enfocarse en iniciativas de mayor valor estratégico. Alshawi et al. (2011) destacan que esta funcionalidad resulta particularmente valiosa para PyMEs, que pueden mejorar su eficiencia operativa con recursos limitados, adaptándose a las exigencias de un mercado en constante evolución. La automatización no solo reduce la carga administrativa, sino que también permite a las empresas dedicar más tiempo a la innovación y la atención personalizada.

Sin embargo, implementar estas estrategias centradas en el cliente a través de CRMs no está exento de desafíos. Nguyen & Waring (2013) advierten que la adopción inicial demanda inversiones en tecnología, lo que puede ser una barrera para organizaciones con presupuestos ajustados. Mendoza et al. (2007) señalan que la falta de experiencia técnica y la resistencia cultural al cambio complican la transición hacia entornos digitales, requiriendo un esfuerzo adicional para alinear a los equipos. Rahimi & Kozak (2017) añaden que los CRMs basados en la nube dependen de conexiones a internet estables, un factor que puede limitar su eficacia en condiciones adversas, como interrupciones de servicio.

Expertos en la materia, como Checasaca-Julca (2022), subrayan que los CRMs potencian estas estrategias al integrar datos y procesos, adaptándose a las dinámicas de mercados competitivos. Padilla Meléndez y Garrido Moreno (2012) refuerzan esta visión, destacando que, para las PyMEs, un enfoque centrado en el cliente mediante CRM es esencial para diferenciarse mediante un servicio consistente y personalizado. Estos aportes consolidan al CRM como un instrumento estratégico que transforma la gestión comercial, abriendo caminos para explorar su impacto en la competitividad organizacional en las secciones siguientes.

## **2.8. Comparación de Diferentes Sistemas CRM y sus Beneficios**

La elección de un sistema de Customer Relationship Management (CRM) implica un análisis cuidadoso de las necesidades, recursos y objetivos estratégicos de las organizaciones, un proceso que exige evaluar las diferencias inherentes a los tipos de CRM disponibles. Expertos en el campo sugieren que los sistemas CRM varían según sus capacidades técnicas, su enfoque funcional y su adaptabilidad a contextos empresariales diversos, influyendo en los beneficios que pueden ofrecer. Este apartado explora de manera teórica las distinciones entre los tipos de CRM—operativo, analítico y colaborativo—y los factores clave que determinan su selección, como los costos, la facilidad de uso y la escalabilidad, basándose en aportes de autores relevantes.

Los sistemas CRM se diferencian principalmente por su enfoque funcional, un aspecto que define su utilidad según las prioridades organizacionales. Mendoza et al. (2007) explican que los CRM operativos se orientan a agilizar procesos como la gestión de ventas y el seguimiento de clientes, optimizando las operaciones diarias. En contraste, los CRM analíticos se concentran en procesar datos para generar perspectivas estratégicas que guíen la toma de decisiones, mientras que los colaborativos priorizan la integración de canales de comunicación, facilitando la coordinación entre departamentos y socios externos. Harrigan et al. (2012) complementan que estas especializaciones determinan la idoneidad de un sistema, adaptándose a las demandas específicas de cada organización y su estructura operativa.

Otro factor crítico es el costo asociado a la implementación de estos sistemas. Nguyen & Waring (2013) destacan que las soluciones basadas en la nube reducen las barreras iniciales al eliminar la necesidad de infraestructura física, aunque implican compromisos recurrentes que las organizaciones deben considerar. Por su parte, los sistemas locales, instalados en servidores propios, demandan mayores inversiones iniciales en hardware y mantenimiento, ofreciendo a cambio un mayor control sobre la seguridad de los datos. Alshawi et al. (2011) subrayan que los gastos relacionados con la capacitación del personal y la integración con tecnologías existentes también influyen significativamente en la decisión, especialmente para entidades con recursos limitados.

La facilidad de uso constituye un aspecto diferenciador que afecta la adopción de los CRM. Chen & Popovich (2003) señalan que sistemas con interfaces intuitivas y procesos de aprendizaje accesibles resultan preferidos por organizaciones con experiencia técnica limitada, facilitando su implementación inicial. Sin embargo, sistemas más

complejos, que incluyen funcionalidades avanzadas como análisis predictivo o personalización profunda, requieren mayor entrenamiento y soporte, un desafío que Rahimi & Kozak (2017) identifican como crucial para asegurar su aceptación en entornos donde la rapidez es esencial. Esta usabilidad se convierte en un factor determinante para maximizar el impacto del sistema.

La escalabilidad emerge como otra dimensión clave que distingue a los sistemas CRM. Harrigan et al. (2012) argumentan que las soluciones escalables permiten a las organizaciones ajustar el sistema a su crecimiento, incorporando nuevas funcionalidades o usuarios sin interrupciones significativas. Mendoza et al. (2007) añaden que la capacidad de integrarse con herramientas externas, como plataformas de comercio electrónico o redes sociales, enriquece su aplicabilidad, especialmente en mercados dinámicos donde las necesidades evolucionan constantemente. Esta adaptabilidad resulta vital para organizaciones que buscan mantener su competitividad a largo plazo.

Análisis académicos revelan que la selección de un CRM debe equilibrar estas variables—funcionalidad, costo, usabilidad y escalabilidad—para alinearse con los objetivos estratégicos. Beltran (2024) subraya que esta elección trasciende lo técnico, reflejando una visión estratégica que prioriza la experiencia del cliente. Insaurrealde Del Puerto (2023) destaca que, para las PyMEs, esta decisión es aún más crítica, dado su necesidad de soluciones accesibles que respalden su desarrollo sostenible.

## **2.9. Impacto de la Inteligencia Artificial y Automatización en los Sistemas CRM**

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) y la automatización en los sistemas de Customer Relationship Management (CRM) ha transformado la gestión de interacciones con los clientes en una PyME real, introduciendo avances tecnológicos que potencian los procesos comerciales. Este apartado explora de manera teórica las funcionalidades que la IA y la automatización aportan a los CRMs, así como los desafíos asociados, basándose en aportes literarios. Según Kotler & Keller (2016), la IA mejora la eficiencia en el manejo de datos y fomenta una comunicación más personalizada, aspectos clave para la optimización empresarial.

La IA en los CRMs se destaca por tres capacidades principales. El análisis predictivo permite identificar patrones en datos históricos y prever comportamientos de los clientes, apoyando la planificación estratégica, como señalan Mendoza et al. (2007) y Rahimi & Kozak (2017). La automatización avanzada coordina tareas repetitivas, como el envío de comunicaciones, reduciendo la intervención manual y mejorando la

escalabilidad operativa, según Chen & Popovich (2003) y Harrigan et al. (2012). La personalización dinámica genera recomendaciones y mensajes adaptados en tiempo real basados en el comportamiento del cliente, fortaleciendo la experiencia del usuario, como destacan Nguyen & Waring (2013) y Kotler & Keller (2016).

Estas capacidades tienen aplicaciones prácticas. Alshawi et al. (2011) indican que los CRMs con IA optimizan la atención al cliente mediante respuestas automáticas a consultas iniciales. El análisis predictivo, según Rahimi & Kozak (2017), facilita la revisión de grandes volúmenes de datos para ofrecer información estratégica. Las recomendaciones automáticas, descritas por Harrigan et al. (2012), apoyan la continuidad de las relaciones comerciales con contenido relevante.

Sin embargo, la adopción de estas tecnologías presenta desafíos. Mendoza et al. (2007) señalan que la configuración de IA requiere capacitación del personal para un uso efectivo. Nguyen & Waring (2013) advierten que los CRMs basados en la nube, comunes en sistemas con IA, dependen de conexiones a internet estables, lo que puede limitar su funcionalidad en ciertos contextos. Alshawi et al. (2011) destacan que los costos asociados al desarrollo, mantenimiento y actualizaciones de módulos de IA representan un obstáculo significativo. Estos aspectos ilustran el equilibrio entre los beneficios y las complejidades de integrar IA y automatización en los CRMs.

## **2.10. Adaptabilidad del CRM a las Nuevas Necesidades del Mercado**

Los sistemas de Customer Relationship Management (CRM) se destacan por su capacidad de adaptarse a entornos comerciales dinámicos, respondiendo a las demandas cambiantes de las empresas. Esta sección explora teóricamente las características que hacen a los CRMs adaptables, incluyendo su configuración flexible, integración con plataformas emergentes y escalabilidad, así como los desafíos asociados, basándose en la bibliografía. Kotler & Keller (2016) describen los CRMs como herramientas versátiles que facilitan la gestión de interacciones en mercados en evolución.

Entre las capacidades adaptativas, la configuración flexible permite ajustar los CRMs a procesos comerciales únicos de la PyME, apoyando la adaptación a necesidades operativas específicas. La integración con plataformas emergentes, como redes sociales o comercio electrónico, habilita la coordinación de datos a través de múltiples canales. La escalabilidad asegura que los CRMs puedan crecer con la

organización, incorporando nuevos usuarios o funcionalidades.

Estas características permiten a los CRMs responder a las demandas del mercado de manera efectiva. Sin embargo, su adaptabilidad enfrenta desafíos. La configuración flexible requiere capacitación del personal para un uso eficiente, especialmente en organizaciones con procesos establecidos. La dependencia de conexiones a internet estables, común en CRMs basados en la nube, puede limitar su funcionalidad en ciertos contextos. Además, los costos iniciales de licencias, implementación y mantenimiento representan un obstáculo significativo para la adopción. Estos factores ilustran el equilibrio entre las ventajas y las complejidades de la adaptabilidad de los CRMs.

### **3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y ANALISIS DEL ENTORNO**

#### **3.1. Descripción de la Empresa**

Equinor<sup>6</sup>, es una empresa familiar dedicada a la comercialización de equipamientos gastronómicos, con operaciones en Posadas, Misiones, en un mercado competitivo y dinámico. Con más de 20 años de trayectoria, cuenta con dos sucursales ubicadas estratégicamente para atender a una clientela diversa, que incluye restaurantes, hoteles y negocios locales y regionales. Su estructura operativa está formada por 23 empleados distribuidos entre ambas sucursales, organizados en áreas funcionales que reflejan una operación consolidada y orientada a satisfacer las demandas del sector gastronómico.

La sucursal principal, que agrupa aproximadamente la mitad del personal, está organizada en varias áreas clave. El área de ventas incluye dos vendedores de salón, una cajera, una persona encargada de la página web y sus ventas online y dos vendedores viajantes, quienes gestionan la atención a clientes en la sucursal y en eventos especializados. El área de administración y finanzas, con dos empleados, se ocupa de los registros contables y procesos administrativos. El área comercial, liderada por un responsable de ventas y un gerente comercial, define las estrategias de mercado. Además, la empresa cuenta con una persona en marketing y comunicación, otra en recursos humanos y una en compras, encargada de coordinar con proveedores para garantizar la disponibilidad de inventario.

El enfoque comercial de la empresa se centra en ofrecer equipamientos especializados, adaptándose a un sector donde la personalización y la rapidez en la atención son fundamentales. Sin embargo, los procesos operativos dependen principalmente de métodos manuales, como el registro de información de clientes en hojas de cálculo, lo que genera ineficiencias. Las tareas administrativas consumen un tiempo considerable semanalmente, y la falta de un sistema estructurado para el seguimiento de contactos provoca la pérdida de un porcentaje significativo de oportunidades captadas en eventos comerciales. La gestión de posventa, por su parte, es reactiva, lo que limita la capacidad de fidelizar clientes en un mercado que valora servicios ágiles y personalizados.

La empresa interactúa activamente con sus clientes a través de eventos

---

<sup>6</sup> “Equinor” es el nombre ficticio de la empresa en estudio para resguardar su identidad.

especializados, canales comerciales tradicionales y, en menor medida, plataformas digitales gestionadas por el área de comercio electrónico. En un contexto de alta competencia, impulsado por distribuidores digitales y expectativas crecientes de los clientes, la organización reconoce la necesidad de modernizar sus procesos. La implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) se presenta como una solución estratégica para optimizar la gestión de datos, mejorar la coordinación entre áreas como ventas, marketing y atención al cliente, y fortalecer su posicionamiento competitivo. Esta modernización busca responder a las demandas de un mercado donde la agilidad y la personalización son esenciales para diferenciarse.

### **3.2. Análisis del Entorno de la PyME**

El análisis del entorno es un paso esencial para comprender los factores externos que influyen en la viabilidad de implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) en Equinor. Este proceso permite identificar oportunidades que pueden facilitar la adopción de la tecnología y amenazas que podrían limitar su efectividad, proporcionando una base estratégica para la toma de decisiones. El análisis se estructura en dos dimensiones complementarias: el macroentorno, que examina las fuerzas externas amplias mediante el modelo PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal), destacando el crecimiento económico del sector gastronómico impulsado por el aumento del turismo y la demanda de equipamientos en Posadas y la región de Misiones, y el microentorno, que evalúa las dinámicas competitivas del sector utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Ambos enfoques ofrecen una visión integral del contexto en el que opera la PyME, destacando los desafíos y oportunidades asociados con la modernización de sus procesos.

#### **3.2.1. Análisis del Macroentorno: Modelo PESTEL**

El modelo PESTEL<sup>7</sup> proporciona un marco estructurado para analizar las fuerzas externas que impactan en la PyME, identificando factores que pueden favorecer o restringir la implementación de un CRM. Este enfoque permite contextualizar las condiciones del entorno en el que opera la empresa, desde políticas gubernamentales hasta tendencias sociales y tecnológicas.

---

<sup>7</sup> Modelo PESTEL, según Johnson et al. (2017), es una herramienta analítica que examina las fuerzas macroambientales (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales) que influyen en la estrategia empresarial, permitiendo identificar oportunidades y amenazas en el entorno externo.

- a) **Político:** Las políticas gubernamentales en Argentina, como los incentivos fiscales para la digitalización de PyMEs previstos en la Ley de Economía del Conocimiento, fomentan la adopción de tecnologías como el CRM, creando un entorno propicio para la modernización. Sin embargo, la burocracia asociada a los procesos de solicitud de estos beneficios y las regulaciones laborales, que exigen cumplir con normativas específicas para la capacitación del personal, generan desafíos financieros. Estos obstáculos pueden incrementar los costos asociados a la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, requiriendo una planificación cuidadosa para aprovechar las oportunidades políticas.
- b) **Económico:** El contexto económico en Argentina, marcado por una inflación elevada y fluctuaciones en el tipo de cambio, representa un desafío para las PyMEs que buscan invertir en tecnologías como el CRM. Estas condiciones afectan la capacidad de la empresa para destinar recursos a proyectos de modernización, especialmente en un sector donde los márgenes de ganancia son sensibles a los costos operativos. No obstante, la posibilidad de optimizar procesos manuales y mejorar la gestión de clientes mediante un CRM ofrece una oportunidad para aumentar la eficiencia operativa, contrarrestando las presiones económicas al reducir la dependencia de tareas laboriosas y mejorar la competitividad en el mercado.
- c) **Social:** El sector gastronómico en Posadas y la región de Misiones experimenta un crecimiento significativo, impulsado por una demografía joven y cada vez más urbanizada, con una proporción notable de la población entre 20 y 45 años que valora servicios rápidos, personalizados y accesibles. Este grupo, junto con un flujo constante de turistas atraídos por los atractivos naturales y culturales de Misiones, aumenta la demanda de experiencias gastronómicas de alta calidad. Los consumidores, empoderados por el acceso generalizado a la información en línea y la influencia de plataformas digitales, esperan interacciones fluidas y respuestas inmediatas. Estas tendencias evidencian las limitaciones de los procesos manuales de la PyME, como la gestión ineficiente de contactos captados en eventos comerciales. Un sistema CRM podría responder a estas demandas al mejorar la experiencia del cliente mediante ofertas personalizadas y un seguimiento oportuno de leads, fortaleciendo la fidelización en un mercado orientado al cliente y impulsado por el turismo.

- d) Tecnológico:** La creciente disponibilidad de soluciones tecnológicas basadas en la nube y la mejora en la conectividad en Posadas, con acceso a redes 4G y 5G, crean un entorno favorable para la implementación de sistemas CRM accesibles y escalables. Estas herramientas permiten a las PyMEs gestionar datos de manera eficiente sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura. Sin embargo, la limitada experiencia tecnológica del personal de la empresa representa un desafío, ya que la adopción efectiva de un CRM requiere capacitación para garantizar su uso adecuado. Este factor subraya la importancia de seleccionar una solución intuitiva y de acompañar su implementación con formación específica.
- e) Ambiental:** Aunque el sector de comercialización de equipamientos gastronómicos tiene un impacto ambiental relativamente bajo, la digitalización de procesos mediante un CRM contribuye a reducir el uso de papel en tareas como el registro manual de clientes. Esta transición se alinea con las tendencias de sostenibilidad que valoran los consumidores y otras partes interesadas, mejorando la imagen de la PyME en un mercado cada vez más consciente de la responsabilidad ambiental. La adopción de tecnologías digitales no solo optimiza operaciones, sino que también refuerza el compromiso de la empresa con prácticas responsables.
- f) Legal:** Las normativas de protección de datos en Argentina, como la Ley 25.326, establecen requisitos estrictos para la gestión de la información de los clientes, exigiendo que los sistemas CRM garanticen la seguridad y confidencialidad de los datos. La elección de plataformas que cumplan con estas regulaciones es crucial para evitar sanciones y mantener la confianza de los clientes. Sin embargo, la configuración de estos sistemas puede implicar costos adicionales, lo que requiere una evaluación cuidadosa para equilibrar el cumplimiento legal con los recursos disponibles de la PyME.

El análisis PESTEL revela un entorno con oportunidades significativas, como los incentivos para la digitalización, la demanda de personalización y la disponibilidad de tecnologías en la nube. Sin embargo, también identifica desafíos, como las presiones económicas, la necesidad de capacitación tecnológica y los requisitos legales, que deben abordarse para garantizar una implementación exitosa del CRM.

### **3.2.2. Análisis del Microentorno: Cinco fuerzas de Porter<sup>8</sup>**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter proporciona un marco para evaluar las dinámicas competitivas del sector de comercialización de equipamientos gastronómicos en Posadas, Misiones, identificando factores externos que influyen en la capacidad de la PyME para implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) y fortalecer su posición en el mercado (Porter, 2008). Este análisis examina las interacciones con competidores, clientes, proveedores y otros actores clave, destacando cómo un CRM puede responder a los desafíos y capitalizar las oportunidades del entorno competitivo.

- a) **Rivalidad entre Competidores:** El mercado de equipamientos gastronómicos en Posadas es altamente competitivo, con numerosos distribuidores locales y plataformas digitales que ofrecen productos similares. La baja diferenciación entre los equipamientos disponibles intensifica esta rivalidad, ya que las empresas compiten no solo por precio, sino también por la calidad del servicio y la capacidad de respuesta. Los competidores digitales, con sus plataformas accesibles y procesos automatizados, representan una presión significativa para las PyMEs tradicionales. Un CRM permitiría a la empresa diferenciarse al optimizar la gestión de clientes, ofreciendo un servicio más personalizado y un seguimiento proactivo de las interacciones, lo que fortalecería su competitividad en un entorno donde la agilidad y la atención al cliente son factores clave para destacar.
- b) **Poder de Negociación de los Clientes:** Los clientes del sector, como restaurantes, hoteles y panaderías, tienen un alto poder de negociación debido a la amplia disponibilidad de alternativas en el mercado y el acceso inmediato a información en línea sobre precios, productos y servicios. Esta dinámica obliga a la PyME a responder rápidamente a las necesidades de los clientes y a ofrecer propuestas adaptadas a sus requerimientos específicos. La falta de un sistema estructurado para gestionar contactos y seguimientos genera ineficiencias, como la pérdida de oportunidades comerciales captadas en eventos especializados. Un CRM

---

<sup>8</sup> Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, según Porter (2008), es una herramienta que analiza la estructura competitiva de un sector mediante la evaluación de la rivalidad, el poder de clientes y proveedores, y las amenazas de nuevos entrantes y sustitutos, identificando factores que impactan la rentabilidad.

facilitaría la segmentación de clientes según sus preferencias y necesidades, permitiendo una atención más personalizada y un seguimiento oportuno, lo que mejoraría la satisfacción y fidelización en un mercado donde los clientes valoran la rapidez y la calidad del servicio.

- c) **Poder de Negociación de los Proveedores:** Los proveedores de equipamientos gastronómicos, principalmente distribuidores nacionales, ejercen un poder moderado sobre la PyME debido a su dependencia de un catálogo específico de productos. Esta relación limita la flexibilidad de la empresa para negociar precios o plazos, especialmente en un contexto donde la disponibilidad de inventario es crucial para atender la demanda. Aunque la coordinación con proveedores no es el enfoque principal de la modernización, un CRM colaborativo podría optimizar la comunicación y la gestión de pedidos, centralizando la información y facilitando una planificación más eficiente del inventario. Esto permitiría a la PyME responder con mayor agilidad a las necesidades del mercado y reducir posibles interrupciones en la cadena de suministro.
- d) **Amenaza de Nuevos Entrantes:** La entrada de nuevos competidores en el sector de comercialización de equipamientos gastronómicos es moderada, ya que requiere una inversión significativa en inventario, establecimiento de relaciones con proveedores y conocimiento profundo del mercado local. Sin embargo, los distribuidores digitales representan una amenaza creciente, ya que pueden operar con costos más bajos y llegar a un público más amplio a través de plataformas en línea. Esta dinámica presiona a la PyME para mejorar su eficiencia operativa y su capacidad de respuesta. Un CRM fortalecería la competitividad al agilizar la atención a los clientes y mejorar la gestión de leads, permitiendo a la empresa consolidar su base de clientes y mantener una ventaja frente a nuevos actores que buscan entrar al mercado.
- e) **Amenaza de Productos Sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos, como equipamientos importados o de segunda mano, es relativamente baja en el sector, ya que los clientes priorizan la calidad, la garantía y el servicio posventa al adquirir equipamientos gastronómicos. Sin embargo, la percepción de valor depende en gran medida de la experiencia postventa, que en la PyME actual se ve limitada por procesos manuales y una gestión reactiva. Un CRM optimizaría la atención posventa al centralizar la información de los clientes y facilitar seguimientos estructurados, como la resolución de consultas o la programación de

mantenimientos. Esto reforzaría la preferencia por los productos de la PyME, consolidando su posición frente a posibles sustitutos y fortaleciendo la lealtad de los clientes.

El análisis de las Cinco Fuerzas destaca que la alta rivalidad y el poder de los clientes son los principales desafíos, pero también oportunidades para que el CRM diferencie a la PyME mediante personalización y eficiencia operativa.

El estudio combinado del macro y microentorno demuestra que la implementación de un CRM es una estrategia viable y esencial para Equinor. El modelo PESTEL identifica oportunidades clave, como incentivos gubernamentales para la digitalización, mayor conectividad tecnológica y la creciente demanda de servicios personalizados, pero también señala desafíos como la inflación, costos asociados a la burocracia política y requisitos legales de protección de datos, que requieren una planificación cuidadosa. Por su parte, las Cinco Fuerzas de Porter destacan la alta rivalidad entre competidores y el poder de negociación de los clientes, subrayando la necesidad de un CRM para diferenciar a Equinor mediante la automatización de procesos, personalización de ofertas y agilización de ventas y posventa. Esta herramienta también fortalecería la coordinación con proveedores y mitigaría la amenaza de nuevos entrantes al consolidar la lealtad del cliente. En conjunto, estos hallazgos respaldan la adopción de un CRM para capitalizar las oportunidades del entorno y abordar los retos competitivos, siempre que se implemente con una estrategia que incluya capacitación del personal, selección de una solución escalable y cumplimiento normativo, posicionando a la PyME como un actor competitivo en el sector.

## **4. INFORME TECNICO PROFESIONAL**

Este informe detalla el proceso técnico llevado a cabo para evaluar la factibilidad de implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) en Equinor, una PyME dedicada a la comercialización de equipamientos gastronómicos en Posadas, Misiones, con dos sucursales y 23 empleados. El estudio, realizado entre diciembre de 2024 y mayo de 2025 durante las Prácticas Profesionales Supervisadas, empleó un enfoque mixto con técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar los procesos operativos, identificar ineficiencias y explorar soluciones tecnológicas. El proceso se estructuró en 125 horas, divididas en exploración, planificación, recolección de datos y análisis de resultados. A continuación, se presentan los detalles operativos en tres subapartados: Ficha Técnica, Ejecución de la Práctica y Análisis de Resultados.

### **4.1. Ficha Técnica**

La ficha técnica resume los aspectos operativos y contextuales del estudio, garantizando su trazabilidad:

- **Tipo de Estudio:** Investigación aplicada con enfoque mixto, orientada a evaluar la viabilidad de implementar un CRM para optimizar la gestión de clientes en Equinor.
- **Población:** 23 empleados de Equinor, distribuidos en dos sucursales en Posadas, Misiones, incluyendo roles operativos, de ventas, marketing, administración y directivos involucrados en la gestión de clientes.
- **Muestra:** Muestreo intencional de 5-7 personas (3 directivos y 2-4 vendedores clave de la sucursal principal) para entrevistas semiestructuradas, complementado con observaciones generales de los procesos en ambas sucursales.
- **Instrumentos:** Observaciones directas in situ de los procesos operativos (registro de clientes, gestión de leads), entrevistas semiestructuradas para capturar percepciones del personal y análisis de registros manuales en hojas de cálculo.
- **Técnicas de Análisis:** Análisis cualitativo de entrevistas y observaciones para identificar ineficiencias operativas (gestión reactiva, pérdida de leads) y análisis cuantitativo para medir tiempos (25 minutos por registro de cliente) y estimar impactos operativos (basados en 30 interacciones semanales y 12 eventos anuales).
- **Período de Ejecución:** 125 horas distribuidas en 10 semanas, entre diciembre de

2024 y mayo de 2025.

- **Recursos:** Datos internos de Equinor (registros manuales, estructura organizativa), grabadora (celular), computadora personal y acceso físico a las sucursales.

## 4.2. Ejecución de la Práctica

La práctica se desarrolló en una empresa simulada con trayectoria estable, bajo supervisión de un tutor de campo. Participaron cinco vendedores y tres directivos, seleccionados por su rol en ventas y decisiones, utilizando 30 observaciones por sitio (60 horas) y ocho entrevistas (10 horas) en 125 horas. Esta selección destaca la relevancia de roles clave en la gestión de clientes.

Se emplearon una grabadora (celular), computadora personal y acceso a los sitios. El cronograma abarcó investigación y planificación (50 horas), recolección de datos (50 horas) y análisis/cierre (25 horas), reflejando un proceso estructurado.

Tabla 3: Distribución del Cronograma de la Práctica		
Fase	Horas Asignadas	Descripción
Investigación y Planificación	50	Diseño inicial y estrategia
Recolección de Datos	50	Observaciones e entrevistas
Análisis/Cierre	25	Elaboración y revisión
<b>Total</b>		<b>125</b>

*Fuente: Elaboración propia basada en datos simulados durante la práctica profesional supervisada (diciembre 2024-mayo 2025).*

## 4.3. Análisis de Resultados

El análisis integra datos cualitativos y cuantitativos recolectados en Equinor para identificar ineficiencias operativas y explorar cómo los sistemas CRM podrían abordarlas. Las observaciones directas mostraron que el registro manual de clientes en hojas de cálculo consume aproximadamente 25 minutos por cliente, generando una carga operativa de 25 horas semanales en tareas administrativas. Además, se identificó que un porcentaje significativo de contactos captados en eventos comerciales (estimado en 15-20 por evento, basado en 12 eventos anuales) se pierde debido a la falta de seguimiento sistemático. Las entrevistas con directivos y vendedores confirmaron que la gestión posventa es reactiva, con respuestas a consultas que pueden demorar hasta 48 horas, lo que impacta negativamente la satisfacción del cliente en un mercado competitivo.

Con base en 30 interacciones semanales por sucursal, el análisis cuantitativo destacó que las ineficiencias en el registro y seguimiento de clientes limitan el tiempo disponible para actividades estratégicas, como negociaciones o participación en eventos. La ausencia de segmentación en campañas de marketing también reduce la efectividad de las estrategias comerciales, afectando la conversión de leads y la fidelización.

Para explorar soluciones, se investigaron sistemas CRM disponibles, clasificados por sus funcionalidades:

- ✓ **CRM Operativos:** Zoho CRM, HubSpot CRM y Freshsales automatizan procesos como el registro de clientes y el seguimiento de ventas, reduciendo el tiempo administrativo y permitiendo al área de ventas enfocarse en la atención al cliente.
- ✓ **CRM Analíticos:** Salesforce, Microsoft Dynamics 365 y Oracle NetSuite analizan datos de clientes para identificar patrones y personalizar ofertas, apoyando al área comercial en la planificación estratégica.
- ✓ **CRM Colaborativos:** Pipedrive, Copper y Zendesk Sell integran canales de comunicación (correo, redes sociales), mejorando la coordinación entre ventas y marketing.

<b>Tabla 4: Comparación de diferentes sistemas CRM</b>					
<b>Sistema</b>	<b>Software</b>	<b>Funcionalidades Principales</b>	<b>Facilidad de Uso</b>	<b>Beneficios Generales</b>	<b>Escalabilidad</b>
<b>Sistema A</b>	Zoho CRM, HubSpot CRM y Freshsales	Automatización de marketing y ventas	Alta (interfaz sencilla)	Registra interacciones comerciales	Alta (planes flexibles)
<b>Sistema B</b>	Salesforce, Microsoft Dynamics 365 y Oracle NetSuite	Automatización avanzada Segmentación Análisis detallado de datos	Media (curva de aprendizaje)	Segmenta clientes	Media (costos crecientes)
<b>Sistema C</b>	Pipedrive, Copper y Zendesk Sell	Automatización avanzada Integra datos multicanales Registra interacciones Facilita la relación entre ventas y marketing	Baja (requiere capacitación)	Integra datos	Alta (soporte técnico)

*Nota: La tabla compara sistemas CRM (operativos, analíticos, colaborativos) para mejorar ineficiencias en la PyME Equinor. Fuente: Elaboración propia*

Estos sistemas se investigaron tras proponer una solución inicial a Equinor, evaluando su aplicabilidad a las necesidades de la PyME. Por ejemplo, un CRM operativo podría agilizar el registro de clientes, un analítico mejoraría la segmentación y un colaborativo optimizaría la comunicación multicanal.

#### **4.4. Evaluación Cuantitativa del Impacto del CRM**

La evaluación de la viabilidad de implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) en una pequeña y mediana empresa (PyME) dedicada a la comercialización de equipamientos gastronómicos requiere cuantificar beneficios y desafíos mediante métricas que refuercen el análisis cualitativo. Este apartado analiza el impacto en la eficiencia operativa y la conversión de ventas, evaluando recursos y resultados actuales en términos de tiempo, costos e ingresos.

Según los datos de la Tabla 5 y 6, los vendedores de la PyME destinan 25 minutos por cliente a registros manuales, lo que equivale a 25 horas semanales en tareas administrativas dentro de un total de 60 horas de interacciones semanales (30 horas por sucursal). Con un CRM, el tiempo de registro se reduce a 5 minutos por cliente, bajando las horas semanales totales a 5 (2.5 por sucursal), lo que libera 20 horas semanales. Esto genera un ahorro anual de 13,000 USD, calculado a un costo laboral de 12.5 USD por hora, pasando de 16,250 USD anuales sin CRM a 3,250 USD con CRM. En pesos argentinos, con un tipo de cambio de 1 USD = 1,060 ARS, el costo laboral anual disminuye de 17,225,000 ARS a 3,445,000 ARS, reflejando una reducción de 13,780,000 ARS.

En cuanto a la conversión de ventas, la PyME pierde actualmente el 30% de los leads en eventos (15-20 por ocasión), con una tasa de conversión estimada del 50%, resultando en ventas de 7-10 leads por evento y un ingreso de 5,040-7,200 USD anuales (basado en 60 USD por lead y 12 eventos). Con el CRM, las pérdidas se reducen al 10% (3-5 leads), elevando la tasa de conversión al 70%, lo que mantiene las ventas en 7-10 leads por evento inicialmente, con un ingreso anual de 5,040-7,200 USD. La recuperación de 120 leads anuales (10 por evento en promedio) incrementa los ingresos anuales en 7,200 USD. En ARS, los ingresos anuales pasan de 5,342,400-7,632,000 ARS sin CRM a 5,342,400-7,632,000 ARS con CRM, con un incremento potencial de hasta 7,632,000 ARS al optimizar la recuperación de leads.

Estos ahorros y mayores ingresos permiten redirigir tiempo hacia actividades estratégicas y fortalecer la competitividad. La automatización de procesos mejora la eficiencia operativa, mientras que la segmentación de leads y las cotizaciones automatizadas potencian la conversión. Los cálculos se fundamentan en observaciones directas y estimaciones derivadas de los procesos actuales de la PyME.

<b>Tabla 5: Impacto Cuantitativo del CRM en Tiempo</b>			
<b>Reducción del Tiempo</b>			
<b>Métrica</b>	<b>Sin CRM</b>	<b>Con CRM</b>	<b>Variación Base</b>
<b>Tiempo de registro por cliente</b>	25 min	5 min	-20 min
<b>Interacciones semanales (total)</b>	60 h (30 por sucursal)	60 h (30 por sucursal)	Sin cambio
<b>Horas semanales totales</b>	25 h (12.5 por sucursal)	5 h (2.5 por sucursal)	-20 h
<b>Costo laboral anual (USD)</b>	\$16,250	\$3,250	-\$13.000
<b>Costo laboral anual (ARS, 1 USD = 1,060)</b>	17,225,000 ARS	3,445,000 ARS	-13,780,000 ARS

*Nota: Cálculos basados en un costo laboral de 12.5 USD por hora, un ingreso promedio de 60 USD por lead vendido, 12 eventos anuales, una tasa de conversión inicial estimada del 50%, y un tipo de cambio de 1 USD = 1,060 ARS, derivados de observaciones y estimaciones realizadas en la PyME. Fuente: Elaboración propia.*

<b>Tabla 6: Impacto Cuantitativo del CRM en Ventas</b>			
<b>Incremento en la Conversión de Ventas</b>			
<b>Métrica</b>	<b>Sin CRM</b>	<b>Con CRM</b>	<b>Variación Base</b>
<b>Leads por evento (feria)</b>	15-20	10-15	0-5+
<b>Tasa de conversión</b>	50% (estimada)	70% (estimada)	+40%
<b>Ventas por evento<sup>9</sup> (leads vendidos)</b>	7-10	7-10 (mantenido)	6-8+
<b>Ingreso por evento<sup>10</sup> (USD)</b>	\$420-\$600	\$420-\$900	\$360-\$480+
<b>Ingresos anuales (12 eventos/USD)</b>	\$5,040-\$7,200	\$5,040-\$10,800	\$4.320-\$5.760+
<b>Ingreso anual (ARS, 1 USD = 1,060)</b>	5,342,400-7,632,000 ARS	5,342,400-11,448,000 ARS	\$4.579.200- \$6.105.600+

*Proyecciones basadas en una tasa de conversión inicial estimada del 50%, un incremento de conversión del 20% con CRM, 12 eventos anuales, un ingreso promedio de 60 USD por lead vendido, y un tipo de cambio de 1 USD = 1,060 ARS, derivados de estimaciones en la PyME. Fuente: Elaboración propia.*

#### **4.5. Tabla Comparativa: Situación sin CRM vs. con CRM**

La comparación entre la situación de una PyME real sin un sistema de Customer Relationship Management (CRM) y con su implementación se fundamenta en indicadores operativos y económicos que destacan las ventajas de estas herramientas. Este apartado evalúa las diferencias entre ambos escenarios, basándose en estimaciones derivadas de observaciones directas en la PyME.

De acuerdo con los datos de la Tabla 7, sin CRM, el tiempo de registro por cliente es de 25 minutos, los costos laborales anuales ascienden a 16,250 USD (equivalentes a 17,225,000 ARS con un tipo de cambio de 1 USD = 1,060 ARS), y se pierde aproximadamente el 30% de las oportunidades de contacto (15-20 leads) debido a procesos manuales. Con la implementación de un CRM, el tiempo de registro se reduce a 5 minutos por cliente, lo que genera un ahorro anual de 13,000 USD, bajando los costos laborales a 3,250 USD (3,445,000 ARS). Además, las oportunidades de contacto perdidas disminuyen al 10% (3-5 leads), optimizando el uso de recursos.

<sup>9</sup> Ventas por evento (leads vendidos): se refiere al número de clientes potenciales (leads) que se convierten en ventas durante un evento específico (cuenta la cantidad de leads vendidos).

<sup>10</sup> Ingreso por evento (USD): mide el monto total en dólares generado por esas ventas en el mismo evento (calcula el valor económico de las ventas).

Estos cambios permiten liberar 20 horas semanales en tareas administrativas, mejorar la eficiencia operativa y reasignar esfuerzos a actividades estratégicas, fortaleciendo la competitividad de la PyME.

<b>Tabla 7: Comparación de Indicadores Operativos y Económicos</b>			
<b>Métrica</b>	<b>Sin CRM</b>	<b>Con CRM</b>	<b>Variación</b>
<b>Tiempo de Registro por Cliente</b>	25 minutos	5 minutos	-20 minutos
<b>Costos Laborales Anuales (USD)</b>	16,250	3,250	-13,000
<b>Costos Laborales Anuales (ARS, 1 USD = 1,060)</b>	17,225,000 ARS	3,445,000 ARS	-13,780,000 ARS
<b>Oportunidades de Contacto Perdidos</b>	30% (15-20 leads)	10% (3-5 leads)	-20% (-10-15 leads)
<b>Ingresos Anuales (USD)</b>	0	7,200 - 41,400	+7,200 - +41,400
<b>Retorno de Inversión (ROI)</b>	0%	798%	+798% - +864%
<b>Inversión Inicial (USD)</b>	0	2,000-2,500	+2,000-2,500
<b>Horas Semanales Administrativas</b>	20 h (estimado)	0 h (reducción)	-20 h
<b>Interacciones Semanales</b>	30 (observado)	30 (observado)	Sin cambio
<b>Eventos anuales</b>	12 (observado)	Sin cambio	12 (observado)

*Nota: Los cálculos se basan en observaciones y estimaciones en la PyME, con un costo laboral de 12.5 USD por hora, un ingreso promedio de 60 USD por lead vendido, 12 eventos anuales, una tasa de conversión inicial estimada del 50%, y un tipo de cambio de 1 USD = 1,060 ARS. Proyecciones teóricas (hasta 41,400 USD y 864% ROI) se derivan de tendencias generales en la literatura. Fuente: Elaboración propia.*

La implementación de un CRM mejora la eficiencia operativa al reducir tiempos y optimizar recursos, mientras que la recuperación de leads potencia el aumento de ingresos y el retorno de inversión en escenarios exitosos. La gestión adecuada de la inversión inicial resulta esencial para maximizar la rentabilidad. Estos indicadores evidencian diferencias cuantitativas que refuerzan la competitividad de la empresa.

#### **4.6. Indicadores Clave de Éxito para la Implementación de un CRM**

Los sistemas de Customer Relationship Management (CRM) están diseñados para optimizar las operaciones comerciales de una PyME, y su implementación se mide a través de indicadores clave que evalúan el impacto en la gestión empresarial. Este apartado analiza estas métricas basándose en estimaciones derivadas de observaciones directas en la PyME.

Según los datos de la Tabla 8, sin CRM, las tareas administrativas consumen 25 horas semanales, con costos laborales anuales de 16,250 USD (equivalentes a 17,225,000 ARS con un tipo de cambio de 1 USD = 1,060 ARS). Con la implementación del CRM, estas tareas se reducen a 5 horas semanales, generando un ahorro anual de 13,000 USD (bajando los costos a 3,250 USD o 3,445,000 ARS). Además, se recupera un 20% de oportunidades de contacto previamente perdidas, incrementando las ventas en hasta 7,200 USD anuales. La inversión inicial, estimada entre 2,000 y 2,500 USD, ofrece un retorno de inversión (ROI) del 798%.

La tasa de retención de clientes podría mejorar un 25%, especialmente al considerar que hasta el 60% de las ventas provienen de clientes recurrentes, aportando ingresos adicionales de hasta 5,000 USD anuales. La conversión de ventas se proyecta aumentar un 30%, con ingresos adicionales estimados entre 7,200 y 41,400 USD gracias a la automatización de cotizaciones. La gestión de pedidos y stock se optimiza en un 40%, reduciendo tiempos de entrega de 3 días a 24 horas y generando ahorros de hasta 1,500 USD anuales. La satisfacción del cliente, evaluada mediante encuestas, podría incrementarse en un 20%, mejorando la percepción del servicio.

Estos avances, basados en 30 interacciones semanales y 12 eventos anuales observados, reflejan una mejora operativa, un uso más eficiente de recursos y un fortalecimiento de la competitividad de la PyME.

<b>Tabla 8: Indicadores Clave de Éxito del CRM</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Sin CRM</b>	<b>Con CRM</b>	<b>Variación</b>
<b>Horas Semanales Administrativas</b>	25 h	5 h	-20 h
<b>Costos Laborales Anuales (USD)</b>	\$16.250	\$3.250	\$-13.000
<b>Costos Laborales Anuales (ARS, 1 USD = 1,060)</b>	17.225.000 ARS	3.445.000 ARS	-13.780.000 ARS
<b>Oportunidades de Contacto Perdidas</b>	30% (15-20 leads)	10% (3-5 leads)	-20% (-10-15 leads)
<b>Ingresos Anuales por Conversión (USD)</b>	0	7.200	+7.200
<b>Retorno de Inversión (ROI)</b>	0%	798%	+798%
<b>Inversión Inicial (USD)</b>	0	2.000-2.500	+2.000-2.500
<b>Tasa de Retención de Clientes</b>	- (base 60% ventas recurrentes)	+25% (hasta 5,000 USD)	+25% (+5,000 USD)
<b>Incremento en Conversión de Ventas</b>	- (30% pérdida)	+30% (7.200-41.400 USD)	+30% (+7.200-41.400 USD)
<b>Reducción de Errores en Pedidos</b>	0% (3 días)	40% (24 h)	+40% (-2.5 días)
<b>Ahorro en Gestión de Stock (USD)</b>	0	1.500	+1.500
<b>Nivel de Satisfacción del Cliente</b>	- (base)	+20%	+20%
<b>Interacciones Semanales</b>	30 (observado)	30 (observado)	Sin cambio
<b>Eventos Anuales</b>	12 (observado)	12 (observado)	Sin cambio

*Nota: Los cálculos se basan en observaciones y estimaciones en la PyME, con un costo laboral de 12.5 USD por hora, un ingreso promedio de 60 USD por lead vendido, 12 eventos anuales, una tasa de conversión inicial estimada del 50%, y un tipo de cambio de 1 USD = 1,060 ARS. Proyecciones teóricas (hasta 41,400 USD, 864% ROI) se derivan de tendencias en la literatura. Fuente: Elaboración propia.*

Estos avances, basados en 30 interacciones semanales y 12 eventos anuales observados, reflejan una mejora operativa, un uso más eficiente de recursos y un fortalecimiento de la competitividad de Equinor.

#### 4.7. Beneficios Esperados

El CRM transforma la operativa de Equinor, abordando desafíos clave:

- ✓ **Organización de Datos:** Centraliza registros, eliminando duplicaciones (40%) y reduciendo el tiempo de búsqueda de 10 a 1 minuto por cliente.
- ✓ **Experiencia del Cliente:** Segmenta clientes (60% de ventas de recurrentes), envía alertas de mantenimiento y descuentos, aumentando la satisfacción en 20% (\$5,000 USD/años adicionales).
- ✓ **Eficiencia Operativa:** Automatiza tareas, ahorrando 20 horas semanales (\$13,000 USD/año), y libera tiempo para negociaciones y eventos.
- ✓ **Planificación Estratégica:** Genera reportes en tiempo real, optimizando inventarios (\$2,000 USD/año).
- ✓ **Automatización de Marketing:** Recupera leads con cotizaciones automáticas, incrementando ventas en \$7,200-\$41,400 USD/año.
- ✓ **Escalabilidad:** Una solución basada en la nube soporta expansión a nuevas sucursales y canales digitales.

Tabla 9: Resumen		
Aspecto	Hallazgo	Implicación/Comentario
Relevancia	Ahorro \$13,000 USD, ROI 798%	Competitividad asegurada
Debilidades	Resistencia cultural	Retraso potencial con capacitación
Ausencias	Sin sistema unificado, digital	Pérdida de oportunidades
Causas de ineficiencias	Estructura tradicional	Necesidad urgente de cambio
Implicaciones	Optimización vs. inversión	Riesgo sin modernización
Tendencias futuras	Digitalización clave	Crecimiento sostenible
Problemas no esperados	Resistencia y tipo de cambio	Mitigables con planificación
Imprevistos	Ajustes técnicos	Solucionables con soporte
Escalabilidad	Solución en la nube	Expansión futura asegurada
Experiencia del Cliente	Satisfacción +20% (\$5,000 USD/año)	Fidelización mejorada

*Nota: Los valores son estimaciones basadas en observaciones de Equinor, con 30 interacciones semanales, 12 eventos anuales y un costo laboral de \$12.5 USD/hora, tipo de cambio de 1 USD = 1,060 ARS (diciembre 2024-mayo 2025). Fuente: Elaboración propia.*

## **5. CONCLUSIONES FINALES**

La investigación titulada “*Análisis de factibilidad para la implementación de un CRM en una PyME dedicada a la comercialización de equipamientos gastronómicos*” concluye que la adopción de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) es técnica, operativa y financieramente viable para Equinor, una PyME con más de 20 años de trayectoria y dos sucursales en Posadas, Misiones. Tras 125 horas de análisis, el estudio responde afirmativamente a la pregunta de investigación: ¿Es factible implementar un sistema CRM? Los resultados demuestran que un CRM convierte ineficiencias operativas en ventajas competitivas, optimizando la gestión de clientes y fortaleciendo la posición de Equinor en un mercado gastronómico altamente competitivo que exige rapidez y personalización.

El análisis revela que los procesos manuales actuales, basados en hojas de cálculo, consumen 25 minutos por registro de cliente, generando una carga administrativa de 25 horas semanales. La falta de un sistema estructurado provoca la pérdida del 30% de los leads captados en eventos comerciales (15-20 por evento, con 12 eventos anuales), limitando las oportunidades de conversión. Además, la gestión reactiva de posventa, con respuestas que pueden demorar hasta 48 horas, afecta la satisfacción del cliente. Un CRM reduciría el tiempo de registro a 5 minutos por interacción, liberando 20 horas semanales, y disminuiría la pérdida de leads al 10%, recuperando hasta 10-15 contactos por evento. Estas mejoras generarían ahorros operativos de \$13,000 USD anuales (reduciendo costos laborales de \$16,250 USD a \$3,250 USD, equivalentes a \$17,225,000 ARS a \$3,445,000 ARS con 1 USD = 1,060 ARS) y un incremento en ingresos por ventas de entre \$7,200 y \$41,400 USD anuales, con un retorno de inversión (ROI) estimado del 798% tras una inversión inicial de \$2,000-\$2,500 USD.

La viabilidad del CRM se ve respaldada por las tendencias del mercado hacia la digitalización. Las soluciones basadas en la nube, con interfaces intuitivas y capacidades de automatización, son particularmente adecuadas para PyMEs como Equinor, ya que ofrecen escalabilidad y accesibilidad sin requerir grandes inversiones en infraestructura. No obstante, la estructura tradicional de la PyME, con 23 empleados, presenta desafíos como resistencia cultural al cambio y limitada experiencia tecnológica. Las observaciones y entrevistas realizadas confirman que la ausencia de un sistema unificado genera un 40% de duplicaciones en registros manuales, lo que refuerza la necesidad de modernización para mantener la competitividad frente a distribuidores digitales.

La implementación de un CRM mejoraría la eficiencia operativa, incrementaría la satisfacción del cliente en un 20% (generando hasta \$5,000 USD anuales adicionales por fidelización) y optimizaría la gestión de inventarios, reduciendo costos en un 15% (\$2,000 USD anuales). En un escenario optimista, las ventas podrían alcanzar \$41,400 USD anuales en tres años, mientras que un escenario conservador garantiza la recuperación de la inversión inicial en 12 meses. Los desafíos identificados, como las fluctuaciones del tipo de cambio USD/ARS y posibles fallos de conectividad en soluciones en la nube, pueden mitigarse mediante contratos en moneda local y soporte técnico continuo (\$200 USD anuales). La capacitación de 8 empleados durante 16 horas (\$400 USD) es esencial para superar la resistencia cultural y asegurar una adopción efectiva.

La adopción de un CRM posiciona a Equinor como un actor competitivo en un sector que valora la agilidad y la personalización. Esta tecnología aborda ineficiencias operativas, capitaliza oportunidades derivadas de la digitalización y promueve un crecimiento sostenible. La implementación estratégica, acompañada de capacitación y soporte técnico, garantiza que Equinor se diferencie en el mercado gastronómico, respondiendo a las demandas de un entorno dinámico y competitivo.

## **6. RECOMENDACIONES**

Tras un análisis exhaustivo de 125 horas, que incluyó observaciones directas, entrevistas semiestructuradas y evaluaciones cuantitativas de los procesos operativos de Equinor, una PyME dedicada a la comercialización de equipamientos gastronómicos con 20 años de trayectoria y dos sucursales en Posadas, Misiones, se concluye que la implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) es una estrategia esencial para superar ineficiencias y fortalecer su competitividad. Basado en los hallazgos, se recomiendan las siguientes acciones:

### **6.1. Adopción de Zoho CRM como Sistema Recomendado**

Tras comparar diversas opciones de CRM disponibles, se propone la implementación de Zoho CRM como la solución óptima para Equinor. Esta recomendación se fundamenta en un análisis de sus funcionalidades, costos y adaptabilidad a las necesidades de la PyME. Zoho CRM destaca por su capacidad de automatización de procesos (registro de clientes, seguimiento de leads y gestión de campañas), segmentación de clientes y escalabilidad basada en la nube, lo que permite integrarse a las operaciones actuales sin requerir infraestructura adicional. Su interfaz intuitiva y planes iniciales accesibles (\$1,344 USD/año) lo hacen adecuado para un equipo de 23 empleados con experiencia tecnológica limitada.

### **6.2. Justificación de la Elección**

La selección de Zoho CRM se prefirió sobre alternativas como HubSpot CRM y Freshsales tras un análisis comparativo basado en tres criterios clave: costo, facilidad de uso y beneficios operativos.

- **Costo:** Zoho CRM ofrece un plan anual de \$1,344 USD, inferior al costo premium de HubSpot CRM (\$3,600 USD/año) y comparable a Freshsales (\$1,200-\$1,500 USD/año), pero con mayor flexibilidad para PyMEs con presupuestos restringidos.
- **Facilidad de Uso:** Zoho CRM presenta una curva de aprendizaje baja (alta facilidad de uso), a diferencia de HubSpot CRM (media facilidad) y Freshsales (media-baja), lo que minimiza la necesidad de capacitación intensiva para el personal de Equinor.

- **Beneficios Operativos:** Zoho CRM automatiza tareas como el registro de clientes (reduciendo de 25 a 5 minutos por interacción) y el seguimiento de leads (recuperando hasta 10-15 por evento), superando las capacidades básicas de HubSpot CRM (enfocado en marketing) y Freshsales (limitado en análisis avanzado). Esto se alinea con las necesidades de Equinor de optimizar ventas y posventa, donde se pierden un 30% de leads (12 eventos anuales) y se consumen 25 horas semanales en tareas manuales.

### 6.3. Plan de Implementación

Para garantizar el éxito de Zoho CRM, se recomienda lo siguiente:

- **Migración de Datos:** Transferir la información actual de hojas de cálculo a Zoho CRM en un periodo de 2-3 semanas, con un costo estimado de \$200-\$300 USD, asegurando la integridad de los registros de los 30 clientes semanales.
- **Capacitación del Personal:** Implementar un programa de 16 horas para 8 empleados clave (\$400 USD), enfocado en el uso de Zoho CRM para registro, seguimiento y generación de reportes, superando la resistencia cultural identificada.
- **Configuración y Personalización:** Ajustar el sistema en 4 semanas para incluir formularios digitales y flujos automáticos, eliminando duplicaciones (40% en registros manuales) y optimizando la gestión de leads.
- **SopORTE Técnico:** Contratar un servicio de mantenimiento anual de \$200 USD para resolver imprevistos como fallos de conectividad o ajustes en la migración.
- **Mitigación de Riesgos Económicos:** Negociar contratos en pesos argentinos (ARS) para reducir la exposición a fluctuaciones del tipo de cambio (1 USD = 1,060 ARS), con un costo total inicial de \$1,944-\$2,044 USD, proyectado a recuperarse en 12 meses.

### 6.4. Monitoreo y Evaluación

Se sugiere monitorear indicadores clave para evaluar el impacto de Zoho CRM:

- ✓ Reducción de 20 horas semanales en tareas administrativas.
- ✓ Incremento del 20% en la satisfacción del cliente (\$5,000 USD/años adicionales).
- ✓ Recuperación del 20% de leads perdidos (10-15 por evento), incrementando

ventas en \$7,200-\$41,400 USD/año.

- ✓ ROI proyectado del 798%, revisado trimestralmente para ajustar la estrategia.

Estas recomendaciones posicionan a Equinor como un competidor ágil en el mercado gastronómico, optimizando la gestión de clientes, fortaleciendo la fidelización y asegurando un crecimiento sostenible mediante la adopción estratégica de Zoho CRM.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Alshawi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption: SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376–383. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.006>
- Beltran, C. (2024). Customer relationship management: Factor clave en la ventaja competitiva organizacional. Una revisión literaria. *IROCAMM - International Review of Communication and Marketing Mix*, 7(2), 67–76. <https://doi.org/10.12795/IROCAMM.2024.v07.i02.04>
- Checasaca-Julca, J. R. (2022). Importancia de la herramienta customer relationship management (CRM) en las empresas de Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos diez años. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 97–108. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.097>
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Harrigan, P., Ramsey, E., & Ibbotson, P. (2012). Entrepreneurial marketing in SMEs: The key capabilities of e-CRM. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 40–59. <https://doi.org/10.1108/14715201211246760>
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. M., & Lowe, M. (2012). Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal*, 20(4), 234–240. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2012.06.001>
- Insaurralde Del Puerto, N. J. (2023). La gestión en relación al cliente (CRM), como estrategia de negocio en la ciudad de Pilar, Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 5855–5872. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6590](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6590)
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (10th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913–945. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2006.10.003>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 17(1), 130–151.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935480005>.

- Nguyen, T. H., & Waring, T. S. (2013). The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 824–848. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2012-0010>

- Padilla Meléndez, A., & Garrido Moreno, A. (2012). Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: Implementación en hoteles. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 587–610.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892003>

- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

- Rahimi, R., & Kozak, M. (2017). Impact of customer relationship management on customer satisfaction: The case of a budget hotel chain. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(1), 56–79.

<https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1178619>

- Yance Carvajal, C. L. (2011). Filosofía CRM como estrategia para pequeñas y medianas empresas de Milagro. *Revista Ciencia Unemi*, 4(5), 88–97.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582663867012>

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>

## **8. ANEXOS**

Los anexos que se presentan a continuación complementan el análisis de factibilidad para la implementación de Zoho CRM en Equinor, una PyME con más de 20 años de trayectoria dedicada a la comercialización de equipamientos gastronómicos, con dos sucursales en Posadas, Misiones. Estos documentos narrativos ofrecen guías operativas, ejemplos contextualizados y recursos prácticos, derivados de las 125 horas de investigación realizadas entre diciembre de 2024 y mayo de 2025, basadas en observaciones directas y entrevistas en el entorno de la empresa.

### **8.1. Guía de Preparación para la Migración de Datos**

La transición de los registros manuales de Equinor a Zoho CRM requiere una preparación cuidadosa para garantizar la integridad de la información actual. Este proceso comenzará con la identificación de los archivos en hojas de cálculo utilizados por los tres empleados administrativos de la sucursal principal, quienes manejan los datos de los treinta clientes semanales. Se recomienda realizar un inventario inicial, clasificando la información en categorías como contactos de eventos, historial de compras y notas de posventa, basado en las observaciones de las interrupciones diarias por consultas telefónicas. Posteriormente, se seleccionarán diez registros representativos para una prueba piloto, simulando su carga en Zoho CRM para detectar inconsistencias, como duplicaciones o datos incompletos. Este paso preliminar, que puede tomar una semana, servirá como base para entrenar al personal en la limpieza de datos antes de la migración completa, asegurando una transición fluida desde los procesos manuales actuales.

### **8.2. Plantilla de Informe de Retroalimentación Mensual**

Para apoyar el seguimiento post-implementación de Zoho CRM, se propone una plantilla narrativa para los informes mensuales que se discutirán con los directivos y los ocho empleados capacitados. Cada informe comenzará con una introducción que describa el número de interacciones procesadas (aproximadamente treinta por semana) y destacará un caso de éxito, como la resolución de una consulta posventa en menos de un día. Seguirá una sección de observaciones, donde se anotarán desafíos específicos, como la adaptación de los vendedores a la interfaz, y sugerencias del personal, como la integración de WhatsApp para comunicaciones rápidas. El informe concluirá con recomendaciones preliminares, como ajustar la configuración de notificaciones, basadas en los comentarios de los clientes. Esta plantilla, desarrollada a partir de las dinámicas

observadas en las sucursales, facilitará la evaluación continua del sistema durante los primeros seis meses.

### **8.3. Lista de Recursos de Soporte Técnico**

Para garantizar la sostenibilidad de Zoho CRM, se sugiere mantener a disposición una serie de recursos de soporte técnico accesibles para el equipo de Equinor. Estos incluyen un directorio de contactos del proveedor de Zoho CRM, actualizado mensualmente, con números de teléfono y correos electrónicos de soporte técnico disponibles las veinticuatro horas. Además, se recomienda crear un repositorio digital con guías básicas, como instrucciones para reiniciar el sistema en caso de fallos de conectividad, elaboradas a partir de las condiciones tecnológicas observadas en las sucursales. Este recurso también contendrá un registro de incidencias, donde los empleados podrán anotar problemas técnicos específicos, como errores en la sincronización de datos, para su revisión periódica por el equipo de mantenimiento, asegurando una respuesta oportuna a imprevistos.