

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



**“PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE
PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS
RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM) EN FERRETERIAS EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, GUATEMALA”**



LICDA. LUCY ABIGAIL MENDOZA FUENTES
Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



**“PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE
PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS
RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM) EN FERRETERIAS EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, GUATEMALA”**

Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE

DR. EDELIBERTO CIFUENTES MEDINA

AUTOR

LICDA. LUCY ABIGAIL MENDOZA FUENTES

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: M.Sc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN**

Coordinador: Lic. M.Sc. Carlos Humberto Valladares
Evaluador: Lic. M.Sc. Aníbal Rogelio Sandoval Fabián
Evaluador: Lic. M.Sc. Raúl Eduardo Ovando Jurado



ACTA No. MFEP-50-2020

De acuerdo al Estado de Emergencia Nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el Campus Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, por lo que en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el Miércoles 14 de octubre de 2020, a las 19:00 horas, para practicar el EXAMEN PRIVADO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Lucy Abigail Mendoza Fuentes**, carné No. 201110621, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la sección **C** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de **Maestro en Artes** en Formulación y Evaluación de Proyectos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) EN FERRETERIAS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **76** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el estudiante atienda las siguientes recomendaciones: Que cada uno de la Terna Evaluadora incorporó en cada documento del Trabajo Profesional de Graduación que se adjunta, para lo cual dispone de cinco (5) días hábiles de acuerdo con el Instructivo para Elaborar Trabajo Profesional de Graduación para optar a la Maestría en Artes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los catorce días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Msc. Carlos Humberto Valladares Gálvez

Coordinador

MSc. Anibal Rogelio Sandoval Fabián
EvaluadorMsc. Raúl Eduardo Ovando Jurado
EvaluadorLicda. Lucy Abigail Mendoza Fuentes
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ARTES EN FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

ADENDUM al ACTA No. MFEP-50-2020

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Lucy Abigail Mendoza Fuentes**, carné No. **201110621** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 24 de octubre de 2020.

(f)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Carlos', written over a horizontal line.

Msc. Carlos Humberto Valladares Gálvez
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por la vida, por la sabiduría y por la paciencia que me brindo para poder finalizar esta tan anhelada meta. Sin él no lo hubiera logrado.
- A MIS PADRES:** Por estar a mi lado en cada una de las etapas de mi vida, por su apoyo y sus consejos para no rendirme ante las dificultades.
- A MIS SOBRINOS:** Por estar aun en la distancia pendiente de mí, espero ser un digno ejemplo a seguir para ustedes.
- A MIS AMIGOS:** Por tenerme paciencia que aun en mis ocupaciones, siempre estuvieron pendientes de mí, animándome a seguir adelante y a alcanzar mis sueños y metas.
- A MIS COLEGAS Y AMIGOS DE LA MAESTRÍA:** Por darme animo en los momentos difíciles, por compartir sus conocimientos y ser de guía en las ocasiones que la necesitaba.
- A MIS HERMANOS DE LA IGLESIA:** Por tenerme en sus oraciones y estar pendiente de cada uno de los pasos en mi vida y carrera.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por permitirnos la oportunidad de emprender y finalizar este nuevo viaje en la maestría.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser mi casa de estudio, por brindarme el conocimiento y la oportunidad de conocer a tan maravillosas personas como lo son los catedráticos, y amigos.

Índice	Página
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Antecedentes de la industria Ferretera.....	1
2. MARCO TEORICO	5
2.1. Metodología	5
2.2. Metodología FODA	7
2.3. Proyectos.....	8
2.4. Del marketing transaccional al marketing relacional.....	10
2.5. Formulación de proyectos de implementación de Sistemas CRM.....	10
3. METODOLOGÍA	30
3.1. Definición del problema	30
3.2. Delimitación del problema	31
3.3. Objetivos.....	31
3.4. Justificación	32
3.5. Método científico.....	33
3.6. Técnica de investigación aplicadas	33
3.7. Limitaciones en el trabajo profesional de graduación	34
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	35
4.1. Aspectos a considerar para el desarrollo de proyectos de implementación de sistemas de CRM en las ferreterías	35
4.2. Factores internos y externos en el desarrollo de los proyectos de implementación de CRM	37
4.3. Factores de riesgo que afectan el cumplimiento de la implementación de un proyecto de CRM.....	39
4.4. Metodologías para la formulación de proyectos tecnológicos	40
4.5. Resultados de una ferretería antes y después de la implementación de un CRM.....	43
5. PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE CRM.....	48
5.1. Preparación	48
5.2. Configuración del Sistema CRM.....	55
5.3. Capacitación.....	58
CONCLUSIONES.....	59

RECOMENDACIONES	60
Bibliografía.....	61
E-grafía.....	63
ANEXOS.....	66
Anexo 1. Entrevista dirigida a Gerente de ventas de Ferretería.....	67
Anexo 2. Entrevista dirigida a Consultor de CRM Salesforce.....	68
Anexo 3. Ficha de resumen 1.....	69
Anexo 4. Ficha de resumen 2.....	69
Anexo 5. Ficha de resumen 3.....	69
Índice de figuras	71
Índice de tablas	72
Índice de gráficas	73

ACRONIMOS

CRM	Customer Relationship Management, traducido al español significa Administración de las Relaciones con el Cliente
ACT	Automate Contact Tracking, traducido al español significa Automatización del seguimiento de los clientes
SFA	Sales Force Automation, traducido al español significa Automatización de la Fuerza de Ventas
SasS	Software as a Service, traducido al español significa Software como Servicio
CGC	Cámara Guatemalteca de la Construcción
AMA	American Marketing Association, traducido al español significa Asociación Americana de Marketing
TI	Tecnologías de la información
ROI	Return On Investment, traducido al español significa Retorno de la inversión
AEMR	La asociación Española de Marketing Relacional
AECE-FECMD	La Asociación Española de Comercio Electrónico
GMROI	Margen Bruto del Retorno de la Inversión de Inventario
ICDF	International Cooperation and Development Fund, traducido al español significa Fondo de Cooperación y Desarrollo Internacional
PMBOK	Project Management Body of Knowledge, que traducido al español significa Guía de los Fundamentos para la Gestión de Proyectos
PyME	Pequeña y mediana empresa

RESUMEN

Como parte de la asignatura de Metodología de la Investigación de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos, se presentó el tema de “Propuesta de una metodología para la formulación de proyectos de implementación de la Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM) en ferreterías en el municipio de Guatemala, Guatemala”. Para lo cual se detalla a continuación una breve explicación para comprender la idea principal.

En Guatemala, el sector ferretero ha tenido un crecimiento en los últimos años, esto como consecuencia de que los requisitos para la obtención de licencias de construcción se han agilizado. Por esa razón las ferreterías existentes han crecido y negocios pequeños de este tipo de industria han nacido debido a la gran oportunidad de negocio que existe para este sector. Como resultado de este crecimiento, las ferreterías se han visto en la necesidad de buscar herramientas o metodologías que les permitan ser competitivas con respecto a otros negocios de su misma naturaleza. Estas organizaciones están buscando soluciones que permitan retener y fidelizar a sus clientes actuales y brindar una experiencia excepcional a los clientes nuevos. Es de esta necesidad que surge el requerimiento de implementar sistemas de CRM (Customer Relationship Management, cuya traducción al español es la Administración de las Relaciones con el Cliente), pues además de ser una metodología es una plataforma que ayuda con el control y manejo de clientes y negociaciones.

Sin embargo, si las ferreterías se animan a implementar este tipo de proyectos en sus compañías debido a la cultura de nuestro país no siempre se asegura el éxito del proyecto. Pues, aunque existen metodologías para la formulación y gestión proyectos de esta naturaleza, estas suelen ser costosas y difíciles de mantener. Por esta razón en este trabajo se propone una metodología que será de ayuda para implementar proyectos de CRM en las ferreterías.

La presente investigación se realizó con base al método científico utilizando un enfoque mixto y aplicando el método deductivo – inductivo. Las técnicas que se utilizaron fueron las de investigación documental y de campo, para las primeras mencionadas se utilizaron fichas de resumen de información proporcionada por

Salesforce y las de campo, las técnicas utilizadas fueron el análisis a una base de datos proporcionada por una ferretería ubicada en la Ciudad de Guatemala, entrevista a los gerentes de las sucursales de la ferretería mencionada con anterioridad y por último se realizó una entrevista a profundidad con consultores de implementaciones de CRM de Salesforce.

Algunos de los resultados que se obtuvieron como resultado de esta investigación, fue que es importante formular con precisión los objetivos y entregables de la solución.

Herramientas o plataformas de CRM existen infinidad desde gratuitas hasta soluciones que se consideran de costo elevado para la región latinoamericana. Sin embargo, es clave que luego de elegir la plataforma que se adecue a los objetivos del negocio, las ferreterías busquen un socio consultor que les ayude tanto con el modelado de los procesos clave como en el diseño de la plataforma.

Una de las principales conclusiones que se obtuvo como resultado de este trabajo, fue que como se mencionó con anterioridad existen metodologías que se pueden implementar con este tipo de proyectos, sin embargo, son metodologías que se desarrollaron en otros países y puede que en ocasiones no sean tan aplicables a nuestra cultura. Además, cabe mencionar, que para utilizar este tipo de metodologías se deben de obtener algunas certificaciones. En el caso de SCRUM se obtiene la certificación como SCRUM Master y para la metodología PMBOK se obtiene la certificación de Project Management Professional las cuales, en Guatemala, resultan un tanto costosas y difíciles de mantener.

INTRODUCCIÓN

En el entendido de que actualmente en Guatemala las empresas están iniciando a implementar nuevos sistemas que les permita aumentar sus ventas, mejorar su comunicación con sus clientes y mejorar sus estrategias de marketing y publicidad; es necesario establecer una metodología que ayude a las empresas a medir en que les ayudó la implementación tanto en el aspecto de inversión, como en mejora de procesos tanto internos como externos y a medir el éxito del proyecto.

Es importante conocer la importancia de contar con una metodología adecuada para implementar sistemas de CRM, pues si no se establecen claramente los requerimientos de todos los niveles de la empresa como gerentes de ventas, ejecutivos de telemarketing, asesores de ventas desde un inicio, todos los procesos que le siguen se verán afectados e incluso puede llegar a retrasar la entrega del proyecto, o finalizar un proyecto en fracaso. Un sistema de CRM es un sistema de gestión y de fidelización con los clientes, es una herramienta que ayudan a todos los elementos que participan en el proceso de ventas a ser más ágiles y tener información oportuna del cliente. Y de esa manera lograr a un mediano o largo plazo aumentar sus ventas.

El objeto de estudio en el presente Trabajo Profesional de Graduación fue el de plantear una metodología para la implementación de CRM en las ferreterías con un promedio de 50 empleados o más y con una facturación anual de al menos Q50,000.00 en la Ciudad de Guatemala, Guatemala. El problema de investigación de interés general que ha enfrentado esta industria se debe al incremento de nuevos negocios, por lo que es necesario ofrecer un valor agregado a los clientes y se puedan mantener y fidelizar a los clientes. Por eso se aplicaron los conocimientos de formulación de proyectos para diseñar una metodología para implementar un CRM en las ferreterías.

El objetivo general de la investigación está en relación directa con el problema principal y fue planteado de la siguiente manera: Diseñar una metodología para la gestión de proyectos de implementación de CRM para la industria ferretera, desde su formulación.

Los objetivos específicos, que sirvieron como guía de la investigación fueron los siguientes:

1. Identificar los aspectos más importantes a considerar para el desarrollo de proyectos de implementación de sistemas de CRM en las ferreterías.
2. Determinar los factores internos y externos más importantes en el desarrollo de los proyectos para alcanzar los objetivos de una implementación de CRM.
3. Caracterizar los factores de riesgo que afectan el cumplimiento de la implementación de un CRM.
4. Identificar metodologías existentes para la formulación de proyectos de implementación de nuevas tecnologías.
5. Analizar los resultados obtenidos en una ferretería antes y después de la implementación de un CRM.

El presente informe de trabajo profesional de graduación consta de los siguientes capítulos: El capítulo uno, está conformado por los antecedentes en donde se expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo dos, contiene el marco teórico, en donde se hizo la exposición y análisis de teorías conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución.

El capítulo tres, contiene la metodología en donde se detalla el proceso realizado para resolver el problema de la investigación; el capítulo cuatro, en donde se discuten los resultados obtenidos para cumplir con los objetivos específicos. Como un aporte adicional, se agregó un quinto capítulo donde se dio a conocer la propuesta planteada.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes hacen referencia al origen del trabajo de investigación. Por lo cual se expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación de proyectos de implementación de CRM en ferreterías.

1.1. Antecedentes de la industria Ferretera

Para entrar en materia en este trabajo profesional de graduación a continuación, se presenta información relacionada al origen de las ferreterías y la situación actual en Guatemala.

1.1.1. Origen de las ferreterías

La palabra ferretería significa tienda de herramientas y proviene del término latín ferramentum que significa “herramienta”, formado por las palabras ferrum que se refiere al hierro y mentum que quiere decir “instrumento o artefacto”. Se cree que este término se originó a partir de dichas palabras puesto que en sus inicios las herramientas que vendían solían estar hechas únicamente de hierro y se utilizaban de forma mecánica, característica que se sigue manteniendo hoy en día. (Torres, 2017)

Aunque no se tiene un origen claro, se estima que las tiendas de herramientas surgieron en el siglo XIX en Alemania, a partir de la fragmentación de aquellos negocios familiares que vendían de todo y que se hicieron más pequeños y específicos en cuanto a los productos que vendían, dándose así una mayor variedad de productos de cada tipo. (Torres, 2017)

De esta manera, se establecieron poco a poco las ferreterías como tiendas pequeñas de abastecimiento cercanas a las personas. Gracias a ellas se erigieron casas, iglesias y demás obras arquitectónicas que se pueden disfrutar alrededor del mundo. No hay una edificación grande o pequeña en la que no se haya visto involucrado el sector ferretero (Ferreteria Shop, 2017). Una evolución posterior hizo que las tiendas del ramo ferretero se dividieran por bloques y se dedicaran a vender materiales de un sector en específico. Gracias a esta diversificación se hicieron populares pequeñas tiendas de ventas de producto de jardinería, las que se dedican a la venta de cadenas, acoplamientos y ganchos, las que se especializan en tubos y varillas de diferentes materiales y tamaños,

las que se dedican a herramientas eléctricas y metálicas, entre otras (Ferreteria Shop, 2017).

1.1.2. Ferreterías en Centro América

De acuerdo con un estudio de CentralAmericaData.com en el año 2018 donde se publicó información de negocios a nivel centroamericano, indica que esta región cuenta con 4 mil establecimientos de venta al por menor de productos de ferretería, concentrándose el 45% en Guatemala y Costa Rica. (Central America Data, 2018)

Desde Panamá hasta Guatemala, se contabilizaron cerca de 4 mil ferreterías, de los que en total el 25% se localizan en Costa Rica y el 20% en Guatemala. Así mismo, se dice que el número de establecimientos por marca en toda la región, se aprecia que 15 empresas tienen presencia en todos los países, lo cual representa cerca del 10% de las ferreterías de Guatemala a Panamá. (Central America Data, 2018)

En Costa Rica, tienen mayor presencia las empresas El Colono y El Lagar que cuentan con la mayor cantidad de puntos de ventas. En el Salvador, las empresas conocidas son: ConstruFreund, Galvanissa, Lemus y Almacenes Vidri. En Guatemala, hay una mayor diversidad de marcas, pero se contabilizan cerca de 800 ferreterías. (Central America Data, 2018)

En Guatemala, a partir del año 2016 se empezaron a realizar ferias llamadas Ferretexpo, las cuales son eventos que ayudan a comercializar a las ferreterías y comercios en la venta de pinturas, materiales para la construcción y herramientas. A raíz de esta expo-feria en el año 2018, se organizó un evento llamado Expo F 2018 en el cual participaron comerciantes ferreteros de Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana, quienes intentaron crear alianzas comerciales. El objetivo de este evento fue reunirse para crear nuevas alianzas lo cual fortaleció el negocio ferretero en Guatemala.

De acuerdo con proyecciones del Banco de Guatemala (Banguat), actualizadas a septiembre de 2019, se pronostica que al cierre de ese año el sector de la construcción crecerá en 5,8%, alza que se explicaría por gestiones más ágiles en el trámite de los

permisos. Por lo tanto, las ventas en el sector ferretero ha ido aumentando. Al respecto, Arturo Clark, director de Ferretexpo, dijo a Prensalibre.com que la venta de productos ferreteros está creciendo a un ritmo del 20%. Desde un clavo hasta los productos más especializados en la construcción están registrando mayores ventas para el 2019. Además, añadió que el nivel de comercialización de los bienes ferreteros están en sintonía con la actividad de construcción, que de acuerdo con el boletín estadístico que presentó la Cámara Guatemalteca de la Construcción (CGC), la actividad podría alcanzar el 6%. Este aumento se debe a que en el primer semestre del año 2019 se autorizaron 3,698 licencias de construcción, que equivale en total a un millón 925 metros cuadrados, de los cuales un millón 112 mil equivalen a vivienda, que equivale al 58%. (Central America Data, 2019)

La realidad es que para el 2020 se prevé que los ingresos de las ventas al por menor de materiales para la construcción en la región puedan caer hasta un 9%, si en los países centroamericanos las medidas de aislamiento de personas y restricción de movilidad decretadas por los gobiernos se prolongaron durante más de dos meses. Otro de los subsectores que se encuentra en el grupo de los que se verán impactados, pero en menor magnitud, es el de comercio al por menor de pisos y recubrimientos cerámicos. Tomando como base esos pronósticos, el impacto en el negocio de ventas al por menor del sector ferretero no será tan severo en este contexto de alerta sanitaria y restricción de movilidad de personas, sobre todo cuando se compara con el impacto que se reportará en sectores como el de Transporte, Entretenimiento o Restaurantes. (Central America Data, 2020)

1.1.3. Sector de la construcción en Guatemala

En un estudio realizado por el sistema nacional de la Información MIPYME Guatemala con el apoyo de ICDF en 2015, se muestra una tabla sobre el número de empresas clasificadas por rama de la actividad económica y tamaño de la empresa:

Tabla 1 Número de empresas por tamaño y rama de actividad económica

RAMA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	TAMAÑO DE EMPRESA					%
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL GENERAL	
(A) Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	24,679	1,201	170	62	26,112	3.12
(B) Pesca	357	33	6		396	0.05
(C) Explotación de minas y canteras	435	59	17	9	520	0.07
(D) Industrias manufactureras	32,045	2,798	452	308	35,603	4.52
(E) Suministro de electricidad, gas y agua	2,184	181	35	67	2,467	0.31
(F) Construcción	18,696	1,910	213	66	20,885	2.65
(G) Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	183,236	12,232	1,667	632	197,767	25.09
(H) Hoteles y restaurantes	15,702	846	87	33	16,668	2.11
(I) Transporte, almacenamiento y comunicaciones	57,363	2,724	287	96	60,470	7.67
(J) Intermediación financiera	5,090	522	61	51	5,724	0.73
(K) Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	243,766	11,015	858	239	255,878	32.46
(L) Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	39,941	338	36	5	40,320	5.11
(M) Enseñanza	26,074	141	5	1	26,221	3.33
(N) Servicios sociales y de salud	33,290	1,339	61	13	34,703	4.40
(O) Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	24,491	823	67	20	25,401	3.22
(P) Hogares privados con servicio doméstico	4,461	18			4,479	0.57
(Q) Organizaciones y órganos extraterritoriales	34,476	218	5		34,699	4.40
TOTAL GENERAL	746,286	36,398	4,027	1,602	788,313	100

Fuente: SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN MIPYME GUATEMALA (2015)

Al observar la tabla anterior, el sector de la construcción representa el 2.65% del total de la economía en Guatemala. El cual utiliza insumos provenientes de industrias como el acero, hierro, cemento, arena, y cal. Dichos insumos forman parte de los productos que distribuyen las ferreterías. (OCSE MIPYME Guatemala, 2015)

2. MARCO TEORICO

Para el análisis de la incidencia de los proyectos de implementación de CRM en las ferreterías, se consideraron aspectos relevantes que permitieron comprender este trabajo profesional de graduación, por lo que a continuación se detalló teoría utilizada para entender el mismo.

2.1. Metodología

La palabra metodología tiene su origen en el idioma griego, y hace referencia a los métodos de investigación. Un método es el plan con el que un investigador cree que alcanzara un objetivo determinado y la metodología es la ciencia que estudia esos métodos (Deficiona, 2020).

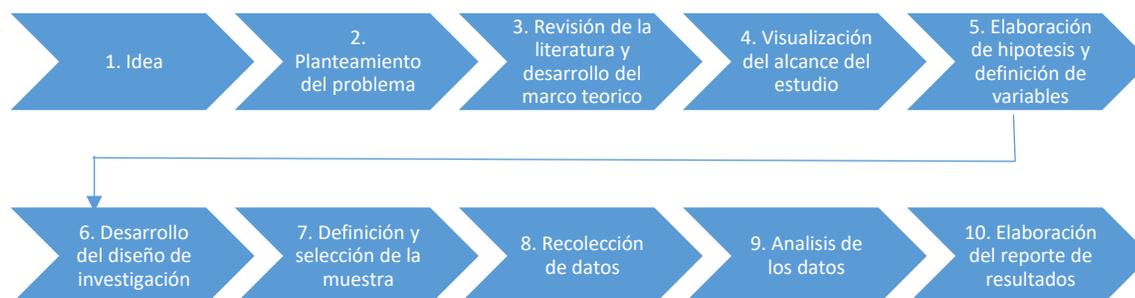
La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Sampieri D. R., 2014). De acuerdo con este autor, también se dice que la metodología se puede clasificar en distintas maneras:

- Cuantitativo
- Cualitativo
- Mixto

2.1.1. Pasos para realizar una metodología

Según Sampieri (Sampieri R. H., 2014), los pasos para realizar una metodología de investigación con el enfoque cuantitativo son 10, los cuales deben de realizarse de forma secuencial (pp.33 – 352) :

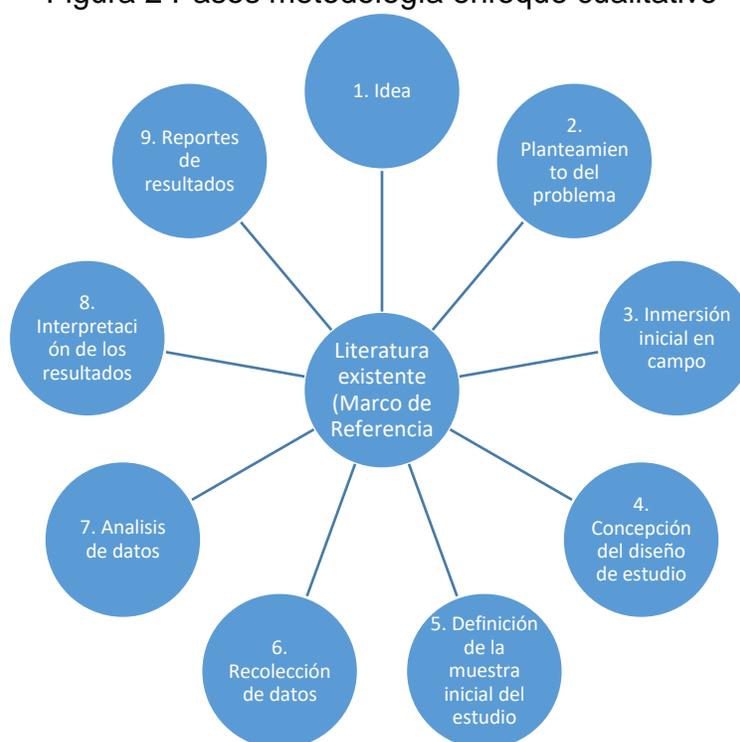
Figura 1 Pasos de una metodología enfoque cuantitativo



Fuente: Elaboración propia, con base a Metodología de la investigación (Sampieri, 2014)

Para el enfoque cualitativo son 9 fases, pero estas se desarrollan de forma circular, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2 Pasos metodología enfoque cualitativo



Fuente: Elaboración propia, con base a Metodología de la investigación (Sampieri, 2014)

Para el enfoque mixto, se consta de 4 fases, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3 Pasos de una metodología enfoque mixto



Fuente: Elaboración propia, con base a Metodología de la investigación (Sampieri, 2014)

Para la realización de este trabajo profesional de graduación, se seleccionó el enfoque mixto pues se utilizó información documental y se realizó el análisis de un estudio de caso de la unidad objeto de estudio.

2.1.2. Beneficios de implementar una metodología

De acuerdo con lo que mencionamos con anterioridad conocemos que implementar una metodología tiene muchos beneficios, por lo que es importante una metodología para poder estandarizar, estructurar y organizar la mejor manera de trabajar un proyecto (Scio, 2019).

También dice que los beneficios de la metodología en la gestión de proyectos son:

1. Clientes comprometidos e involucrados en el proceso de desarrollo de software
2. Flexibilidad a lo largo del proceso
3. Costos predecibles
4. Orientado a objetivos

Para resumir la finalidad de implementar una metodología es que el proyecto se lleve a cabo en el tiempo estipulado, con los recursos indicados y con los entregables que se establecieron al inicio del proyecto.

2.2. Metodología FODA

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos (Ramirez Rojas, 2012). Antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

a). Fortaleza. Se considera que es algo en lo que la empresa es competente, son los factores que están bajo el control de la organización, y tienen un alto nivel de desempeño, dando beneficios presentes y con posibilidades atractivas en el futuro (Ramirez Rojas, 2012).

b). Debilidad. Es una deficiencia o donde la empresa tiene bajos niveles de desempeño por lo tanto tiene cierta vulnerabilidad, teniendo una desventaja ante la competencia.

c). Oportunidades. Son circunstancias potencialmente favorables para la empresa, pueden ser ventajas para alcanzar o superar objetivos. Estas pueden ser de ámbito político, económico, social, tecnológico, entre otros.

d). Amenazas. Se refiere a factores del entorno que son adversos a la compañía pero que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Así mismo es importante, tener algunas consideraciones para realizar el análisis FODA (Ramirez Rojas, 2012), para que el análisis sea confiable. Es recomendable contar con un equipo de 3 a 5 personas que tengan la experiencia y conocimiento de la organización y que pueda enriquecer los resultados; los involucrados deben de tener facilidad de acceder a la información necesaria.

Los pasos para elaborar un análisis FODA son (Ramirez Rojas, 2012):

- a) Identificación de criterios de análisis
- b) Determinación de las condiciones reales incluyendo variables internas y externas.
- c) Asignar una ponderación para cada variable
- d) Calculo de los resultados
- e) Análisis de los resultados
- f) Realizar las conclusiones

2.3. Proyectos

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana (Baca Urbina, 2013, pág. 2). En este sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodología con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser, educación, alimentación, salud etcétera.

2.3.1. Formulación de proyectos

Para llevar a cabo un proyecto es importante al inicio delimitar y definir de manera clara y concisa la finalidad del proyecto pues de acuerdo con Business School (OBS) “El éxito o fracaso de un proyecto depende, en gran medida, de su grado de evaluación, que no es otra cosa que la valoración de sus riesgos, gastos, beneficios, recursos y elementos” (Business School, s.f.).

Todo debe de quedar bien definido para no correr el riesgo de fallar en el camino de la ejecución del proyecto, incluso debe de haber riesgos previstos y se debe dejar una holgura tanto en gastos como recursos y elementos.

2.3.2. Pasos para formular proyectos

Como en cualquier método, deben de seguirse una serie de pasos para realizar la formulación de un proyecto por lo tanto los pasos infalibles para formular un proyecto son (Emily, 2018):

1. Identificar y conocer las partes interesadas
2. Fijar y priorizar los objetivos
3. Definir los entregables
4. Crear un programa de proyecto
5. Identificar los problemas y realizar una evaluación de riesgos
6. Presentar el plan de proyecto a las partes interesadas

El ciclo de vida de todo proyecto se estructura en torno a cinco fases: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre (Business School, s.f.). Para resumir, es importante definir antes de iniciar el proyecto cuales son los problemas o necesidades, dependiendo de eso se deben de establecer los objetivos y entregables, posteriormente se debe de ejecutar el proyecto y por último medir los resultados y corregir si es necesario.

2.4. Del marketing transaccional al marketing relacional

Para poder comprender el concepto de CRM, en primer lugar, es necesario contemplar la evolución que se ha producido en el marketing, pasándolo desde un enfoque transaccional a otro relacional (Mglobal, 2014).

En los últimos años, el entorno competitivo de las empresas ha sufrido una transformación que ha afectado por completo sus funciones, por lo que el marketing no permaneció ajeno a esta evolución. En las décadas anteriores se consideraba vigente el marketing transaccional, que incluía la gestión del marketing mix y el modelo de las cuatro Ps (producto, precio, plaza y promoción). Sin embargo, en la actualidad este modelo es cuestionado por que es considerado como insuficiente para cubrir las nuevas necesidades del mercado. De acuerdo con Gronroos y Kotler, grandes expertos en la materia de marketing, se afirma que el marketing ha dejado de tener un enfoque transaccional para pasar a ser relacional. (Kotler, 1992, págs. 50-52)

La American Marketing Association (AMA) para el 2004, propuso una nueva definición para el marketing que enfatiza la importancia del relacionamiento con los clientes como piedra angular en las estrategias de marketing. Por lo que se definió el marketing como, una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados. (AMA Board, 2004, pág. 16)

Analizando la definición anterior, se observa que el marketing relacional tiene como base conceptual el CRM, pues sus conceptos son idénticos y persiguen la misma finalidad. Incluso muchos autores consideran el CRM como un puente estratégico entre el uso de TI (Tecnologías de la información) y la puesta en marcha de estrategias de marketing relacional (Ryals & Payne, 2001, págs. 3-27)

2.5. Formulación de proyectos de implementación de Sistemas CRM

Antes de entrar en materia de la formulación de implementación de proyectos de CRM, es necesario comprender la definición de este concepto. La administración de las

Relaciones con el Cliente, más conocido por sus siglas en inglés como CRM (Customer Relationship Management), surge a principios del siglo XXI como consecuencia de un cambio en el entorno y en el mercado, así como de una importante evolución tecnológica. Sin el avance tecnológico, sería imposible recoger y analizar la enorme cantidad de datos que ahora se obtienen de los clientes.

2.5.1. Origen del concepto CRM

En términos generales, el CRM se considera como una estrategia que busca construir proactivamente un sesgo o preferencia por una organización con sus empleados, canales y clientes, que resulta en una mayor retención y un rendimiento económico superior. (Dans, 2020)

De acuerdo con la definición antes mencionada, un CRM además de ser un sistema es una estrategia para fidelizar y mantener a los clientes. Sin embargo, en sus orígenes este término era más asociado como una plataforma que contenía bases de datos con información de los clientes. No fue hasta la década de los 80, que las empresas notaron que podían aprender de dicha información, y que esto a su vez se traduciría en aumento de los niveles de ventas o retención de los clientes actuales.

Para conocer del origen del sistema de CRM, es necesario conocer de algunas herramientas que dieron origen a esta plataforma. El ACT es una de ellas, conocida por sus siglas en inglés Automate Contact Tracking, que surgió en 1986 en Dallas, desarrollado por Pat Sullivan y Mike Muhney. Esta herramienta era un gestor de contactos sencillo que sustituyó las preciadas rolodex de los comerciales de pequeñas y medianas empresas. (Charly, 2020) En 1989, Jon Ferrera creó Goldmine y desarrolló el primer SFA (Sales Force Automation), que estaba enfocado específicamente a empresas pyme o pequeña y mediana empresa. En esta aplicación se incluía el manejo de los clientes, oportunidades y los pronósticos de facturación. (SUMA CRM, 2020)

En los 90 fue el despegue de estos sistemas, pues es donde el CRM se impone ya como un software para la gestión de las relaciones con los clientes, en los procesos de venta, marketing y soporte. Durante 1993, nació Siebel que fue conocido como el líder mundial del CRM en ese momento. A finales de esa década, en 1999 Marc Benioff fundó

Salesforce, que dio a conocer el software 100% en la nube. Y se empezó a promocionar el SasS: Software as a Service, el cual consistía en un costo por licenciamiento bajo demanda. (SUMA CRM, 2020)

A partir del nuevo siglo, empezaron a darse a conocer diferentes CRM los cuales eran más pequeños baratos y se basaban en la red de Windows. A finales de esa década, Salesforce se situó como el líder mundial del CRM por su modelo en la nube y de sencillo uso. Gracias a estos avances el termino CRM dejó de existir como un software y se dio a conocer como una estrategia de acercamiento a los clientes que permitía tratar a los mismos de forma personalizada lo que traía como consecuencia relaciones a largo plazo (SUMA CRM, 2020).

2.5.1.1. Estudios de proyectos de CRM en España

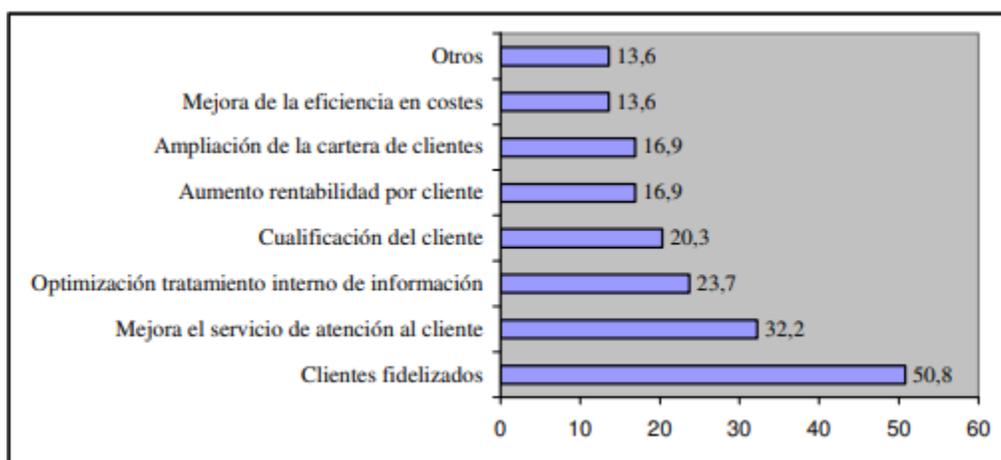
La asociación Española de Marketing Relacional (AEMR) y la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE-FECMD) han realizado diversos estudios en los años 2002, 2003 y 2005 en cuanto al grado de avance y desarrollo de la implementación y desarrollo de estrategias de CRM. Estos estudios fueron obtenidos de una tesis doctoral de la Gestión de Relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio, los resultados se muestran en los siguientes apartados (Garrido Moreno, 2008).

2.5.1.2. CRM en España (AEMR, 2002)

Para la realización de este estudio, se realizaron 400 entrevistas en las cuales se concluyó que el 50% de las empresas encuestadas afirmaron tener nociones básicas o nulas del concepto CRM. Así mismo, se determinó que el sector de la banca, seguros y servicios financieros eran las empresas que tenían un mayor conocimiento. (Garrido Moreno, 2008) Así mismo, se determinó que el 34% de los entrevistados están utilizando o implementando una solución CRM en sus empresas. Esto es como consecuencia del poco conocimiento. Sin embargo, para ese año apenas estaba introduciéndose este concepto en el mercado español (Garrido Moreno, 2008).

Algunos de los resultados que las empresas indicaron haber obtenido como consecuencia de implementar un CRM en sus organizaciones se muestra en la siguiente gráfica:

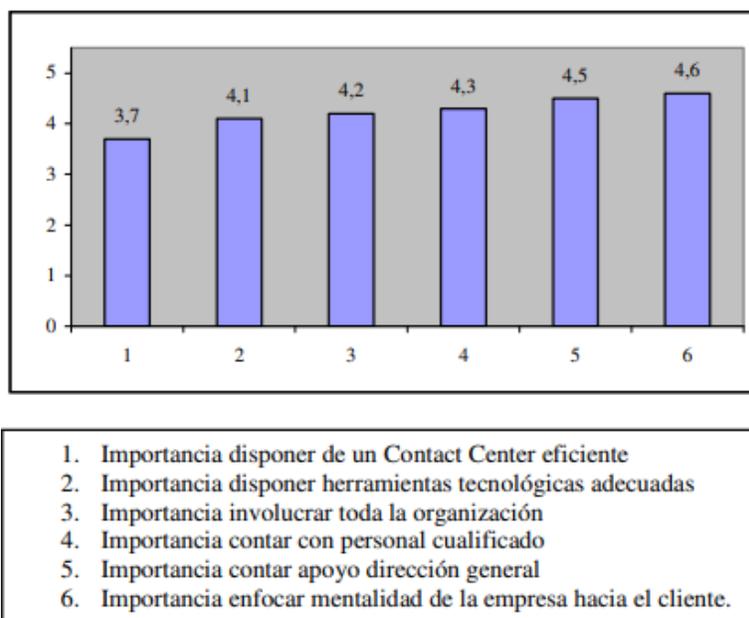
Gráfica 1 Resultados obtenidos al implementar CRM



Fuente: Recuperado de tesis doctoral de La Gestión de Relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español (2008)

También como resultado de ese estudio, se analizaron los factores de éxito citados por las empresas a la hora de implementar una estrategia de CRM, se destaca la importancia de enfocar la mentalidad de la empresa hacia el cliente y de contar con el apoyo de la gerencia general de la misma (Garrido Moreno, 2008).

Gráfica 2 Valoración factores claves de éxito de una estrategia CRM



Fuente: Recuperado de tesis doctoral de La Gestión de Relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español (2008)

2.5.1.3. CRM en España (AEMR, 2003)

Este estudio, se realizó para medir el grado de desarrollo del CRM en España en el 2003. Para este se destacaron aspectos como el grado de implementación, presupuesto destinado, los sectores en que hay un mayor grado de utilización y el tiempo para poner en marcha un proyecto de este tipo. Para esta investigación se tomó una muestra de 500 empresas (Garrido Moreno, 2008).

Como resultado de la investigación, se determinó que hubo un leve aumento en el porcentaje de empresas españolas que estaban utilizando una solución de CRM. Pues el estudio indicó que el 56.5% de los encuestados usaban una estrategia de este tipo en sus organizaciones para ese año. En comparación con el año anterior hubo un aumento interanual del 22% (Garrido Moreno, 2008). Así mismo, el estudio también indica que el 39.1% de los encuestados dedicaban entre 1% a 10% del presupuesto del departamento de marketing, mientras que el 13.3% dedicaban más del 40%. Además, también indicaron que el 47% de las empresas necesitaron de ayuda externa para implementar y poner en funcionamiento el CRM. Y que para ponerlo en marcha un 58% lo hicieron en un periodo menor a un año, mientras que un 15.2% indicaron necesitar más de dos años para poner en marcha el sistema (Garrido Moreno, 2008).

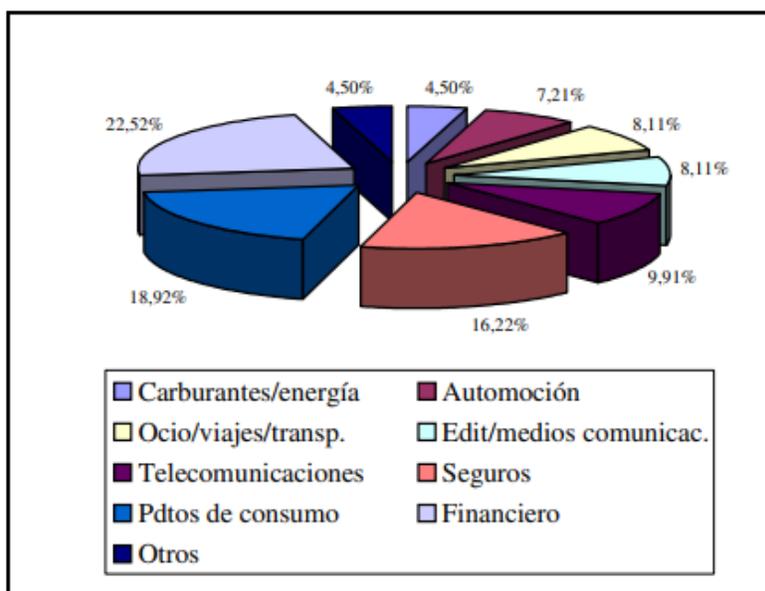
2.5.1.4. CRM en España (AECCEM-FECEMD, 2005)

Durante el 2005, la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECCEM-FECEMD) realizó el III estudio de CRM en España. Sin embargo, este estudio tuvo un enfoque diferente al de los años anteriores, este se enfocó en los siguientes aspectos:

- Base de datos y tratamiento de la información
- CRM Analítico; Q&R, Data Mining y Geomarketing
- CRM Colaborativo: gestión de campañas
- Canales de comunicación con el cliente, como Call center y redes sociales.

Para dicha investigación se envió un cuestionario a 5000 empresas españolas, y la muestra final fue de 120 empresas de distintos sectores, como se puede observar en la siguiente gráfica (Garrido Moreno, 2008).

Gráfica 3 Resumen de la estructura de sectores de actividad para el estudio



Fuente: Recuperado de tesis doctoral de La Gestión de Relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español (2008)

Con relación al análisis de la responsabilidad sobre el uso del CRM en las empresas, se observó a la Dirección general como protagonista ganador, por detrás quedaba como responsabilidad de Marketing o Comercial. Cabe recalcar que los departamentos de Sistemas/TI se consideran como importantes al momento de implementar esta plataforma en las organizaciones (Garrido Moreno, 2008).

Así mismo en este estudio se indicaron que algunos de los factores para determinar el éxito de la implementación fueron:

- El cambio en la mentalidad de la empresa hacia el cliente y la calidad de la base de datos.
- Cambios en los procesos del negocio para enfocarlos al cliente, involucrando a todas las áreas de la empresa en la estrategia.
- Disponibilidad de las herramientas tecnológicas adecuadas.

En cuanto al tiempo que las empresas se tardaban en implementar una solución así en sus empresas, en este estudio se determinó que la mayor parte de los desarrollos finalizaron entre los 6 meses y los dos años (Garrido Moreno, 2008).

2.5.1.5. CRM en España (AECEM-FECEMD,2007)

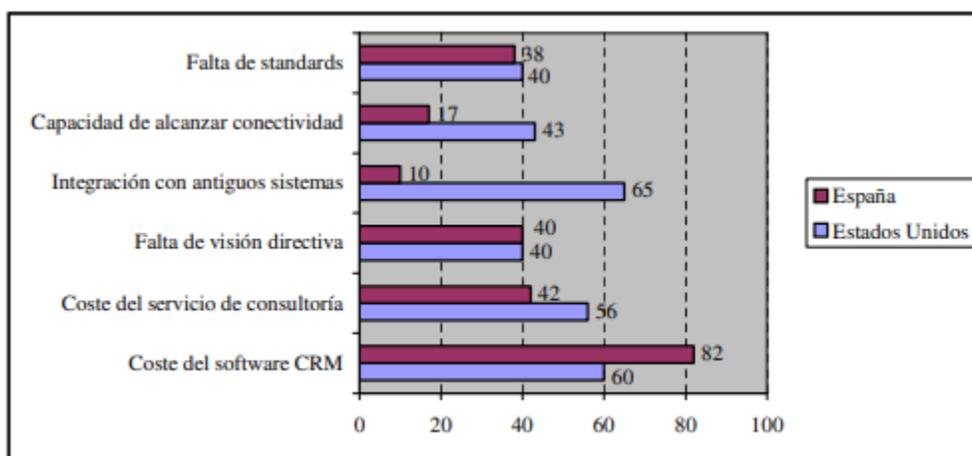
Para el 2007 nuevamente la AECEM-FECEMD realizó un estudio sobre la evolución del CRM en España. Al igual que en años anteriores se tomó una muestra de 200 empresas, específicamente de los sectores financieros, productos de consumo entre otros, además de ser compañías con más de 100 empleados y con facturación anual superior a 60 millones de euros (Garrido Moreno, 2008).

Para este estudio, se afirmó que un 17% de los encuestados invertía más de 600,000 euros para poner en marcha un desarrollo como este en sus organizaciones. Con respecto a la responsabilidad de este tipo de proyectos en las empresas encuestadas, ahora el protagonismo cambio para los departamentos de marketing y TI (Garrido Moreno, 2008).

2.5.2. Estudios comparativos sobre el uso del CRM en España y Estados Unidos

Para el estudio realizado en España, se tomaron en cuenta empresas de gran tamaño, es decir aquellas que tenían facturación anual superior a 100 millones de euros. La muestra ascendió a 136 empresas y el cuestionario fue completado por el máximo responsable de marketing en las empresas (Garrido Moreno, 2008). Uno de los análisis tomados en cuenta para este estudio fue analizar las barreras al implementar el sistema. A continuación, se observan los resultados en comparación con Estados Unidos (Garrido Moreno, 2008).

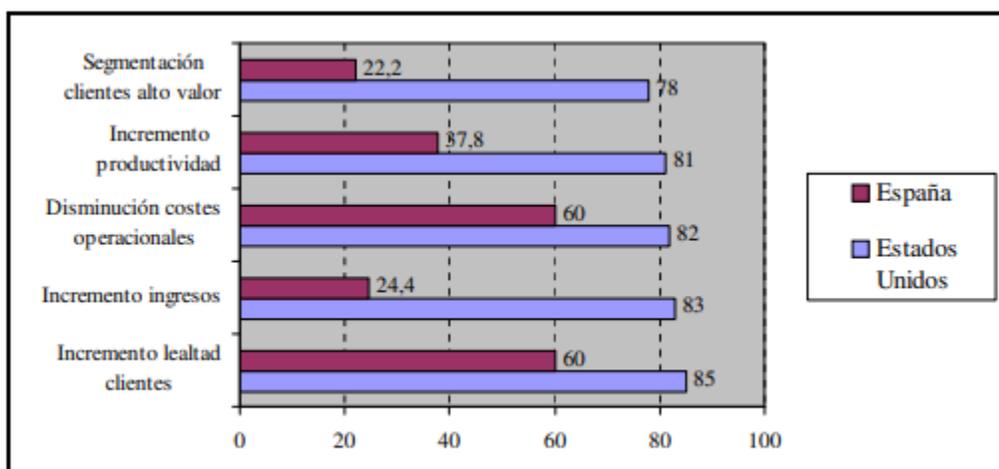
Gráfica 4 Barreras a la implementación de CRM



Fuente: Recuperado de tesis doctoral de La Gestión de Relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español (2008)

Así mismo, se analizaron las razones por las cuales se implementan CRMs en España, las cuales son incremento en la eficiencia y mejoras en la productividad. Mientras que en Estados Unidos indicaron la mejora de la lealtad de los clientes y el incremento de los ingresos como se muestra en la gráfica siguiente (Garrido Moreno, 2008).

Gráfica 5 Factores que justifican la inversión en CRM



Fuente: Recuperado de tesis doctoral de La Gestión de Relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español (2008)

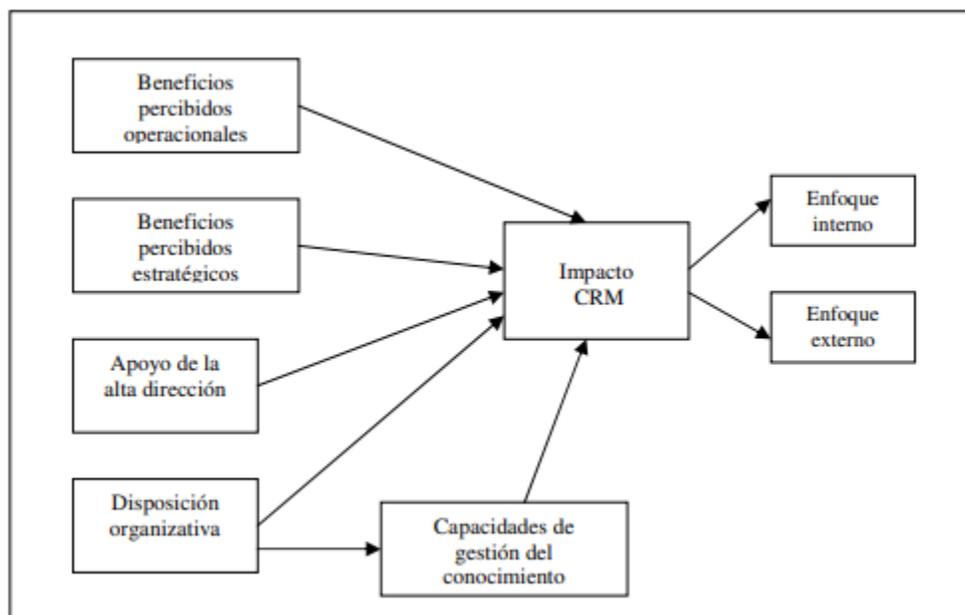
2.5.3. Estudios empíricos de validación de modelos de éxito para proyectos de implementación de CRM

Continuando con el tema de los estudios, es necesario validar de forma estadística el éxito de los proyectos en cuanto a la implementación del CRM. Por lo cual se tomaron en cuenta algunos estudios: Croteau y Li en 2003, Chen y Ching en 2004, Roh, Ahn y Han en 2005, y Eid en 2007 (Garrido Moreno, 2008).

2.5.3.1. Croteau y Li en 2003

Este modelo de estudio fue titulado Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives por los autores Croteau y Li en 2003, en el cual explican los factores críticos de éxito a la hora de implementar un CRM. Las TI juegan un papel importante, pues permiten el análisis de información del cliente y la generación de conocimiento sobre el mismo. Es decir que un factor importante es el aspecto tecnológico y la gestión del conocimiento. Para entender más sobre este modelo a continuación se muestra una figura con los factores citados (Garrido Moreno, 2008).

Figura 4 Modelo de investigación propuesto por Croteau y Li en 2003



Fuente: Recuperado de tesis doctoral de La Gestión de Relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español (2008)

Del lado izquierdo se aprecian los factores que determinan el éxito o fracaso de la implementación como lo son los de costos de operación, el aumento de la ventaja competitiva de la empresa con respecto a la competencia, el apoyo de la alta gerencia para impulsar esta estrategia en la organización y por último la capacidad de gestión tecnológica. El resultado del impacto podía medirse de forma interna (empresa) o externa (clientes) como se muestra en el lado derecho de la figura (Garrido Moreno, 2008).

Para comprobar este modelo se usó una muestra de 57 empresas canadienses usuarias del sistema CRM. Estas empresas contaban con más de 6000 empleados y facturación superior a 2,5 billones de dólares, pertenecientes a los sectores industriales, financieros y venta al por menor (Garrido Moreno, 2008).

Los resultados indicaron que las variables de los beneficios operacionales y estratégicos no tenían incidencia directa con el éxito de una implementación, sin embargo, si lo tenía el apoyo de la alta gerencia y las capacidades de gestión del conocimiento (Garrido Moreno, 2008).

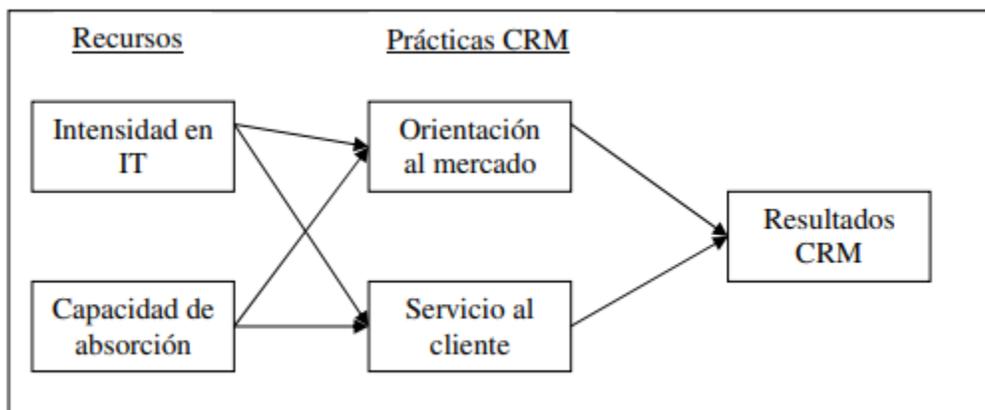
2.5.3.2. Modelo de Chen y Ching en 2004

Este estudio fue titulado An empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM performance. Este trabajo explica los factores que inciden en el adecuado funcionamiento de un CRM desde tres variables: recursos, practicas CRM y resultados (Garrido Moreno, 2008).

En la parte de los recursos se incluyeron los factores de intensidad en TI y capacidad de absorción organizativa. La primera hace referencia a la infraestructura y aplicaciones tecnológicas de la organización. Y la segunda está relacionada al conocimiento y a la capacidad de aprendizaje del personal (Garrido Moreno, 2008).

Para la variable de las practicas CRM, se incluyen los factores de orientación al mercado y servicio al cliente. También se mide la personalización en las ofertas de venta de productos y servicios y los programas de fidelización. En este análisis se utilizaron datos de 155 empresas de servicios financieros en Taiwán. Y se aplicó un modelo de regresión para contrastar las hipótesis existentes en el modelo. (Garrido Moreno, 2008).

Figura 5 Modelo de investigación propuesto por Chen y Ching



Fuente: Recuperado de tesis doctoral de La Gestión de Relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español (2008)

El análisis soporto satisfactoriamente el modelo de investigación, sin embargo, los resultados mostraron que una gran proporción de la varianza de los resultados del CRM no es explicada por el modelo, es decir que existen variables explicativas que no fueron tomadas en el modelo (Garrido Moreno, 2008).

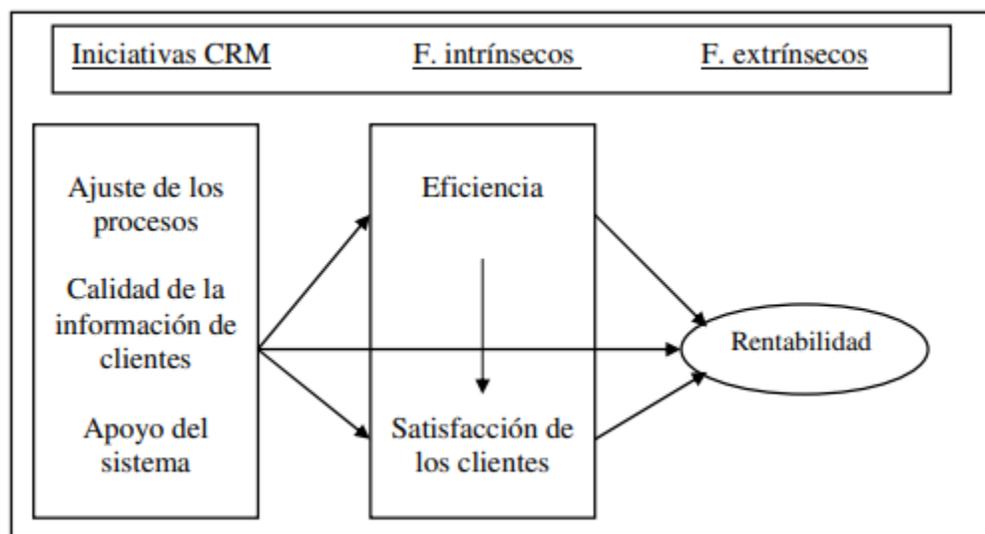
2.5.3.3. Modelo de Roh, Ahn y Han en 2005

Este modelo titulado como “The priority factor model for customer relationship management system success”, su objetivo es medir los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en el éxito de la implementación de un CRM. Esta teoría realizó su estudio basado en el enfoque de marketing y de TI (Garrido Moreno, 2008). Y se enfocó en tres fases:

- Iniciativas CRM
- Factores intrínsecos de éxito del CRM y
- Factores extrínsecos

A continuación, una figura para entender el contenido de este modelo:

Figura 6 Modelo de éxito del CRM planteado por Roh, Ahn y Han en 2005



Fuente: Recuperado de tesis doctoral de La Gestión de Relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español (2008)

Al observar la figura anterior, para las iniciativas se tienen 3 factores: Ajuste de los procesos que se refiere a los relacionados a la interacción con clientes tanto para el área comercial o ventas como el servicio post-venta, calidad de la información de clientes esto para tomar decisiones de forma efectiva y apoyo del sistema haciendo referencia a los softwares y todo lo que conlleva una solución como esta (Garrido Moreno, 2008).

Para los factores intrínsecos se tiene la eficiencia y la satisfacción de los clientes, al hacer referencia al primero es básicamente medir el éxito del sistema mediante la productividad de los colaboradores como ahorro de tiempo y costos y mejoras funcionales. En relación a la satisfacción de los clientes se puede medir en aspectos como reducción en número de quejas, aumento en el valor de la marca y aumento en el nivel de interacciones. En cuanto a los factores de éxito extrínsecos, solo se tiene la rentabilidad la cual puede ser medida con el incremento de nuevos clientes, ventas cruzadas y reducción de pérdidas de clientes (Garrido Moreno, 2008).

Para poder hacer un análisis de este modelo se utilizó una muestra de 234 empresas del sector asegurador en Corea, a su vez se aplicaron ecuaciones estructurales por medio del programa AMOS. Los resultados indicaron que los ajustes del proceso, calidad de la información y apoyo del sistema no impactan directamente la rentabilidad en forma

directa si no es por la eficiencia. Sin embargo, si presenta un impacto significativo en la satisfacción de los clientes que a su vez influía directamente en la rentabilidad de las empresas.

Es decir que para ver un efecto en los factores de éxito extrínseco es necesario ver la actuación de los factores intrínsecos como mediadores. Adicionalmente otros factores que se consideran para el éxito de la implementación en un CRM, es el apoyo de la alta dirección, definición efectiva de la estrategia, cultura organizativa innovadora y personal experto en nuevas tecnologías (Garrido Moreno, 2008).

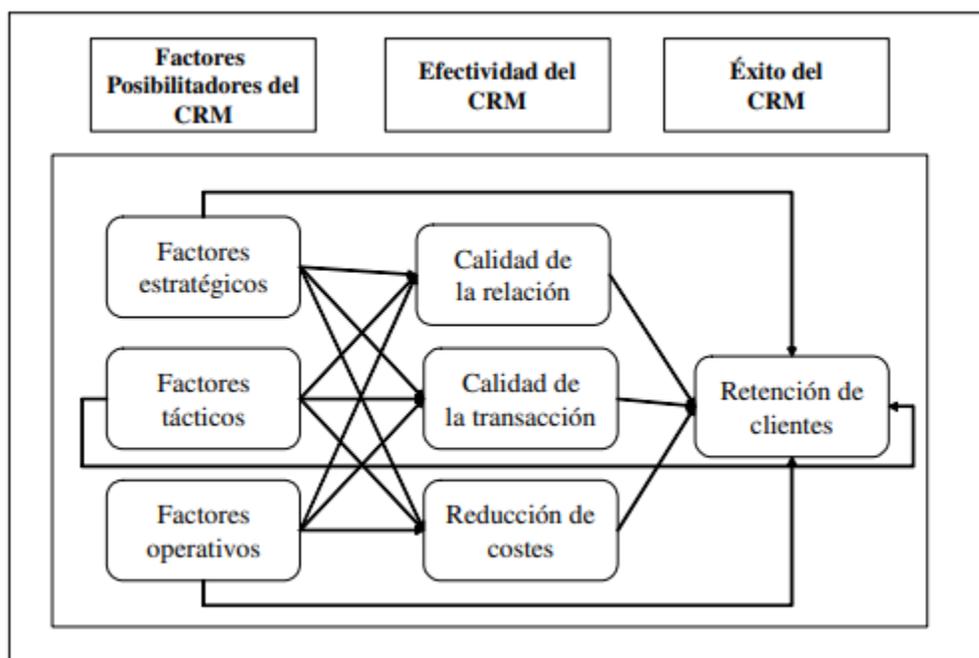
2.5.3.4. Modelo de Eid en 2007

Este modelo fue titulado Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model. Para esto se basaron en la teoría del marketing relacional que consta de tres bloques fundamentales: factores posibilitadores del CRM, efectividad del CRM y éxito del CRM.

Los factores posibilitadores del CRM hacen énfasis en aspectos estratégicos, tácticos y operativos. Al mencionar aspectos estratégicos se refiere al apoyo de la alta dirección, cultura organizativa, desarrollo de una estrategia CRM, visión clara del alcance del proyecto y benchmarking.

En relación a los aspectos tácticos, incluyen la aceptación de los empleados, la elección del software CRM, su integración a otros sistemas como el sistema de facturación y la formación necesaria. Los factores operativos se refieren al plan de implementación, medidas del resultado de la estrategia, personalización, orientación al cliente y análisis de datos (Garrido Moreno, 2008).

Figura 7 Modelo de Eid para la implementación del CRM en 2007



Fuente: Recuperado de tesis doctoral de La Gestión de Relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español (2008)

Para este estudio se analizó una muestra de 159 bancos del Reino Unido, en empresas que llevaran más de 1 año de estar utilizando un CRM. A su vez se utilizó la metodología de ecuaciones estructurales para contrastar el modelo de forma empírica. De acuerdo con los resultados, se estableció que los factores estratégicos no impactaban en la retención de clientes, se considera que su impacto es indirecto, sin embargo, la efectividad del CRM si es un factor directo (Garrido Moreno, 2008).

2.5.4. CRM en América

El termino CRM surgió en Estados Unidos, por eso en este país se conocen numerosos casos de éxito, sin embargo, en Latinoamérica el tema era menos común hasta hace algunos años atrás, pues solo las empresas grandes se habían animado a entrar a esta filosofía debido a que representaba un compromiso en el cual se debían de invertir muchos recursos y esfuerzos por parte de la compañía (Valdez Aceves, 2012).

Como consecuencia de que este sistema surge en Estados Unidos, los países de México y Estados Unidos, constituyen la segunda región con mayor crecimiento en contar con una solución como esta en sus empresas. En cambio, para la región Latinoamérica, empezaron a surgir CRMs que se adecuaban a las necesidades del mercado de esta región, por lo que en los últimos años se ve un aumento en la adquisición de sistemas de este tipo (Valdez Aceves, 2012).

En Panamá, las tecnologías digitales, las plataformas sociales y el crecimiento del uso del internet, ha fomentado que se atiendan de una mejor manera las soluciones a las necesidades de los clientes. Cabe recalcar que, en el gobierno de Panamá se implementó un CRM en la Caja de Seguro Social, y su implementación fue exitosa debido a que benefició a 3.5 millones de ciudadanos. (Troconis, 2018) Así mismo, en Panamá esta plataforma ha sido popular pues durante las diferentes ferias Empresariales de la Universidad de Tecnología, los estudiantes desarrollaron un CRM que les permitió crear una empresa y manejarla mediante esta plataforma. Este evento dio la visibilidad de que es importante gestionar de forma correcta a los clientes para que exista un proceso de recompra y fidelización.

2.5.5. Análisis del concepto CRM

Partiendo del análisis del concepto del marketing relacional, se conceptualiza el CRM englobando 4 características: estrategia, proceso, tecnología, capacidad y estrategia de negocio (Zablah, Bellenger, & Johnson, 2004, págs. 475-489). Para este trabajo profesional de graduación se utilizará el enfoque de las tecnologías de la información o tecnológico y también como estrategia de negocio para aumentar el nivel de las ventas en las empresas.

Como se ha mencionado, el CRM es un término de moda relacionado con el marketing relacional, y que, si bien se puede encontrar infinidad de definiciones sobre el término, aun no existe una definición generalmente aceptada del concepto. Para Paas y Kuijlen el CRM debe facilitar procesos para planificar y ejecutar la concepción, valoración, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios de forma que se generen intercambios que satisfagan los beneficios tanto individuales como organizativos. Todo

ello mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo que sean beneficiosas para las distintas partes implicadas (Paas & Kuijlen, 2001, págs. 51-60).

De acuerdo con la definición anterior, se puede destacar algunos rasgos comunes del término CRM:

- Es una estrategia de negocio centrada en el cliente. Esta estrategia debe integrar a toda la organización, alineando a las distintas funciones existentes con un objetivo común.
- Su principal objetivo es generar valor para el cliente, mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias mediante la personalización de las ofertas de ventas.
- Incluye la aplicación de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia, pero insistiendo en que el CRM no es solo un software tecnológico, sino que su concepto es mucho más amplio.
- Es una estrategia de negocio a largo plazo que genera beneficios para las distintas partes implicadas en la relación comercial.
- La estrategia CRM implica un rediseño de la organización para orientarla al cliente, por lo que requiere una cultura y liderazgo organizativo adecuados.

2.5.6. Beneficios de implementar un sistema CRM

Determinar los beneficios de la implementación de un CRM dentro de una empresa, puede resultar complicado porque estos resultados pueden verse influenciados en diversos factores, en los que se destacan la aceptación del nuevo modelo por parte de los colaboradores. Aun así, en un ambiente controlado, con la planificación adecuada, las empresas han reportado diversos beneficios, que a largo plazo se traducen en una ventaja competitiva.

CRM implica el uso continuo de información refinada acerca de clientes actuales y potenciales para anticiparse y responder a sus necesidades; se apoya en una combinación de procesos de negocios y de TI para descubrir el conocimiento clave a cerca de los clientes. "Haciendo un uso efectivo de las TI, las organizaciones pueden ofrecerles mayor valor a sus clientes" (Puente & Cevilla, 2007, pág. 4)

Los beneficios, de utilizar un CRM se pueden resumir:

1. en una mayor satisfacción del cliente,
2. en un incremento de ingreso, debido al fortalecimiento en la fuerza de ventas y
3. una ventaja competitiva a largo plazo, debido a la retención de clientes.

Como menciona Puente y Cevilla “el CRM aplicado correctamente puede hacer que las empresas estén más atentas a la manera cómo interactúan con sus clientes, sean más inteligentes en el momento de la ampliación de productos y servicios e incrementen sus ventajas competitivas” (Puente & Cevilla, 2007). Pero el CRM aplicado de manera incorrecta puede ser muy perjudicial para una empresa, pues contribuye a generar la pérdida de fe de los ejecutivos en el valor de su aporte al negocio. De allí la importancia de atender un conjunto de aspectos que han sido denominados mejores prácticas.

De acuerdo con un estudio realizado por la empresa Forrester en el año 2018, donde realizaron encuestas a más de 2000 empleados que usaban un CRM en sus empresas se determinó que un sistema correctamente integrado aumenta el ROI en un 245%. (Forrester, s.f.) Además de identificar el aumento del ROI, ese estudio indica las siguientes estadísticas:

- 50% del equipo mejoro la productividad.
- La productividad de las ventas mejoro en un 5%.
- El tiempo en que se respondían las consultas de los clientes se redujo en un 10%.
- Aumento de los ingresos en un 2%.
- Reducción del costo por la mano de obra del servicio al cliente en un 40%
- Disminución del costo laboral en general en un 20%
- El ROI de implementar un CRM es de aproximadamente \$5.00 por cada \$1.00 invertido.
- CRM da a las empresas un aumento del 65% en las cuotas de ventas.

- El CRM también mejora la retención de los clientes en un 26%.
- El costo de obtener un nuevo cliente se reduce en un 23% al obtener un CRM.
- Los clientes potenciales que se nutren en el sistema CRM convierten el 47% del tiempo.
- Las tasas de conversión pueden mejorar en un 300% con un CRM en su lugar.
- El valor promedio de una venta puede mejorar en un 40% con un CRM.
- En general, el 74% de las empresas que utilizan CRM informan mejores relaciones con los clientes.

2.5.7. Factores de éxito para implementar un CRM

Ryals y Knox resaltan la idea de que la implementación con éxito del CRM requiere no sólo una mejora tecnológica, sino también el desarrollo de una filosofía relacional que implique una reorganización de la empresa en torno a sus clientes. Esa reorganización implica cambios en la cultura organizativa, en los sistemas de evaluación y en los incentivos, así como en las prácticas de negocio, de forma que los distintos departamentos trabajen de forma coordinada con el fin de mejorar la orientación al cliente. (Ryals & Knox, 2001, págs. 534-542)

La Administración de las Relaciones con el Cliente es una estrategia de negocio en la que se involucran una gran parte de la organización. La implementación de esta estrategia de negocio permite obtener una visión completa del cliente, sin embargo, existe un elevado porcentaje de casos de implementación de CRM en la que no se cumple con las expectativas esperadas, lo cual ha provocado que más de la mitad de las implementaciones sean consideradas como un fracaso.

A continuación, se describen factores que se identificaron pueden llegar a influir fuertemente en el éxito o fracaso durante la implementación de un CRM:

1. Eficiencia en la definición y análisis de los procesos

Al implementar una estrategia de negocio como CRM, comúnmente se presenta oposición por la parte de las diferentes áreas de la organización para modificar los

procesos en uso, y se comete el error de tratar de adecuar la estrategia de negocio de CRM a los procesos existentes en la compañía puede significar el fracaso de la implementación. El análisis de los procesos actuales de la organización tiene como objetivo mapear los procesos actuales para identificar sus debilidades y alinearlos con la visión del negocio y de CRM. (Pétrissans, 1999)

2. Apoyo de la alta dirección

CRM como estrategia de negocio, requiere ser comprendida y plenamente apoyada por la alta dirección, este apoyo y conocimiento debe ser transmitido a todas las áreas y niveles de la organización. Este apoyo debe extenderse a las áreas impactadas por la nueva estrategia de negocio sobre todo porque en muchos casos se requiere de éstas áreas para aportar conocimiento del negocio y de los procesos que se utilizan, esto ocurre principalmente durante las etapas iniciales en las que se requiere definir la estrategia y alinearla con el giro y necesidades de la institución, esta tarea es muy importante durante el análisis de los procesos actuales en la organización. (Dickie & L., 2002)

3. Alineación de TI y la estrategia de negocio

Hay que tener muy claro que la Tecnología de Información es una herramienta para mejorar los procesos del negocio que el cliente recibe. La implementación de CRM no es un proyecto de Tecnología de Información, pero si es una herramienta que permiten crear una infraestructura que apoya y soporta los procesos definidos para la implementación de CRM en empresas. (Siebel Systems, 2002)

4. Realizar la implementación en fases

Cuando se realiza una implementación de CRM en varias etapas o fases, es más efectiva. Además, es posible realizar mediciones del cumplimiento de los objetivos de cada etapa. Al aumentar los controles de calidad en cada fase se eleva la probabilidad de éxito de la implementación. (Sun Microsystems Inc, 2001)

5. Manejo eficiente del cambio organizacional

Los problemas en la empresa se inician cuando se modifican los procesos, sin un manejo adecuado se genera resistencia al cambio. Con la implementación de CRM la cultura

organizacional debe revisarse y asegurar que soportará la solución que se está implementando. El cambio cultural que se requiere varía dependiendo del tamaño y la complejidad de la organización. (Wilson, 1990)

2.5.8. Empresas con CRM en comparación con empresas sin CRM

Es importante también dar a conocer las diferencias entre una empresa con CRM y sin CRM pues fue de ayuda para entender los resultados que se obtuvieron de este trabajo profesional de graduación. Por lo tanto, se detalla una tabla a continuación para conocer las principales diferencias.

Tabla 2 Empresas con y sin proyectos de CRM

Con CRM	Sin CRM
Información en un solo lugar y al alcance de todos lo que promueve el aumento en la eficiencia y mejora de la red de comunicación	Información independiente y difícil de analizar dando lugar a deficiencias en los procesos.
Automatización de procesos.	Procesos mecánicos ralentizando la operación de la empresa.
Atención a los clientes de forma personalizada.	Desconocimiento de los clientes dando lugar a atenderlos como si fueran clientes nuevos.
Ahorro en tiempo debido a la efectividad de los procesos.	Insatisfacción de los clientes, por lo cual da lugar a pérdida de los mismos por tener procesos tardados.

Fuente: Mindcube Sales 2020

3. METODOLOGÍA

Este capítulo se presentó con la finalidad de especificar los procedimientos, técnicas, e instrumentos que se utilizaron para recolectar y analizar información, dando con ello el soporte al trabajo profesional de graduación. El contenido del capítulo, incluye: La definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1. Definición del problema

Guatemala se encuentra en constante desarrollo en cuanto a las Tecnologías de la información (TI), por lo tanto, está principiando a utilizar estrategias comerciales y tecnológicas que usan países como Estados Unidos, Canadá y Europa. En este sentido, algunos sectores de la actividad económica en Guatemala principalmente las que son de Retail como por ejemplo las ferreterías están buscando herramientas que les permita retener y fidelizar a sus clientes. Sin embargo, existen muchas empresas en Guatemala en las cuales se han realizado proyectos de implementaciones de CRM, pero por no contar con una adecuada metodología de implementación, se pierde el objetivo del proyecto y por lo tanto se convierte en un fracaso para dichas compañías. Por lo tanto, es necesario establecer una metodología que sea de ayuda para la formulación de proyectos de implementación de CRM.

3.1.1. Especificación del problema

El éxito o fracaso de la implementación de sistemas de CRM depende del tipo de metodología que se utilice, por lo cual es importante determinar cuál es la metodología más apropiada a utilizar en Guatemala.

Para la propuesta de solución que se plantea al problema de investigación se desarrolló una metodología para la formulación de proyectos de implementación de un CRM en ferreterías en el municipio de Guatemala.

3.1.1.1. Relación causa efecto

- Causa: Sistema de CRM
- Efecto: Nivel de ventas

3.1.1.2. Pregunta general de investigación

¿Cuáles son los aspectos a considerar para que exista un aumento en el nivel de ventas como resultado de la implementación de un sistema de CRM en las ferreterías de la Ciudad de Guatemala?

3.2. Delimitación del problema

La delimitación se deriva de la especificación del problema, lo cual sirve de base para definir la unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico que comprende la investigación.

3.2.1. Unidad de análisis

Ferreterías.

3.2.2. Periodo histórico

2014 al 2019.

3.2.3. Ámbito geográfico

Ciudad de Guatemala

3.2.4. Diseño

Longitudinal

3.2.5. Alcance de la investigación

El alcance fue documental y descriptivo.

3.3. Objetivos

A continuación, se describen los objetivos planteados para el Trabajo Profesional de Graduación.

3.3.1. Objetivo General

Diseñar una metodología para la formulación de proyectos de implementación de la administración de las relaciones con el cliente (CRM) en ferreterías ubicadas en el municipio de Guatemala.

3.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar los aspectos más importantes a considerar para el desarrollo de proyectos de implementación de sistemas de CRM en las ferreterías.
2. Determinar los factores internos y externos más importantes en el desarrollo de los proyectos para alcanzar los objetivos de una implementación de CRM.
3. Caracterizar los factores de riesgo que afectan el cumplimiento de la implementación de un CRM.
4. Identificar metodologías existentes para la formulación de proyectos de implementación de nuevas tecnologías.
5. Analizar los resultados obtenidos en una ferretería antes y después de la implementación de un CRM.

3.4. Justificación

El CRM es una estrategia de negocios que busca administrar las interacciones con el cliente, donde cada interacción se compone de una gestión administrativa, el personal de la empresa, de procesos y de tecnología. El principal objetivo de esta herramienta es construir relaciones a corto, mediano, y largo plazo con los clientes para satisfacer sus necesidades, expectativas y preferencias individuales.

Como se mencionó en capítulos anteriores, la industria ferretera en Guatemala se encuentra en constante crecimiento, y por ser en su mayoría de tipo familiar solo están enfocados en generar ingresos y no en la gestión y atención de clientes, lo cual puede ocasionar problemas a largo plazo. Por lo que es importante que en este tipo de negocios exista una herramienta como lo es el CRM.

Se conoce que existen diversidad de razones que justifican el uso de un CRM dentro de las empresas, sin embargo, es importante dar a conocer que actualmente existe un índice de fracaso de 70% a 80% en el uso del CRM debido a que no existe una metodología adecuada para realizar la implementación de este tipo de proyectos.

Dentro de este contexto, el interés del tema planteado, ofrece números beneficios en diferentes aspectos como lo es el interés social, pues en Guatemala de acuerdo con un

estudio realizado por el Ministerio de Economía en el 2015, existen cerca de 800 ferreterías las cuales en su mayoría cuentan con un CRM pero en muchas empresas su uso no es correcto. Por eso es importante desarrollar una metodología que sea una guía en la implementación de sistemas de CRM para las ferreterías y que estas tengan claridad de los pasos a seguir, cuándo, cómo, y qué resultados esperar de la implementación del sistema.

3.5. Método científico

El método científico se constituyó en el fundamento de la presente investigación para poder establecer una correcta metodología para proyectos de implementación de CRM en las ferreterías. Para este trabajo de investigación, se utilizó el enfoque mixto aplicando el deductivo – inductivo.

3.6. Técnica de investigación aplicadas

Las técnicas son reglas y operaciones que se utilizaron para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.6.1. Técnicas de investigación documental

Para este trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas documentales:

3.6.2. Fichas de resumen de datos proporcionados por Salesforce (CRM No. 1 en el mundo)

Esta técnica fue utilizada para encontrar una adecuada metodología para implementar proyectos de CRM. Para lo cual se hizo una investigación a profundidad de algunos casos realizados en compañías similares en otros países.

3.6.3. Técnicas de investigación de campo

Para este trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas de investigación de campos:

3.6.4. Análisis de base de datos proporcionada por Ferretería

Con la información de la base de datos se realizó el análisis de los beneficios que se obtuvieron antes y después de la implementación de del CRM, con los resultados obtenidos se midió el éxito del proyecto. Para el análisis de esta información se tomó en cuenta información de una ferretería con 6 sucursales localizadas en Guatemala, pues únicamente se analizó información de este caso de estudio.

3.6.4.1. Entrevista a los gerentes de ventas de las sucursales de las Ferreterías

Se realizó una entrevista a profundidad a los gerentes de ventas, con la finalidad de obtener de primera mano los resultados que ellos tuvieron más visibles luego de realizar la implementación del CRM. Así mismo se consultaron aspectos que consideran les fue de ayuda para conseguir el éxito del proyecto, esto con la finalidad de poder establecer una metodología para este tipo de implementaciones.

3.6.4.2. Entrevista a expertos consultores

Se realizó también una entrevista a profundidad a consultores implementadores del CRM de Salesforce para evaluar las mismas preguntas de los gerentes de ventas, pero desde la perspectiva de un consultor.

3.6.4.3. FODA

Para complementar la investigación, se realizó un FODA con la ferretería incorporadas en el presente trabajo profesional de graduación. En la cual fue completada con el apoyo de los gerentes de ventas de las distintas sucursales. Así mismo se colocó una ponderación de importancia y una calificación que consideraban que tenían ellos antes de realizar la implementación.

3.7. Limitaciones en el trabajo profesional de graduación

- a) Precios de los diferentes sistemas de CRM en el mercado
- b) Aspectos técnicos de la plataforma de CRM.
- c) Información a evaluar del antes de la implementación 2 años y posterior 2 años.
- d) Aspectos legales
- e) Información de proyectos de implementaciones en Guatemala.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se desarrolla el análisis y discusión de los principales resultados alcanzados en el trabajo profesional de graduación.

4.1. Aspectos a considerar para el desarrollo de proyectos de implementación de sistemas de CRM en las ferreterías

Con los resultados de la encuesta realizada al gerente de ventas de la unidad objeto de estudio, se presenta la tabla 2. De acuerdo con la experiencia ya vivida en su ferretería él considero los aspectos anteriores. Este listado lo coloco en orden como esta persona considero de mas importante a menos importante, sin embargo, él recalco que estos aspectos deben de ser considerados siempre antes de implementar una solución como esta.

Tabla 3 Aspectos a considerar al desarrollar una implementación de CRM

1	Objetivos esperados del proyecto
2	Establecer los requisitos iniciales
3	Establecer la cantidad de integraciones a otras tecnologías y como se hará.
4	Establecer un presupuesto
5	Elegir una herramienta intuitiva y fácil de utilizar
6	Involucrar a los empleados
7	Asesorarse de consultores expertos en la industria

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se entrevistó a una empresa consultora de implementación de este tipo de soluciones y los resultados fueron los que se presentan en la tabla 3:

Tabla 4 Aspectos a considerar al desarrollar una implementación de CRM

1	Identificación de objetivos medibles
2	Modelado de procesos actuales y esperados
3	Realizar un inventario de integraciones de sistemas necesarios
4	Establecer la información inicial a cargar en el sistema y el encargo del mismo
5	Establecer un listado de requisitos y producto final esperado

6	Establecer un cronograma de trabajo tanto para la implementación como la formación de los colaboradores.
---	--

Fuente: Elaboración propia

Al comparar las dos entrevistas realizadas tanto a la gerencia de ventas como al consultor experto en la materia, se pueden observar que ambos coincidieron en los aspectos como:

- Establecer los objetivos del proyecto, esto sin duda alguna es un aspecto clave para cualquier tipo de proyecto pues ayuda a que el mismo sea ordenado además de indicar los resultados que se esperan.
- Establecer las integraciones a otros sistemas, es de suma importancia establecer si se debe realizar integraciones a un sistema de facturación, ERP o alguna otra plataforma de mercadeo pues puede que esto afecte en la viabilidad y duración del proyecto.
- Establecer un listado de requisitos, este aspecto también es vital establecerlo previo a iniciar el proyecto pues en algunos casos desde la perspectiva del cliente van surgiendo nuevos requerimientos que pueden atrasar el desarrollo del proyecto y desde el punto de vista del consultor puede que exista alguna limitación para cumplir algún requerimiento. Por lo cual es indispensable que todo se deje establecido previamente y esto no afecte, retrase o no se cumpla con algún requerimiento.

Así mismo cabe recalcar que de acuerdo con PMBOK (PMI, 2013), en la fase de planificación, se debe cumplir con lo detallado en la tabla 4:

Tabla 5 Variables a considerar al desarrollar un proyecto

1	Alcance del proyecto, que debe de incluir al menos: <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos • Especificaciones • Estándares de diseño e ingeniería
2	Duración del proyecto – ruta crítica
3	Costo detallado del proyecto
4	Identificación de los involucrados

Fuente: Elaboración propia con base a Guía PMBOK (2013)

Al observar el cuadro anterior, se puede observar que efectivamente no importando el punto de vista ya sea interno desde la compañía que se va a implementar, el consultor o de acuerdo con PMBOK los variables a considerar previo a iniciar un proyecto son similares.

4.2. Factores internos y externos en el desarrollo de los proyectos de implementación de CRM

Se realizó la identificación de los factores internos y externos que impacta el desarrollo de proyectos de implementación de CRM, por medio de un FODA. Para aspectos de presentación primero se analizaron los factores internos.

Tabla 6 Metodología FODA. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)
Año 2020

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
F1. Aceptación del equipo de trabajo de implementar nuevas tecnologías	0.35	4	1.4
F2. Excelente Equipo de trabajo	0.25	4	1
F3. Recursos financieros disponibles	0.2	2	0.4
F4. Cuentan con una estandarización de procesos realizada por una empresa consultora	0.2	3	0.6
	1		3.4
Debilidades			
D1. Procesos burocráticos	0.15	4	0.6
D2. No existía un área para la planeación de proyectos	0.25	4	1
D3. No existía un sistema de registro, seguimiento y evaluación de ningún tipo de proyecto	0.4	3	1.2
D4. Presupuesto limitado	0.2	4	0.8
	1		3.6

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar los factores internos, se puede observar que la compañía objeto de estudio tenían toda la disponibilidad e intención de crecer tecnológicamente pues comprendían que esto los haría ser más productivos y competitivos en el mercado. Sin embargo, contaban con algunas debilidades pues habían querido poner en marcha otro tipo de

proyectos, pero por no contar con un equipo de seguimiento a nuevas propuestas dentro de la empresa, muchas de ellas tendían al fracaso.

Tabla 7 Metodología FODA. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Año 2020

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
O1. Crear un equipo de trabajo dedicado al desarrollo de proyectos internos	0.3	4	1.2
O2. Promover proyectos de tecnología y ser competitivos ante la competencia	0.25	3	0.75
O3. Colaboración de todas las áreas de la empresa para proponer proyectos de mejoras	0.25	2	0.5
O4. Disponibilidad de recursos para gestionar proyectos internos	0.2	2	0.4
	1		2.85
Amenazas			
A1. Mala asesoría de consultores externos	0.3	3	0.9
A2. Proyectos mal definidos que afecten a nivel externo, como clientes y proveedores	0.1	2	0.2
A3. No ejecución de proyectos que ocasionen pérdida de recursos	0.25	2	0.5
A4. Incremento en el costo de implementación de nuevos proyectos	0.35	3	1.05
	1		2.65

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar los factores externos, y obtener un valor en oportunidades de 2.85 en comparación de un 2.65 de las amenazas se puede observar que existía un aprovechamiento de sus oportunidades en relación a la formulación de nuevos proyectos en la ferretería objeto de estudio. Esto como consecuencia que ellos consideraban realmente necesario conformar un equipo interno, no solamente para ejecutar la implementación del CRM si no para cualquier tipo de proyecto a partir de ese momento.

4.3. Factores de riesgo que afectan el cumplimiento de la implementación de un proyecto de CRM

Así como se detalló el análisis en el inciso 4.1, para este apartado se realizaron entrevistas a un gerente de ventas para conocer los riesgos desde el punto de vista de cliente y a un consultor para conocerlos desde un punto de vista externo al objeto de estudio. Para el primer entrevistado los resultados están detallados en la tabla 7.

Tabla 8 Factores generadores de riesgo (Cliente)

1.	Cambio radical de tecnología
2.	Dependencia elevada del socio consultor para llevar a cabo el proyecto
3.	Objetivos no claros ni medibles.
4.	Falta de apoyo de la gerencia general
5.	Falta de compromiso de los interesados del proyecto
6.	Falta de alineamiento entre el proyecto y los objetivos de la empresa.
7.	Tiempo y presupuestos no establecidos
8.	Falta de comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Como en cualquier proyecto, más si está relacionado con la implementación de una nueva tecnología se sugiere que los cambios se hagan por fases esto con la finalidad de no aturdir a los colaboradores de la compañía. Así mismo, el involucramiento de los consultores debe de ser paulatino, de mayor a menor hasta la entrega y la empresa sea independiente en sus procesos.

Desde el punto de vista de un experto consultor, los resultados de la entrevista, se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 9 Factores generadores de riesgo (Consultor)

1.	Exigir perfección.
2.	Realizar una implementación sin integrar todas las herramientas de la empresa.
3.	Todos opinan, nadie decide.
4.	Cambio de director de proyecto del lado del cliente o consultor.
5.	Falta de apoyo de la gerencia general.

6.	Requerimientos no definidos.
7.	Procesos no definidos
8.	Resistencia al cambio.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, es indispensable establecer un encargado de proyecto tanto para el lado del cliente, que para este trabajo de investigación son las ferreterías, como para la empresa consultora. Esto con la finalidad de que en conjunto se definan los objetivos y los requerimientos para que al finalizar el proyecto los procesos queden claramente definidos y por su puesto sean de ayuda para los departamentos involucrados y no exista resistencia al cambio.

Así mismo, de acuerdo con PMBOK existe una forma para manejar los riesgos de un proyecto, pues es inevitable la existencia de los mismos. En la siguiente tabla, se detalla el listado de pasos para gestionar los riesgos de acuerdo con esta guía.

Tabla 10 Gestión de riesgos según PMBOK

1.	Planificar los riesgos
2.	Identificar los riesgos
3.	Realizar el análisis cualitativo de riesgos
4.	Realizar el análisis cuantitativo de riesgos
5.	Planificar la respuesta a los riesgos
6.	Monitorear y controlar los riesgos

Fuente: Elaboración propia con base a Guía PMBOK (2013)

Como se mencionó con anterioridad es inevitable contar con riesgos antes, durante y después de realizar un proyecto. Por lo cual es necesario, planificarlos para llevar un control de los mismos, y reducir el impacto que pueda causar esos riesgos en la realización exitosa de un proyecto.

4.4. Metodologías para la formulación de proyectos tecnológicos

Con la finalidad de conocer las metodologías existentes para la formulación de proyectos tecnológicos, se realizó una investigación documental para identificar cuáles son las metodologías existentes más reconocidas en el mundo de la implementación de

tecnologías TI, y se determinó que las más reconocidas en los últimos años son PMBOK y SCRUM (Scrum Study, 2017). Por lo cual se presenta un cuadro a continuación con las principales diferencias entre cada una.

Tabla 11 Diferencias entre metodologías SCRUM y PMBOK. Año 2020

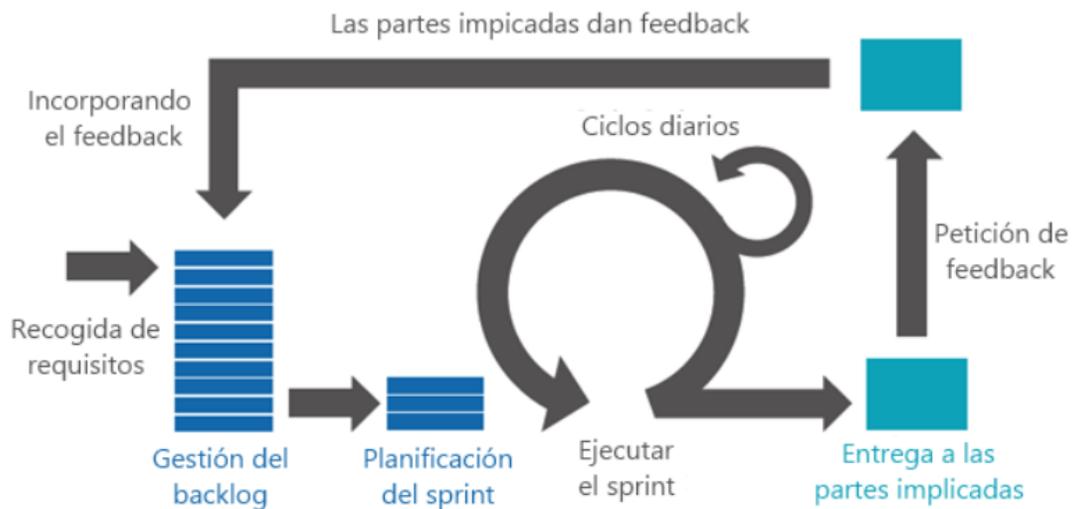
	SCRUM	PMBOK
Se centra en	Las personas	Los procesos
Documentación requerida	Mínima	Se documenta todo.
Estilo de proceso	Iterativo	Lineal
Planificación	Mínima	Alta
Establecimiento de requisitos	Según la importancia del negocio y se mantiene actualizada mientras se avanza en el proyecto	Se establece al inicio del proyecto y no cambia.
Calidad	Se basa en el cliente	Se basa en el proceso
Estilo de gestión	Descentralizado	Centralizado
Cambios	Se actualiza en el listado priorizado de requerimientos	Se debe de solicitar por un sistema formal de cambios
Retorno de la inversión (ROI)	Al comienzo, durante y al finalizar el proyecto	Al finalizar el proyecto
Participación del cliente	Alta durante todo el proyecto	Varía en función de la fase del proyecto.

Fuente: Elaboración propia con base a Guía PMBOK (2013) y SBOK Guide (2017)

Las dos metodologías que se mencionan anteriormente, tienen ventajas y desventajas y se pueden utilizar de acuerdo a las necesidades del negocio. Sin embargo, para desarrollar proyectos de CRM se considera que es más apropiada la metodología SCRUM debido a que esta es más dinámica, y está orientada en el usuario. Adicionalmente por ser una metodología ágil tiende a cumplir de una manera más rápida con las expectativas de los usuarios, haciendo que los proyectos cumplan con las expectativas y objetivos establecidos.

Para complementar la tabla anterior, a continuación, se detallan las fases de la metodología SCRUM.

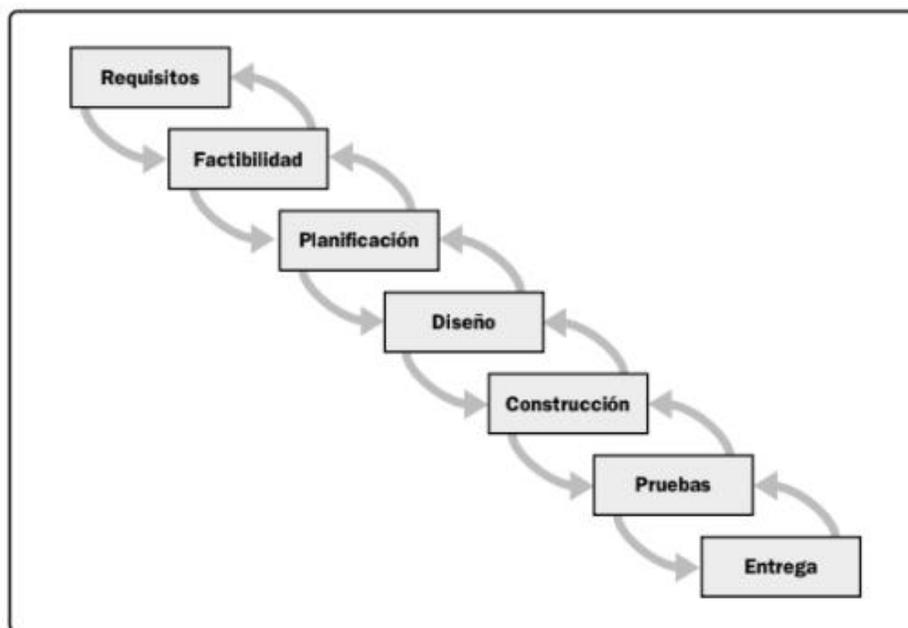
Figura 8 Fases SCRUM



Fuente: SBOK Guide (2017)

Y las fases para un proyecto utilizando la metodología de PMBOK, se detallan en la siguiente gráfica.

Figura 9 Fases PMBOK



Fuente: Elaboración propia con base a Guía PMBOK (2013)

A grandes rasgos, se puede observar que las fases de un proyecto utilizando la metodología SCRUM son mucho más flexibles y el alcance puede ser variable, en comparación con PMBOK que se debe de finalizar una etapa para iniciar la otra.

Ninguna de las dos es correcta o incorrecta va a depender mucho del proyecto, sin embargo, al iniciar un proyecto sobre todo si es de implementación de una nueva tecnología es preferible utilizar una metodología que sea flexible.

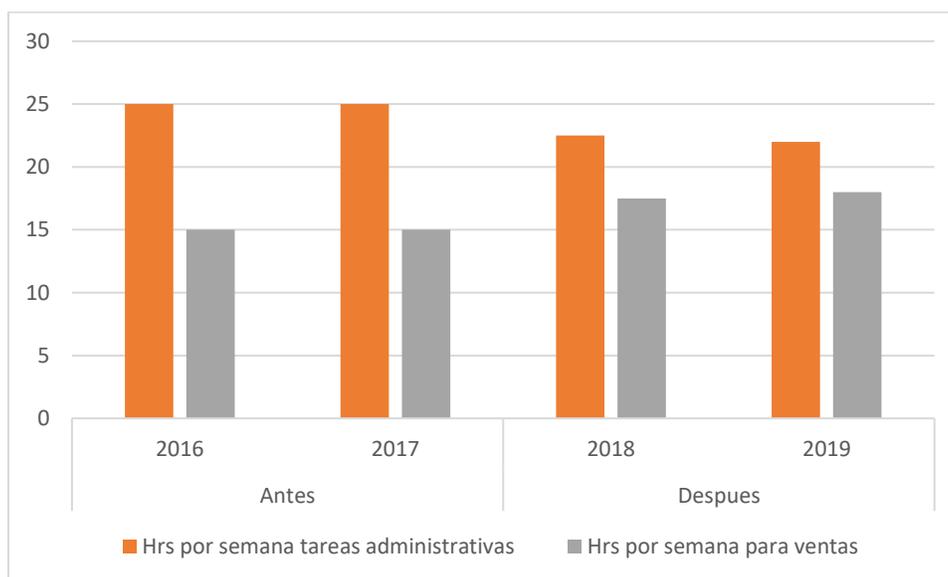
4.5. Resultados de una ferretería antes y después de la implementación de un CRM

Para complementar el presente trabajo profesional de graduación, se analizaron los resultados de la implementación de un sistema de CRM en una ferretería ubicada en la Ciudad de Guatemala, para lo cual se obtuvo datos del antes y luego de implementada la información para poder comparar algunos de los beneficios. De acuerdo con la entrevista realiza al consultor que realizo el proyecto, se indicó que para esta implementación se utilizó una metodología tradicional de gestión de proyectos.

Los aspectos que se evaluaron, fueron los que de acuerdo con la entrevista indicaron como resultados mayormente tangibles en sus procesos los cuales son:

- Productividad del equipo de ventas
- Promedio de clientes nuevos
- Promedio de cierre de negociaciones
- Facturas generadas anualmente
- Valor promedio de factura

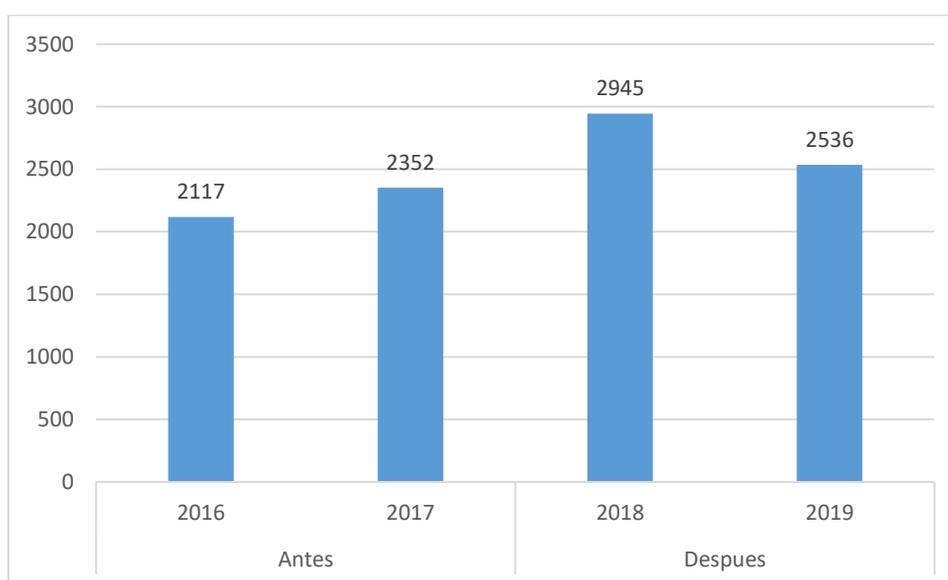
Gráfica 6 Productividad tiempo equipo de ventas



Fuente: Elaboración propia con base a información base de datos de ferretería.

Como resultado de una implementación con la metodología tradicional de los proyectos, los resultados en cuanto a la productividad del equipo de ventas fue una reducción del 10% en el tiempo dedicado a las tareas administrativas por consecuencia un aumento de un 17% en las actividades comerciales. Lo que significó un aumento en clientes nuevos y ventas, información que se comprobará en las siguientes gráficas.

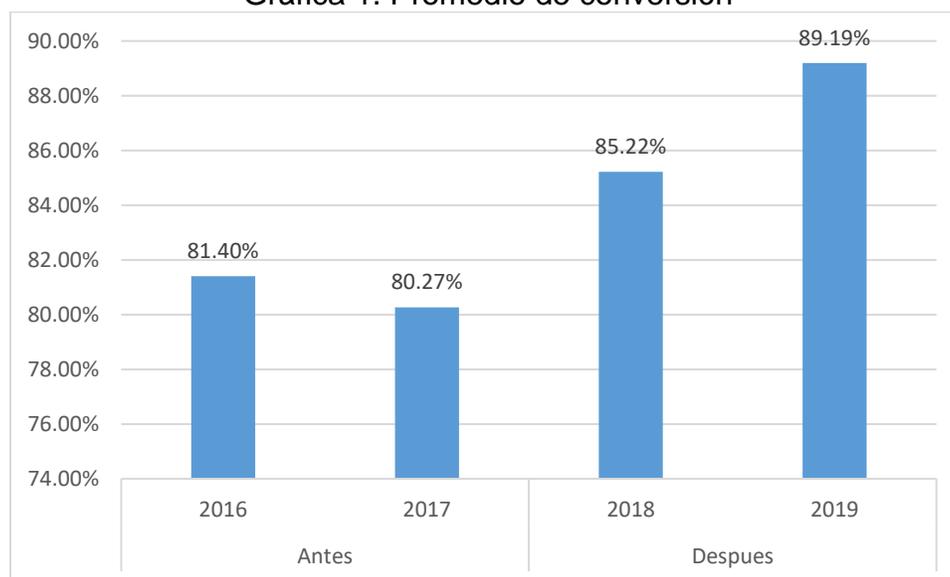
Gráfica 7 Promedio anual de clientes nuevos.



Fuente: Elaboración propia con base a información base de datos de ferretería.

Como se menciona con anterioridad, la productividad en los procesos comerciales trajo como consecuencia el aumento de clientes. Lo cual se confirma en la gráfica anterior, donde se indica que hubo un aumento del 25% en generación de clientes nuevos, este aumento se debe a que en la misma plataforma se encontraban centralizados todos los canales de comunicación con el cliente como las redes sociales, página web, visitas a tienda entre otros.

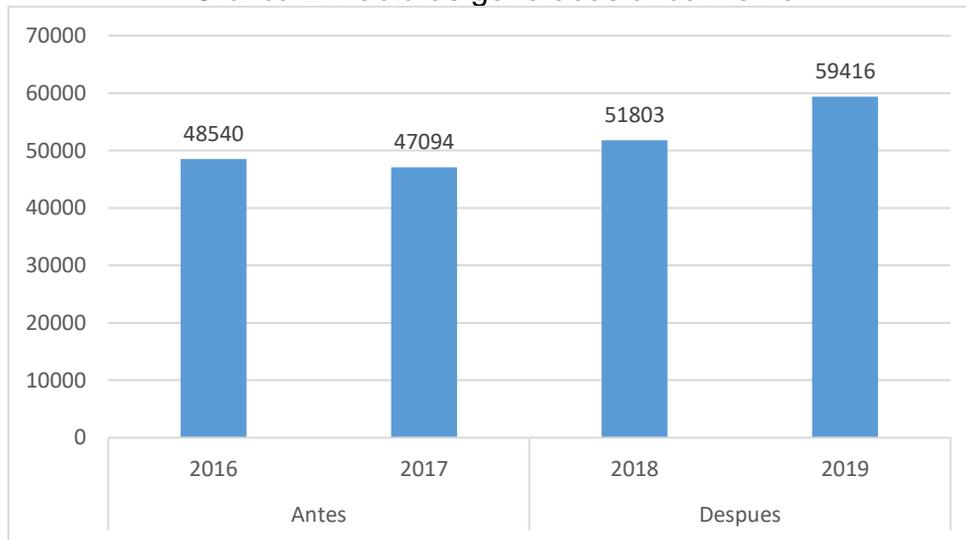
Gráfica 1. Promedio de conversión



Fuente: Elaboración propia con base a información base de datos de ferretería.

También como resultado del alza en la productividad de las actividades comerciales, hubo un aumento en el porcentaje de conversión de un cliente potencial a una oportunidad. De por si su porcentaje ya era alto, y como resultado de la implementación de buenas prácticas en sus procesos de ventas hubo un aumento del 7%. Este aumento fue gracias, a que el sistema le mostraba sugerencias de productos al vendedor, teniendo mejores oportunidades para manejar las objeciones de los clientes.

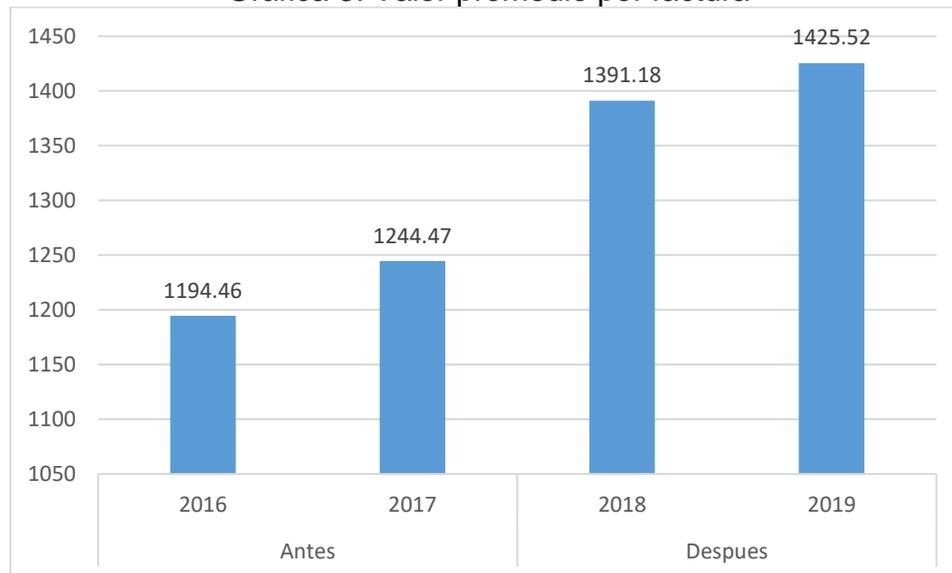
Gráfica 2. Facturas generadas anualmente



Fuente: Elaboración propia con base a información base de datos de ferretería.

Así mismo, para complementar los beneficios obtenidos de realizar una implementación de CRM se analizó también el total de las facturas generadas anualmente. El cual tuvo un aumento del 10% pues los asesores de ventas realizaban una labor de cross-selling y upselling.

Gráfica 3. Valor promedio por factura



Fuente: Elaboración propia con base a información base de datos de ferretería.

Por último, se evaluó el promedio por factura anual en el cual se observa un incremento del 12% igualmente como consecuencia del aumento de las actividades de ventas en los asesores comerciales.

5. PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE CRM

En este capítulo se desarrolló una propuesta de una guía, con la cual se busca apoyar a las empresas que pertenecen a la industria ferretera. El objetivo de esta propuesta es plasmar una planificación en general para la formulación de proyectos de implementación de sistemas de CRM. Las secciones que se detallaran son de referencia y no obligatorias, quedando así abierta a mejoras.

5.1. Preparación

Para poder asegurar el éxito de una implementación, es necesario tener un plan que facilite la comunicación, los pasos a seguir, los recursos necesarios y fecha de inicio y finalización. Para lo cual se requiere establecer los siguientes pasos:

1. Formar a un equipo encargado del proyecto
2. Establecer los objetivos comerciales y su prioridad
3. Desarrollar un plan de implementación
4. Establecer los informes necesarios
5. Comunicar a todos los colaboradores de la empresa los cambios que estarán sucediendo como consecuencia del proyecto

5.1.1. Formación del equipo

Del lado de la ferretería se recomienda establecer los siguientes roles:

- Director de proyecto, será quien lidere el proyecto, debe de conocer muy bien los procesos del negocio y debe de tener la potestad de poder tomar decisiones sin la dependencia de alguien más.
- Administrador del sistema, esta persona deberá de trabajar en conjunto con el consultor externo, con la finalidad de aprender todo lo necesario para gestionar el sistema CRM día a día. Algunas de sus características es que debe de tener amplio conocimiento en los procesos de la empresa, conocer la estructura de la empresa, habilidades de comunicación y motivación y capacidad de análisis y resolución de problemas.

- Usuario clave, estará de soporte para el administrador del sistema y apoyará en probar las funcionalidades del sistema.

5.1.2. Establecer objetivos comerciales

Como en cualquier proyecto, es necesario establecer los objetivos tanto general como específicos, se pueden también establecer por departamento. Ejemplos:

- Aumentar las ventas por medio de la mejora en la productividad de los procesos.
- Brindar a los asesores comerciales una mejor visibilidad de sus oportunidades de venta.
- Reducir el trabajo administrativo mediante la integración al sistema de facturación

Dichos objetivos deben de estar ordenados por prioridad de importancia, esto con la finalidad de aplazarlos si hubiera necesidad.

5.1.3. Desarrollar el plan de implementación

Para que una implementación sea exitosa, lo más recomendable es empezar por fases. Lo mejor es utilizar las funcionalidades nativas de las plataformas de CRM. Y para conocer esas funcionalidades lo que se debe de hacer luego de establecer los objetivos es elegir la herramienta a utilizar.

FASE 1: Elección de CRM.

FASE 2: Compra de la plataforma.

FASE 3: Diagramación de procesos.

FASE 4: Capacitación.

FASE 5: Go Live.

5.1.1.1 FASE 1

En esta fase es necesario validar los siguientes aspectos:

- Compatibilidad y flexibilidad del CRM, es necesario que este en la nube o solo es necesario usarlo en la oficina. En cuanto a la flexibilidad, el CRM de su elección debe ser capaz de soportar los distintos procesos de la ferretería.

- Capacidad de implementación, en este punto se hace referencia a si es necesario contar con un socio consultor para cualquier modificación en el sistema o no es necesario porque su configuración es sencilla.
- Escalabilidad, cuenta con diferentes soluciones para que cuando la ferretería crezca puede adaptarse a las necesidades del mercado.

A continuación, un cuadro para evaluar las características de los sistemas de CRM.

CRM	CRM 1	CRM 2	CRM 3
Gestión de clientes potenciales y oportunidades			
Control de duplicados de clientes			
Generación y personalización de cotización			
Integración con correo electrónico			
Integración a formularios de contacto			
Cargas masivas			
Gestión de embudo de ventas			
Gestión de llamadas telefónicas			
Automatización de próximas actividades			
Gestión de clientes actuales y contactos			
Manejo de listas de precios			
Firma electrónica			
Pago en línea			
Facturación			
Portal de clientes			
Análisis de actividades			
Análisis de embudos de ventas			
Cálculo de comisiones			
Gráficos de informes dinámicos			
Tablas dinámicas			
Paneles			

Integración VOIP			
Integración con calendario			
Chat en vivo			
Opción de agregar campos personalizados por necesidades del negocio			
Gestión de los formatos de página para los usuarios			
Plantillas para correos electrónicos			
App móvil (Android y IOS)			
API			
Tienda de aplicaciones			
Velocidad y carga de información			

El cuadro anterior será de ayuda para poder tomar una decisión en cuanto a la elección de la herramienta adecuada para la compañía ferretera y comprar la herramienta que más se adecue a las necesidades de la empresa.

5.1.3.2. FASE 2

Para la compra de la plataforma es necesario validar el listado del siguiente check list.

Check List	
1.	Contabilizar las áreas que van a requerir acceso a la plataforma, para tener el listado de licenciamiento para los usuarios.
2.	Establecer un presupuesto, para poder negociar con la empresa proveedora de la plataforma.
3.	Evalué el número de años de contrato para validar si se consigue un descuento mejor.
4.	Confirmar el contrato con el número de licencias, y las facilidades de pago.
5.	Acordar la fecha de activación de licencias.
6.	Firmar el contrato

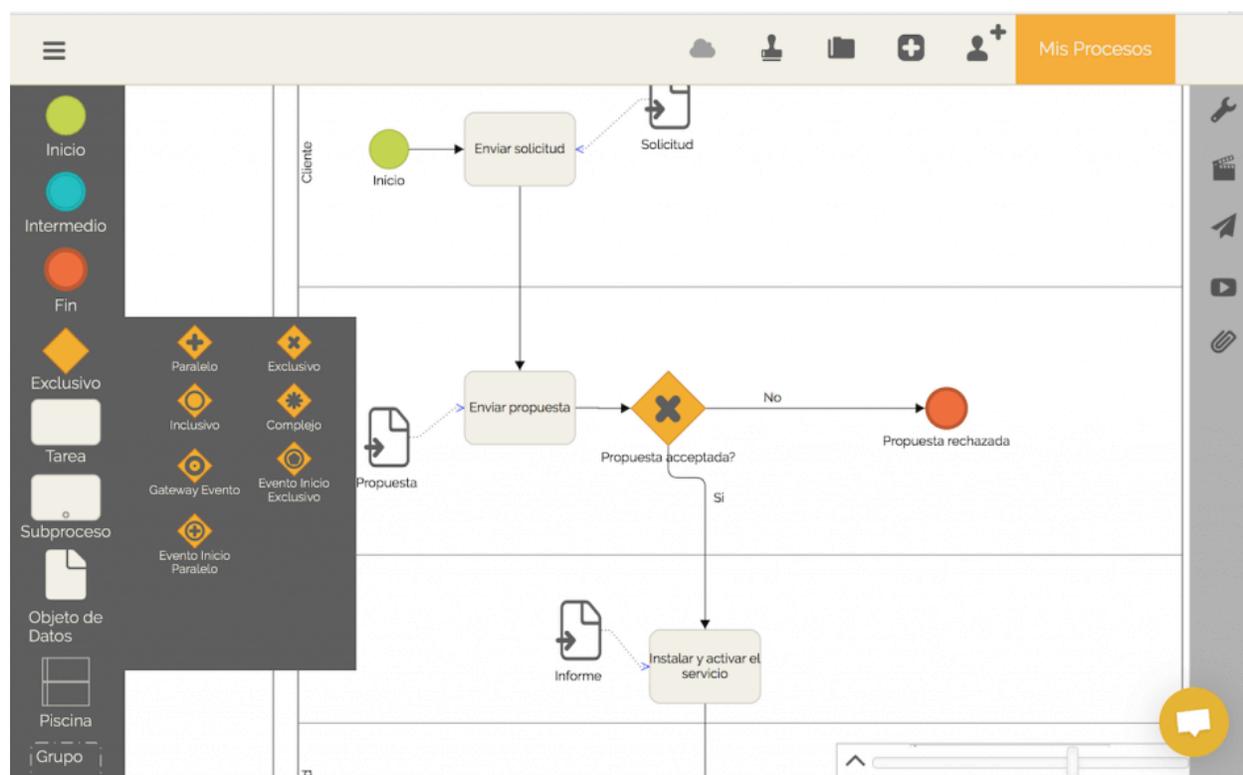
5.1.3.3. FASE 3

Para el proceso de diagramación se utilizará el modelo BPMN – Business Process Model and Notation. El cual hace uso de 5 elementos principales:

- Objetos de estudio
- Objetos de conexión
- Carriles
- Artefactos
- Objetos de datos

A continuación, se detalla un ejemplo:

FIGURA 1



Fuente: Elaboración propia

5.1.3.4. FASE 5

A continuación, se establecen los pasos a seguir para crear el modelo de capacitación.

Plan de capacitación	
1.	Definir los objetivos de la capacitación
2.	Definir y desarrollar el contenido temático
3.	Determinar la duración y el cronograma
4.	Invitar a los participantes
5.	Diseñar un sistema de evaluación

A si mismo se deja un formato a completar para llevar un orden y control de las capacitaciones:

PLAN DE CAPACITACIÓN																							
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO																							
FORMACIÓN Y DESARROLLO DE:	TEMA	DIRIGIDO A: (Número de personas)				CRONOGRAMA																	
		DIRECTIVO	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	FEBRERO			MARZO				ABRIL										
						1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4							
CRM	Tema 1																						
CRM	Tema 2	3																					
CRM	Tema 3	1																					
CRM	Tema 4																						
CRM	Tema 5		8																				
CRM	Tema 6																						
CRM	Tema 7																						
CRM	Tema 8																						
CRM	Tema 9																						
CRM	Tema 10		8																				
CRM	Tema 11																						
CRM	Tema 12																						
CRM	Tema 13																						
CRM	Tema 14																						

Es importante que, para realizar el plan de capacitación, se tomen en cuenta la detección de las necesidades y de esa manera poder evaluar los resultados de las mismas. Por lo que es necesario tomar en cuenta 5 aspectos:

- Se deben detectar las necesidades de la capacitación, en función de los objetivos planteados para el proyecto.
- Luego de detectar las necesidades es necesario, hacer una clasificación y jerarquización de las mismas.
- Como tercer paso, se deben de definir los objetivos de la capacitación.

- d) Posteriormente se deberá desarrollar el programa de capacitación, incluyendo técnicas, programación de fechas y horarios, el equipo involucrado.
- e) Por último, evaluar los resultados luego de las capacitaciones.

5.1.3.5. FASE 6

Para hacer un Go Live exitoso, se sugieren realizar los siguientes pasos:

1. Establecer los criterios de aceptación, eso hace referencia a los criterios mínimos y máximos donde los usuarios prueban que el sistema funciona de la manera esperada. Algunos aspectos como ejemplo pueden ser: tiempos de respuesta, porcentaje de errores, etc.
2. Selección de los usuarios clave, estas personas serán de ayuda para conocer a la perfección el sistema, serán los primeros en ser capacitados. Sus dudas deben de ser 100% resueltas pues ellos ayudaran al resto de los colaboradores de la empresa.
3. Trasladar el ambiente de calidad al ambiente de producción, las pruebas en calidad deben de funcionar pues esto garantizará la funcionalidad en producción. Al validar el funcionamiento en el ambiente de calidad se debe de trasladar la funcionalidad completa a producción.
4. Creación de un plan de contingencia, aunque las pruebas se estén ejecutando de forma exitosa, es necesario contar con un plan de contingencia en caso de inconvenientes que puedan surgir en el camino.

Al finalizar esta etapa, es necesario firmar un documento con todas las áreas involucradas para garantizar que los pasos anteriores sean cumplidos.

5.1.4. Establecer los informes necesarios

En función de los objetivos establecidos, es necesario establecer los informes que nos ayudaran a medirlo por lo cual se recomienda realizar un cuadro con el siguiente formato.

Reporte	Diario	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
Clientes activos	X		X		X
Candidatos		X	X		
Reporte 1					

Reporte 2					
Etc.					

5.1.5. Comunicar a los colaboradores los cambios que sucederán como consecuencia del proyecto

Para garantizar el éxito del proyecto es imprescindible contar con el apoyo de los usuarios finales, por lo que es necesario comunicarles las mejoras y los procesos que se establecerán dentro de la ferretería. Se comunica con la finalidad de que se sientan parte del proyecto y no exista resistencia al cambio. Esta comunicación puede hacerse por medio de un Kick – Off.

Antes de pasar a la siguiente fase, es necesario realizar la siguiente lista de verificación:

Tarea	Completada
Formar al equipo encargado del proyecto	
Establecer los objetivos comerciales y su prioridad	
Desarrollar un plan de implementación	
Establecer los informes necesarios	
Comunicar a los colaboradores el proceso de implementación	

5.2. Configuración del Sistema CRM

Para eso se deben de completar los siguientes pasos.

5.2.1. Definir el perfil de la empresa

Se debe de establecer la zona horaria, el idioma, la divisa a utilizar.

5.2.2. Definir los accesos y los permisos de usuario

Para este paso, es necesario establecer un cuadro similar al siguiente. Este cuadro debe de contener todos los módulos del sistema y los accesos de acuerdo con la jerarquía.

Modulo	Asesor de ventas	Asesor de servicio al cliente	Gerente de ventas	Gerente general
Clientes	Solo lectura	Solo lectura	Lectura/Escritura	Lectura/Escritura
Oportunidades	Solo lectura	Privado	Lectura/Escritura	Lectura/Escritura
x				
x				
x				

Estas clasificaciones significan lo siguiente:

- Solo lectura, que tiene acceso a ver todos los registros, pero solo puede modificar los registros que le pertenecen.
- Privado, que no tiene acceso a ver ningún registro a menos de que este le pertenezca.
- Lectura/Escritura, tiene acceso tanto a modificar como leer cualquier registro sea de su propiedad o no.

5.2.3. Personalización

Cualquier plataforma de CRM ya trae campos predeterminados, pero se deben de establecer el listado de campos adicionales para cumplir con los objetivos del proyecto.

Los aspectos que se pueden personalizar en la mayoría de sistemas son:

- Campos
- Formatos de pagina
- Informes

Esta personalización va a depender de lo que cada ferretería quiera agregar de acuerdo con los objetivos del negocio.

5.2.4. Creación de usuarios

De acuerdo con lo que se planificó, se debe proceder a crear los usuarios para eso es necesario completar el siguiente cuadro. La mayoría de sistemas solicita la misma información.

Nombre del usuario	Correo	Puesto	Supervisado por:
Juan Pérez	Juan.perez@ferreteriapatito.com	Asesor de ventas	Pedro López

5.2.5. Importación de datos

Esta es una de las tareas más importantes, es necesario unificar todas las bases de datos. Quitar duplicados y utilizar la herramienta para carga de datos masivos ya que cargarlo uno a uno, sería una tarea interminable. Se recomienda seguir los pasos que se establecen a continuación

1. Preparar los datos
2. Identificar los orígenes de las bases de datos
3. Iniciar con la carga
4. Hacer una prueba para validar que los datos se están cargando de forma correcta
5. Notifique al equipo

Antes de pasar a la siguiente fase, validar que los pasos se hayan completado por medio del siguiente cuadro

Tarea	Completada
Perfil de la empresa	
Definir el acceso de los usuarios	
Personalizar	
Agregar usuarios	
Importar datos	

5.3. Capacitación

Como ya se mencionó, en un apartado de esta guía se deben de seguir los siguientes pasos.

1. Desarrollar una estrategia de capacitación
2. Desarrollar contenido apropiado para cada área
3. Fomentar la adopción de la herramienta
4. Medir el nivel de adopción

CONCLUSIONES

1. Se determinó que los aspectos más importantes a considerar para el desarrollo de proyectos de implementación de CRM en las ferreterías son: determinar con anticipación los objetivos del proyecto, determinar las integraciones hacia otros sistemas y por último establecer un listado inicial de requisitos.
2. Al evaluar la unidad de análisis, se determinó que los factores internos más importantes para alcanzar los objetivos de una implementación de CRM son: la aceptación en la empresa de nuevas tecnologías y la necesidad de contar con un sistema que les ayudara en el aumento de su productividad de ventas, la satisfacción de los clientes y ahorro en costos. Así mismo los factores externos más importantes son: contratar o conformar un equipo dedicado al desarrollo de proyectos de esta naturaleza y el temor a implementar una herramienta que a largo plazo sea demasiado costosa.
3. Algunos de los factores de riesgo al implementar un CRM de acuerdo con las entrevistas fueron: la falta de nombramiento de un encargado del proyecto del lado de la ferretería, falta de establecimiento de objetivos que sean medibles y cuantificables y no tener claros los entregables al finalizar el proyecto.
4. Luego de realizado el trabajo profesional de graduación, se identificó que las metodologías más utilizadas en los últimos años para la implementación de tecnologías son la metodología SCRUM y la metodología PMBOK más conocida como la gestión tradicional de proyectos.
5. Al realizar el análisis de los resultados luego de la implementación del CRM en una ferretería, se determinó que hubo mejoras en la productividad del equipo de ventas en un 17%, aumento de un 25% anual de clientes nuevos, aumento del 7% en cierre anual de ventas, aumento de un 10% en el número de facturas generadas y un aumento del 12% en el monto de las facturas.

RECOMENDACIONES

1. Se deben seguir las guías establecidas en la propuesta metodológica plasmada en este trabajo profesional de graduación al realizar este tipo de proyectos para alcanzar los resultados esperados.
2. Para alcanzar los objetivos de los proyectos de implementación de sistemas de CRM, es indispensable conformar un equipo multidisciplinario dentro de la ferretería para que puedan dar una mejor gestión a proyectos nuevos y que vendan la idea de forma interna esto con la finalidad de manejar la resistencia al cambio. Esto se deberá de realizar por medio de la contratación de asesores experimentados que apoyen en la contratación del equipo o en realizar promociones de forma interna.
3. Desarrollar planes de contingencia que ayude a garantizar el éxito del proyecto, para esto es necesario hacer una detección de los posibles riesgos y que impactos tendrán, así como de su prioridad, una vez localizados es necesario concretar estrategias y planes para superar los riesgos.
4. Utilizar metodologías como la que se propone en este plan o utilizar metodologías reconocidas como los son SCRUM y PMBOK, para esto es necesario establecer un plan de capacitaciones para los empleados para que puedan obtener alguna certificación con relación a estas metodologías.
5. Es indispensable, que al finalizar los proyectos de implementación de CRM siempre se midan los resultados de acuerdo con los objetivos establecidos para poder ser un caso de uso exitoso de empresas que implementan una solución TI en sus compañías, esto se puede hacer por medio de la implementación de una herramienta de Business Intelligence.

Bibliografía

1. AMA Board. (15 de Septiembre de 2004). AMA Board Approves New Marketing Definition. *Marketing News*, 16.
2. Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. D.F. Mexico: Mc Graw Hill.
3. Barreiro, J. (2004). *Rentabilice su gestión gracias al CRM*. La Coruña: Esic.
4. Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer*. EUA: Addison-Weslev.
5. Garrido Moreno, A. (2008). *La Gestión de Relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio*. Málaga: SPICUM.
6. Gonzalez, R. M. (2001). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: CENTRO ESTUDIOS FINANCIEROS.
7. Kirkby, J. (2002). *What Is a Customer Relationship Management Strategy?* Gartner.
8. Kotler, P. (1992). *Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There*" (Vol. 20). Planning Review.
9. Paas, L., & Kuijlen, T. (2001). Towards a general definition of customer relationship management. *Journal of Database Marketing*, 9, 51-60.
10. Pétrissans, A. (1999). CRM: The changing economics of customer. *White paper Cap Gemini e IDC*.
11. Plakoyiannaki, E. (2002). Customer Relationship Management: A capabilities portfolio perspective". *Journal of Database Management*, 228-238.
12. PMI. (2013). *Guía del PMBOK*. Newtown Square, Pensilvania: PMI.
13. Porras, C. (2001). CRM: el nuevo paradigma mercadológico. *Gerente: 10 - 11*.
14. Puente, & Cevilla. (2007).
15. Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross - Functional Issues on the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
16. Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9, 3-27.
17. Sampieri, D. R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc GrawHill Education.

18. Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: MC Graw Hill.
19. Scrum Study. (2017). *Guía SBOK*. Avondale, Arizona: VMEdU, Inc.
20. Sun Microsystems Inc. (2001). *Smart CRM*. Alemania: SCN educational B.V., Ed.Vieweg.
21. Swift, R. (2002). *CRM Cómo mejorar las relaciones con los Clientes*. Mexico DF: Pearson Educación, Ed Prentice Hall, Primera edición.
22. Tiller, E. (1999). Integrating marketing, technology and policy opportunities in e-business strategy". *Journal of Strategic Information Systems*, 235-249.
23. Valdez Aceves, M. A. (22 de Mayo de 2012). Expectativas de éxito de CRM en Latinoamérica.
24. Wilson, B. (1990). *Systems: Concepts, Methodologies and Applications*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
25. Zablah, A., Bellenger, D., & Johnson, W. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33, 475-489.

E-grafía

1. Business School. (s.f.). obsbusiness.school. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/noticias/innovacion/cuales-son-las-etapas-de-un-proyecto-te-lo-contamos-en-esta-infografia#:~:text=%22El%20ciclo%20de%20vida%20de,se%20preparar%C3%A1n%20en%20cada%20momento.%22>
2. Business School. (s.f.). OBSBusiness.school. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/causas-de-fracaso-de-un-proyecto/importancia-de-la-evaluacion-del-proyecto-para-alcanzar-el-exito#:~:text=El%20%C3%A9xito%20o%20fracaso%20de,%2C%20beneficios%2C%20recursos%20y%20elementos.&text=De%20es>
3. Central America Data. (3 de Mayo de 2018). Central America Data.com. Obtenido de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/El_negocio_ferretero_en_Centroamerica
4. Central America Data. (8 de Noviembre de 2019). Central America Data.com. Obtenido de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Sector_ferretero_con_buenos_numeros
5. Central America Data. (2 de Abril de 2020). Central America Data.com. Obtenido de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Ferreteras_Realidad_comercial_post_covid19
6. Charly. (16 de 01 de 2020). Efficcy CRM. Obtenido de <https://www.efficcy.com/es/historia-crm/#:~:text=Inicios%20del%20CRM,en%20ingl%C3%A9s%20Automate%20Contact%20Tracking>.
7. Concepto de. (23 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://concepto.de/metodologia7>
8. Dans, E. (21 de 07 de 2020). Enrique Dans. Obtenido de <https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2018/09/crm-paper.pdf>
9. De acero. (5 de Mayo de 2020). Blog de acero. Obtenido de <https://blog.deacero.com/indicadores-de-mejora-como-pueden-usarse-en-ferreterias>
10. Deficiona. (1 de Septiembre de 2020). Deficiona.com. Obtenido de <https://definiciona.com/metodologia/>
11. Emily, B. (31 de Diciembre de 2018). Wrike.com. Obtenido de <https://www.wrike.com/es/blog/crear-un-plan-de-proyecto-infalible/>

12. Evaluandocrm.com. (20 de Noviembre de 2015). Evaluando CRM.com. Obtenido de <https://www.evaluandocrm.com/estado-actual-la-tecnologia-crm/#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20en%20Espa%C3%B1a,se%20sit%C3%BAa%20en%20el%2026%25>.
13. Ferreteria Shop. (26 de Octubre de 2017). Ferreteria Shop. Obtenido de <https://www.ferreteria.shop/blog/noticias/la-historia-detras-de-las-ferreterias>
14. Fierros. (2015). Fierros. Obtenido de <https://fierros.com.co/ediciones/ediciones-2edicion-12/ediciones-2edicion-12el-abc-del-crm/>
15. Forrester. (s.f.). Obtenido de <https://www.forrester.com/allSearch?q=crm%20sucess&s=relevance&dateRange=365&accessOnly=true>
16. Guajardo, P. (9 de Mayo de 2019). Rock Content. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/crm-en-ventas/>
17. Interactiva. (20 de Noviembre de 2003). Interactiva. Obtenido de <https://interactivadigital.com/archivo/el-uso-de-crm-se-duplica-en-la-empresa-espanola-en-el-ultimo-ano/>
18. Kirkby, J. (2002). What Is a Customer Relationship Management Strategy? Gartner.
19. Lazar, M. (30 de Abril de 2019). Ready Cloud Suite. Obtenido de <https://www.readycloud.com/info/CRM-statistics-prove-why-it-should-be-in-your-marketing-arsenal#:~:text=The%20result%20was%20that%20companies,productivity%20and%20uplift%20was%205%25>
20. Mglobal. (23 de Diciembre de 2014). mglobalmarketing. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/la-importancia-del-crm-y-el-marketing-relacional/>
21. OCSE MIPYME Guatemala. (5 de Mayo de 2015). Mineco. Obtenido de http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/Comunicacion%20Social/sistema_nacional_de_informacion_mipyme_guatemala_ano_base_2015.pdf
22. Perez, O. (26 de Julio de 2017). Next Up. Obtenido de <https://blog.nextup.com.mx/como-implementar-el-crm-salesforce-con-base-en-las-mejores-practicas-ebook>
23. Qualitas Hispania. (2002). Calameo. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/0021110520fc3f33bb98e>
24. Ramirez Rojas, J. L. (2 de Diciembre de 2012). uv.mx. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

25. Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross - Functional Issues on the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
26. Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9, 3-27.
27. Scio. (30 de Julio de 2019). Scio.com. Obtenido de <https://www.scio.com.mx/blog/beneficios-metodologia-agil/>
28. Siebel Systems. (14 de Mayo de 2002). Siebel Systems. Obtenido de <http://www.siebel.com/bestpractices/implementation.shtm>
29. Sinnaps. (23 de marzo de 2019). Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-de-un-proyecto>
30. SUMA CRM. (21 de 07 de 2020). SUMA crm. Obtenido de <https://www.sumacrm.com/soporte/historia-del-crm-hasta-la-actualidad>
31. SUMA CRM. (21 de 07 de 2020). SUMA CRM. Obtenido de <https://www.sumacrm.com/soporte/ejemplos-empresas-utilizan-crm#:~:text=utilizan%20CRM%20%2D%20SumaCRM-,Ejemplos%20de%20empresas%20que%20utilizan%20CRM%20%2D%20SumaCRM,tenido%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea.>
32. Torres, X. (12 de Junio de 2017). Vitrina Ferretera. Obtenido de <https://xiomaratorres665.wixsite.com/vitrinaferretera/single-post/2017/06/12/Conoces-el-Origen-de-las-Ferreter%C3%ADas>
33. Troconis, C. (09 de Octubre de 2018). Latam Digital Marketing. Obtenido de <https://www.latamdigitalmarketing.com/blog/crm-en-panama/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista dirigida a Gerente de ventas de Ferretería

Guía de la entrevista

Datos personales y de la empresa

Antigüedad de años de la empresa:

Nombre del puesto que ocupa:

Inicio

1. ¿Cuáles son los principales aspectos que considera como importantes en su ferretería para ser competitivos con respecto a la competencia?
2. ¿Cuáles son los principales aspectos a tomar en cuenta para una implementación de CRM exitosa? (Indíquelos según el orden de prioridad de importancia)
3. Antes de realizar la implementación de CRM, ¿Cuáles considera eran sus debilidades y por qué?
4. Antes de realizar la implementación de CRM, ¿Cuáles considera eran sus debilidades fortalezas y por qué?
5. Antes de realizar la implementación de CRM, ¿Cuáles considera eran sus oportunidades y por qué?
6. Antes de realizar la implementación de CRM, ¿Cuáles considera eran sus amenazas y por qué?
7. Después de finalizado el proyecto, ¿Cuáles considera son unos aspectos generados de riesgo al implementar un CRM? (Indíquelos según el orden de prioridad de importancia)
8. ¿Usted escuchado alguna metodología para implementar proyectos?
9. Actualmente, en su organización ¿utilizan alguna metodología para implementar proyectos?
10. Si su respuesta es no, ¿por qué no la utilizan?

Cierre

Ahora bien, para finalizar:

11. ¿Cuáles son los planes que tiene en los próximos años con relación al CRM?
12. ¿Algún comentario que quiera agregar?

¡Muchas gracias!

Anexo 2. Entrevista dirigida a Consultor de CRM Salesforce

Guía de la entrevista

Datos personales y de la empresa

Antigüedad de años de la empresa:

Nombre del puesto que ocupa:

Inicio

1. ¿Cuáles son los principales factores a tomar en cuenta para una implementación exitosa? (Indíquelos según el orden de prioridad de importancia)
2. Después de finalizado el proyecto, ¿Cuáles considera son unos aspectos generados de riesgo al implementar un CRM? (Indíquelos según el orden de prioridad de importancia)
3. ¿Usted escuchado alguna metodología para implementar proyectos?
4. ¿Cuáles considera son las metodologías más reconocidas a nivel mundial?
5. Actualmente, en su organización ¿utilizan alguna metodología para implementar proyectos?
6. Cuanto en promedio, es el precio de obtener una certificación para utilizar una metodología así en la empresa.
7. De acuerdo con su experiencia, ¿Cuál considera que es la mejor metodología para implementar CRM?

Cierre

Ahora bien, para finalizar:

8. ¿Considera que utilizar una metodología al implementar un CRM es vital para el éxito de un proyecto? ¿Por qué?
9. ¿Algún comentario que quiera agregar?

¡Muchas gracias!

Anexo 3. Ficha de resumen 1

KPIs de ventas.

Fuente: Sales Cloud. 20 de enero 2020 Salesforce Latinoamerica

“Se analizó el artículo publicado por Salesforce Latinoamérica, para determinar los principales indicadores para medir el nivel de ventas”

URL: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2020/01/kpis-de-ventas-como-definir-y-analizar.html>

Preguntas Generadoras

1. ¿Cuáles son los principales indicadores para medir el nivel de ventas?
2. ¿Cómo analizar esos indicadores?

Anexo 4. Ficha de resumen 2

¿Por qué el CRM es importante y cuáles son sus beneficios?

Fuente: Salesforce México

“Se analizó el artículo publicado por Salesforce Latinoamérica, para determinar los principales beneficios de implementar un CRM a nivel del área de ventas”

URL: <https://www.salesforce.com/mx/crm/#crm-definicion-y-conceptos-scroll-tab>

Preguntas Generadoras

1. ¿Cuáles son los principales beneficios de implementar un CRM?
2. ¿Cuál es la importancia de usar un CRM?

Anexo 5. Ficha de resumen 3

Consejos para una implementación exitosa del CRM Salesforce

Fuente: NextUp México

“Se analizó el artículo publicado por Salesforce Latinoamérica, para determinar los principales beneficios de implementar un CRM a nivel del área de ventas”

URL:

https://info.nextup.com.mx/hubfs/NextUp/Infografi%CC%81as/Consejos_para_una_implementacion_exitosa_del_CRM_Salesforce.jpg

Como medir el éxito de un CRM en tu empresa:

Fuente: NextUp México

URL: <https://blog.nextup.com.mx/como-medir-el-exito-de-un-crm-en-tu-empresa>

Preguntas Generadoras

1. ¿Cuáles son los principales factores a tomar en cuenta para una implementación exitosa?
2. ¿Cómo medir el éxito de un CRM en una empresa?

Índice de figuras

Figura 1 Pasos de una metodología enfoque cuantitativo	5
Figura 2 Pasos metodología enfoque cualitativo	6
Figura 3 Pasos de una metodología enfoque mixto	6
Figura 4 Modelo de investigación propuesto por Croteau y Li en 2003	18
Figura 5 Modelo de investigación propuesto por Chen y Ching	20
Figura 6 Modelo de éxito del CRM planteado por Roh, Ahn y Han en 2005	21
Figura 7 Modelo de Eid para la implementación del CRM en 2007	23
Figura 8 Fases SCRUM.....	42
Figura 9 Fases PMBOK.....	42

Índice de tablas

Tabla 1 Número de empresas por tamaño y rama de actividad económica	4
Tabla 2 Empresas con y sin proyectos de CRM.....	29
Tabla 3 Aspectos a considerar al desarrollar una implementación de CRM	35
Tabla 4 Aspectos a considerar al desarrollar una implementación de CRM	35
Tabla 5 Variables a considerar al desarrollar un proyecto.....	36
Tabla 6 Metodología FODA. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	37
Tabla 7 Metodología FODA. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) ..	38
Tabla 8 Factores generadores de riesgo (Cliente)	39
Tabla 9 Factores generadores de riesgo (Consultor)	39
Tabla 10 Gestión de riesgos según PMBOK	40
Tabla 11 Diferencias entre metodologías SCRUM y PMBOK. Año 2020.....	41

Índice de gráficas

Gráfica 1 Resultados obtenidos al implementar CRM.....	13
Gráfica 2 Valoración factores claves de éxito de una estrategia CRM.....	13
Gráfica 3 Resumen de la estructura de sectores de actividad para el estudio	15
Gráfica 4 Barreras a la implementación de CRM.....	17
Gráfica 5 Factores que justifican la inversión en CRM.....	17
Gráfica 6 Productividad tiempo equipo de ventas.....	44
Gráfica 7 Promedio anual de clientes nuevos.	44