



Facultad Postgrado  
Maestría en Marketing Digital  
Proyecto Integrador Caso de Negocio



**Implementación de un CRM para la optimización de procesos comerciales y digitalización de operaciones para la empresa OA Distribuciones.**

Sthefany Michelle Armijos Loayza <sup>a</sup> y Laura Karina Quimi González <sup>b</sup> bajo la dirección de Adriana Andrea Amaya Rivas<sup>c</sup>

Fecha de creación: 21/12/2024

a Licenciada en Empresas. [sthefany.armijos@uees.edu.ec](mailto:sthefany.armijos@uees.edu.ec)

b Licenciada en Administración de Empresas. E-mail [laura.quimi@uees.edu.ec](mailto:laura.quimi@uees.edu.ec)

c PhD en Administración de Empresas. Profesor en Emprendimiento e Innovación. Profesor en la Escuela Superior Politécnica del Litoral y Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail [adrianaamaya@uees.edu.ec](mailto:adrianaamaya@uees.edu.ec)

**SÍNTESIS:**

OA Distribuciones, empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, enfrenta importantes desafíos asociados a la gestión de clientes, ventas y datos comerciales. Afectando su posición competitiva en mercados clave como Cuenca, donde la disponibilidad de vendedores capacitados es escasa.

La propuesta se centra en la implementación de un sistema de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) que permita centralizar la información de clientes, automatizar procesos de ventas y mejorar la toma de decisiones estratégicas mediante el análisis de datos. Con ello se pretende no solo optimizar la gestión interna, sino también

**DESCRIPCIÓN:**

fortalecer la experiencia del cliente y crear relaciones comerciales más sólidas y duraderas.

La operación comercial de la empresa OA Distribuciones, en mercados como Cuenca se ha visto afectada por la dificultad de encontrar vendedores capacitados, lo que ha limitado el desempeño del equipo y reducido la capacidad de la empresa para competir eficazmente. En este sentido, la propuesta de implementar un CRM permitirá superar estas barreras, optimizando la gestión comercial y fortaleciendo la relación con los clientes.

**DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:**

La oportunidad identificada se enfoca en optimizar los procesos comerciales de OA Distribuciones a través de la implementación de un CRM. Este sistema permitirá, principalmente: centralizar y organizar la información de clientes, mejorar el seguimiento y control de ventas, automatizar procesos administrativos relacionados con la gestión comercial y proveer análisis de datos en tiempo real para una toma de decisiones estratégica.

El proyecto responde principalmente a la necesidad urgente de profesionalizar la operación comercial y consolidar la posición de la empresa en un mercado competitivo como lo es la capital azuaya. Además, la solución propuesta se alinea con la visión de la empresa de convertirse en un líder en el mercado ecuatoriano, ofreciendo un servicio de calidad basado en innovación y excelencia.

**OBJETIVO****RELEVANTE DEL NEGOCIO:**

El objetivo es mejorar la eficiencia operativa y la competitividad comercial de OA Distribuciones mediante:

- La optimización de la gestión de clientes y ventas.

**ALTERNATIVAS DE  
ANÁLISIS  
ELEGIDA:**


- La automatización de procesos clave, reduciendo errores y tiempos de ejecución.
- La creación de una base de datos centralizada que permita analizar patrones y tendencias de consumo.
- El fortalecimiento de las relaciones con los clientes mediante estrategias personalizadas.

Para abordar la problemática expuesta en OA Distribuciones, se identificaron cuatro alternativas viables: la implementación de un CRM integral, el desarrollo de un programa de fidelización al cliente, la apertura de un canal e-commerce y una alternativa de mantener el statu quo. Todos ellos orientados a optimizar el proceso de gestión de ventas y datos de atención al cliente para lograr un incremento en el mismo y reducir la operatividad administrativa en tareas que generan datos clave para la toma de decisiones estratégicas.

Como resultado del análisis y evaluación cuantitativa y cualitativa de las alternativas, la implementación de un CRM resalta por su capacidad para ofrecer una solución completa con módulos avanzados de automatización, análisis en tiempo real y segmentación basada en inteligencia artificial. Esta alternativa garantiza un impacto inmediato y escalabilidad futura, aunque su alto costo inicial y suscripción recurrente representan una inversión significativa para la empresa.

**PALABRAS CLAVES**

Competitividad  
Innovación  
Fidelización  
Mejorar la experiencia del cliente  
Garantizar la sostenibilidad del negocio.  
Confianza



Estratégico  
Viabilidad  
Eficiencia

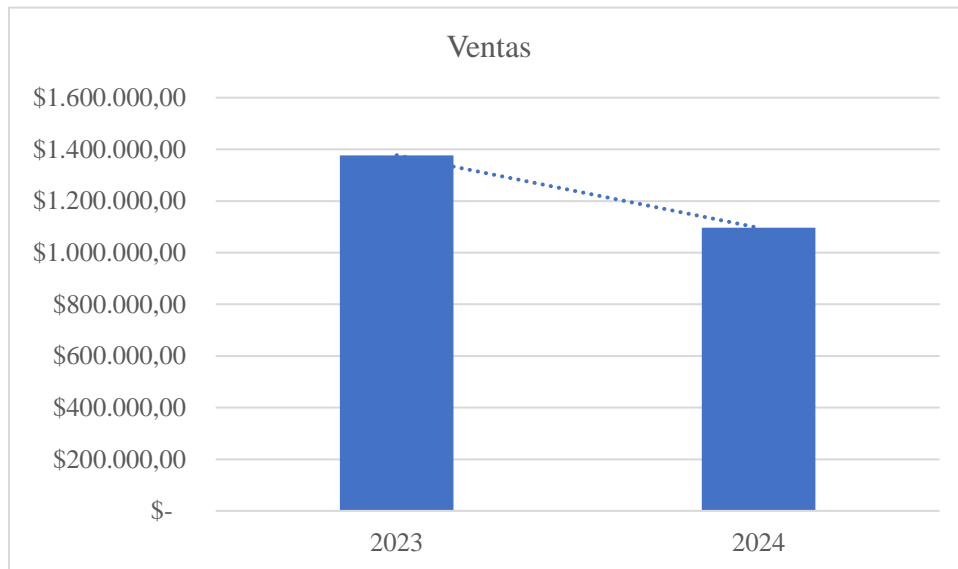
## **1. Oportunidad o problema**

### **1.1. Identificar la oportunidad/problema**

La industria de consumo masivo en el Ecuador, a pesar de que la pandemia por COVID-19 representó un reto económico mundial durante los años 2019 y 2020, mantuvo una tendencia de crecimiento continuo debido al uso de tecnologías y a la innovación para vender en línea y compensar la falta de la presencia física de los clientes en los locales. Para el año 2023, esta industria creció un 10% en comparación con el año 2020, especialmente en las tiendas de barrio, un pilar significativo en la vida diaria de los ecuatorianos (Morales & Espinoza, 2024).

OA Distribuciones destaca como una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo con operaciones en las provincias de Azuay y Loja, a clientes mayoristas y cobertura como por ejemplo supermercados, bazares y pequeños negocios locales. Actualmente, la empresa cuenta con 12 vendedores distribuidos en estas zonas, manejando más de 2500 cuentas activas. Sin embargo, a pesar de su crecimiento en el último año, se evidencia una limitante en su capacidad para gestionar eficientemente la información de clientes y ventas, afectando tanto su operación como su posición en el mercado.

### Ilustración 1 Comportamiento de ventas período 2023-2024.



**Fuente:** Reporte de Ventas OA Distribuciones 2023-2024.

En la Ilustración 1 se evidencia una disminución en las ventas de 2023 a 2024 de un 20% pasando de \$1.377.277,55 a \$1.096.297,14. Este descenso en los ingresos de la empresa OA Distribuciones se atribuye a la falta de gestión de los datos de los clientes que limita la capacidad de la empresa para personalizar su atención, anticiparse a las necesidades de sus clientes y responder oportuna y efectivamente a las dinámicas del mercado.

Una vez adquirida esta comprensión, se puede inferir que la gestión de relaciones con el cliente representa una estrategia empresarial integral para lograr maximizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente, centrándose en segmentos de clientes claramente definidos y específicos (Montoya & Boyero, 2013).

En este contexto, se han identificado los siguientes problemas como principales oportunidades de mejora a abordar con el presente proyecto:

- La comunicación con los clientes se realiza de forma desarticulada (llamadas, mensajes de texto y visitas presenciales), sin un sistema que permita integrarlos en un solo flujo. Generando esfuerzos adicionales por parte de los vendedores y una falta de transición entre interacciones online y offline.

- Los registros de clientes se gestionan mediante hojas de cálculo, agendas físicas o en correos electrónicos, lo que ocasiona pérdida de información y errores en la toma de decisiones. Una auditoría interna reciente reveló que el 25% de las cuentas activas tienen información incompleta o desactualizada, afectando el servicio y la personalización del mismo hacia los clientes.
- La falta de una herramienta tecnológica para consolidar datos asociados a la gestión de clientes, impide a la empresa analizar patrones de consumo y comportamientos, limitando la capacidad de anticiparse a las necesidades de los clientes, así como las decisiones estratégicas.

En esencia, el proyecto busca integrar y optimizar la comunicación en todos los canales, facilitando transiciones fluidas entre interacciones online y offline; así como centralizar la información de clientes y analizar datos en tiempo real, obteniendo una visión integral del cliente para anticiparse a sus necesidades y fortalecer la relación comercial.

## 1.2. Levantamiento del problema

Con la finalidad de definir de manera clara el alcance del problema identificado para el presente proyecto orientado a fortalecer la competitividad comercial de OA Distribuciones, se ha elaborado un análisis FODA así como un diagrama causa raíz como se muestra en la Tabla 1 e Ilustración 2.

**Tabla 1 Análisis FODA de OA Distribuciones.**

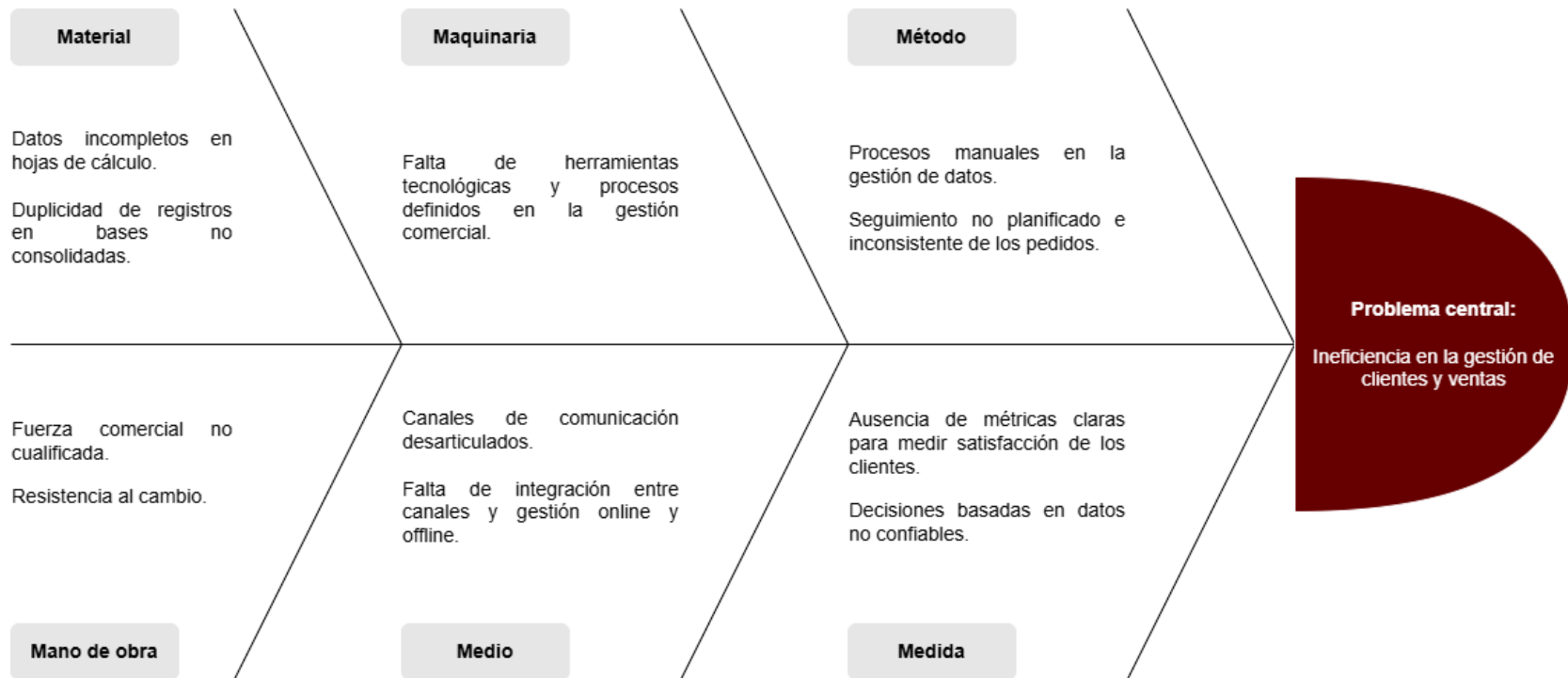
<b>Análisis FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Red de 12 vendedores con experiencia en ventas.</li> <li>- Más de 2500 cuentas activas que generan datos valiosos para análisis.</li> <li>- Compromiso gerencial para digitalizar procesos clave.</li> <li>- Flexibilidad para adoptar un modelo CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidación de la comunicación omnicanal para mejorar la eficiencia operativa.</li> <li>- Posicionamiento como líder en atención personalizada en mercados como Cuenca y Loja.</li> <li>- Disponibilidad de datos para anticiparse a las necesidades de los clientes y generar valor.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de un sistema previo de gestión de clientes (dependencia de procesos manuales).</li> <li>- Falta de experiencia técnica en el equipo para manejar soluciones avanzadas.</li> <li>- Errores en datos históricos: 25% de las cuentas con información incompleta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta competitividad en el mercado que dificulta la captación de nuevos clientes.</li> <li>- Resistencia al cambio por parte de algunos vendedores acostumbrados a procesos manuales.</li> <li>- Crecimiento más acelerado de competidores que ya han digitalizado sus procesos.</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis FODA realizado permite identificar tanto los elementos internos como externos que afectan en la situación actual de OA Distribuciones. Las fortalezas, como el compromiso gerencial y la experiencia del equipo de ventas, se alinean con las oportunidades externas, como el incremento de la satisfacción del cliente, para crear un terreno favorable al cambio. Sin embargo, las debilidades internas, como la falta de digitalización previa y el déficit en habilidades técnicas, junto con amenazas externas como la alta competitividad del mercado, destacan la necesidad de estrategias concretas para mitigar estos desafíos.

## Ilustración 2 Diagrama causa raíz.



**Fuente:** Elaboración propia.



**Fuente:** Elaboración propia.

Entre las principales fuerzas impulsoras se encuentran el compromiso gerencial con la digitalización, la experiencia del equipo de ventas y la disponibilidad de herramientas tecnológicas modernas, que en conjunto suman un alto potencial para facilitar el cambio. Por otro lado, las fuerzas restrictivas como la resistencia al cambio, el déficit de habilidades técnicas en el equipo y el costo inicial de implementación presentan retos importantes, aunque manejables con estrategias de mitigación adecuadas.

En consecuencia, es importante resaltar que, al fortalecer las fuerzas impulsoras y minimizar el impacto de las restrictivas mediante capacitación, soporte técnico constante y una planificación financiera estructurada, contribuye a que OA Distribuciones tome una posición óptima para lograr los objetivos hacia un modelo digital y centralizado de gestión de clientes.

### **Técnica de los 5 ¿Por qué?**

La técnica de los 5 Por Qué, desarrollada como parte del sistema de producción de Toyota se orienta a identificar la causa raíz de un problema mediante la definición de una serie de preguntas consecutivas para profundizar en las razones detrás de un problema, avanzando desde los síntomas visibles hasta la causa fundamental (Businessmap, 2019).

Para lograr el resultado, se inició planteando problema principal y luego respondiendo a la pregunta "¿Por qué ocurre esto?" repetidamente. Cada respuesta se convierte en la base de la siguiente pregunta, hasta alcanzar la causa raíz. Este método evita abordar únicamente los síntomas para garantizar soluciones efectivas y sostenibles.

En este sentido, el problema principal está representado por la baja satisfacción del cliente debido a la falta de seguimiento cercano y oportuno en sus pedidos. Para ello, se definieron las siguientes preguntas:

**Tabla 2 Técnica de los 5 ¿Por qué?**

<b>¿Por qué?</b>	<b>Descripción</b>
¿Por qué los clientes están insatisfechos?	Porque no reciben un seguimiento adecuado en sus pedidos.
¿Por qué no hay un seguimiento adecuado?	Porque los registros de clientes están incompletos y dispersos en diferentes plataformas.
<b>¿Por qué los registros están incompletos y dispersos?</b>	Porque no existe un sistema centralizado para gestionar la información de clientes.
<b>¿Por qué no se ha implementado un sistema centralizado?</b>	Porque la empresa ha dependido históricamente de procesos manuales.
<b>¿Por qué se ha mantenido esta dependencia de procesos manuales?</b>	Porque no se ha priorizado la digitalización como parte de la estrategia operativa.

**Fuente:** Elaboración propia.

Como resultado de la aplicación de esta herramienta para OA Distribuciones, se identificó que la dependencia de procesos manuales y la falta de digitalización estratégica son los factores subyacentes que afectan la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Resolver este problema mediante la implementación de un CRM permitirá establecer una base sólida para la competitividad futura de la empresa.

#### **1.4. Identificar objetivos a partir de la O/P**

##### ***Objetivo general:***

Optimizar la gestión de clientes, centralizar la información comercial y mejorar la experiencia del cliente, logrando un aumento del 15% en la satisfacción del cliente y un 10% en la fidelización dentro de los primeros 12 meses posteriores a su implementación.

### ***Objetivos específicos:***

- Consolidar la comunicación con clientes en un único sistema que permita gestionar llamadas, mensajes y visitas, logrando una transición fluida entre interacciones online y offline en un período de seis meses.
- Implementar herramientas analíticas para generar reportes en tiempo real que permitan identificar patrones de consumo, logrando generar al menos tres estrategias comerciales basadas en estos datos en el primer año.
- Reducir en un 30% el tiempo dedicado por los vendedores a tareas administrativas mediante la automatización de procesos, logrando que dediquen más tiempo a actividades comerciales estratégicas en los primeros seis meses.

### **1.5. Establecer prioridades en sus objetivos**

En función de la solución propuesta, se han definido y priorizado los siguientes objetivos específicos alineados con la estrategia de mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión de clientes y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

**Tabla 3 Priorización de objetivos.**

<b>Objetivo</b>	<b>Prioridad</b>
Centralizar la información de clientes y ventas.	<b>Alta</b>
Integrar la comunicación en todos los canales.	<b>Alta</b>
Mejorar la capacidad de análisis de datos.	<b>Media</b>
Incrementar la eficiencia del equipo de ventas.	<b>Media</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Se ha definido como prioridad inicial, centralizar la información de clientes y ventas para eliminar errores, garantizar la confiabilidad de los datos y sentar las bases para el resto de los objetivos. En segundo lugar, integrar la comunicación en todos los canales permite brindar una atención fluida y eficiente, incrementando la satisfacción del cliente. Así mismo, mejorar la capacidad de análisis de datos permite anticiparse a las necesidades de los clientes y desarrollar estrategias comerciales basadas en datos confiables (Insaurralde, 2023). Con

ello, se espera incrementar la eficiencia del equipo de ventas libera tiempo para actividades estratégicas, impulsando su productividad.

### 1.6. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

En la siguiente tabla se exponen los indicadores de seguimiento y control que permitan evaluar la efectividad de las alternativas para alcanzar una implementación efectiva de la solución propuesta.

**Tabla 4 Indicadores de los objetivos del proyecto.**

Objetivo	Indicador de seguimiento y control	Responsable
<b>Centralizar la información de clientes y ventas.</b>	-Porcentaje de registros de ventas y atención al cliente migrados. -Reducción de errores en datos.	Ventas y Atención al Cliente
<b>Integrar la comunicación en todos los canales.</b>	-Porcentaje de interacciones gestionadas a través de la solución. -Satisfacción del cliente en atención multicanal.	Ventas y Atención al Cliente
<b>Mejorar la capacidad de análisis de datos.</b>	-Número de reportes generados mensualmente. -Aplicación de estrategias basadas en datos.	Ventas y Atención al Cliente
<b>Incrementar la eficiencia del equipo de ventas.</b>	-Tiempo promedio dedicado a tareas administrativas. -Mayor tiempo dedicado a ventas.	Ventas y Recursos Humanos

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 4 se exponen los indicadores definidos para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos asociados al presente proyecto con el fin de garantizar que se mantenga alineado con los resultados esperados. Además, resalta la importancia del compromiso entre las áreas involucradas asegurando una implementación exitosa.

## 2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

La presente propuesta para la empresa OA Distribuciones requiere analizar cuidadosamente las alternativas disponibles para garantizar que la solución seleccionada se ajuste a las necesidades operativas, estratégicas y presupuestarias de la empresa. Para ello, se han explorado diversas opciones que permitan optimizar la gestión de clientes, integrar canales de comunicación y centralizar la información.

**Tabla 5 Exploración de alternativas.**

Alternativa	Descripción
<b>1. Implementación de un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente o CRM.</b>	Centraliza la información de clientes y automatiza procesos clave, mejorando la gestión operativa y la personalización.
<b>2. Programa de fidelización del cliente.</b>	Diseña un sistema de recompensas que incentive la lealtad del cliente, utilizando datos para ofrecer beneficios personalizados.
<b>3. Apertura de un canal de e-commerce.</b>	Desarrolla una plataforma digital para la venta de productos, ampliando el alcance de mercado y mejorando la conveniencia para los clientes.
<b>4. Statu quo</b>	Mantener la gestión actual realizada por la empresa de forma empírica y manual.

**Fuente:** Elaboración propia.

Como primera alternativa, se plantea la implementación de un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente o CRM (por sus siglas en inglés), que permita a OA Distribuciones, mediante una herramienta tecnológica, centralizar la información comercial, así como facilitar el seguimiento y procesos de interacción con el cliente.

Además, la creación de un programa de fidelización de clientes basado en datos se posiciona como segunda alternativa. Un programa de fidelización de clientes representa una estrategia de alto impacto para diferenciarse en el mercado y consolidar relaciones sólidas y duraderas en el largo plazo con los clientes de una empresa (Peña Escobar, Ramírez Reyes,

& Osorio Gómez, 2015). Con ello se espera aumentar la eficiencia en la atención al cliente, y potenciar los ingresos mediante una mayor frecuencia de compra.

Por otro lado, se identificó la alternativa de la apertura de un canal de *e-commerce* para la venta de productos de consumo masivo. Según Espinosa & Armijos (2022), en su informe de transformación digital y su incidencia en el e-commerce en Ecuador, el 87% de las compras se realizan mediante canales digitales como web o aplicación móvil. Las nuevas tecnologías están revolucionando la forma de relacionarse con los clientes y OA Distribuidoras debe adaptarse para evitar quedar rezagada en el mercado.

Por último, la cuarta alternativa implica que OA Distribuciones continúe operando bajo las condiciones actuales, sin implementar herramientas tecnológicas orientadas a la eficiencia operativa y mejor experiencia del cliente. La gestión de clientes, ventas y datos seguiría realizándose de forma manual mediante hojas de cálculo, llamadas telefónicas y agendas físicas.

En el siguiente apartado, se evaluarán objetivamente cada una de las alternativas planteadas para asegurar que la selección de la alternativa a implementar esté alineada a la necesidad operativa y estratégica de OA Distribuciones.

### **3. Analizar y valorar las alternativas**

Como resultado de haber identificado una oportunidad de mejora en OA Distribuciones y haber explorado diferentes alternativas consideradas viables para el negocio, es importante analizar cada una de ellas para lograr una evaluación objetiva que sustente la definición del negocio.

Dicho proceso se sustenta en un análisis cualitativo y cuantitativo de las alternativas seleccionadas para abordar la problemática. A través de esta valoración, se busca identificar la opción que ofrezca el mayor retorno de inversión y que permita alcanzar los objetivos de manera eficaz impulsando la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

### 3.1. Análisis cualitativo

En este apartado se exponen mediante tablas comparativas, los aspectos positivos (pros) así como los negativos (contras) a considerar para cada alternativa, previo a su definición de implementación para hacer frente a la problemática identificada en OA Distribuciones.

#### *Alternativa 1: Implementación de un CRM integral.*

**Tabla 6 Análisis cualitativo de la alternativa de implementación de un CRM.**

Pros	Contras
Centralización de datos e información asociada a la relación con los clientes, las ventas e interacciones.	Requiere una fase inicial de soporte continuo y estabilización de la nueva herramienta frente a los procesos actuales.
Optimización de procesos mediante la automatización de tareas administrativas repetitivas que no agregan valor estratégico.	Resistencia al cambio por parte de los colaboradores respecto a sus métodos tradicionales.
Oportunidad de ofrecer un servicio personalizado y consistente en los diferentes canales de interacción.	
Herramienta escalable mediante la inclusión de módulos de acuerdo con la necesidad y madurez del negocio.	

**Fuente:** Revista científica Redalyc “Enfoque CRM percepciones de los usuarios de los procesos administrativos académicos y su valor agregado” (2019).

**Alternativa 2: Programa de fidelización al cliente.**

**Tabla 7 Análisis cualitativo de la alternativa de programa de fidelización al cliente.**

Pros	Contras
Fortalecimiento de la relación y lealtad con los clientes al ofrecer beneficios personalizados.	La efectividad del programa depende de la calidad y precisión de datos disponibles que actualmente son escasos.
Identificación de segmentos de clientes clave para la definición de estrategias específicas.	Tiempo y recursos iniciales requeridos para una base sólida como estudios de mercado.
Impacto en la percepción de la marca como innovadora y cercana a sus clientes mejorando su experiencia.	
Competitividad en el mercado gracias a su diferenciación frente a los competidores.	

**Fuente:** Revista científica Redalyc “Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes” (2014).

**Alternativa 3: Apertura de un canal de e-commerce.**

**Tabla 8 Análisis cualitativo de la alternativa de apertura de un canal e-commerce.**

Pros	Contras
Ampliación del alcance de mercado fuera de las áreas geográficas tradicionales.	Dependencia tecnológica robusta y ágil que garantice la satisfacción del cliente.
Posicionamiento competitivo reforzando la percepción de la empresa como innovadora y alineada con tendencias digitales.	Se alinea con una optimización de operaciones logísticas para garantizar una entrega rápida y efectiva.
Facilidad para analizar comportamientos de datos claves asociados a hábitos de compra y productos de preferencia.	Resistencia por parte de los colaboradores frente métodos comerciales tradicionales.

**Fuente:** Revista científica Redalyc “Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio” (2016).

#### ***Alternativa 4: Statu quo de OA Distribuciones***

<b>Pros</b>	<b>Contras</b>
No requiere costos relacionados con adquisición, instalación o capacitación.	Persisten problemas actuales en la gestión de clientes y procesos comerciales.
El equipo se mantiene trabajando en un entorno de confort sin cambios o adaptaciones tecnológicas.	La empresa quedará rezagada frente a competidores que adopten tecnologías innovadoras para gestionar clientes y operaciones.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.2. Análisis cuantitativo**

Si bien el análisis cualitativo de las alternativas permite identificar ventajas y desventajas asociadas a su implementación, en algunos casos puede considerarse subjetivo pues se basa en experiencias y percepciones de diferentes usuarios. No obstante, para garantizar que la selección de la alternativa esté respaldada por datos sólidos y objetivos, se ha realizado un análisis cuantitativo basado en un estudio de factibilidad mediante la elaboración de casos de negocio para cada opción.

Para cada alternativa se ha cuantificado la inversión inicial, los costos operativos recurrentes y sus beneficios esperados; calculando con ello su viabilidad mediante el retorno de la inversión en un período de 3 años.



La inversión inicial de la alternativa 1 asciende a \$30.994,00 que contempla los rubros de implementación del software que incluye su respectiva configuración, despliegue y capacitación a usuarios y administradores del sistema. Además, se considera la compra de hardware para hacer frente a los equipos necesarios para soportar la operación del CRM como por ejemplo computadoras para la gestión de datos. Así mismo, se destina un valor del 7% de la inversión inicial para imprevistos y riesgos que puedan presentarse durante el proyecto.

El OPEX, es decir todos aquellos costos recurrentes anuales asociados al mantenimiento y funcionamiento del CRM suman \$36.654,00 a lo largo de los tres años, desglosados en licencias de acceso a los usuarios, servicio en la nube para el almacenamiento y acceso remoto a los datos y, el servicio de soporte de la nueva solución implementada.

En cuanto a los beneficios anuales se proyecta un beneficio total de \$83.289,00 justificados en un incremento en ventas y mayor eficiencia operativa. Este último, gracias a la reducción de tareas manuales representa una eficiencia de 2880 horas anuales equivalente a 2 recursos. Mientras que el impacto en ventas se estima como resultado de la optimización de procesos de ventas y la personalización del servicio al cliente.

En cuanto a los indicadores financieros, la implementación del CRM generará un retorno neto de \$15.641,60 en tres años con un retorno sobre la inversión es del 23,12%, lo que demuestra la viabilidad financiera del proyecto.

**Tabla 10 Caso de negocio de la alternativa 2.**

CASO DE NEGOCIO - FACTIBILIDAD DE PROYECTOS					
<b>Alternativa 2</b>	Programa de fidelización al cliente.				
<b>Lider del Proyecto:</b>	Sthefany Armijos				
<b>Tiempo de Proyecto en años</b>	3				
<b>ROI \$</b>	\$13.248,59				
<b>ROI</b>	22,02%				
<b>ROI Anualizado</b>	6,86%				
	Descripción adicional del rubro	Año 2025	Año 2026	Año 2027	TOTAL
<b>INVERSIÓN (CAPEX)</b>		<b>\$19.155,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$19.155,00</b>
	Diseño e implementación del programa	\$12.485,00			\$12.485,00
	Campañas de comunicación	\$5.320,00			\$5.320,00
	Otros gastos del proyecto	\$1.350,00			\$1.350,00
<b>GASTO (OPEX)</b>		<b>\$13.668,00</b>	<b>\$13.668,00</b>	<b>\$13.668,00</b>	<b>\$41.004,00</b>
	Costos de recompensas	\$8.938,00	\$8.938,00	\$8.938,00	\$26.814,00
	Servicio de soporte	\$1.850,00	\$1.850,00	\$1.850,00	\$5.550,00
	Servicios cloud	\$2.880,00	\$2.880,00	\$2.880,00	\$8.640,00
<b>EGRESO TOTAL</b>		<b>\$32.823,00</b>	<b>\$13.668,00</b>	<b>\$13.668,00</b>	<b>\$60.159,00</b>
<b>BENEFICIOS</b>		<b>\$18.508,80</b>	<b>\$24.501,58</b>	<b>\$30.397,21</b>	<b>\$57.377,28</b>
	Incremento en ventas	\$0,00	\$5.067,34	\$10.962,97	\$16.030,31
	Eficiencia operativa <i>eficiencia de 1 recurso</i>	\$18.508,80	\$19.434,24	\$19.434,24	\$57.377,28
<b>BENEFICIO TOTAL</b>		<b>\$18.508,80</b>	<b>\$24.501,58</b>	<b>\$30.397,21</b>	<b>\$57.377,28</b>
<b>GANANCIA POR AÑO</b>		<b>-\$14.314,20</b>	<b>\$10.833,58</b>	<b>\$16.729,21</b>	<b>\$13.248,59</b>
<b>Ganancia Acumulada</b>		<b>-\$14.314,20</b>	<b>-\$3.480,62</b>	<b>\$13.248,59</b>	<b>\$13.248,59</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

La inversión inicial de implementación del programa de fidelización del cliente pensado como segunda alternativa asciende a \$19.155,00 distribuidos en su diseño e implementación, así como las campañas de comunicación y promoción inicial mediante estrategias digitales y tradicionales para maximizar su adopción.

Por otro lado, los costos operativos totales alcanzan \$41.004,00 durante los tres años. Este incluye en gran parte los costos de recompensas destinados a financiar los incentivos ofrecidos a los clientes, como descuentos, puntos canjeables o productos gratuitos para mantener el interés y la participación de los clientes en el programa. Así mismo se considera el valor de servicio en la nube y el soporte técnico de la herramienta.

Los beneficios acumulados de esta alternativa se estiman en \$57.377,28 derivados de un incremento en ventas generado por una mayor retención de clientes y aumento en la frecuencia de compra debido al incentivo de recompensas y una eficiencia operativa de 1920 horas anuales equivalente al rendimiento de un recurso dedicado gracias a la simplificación de procesos relacionados con la gestión de clientes leales.

La implementación del programa de fidelización, respecto a los indicadores financieros, generará un retorno neto de \$13.248,59 en tres años con un retorno sobre la inversión es del 22,02%, lo que demuestra una rentabilidad moderada.

Tabla 11 Caso de negocio de la alternativa 3.

CASO DE NEGOCIO - FACTIBILIDAD DE PROYECTOS					
<b>Alternativa 3</b>	Apertura de un canal e-commerce.				
<b>Lider del Proyecto:</b>	Sthefany Armijos				
<b>Tiempo de Proyecto en años</b>	<b>3</b>				
<b>ROI \$</b>	<b>\$10.281,83</b>				
<b>ROI</b>	<b>18,53%</b>				
<b>ROI Anualizado</b>	<b>5,83%</b>				
	Descripción adicional del rubro	Año 2025	Año 2026	Año 2027	TOTAL
<b>INVERSIÓN (CAPEX)</b>		<b>\$23.096,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$23.096,00</b>
Diseño y desarrollo de la plataforma		\$12.735,00			\$12.735,00
Integraciones sistemas logísticos		\$6.081,00			\$6.081,00
Campañas iniciales de promoción		\$2.780,00			\$2.780,00
Otros gastos del proyecto		\$1.500,00			\$1.500,00
<b>GASTO (OPEX)</b>		<b>\$10.800,00</b>	<b>\$10.800,00</b>	<b>\$10.800,00</b>	<b>\$32.400,00</b>
Hosting y mantenimiento		\$6.320,00	\$6.320,00	\$6.320,00	\$18.960,00
Servicio de soporte		\$2.180,00	\$2.180,00	\$2.180,00	\$6.540,00
Servicios cloud		\$2.300,00	\$2.300,00	\$2.300,00	\$6.900,00
<b>EGRESO TOTAL</b>		<b>\$33.896,00</b>	<b>\$10.800,00</b>	<b>\$10.800,00</b>	<b>\$55.496,00</b>
<b>BENEFICIOS</b>		<b>\$10.962,97</b>	<b>\$21.925,94</b>	<b>\$32.888,91</b>	<b>\$65.777,83</b>
Incremento en ventas		\$10.962,97	\$21.925,94	\$32.888,91	\$65.777,83
<b>BENEFICIO TOTAL</b>		<b>\$10.962,97</b>	<b>\$21.925,94</b>	<b>\$32.888,91</b>	<b>\$65.777,83</b>
<b>GANANCIA POR AÑO</b>		<b>-\$22.933,03</b>	<b>\$11.125,94</b>	<b>\$22.088,91</b>	<b>\$10.281,83</b>
<b>Ganancia Acumulada</b>		<b>-\$22.933,03</b>	<b>-\$11.807,09</b>	<b>\$10.281,83</b>	<b>\$10.281,83</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de la alternativa 3, la inversión inicial asciende a \$23.096,00 la cual contempla el diseño y desarrollo de la plataforma, así como sus integraciones con sistemas logísticos como por ejemplo operaciones de inventario. Así mismo, se destina un valor a las campañas iniciar de promoción para atraer tráfico inicial al nuevo canal digital.

En cuanto a los costos recurrentes necesarios para mantener y operar el canal de e-commerce se considera una suma de \$32.400,00 durante los tres años. Este valor contempla el hosting y mantenimiento asociado a garantizar la disponibilidad y estabilidad de la plataforma; así como un valor para los servicios en la nube.

Con ello, los beneficios proyectados ascienden a \$65.777,73 en tres años, provenientes principalmente de un impacto positivo en las ventas como resultado de la ampliación del alcance de mercado y la oferta de una alternativa digital conveniente para los clientes. Esto conlleva a esperar que el canal genere un retorno neto de \$10.281,83 en tres años con un retorno sobre la inversión del 18,53%, indicando una rentabilidad moderada progresiva.

Como resultado del análisis de las tres alternativas propuestas para resolver las necesidades de OA Distribuciones, se identificaron ventajas y desafíos específicos en cada opción. Si bien todas desde un aspecto cualitativo y cuantitativo reflejan ventajas para la empresa, la implementación de un CRM integral destacó con un ROI del 23,12% y una ganancia acumulada de \$15.641,60 en tres años.

### **Decisión**

En este sentido, de acuerdo con la entrevista realizada a la experta en procesos de mejora en empresas, la señorita Gabriela Campoverde, no indicó que la mejor alternativa a seleccionar es la 1 pues es la solución más alineada a los objetivos estratégicos, operativos y comerciales de la empresa. Ofreciendo beneficios claros como la centralización de datos, automatización de procesos y mejora en la experiencia del cliente.

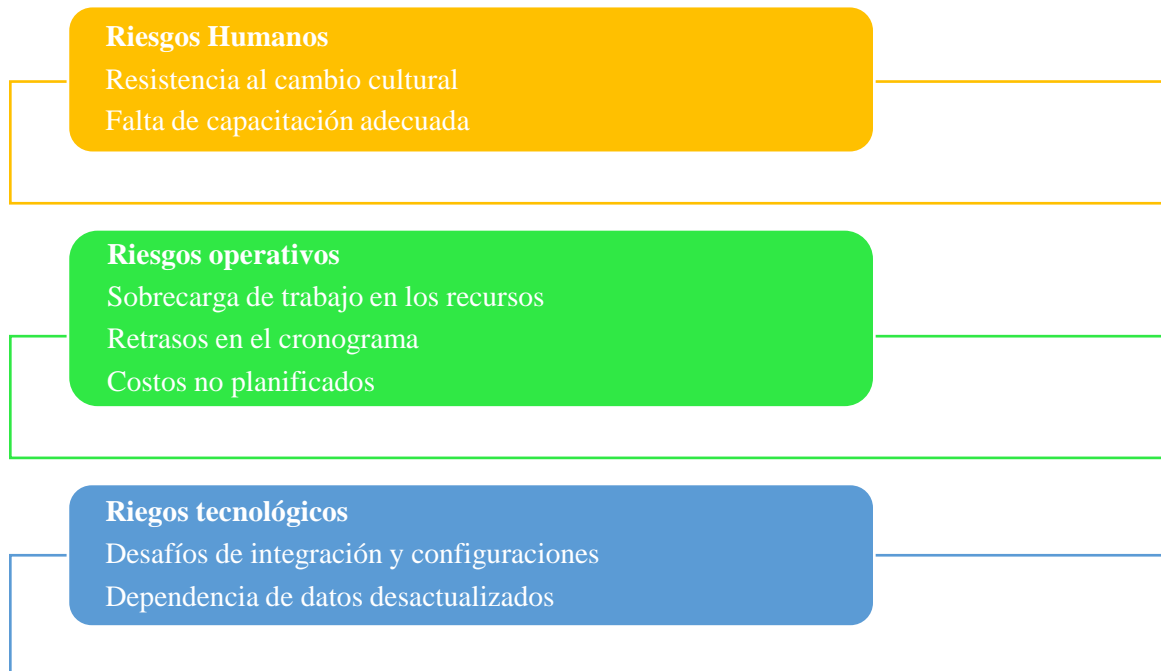
#### 4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

El análisis y evaluación de riesgos es una tarea clave en la gestión de proyectos. Esta buena práctica permite identificar, analizar y valorar los diferentes riesgos tanto positivos como negativos que pueden surgir previo, durante y post proyecto (Asana, 2024). Este análisis permitirá prever qué podría salir mal en la implementación de la alternativa seleccionada y gestionarlo de manera tal que los miembros del equipo del proyecto estén preparados para su mitigación, evitación o explotación priorizando siempre el éxito del proyecto.

##### 4.1. Identificación de riesgos

Para la identificación de los riesgos asociados a la implementación de la alternativa seleccionada, se realizó una lluvia de ideas con las partes interesadas clave del proyecto; obteniendo los siguientes resultados.

##### Ilustración 4 Identificación de riesgos.



**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.2. Evaluación de riesgos

En la ilustración 4 se presenta la matriz elaborada para la evaluación de los riesgos asociados con la implementación de un CRM integral, considerando dos dimensiones clave: la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias potenciales en caso de que el riesgo se materialice. Estas dimensiones se combinan para clasificar los riesgos según su criticidad y determinar la estrategia de gestión más adecuada.

**Ilustración 5 Matriz de evaluación de riesgos.**

Riesgos del proyecto							
Nombre del proyecto:		Implementación de un CRM Integral					
Lider del proyecto:		Stephany Armijos					
		Consecuencias Potenciales					
		Insignificantes	Menores	Moderadas	Altas	Severas	
Aceptar	Probabilidad	Casi seguro	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto	Extremo
Transferir		Probable	Medio	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto
Mitigar		Posible	Bajo	Medio	Alto	Alto	Muy alto
Evitar		Poco probable	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
		Improbable	Aceptable	Bajo	Bajo	Bajo	Medio

**Fuente:** Elaboración propia.

Para su adecuado uso, es importante resaltar las variables asociadas a sus ejes:

### Probabilidad (eje vertical):

- **Casi seguro:** Alta probabilidad de que el riesgo ocurra.
- **Probable:** Existe una posibilidad significativa de ocurrencia.
- **Posible:** Puede suceder, pero la probabilidad no es alta.
- **Poco probable:** Baja posibilidad de ocurrencia.
- **Improbable:** Es poco probable que el riesgo ocurra.

### Consecuencias potenciales (eje horizontal):

- **Insignificantes:** Impacto mínimo sin efectos importantes en el proyecto.
- **Menores:** Impacto bajo que no altera significativamente el desarrollo del proyecto.
- **Moderadas:** Impacto que podría requerir ajustes, pero manejable.
- **Altas:** Impacto significativo que afecta el cronograma o presupuesto.

- **Severas:** Impacto crítico que compromete seriamente el éxito del proyecto.

Para definir los niveles de criticidad de los riesgos identificados, la matriz combina la probabilidad y el impacto obteniendo la siguiente clasificación:

- **Aceptable (verde):** Riesgos que se pueden asumir sin acciones correctivas significativas.
- **Mitigar (amarillo):** Riesgos que requieren medidas preventivas para minimizar su probabilidad o impacto.
- **Transferir (naranja):** Riesgos que deben ser delegados, como a un proveedor o aseguradora, debido a su nivel de criticidad.
- **Evitar (rojo):** Riesgos extremos que deben ser eliminados o evitados, ya que podrían comprometer el proyecto.

Con ello, la matriz permite identificar los riesgos críticos que deben evitarse, los riesgos significativos que pueden mitigarse, así como aquellos riesgos con una probabilidad e impacto medio o bajo que pueden ser aceptados.

En la siguiente matriz, se presenta la evaluación de riesgos para la alternativa 1 de implementación de un CRM integral.

**Tabla 12 Evaluación de riesgos.**

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Criticidad
Resistencia al cambio cultural	Probable	Alto	Muy alto
Sobrecarga de trabajo durante la implementación	Probable	Medio	Alto
Retrasos en el cronograma	Posible	Alto	Alto
Costos no planificados	Posible	Severo	Muy alto
Dependencia del proveedor del CRM	Probable	Alto	Muy alto
Falta de adopción tecnológica	Probable	Alto	Muy alto
Configuración incorrecta del sistema	Posible	Severo	Muy alto
Dependencia de datos desactualizados	Probable	Alto	Muy alto
Falta de capacitación adecuada	Poco probable	Alto	Medio
Desafíos de integración	Probable	Alto	Muy alto

**Fuente:** Elaboración propia.

### **4.3. Plan de respuesta a los riesgos**

Como resultado de la identificación y evaluación de riesgos, se ha identificado para cada riesgo una estrategia de gestión orientadas a mitigar, aceptar y evitar el riesgo; lo cual permite priorizar las acciones necesarias para reducir su criticidad y garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

**Tabla 13 Plan de Respuesta a los riesgos.**

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Criticidad	Plan de respuesta al riesgo	Responsable
Resistencia al cambio cultural	Probable	Alto	Muy alto	Establecer un programa de gestión del cambio organizacional que incluyan workshops, comunicación efectiva sobre los beneficios del CRM y sesiones de feedback.	Andrea Salamea
Sobrecarga de trabajo durante la implementación	Probable	Medio	Alto	Redistribuir temporalmente las responsabilidades y destinar recursos específicos al proyecto para tareas críticas si es necesario.	Andrea Salamea
Retrasos en el cronograma	Posible	Alto	Alto	Establecer hitos claros en el proyecto y realizar revisiones periódicas para monitorear avances y corregir desviaciones a tiempo.	José Hurtado
Costos no planificados	Posible	Severo	Muy alto	Realizar un análisis detallado de los recursos necesarios y asegurarse de que estén disponibles antes de comenzar el proyecto.	Andrés Carpio
Dependencia del proveedor del CRM	Probable	Alto	Muy alto	Realizar una limpieza de datos exhaustiva y estandarizar los formatos de los registros antes de migrarlos al nuevo sistema.	Gabriela Romero
Falta de adopción tecnológica	Probable	Alto	Muy alto	Implementar un plan piloto con usuarios clave antes del despliegue completo y realizar ajustes basados en el feedback obtenido.	Edwin Tenesaca
Configuración incorrecta del sistema	Posible	Severo	Muy alto	Planificar sesiones de pruebas exhaustivas en ambientes de prueba con los usuarios previo al paso a productivo así como realizar auditorías técnicas regulares.	Edwin Tenesaca
Dependencia de datos desactualizados	Probable	Alto	Muy alto	Realizar una limpieza de datos exhaustiva y estandarizar los formatos de los registros antes de migrarlos al nuevo sistema.	Ximena Mejía
Falta de capacitación adecuada	Poco probable	Alto	Medio	Diseñar y ofrecer programas de formación continua para el equipo realizando evaluaciones de comprensión y de progreso.	Jaime Torres
Desafíos de integración	Probable	Alto	Muy alto	Realizar pruebas de integración antes de la implementación completa. Crear un entorno de pruebas separado para validar la integración de las herramientas.	Edwin Tenesaca

**Fuente:** Elaboración propia.

Esta matriz de identificación y evaluación de riesgos es importante que sea revisada y gestionada de manera periódica durante el proyecto pues las circunstancias pueden cambiar, así como también pueden surgir nuevos riesgos y estar preparados para ellos es sumamente importante para evitar impactos altos en costos y tiempos planificados.

## **5. Plan de implementación**

El plan de implementación del CRM integral en OA Distribuciones como la alternativa seleccionada, se empleará una metodología ágil de gestión de proyectos, denominada Scrum.

La metodología Scrum, de naturaleza ágil, se enfoca en trabajar mediante iteraciones cortas denominadas sprints, lo que permite adaptarse rápidamente a cambios y entregar resultados parciales funcionales (Estrada & Núñez, 2021). Esto es ideal para las fases de configuración del CRM, pruebas, y capacitación, donde la flexibilidad y la retroalimentación continua son esenciales para ajustarse a las necesidades del equipo y del sistema.

Por otro lado, el enfoque tradicional que sigue una secuencia estructurada y predefinida de fases, resulta efectivo para etapas como la planificación inicial y la migración de datos, donde el cumplimiento de requisitos y plazos definidos es crítico (Figuroa & Cabrera, 2021). Este enfoque asegura que cada fase sea completada antes de avanzar a la siguiente, reduciendo riesgos relacionados con la falta de preparación o datos incompletos.

La combinación de ambas metodologías permite aprovechar la adaptabilidad de Scrum en actividades iterativas y dinámicas, mientras se preserva la estructura y el control del enfoque tradicional en etapas críticas.

## 5.1. Fases de implementación

<b>Fase 1: Planificación del Proyecto.</b>		
<b>Descripción</b>	Esta fase se centra en establecer las bases estratégicas para la implementación del CRM mediante la definición de objetivos, la asignación de roles y responsabilidades, así como la gestión de recursos y aprobación del presupuesto requerido. <b><u>Hito: Plan de Proyecto.</u></b>	
<b>Fecha</b>	<b>Entregable</b>	<b>Responsable</b>
15/12/2024	Acta de constitución	Líder del Proyecto
21/12/2024	Presupuesto aprobado	Sponsor
28/12/2024	Plan de comunicación (kick off)	Líder del Proyecto
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de proyecto conformado por líderes funcionales, líderes técnicos del área de TI y una consultoría externa.</li> <li>Herramientas de gestión como software para planificación de proyectos; para este caso se propone Microsoft Project.</li> <li>Espacios de trabajo y tiempo dedicado de las partes interesadas clave.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Fase 2: Ejecución y Control.</b>		
<b>Descripción</b>	Esta fase incluye la configuración de acuerdo con la definición de requerimientos técnicos y funcionales definidos por la empresa. <b><u>Hito: Informe de configuración funcional y técnica finalizada.</u></b>	
<b>Fecha</b>	<b>Entregable</b>	<b>Responsable</b>
31/01/2025	Levantamiento de requisitos técnicos	Líder Técnico
05/02/2025	Levantamiento de requisitos funcionales	Líder Funcional
19/02/2025	Configuración de módulos del sistema	Líder Funcional
24/02/2025	Integración con sistemas actuales	Líder Técnico
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo técnico y funcional interno para gestionar configuraciones y validaciones respectivas.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Fase 3: Capacitación a usuarios.</b>		
<b>Descripción</b>	Esta fase se orienta a diseñar y desarrollar un plan de capacitación para los usuarios finales (funcionales y técnicos) del CRM, asegurando su familiarización y adopción con el nuevo sistema. <b><u>Hito: Plan de capacitación a usuarios finalizado.</u></b>	
<b>Fecha</b>	<b>Entregable</b>	<b>Responsable</b>
01/03/2025	Plan de capacitación	Líder del Proyecto

20/03/2025	Evaluaciones completadas	Líder del Proyecto
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo consultor funcional y técnico desarrollador del CRM con experiencia en formación de usuarios.</li> <li>Espacios y herramientas para capacitaciones presenciales o virtuales.</li> <li>Herramientas de evaluación a los usuarios (Microsoft Forms).</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Fase 4: Pruebas integrales.</b>		
<b>Descripción</b>	Esta fase se centra en la ejecución de pruebas integrales para validar la funcionalidad, integración y rendimiento del sistema CRM antes de su puesta en marcha. <b><u>Hito: Plan de pruebas de aceptación finalizado.</u></b>	
<b>Fecha</b>	<b>Entregable</b>	<b>Responsable</b>
20/03/2025	Pruebas integrales finalizadas	Líder Funcional
04/04/2025	Informe de resultados de pruebas	Líder del Proyecto
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo técnico interno y consultores especializados para la ejecución de pruebas.</li> <li>Escenarios de pruebas.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Fase 5: Go Live.</b>		
<b>Descripción</b>	Esta fase marca el lanzamiento oficial del sistema CRM en la operación de la empresa. <b><u>Hito: Sistema CRM en funcionamiento en producción.</u></b>	
<b>Fecha</b>	<b>Entregable</b>	<b>Responsable</b>
07/04/2025	Plan de salida a vivo	Líder del Proyecto
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo consultor funcional y técnico desarrollador del CRM con experiencia en formación de usuarios.</li> <li>Espacios y herramientas para capacitaciones presenciales o virtuales.</li> <li>Herramientas de evaluación a los usuarios (Microsoft Forms).</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Fase 6: Soporte post producción.</b>		
<b>Descripción</b>	Esta fase incluye el soporte continuo para garantizar que el CRM funcione de manera óptima en el entorno de producción mediante la resolución de incidentes y mantenimiento preventivo. <b><u>Hito: Estabilización del sistema en producción.</u></b>	
<b>Fecha</b>	<b>Entregable</b>	<b>Responsable</b>
07/04/2025	Registro de incidencias	Líder Técnico

30/05/2025	Informe de rendimiento post producción	Líder Funcional
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de soporte dedicado para responder a incidentes.</li> <li>• Acuerdo de nivel de servicio de soporte (SLA).</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia.

El cumplimiento en calidad y tiempos de cada una de estas fases definidas, es parte fundamental para alcanzar los objetivos esperados con el presente proyecto por lo que es importante mantener alineados y comunicados a todos los involucrados internos y externos en la ejecución del plan de implementación.

## **5.2. Cronograma del proyecto**

Con la finalidad de garantizar un proceso de implementación estructurado, ordenado y eficiente, se ha definido el siguiente cronograma abarcando las fases de planificación, ejecución, capacitación a usuarios, pruebas integrales, go live y soporte postproducción. Para cada actividad se asignó un plazo de inicio y fin, así como el responsable de su ejecución.



Este cronograma representa no solo una guía operativa, sino también una herramienta clave para la gestión de tiempos, recursos y riesgos asociados al proyecto. Por lo que su seguimiento y actualización oportuna es clave para mantener comunicados a los diferentes stakeholders y garantizar los resultados planteados.

### 5.3. Presupuesto para la implementación

Parte importante de la gestión del proyecto, es la administración eficiente del presupuesto, asegurando que se mantenga alineado con la planificación inicial. Para ello, se ha diseñado la siguiente matriz:

**Tabla 15 Gestión del Presupuesto.**

<b>Gestión del Presupuesto</b>			
<b>Proyecto: Implementación de CRM en OA Distribuciones.</b>			
<b>Rubro/ años</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Implementación de software	\$21.485,00	\$ -	\$ -
Compra de hardware	\$6.789,00	\$ -	\$ -
Otros gastos del proyecto	\$2.720,00	\$ 30,00	\$ -
<b>Gastos operativos</b>	<b>\$ 12.218,00</b>	<b>\$ 12.218,00</b>	<b>\$ 12.218,00</b>
Licencias (derecho de uso)	\$5.838,00	\$5.838,00	\$5.838,00
Servicio de soporte	\$2.300,00	\$2.300,00	\$2.300,00
Servicios cloud	\$4.080,00	\$4.080,00	\$4.080,00
<b>Total valor anual</b>	<b>\$ 43.212,00</b>	<b>\$ 12.248,00</b>	<b>\$ 12.218,00</b>
<b>Total valor completo a la fecha</b>	<b>\$ 67.678,00</b>		

**Fuente:** Elaboración propia.

La tabla 15 representa una herramienta clave en la gestión del proyecto que permitirá a OA Distribuciones realizar un seguimiento detallado del presupuesto y gestionar de manera proactiva cualquier desviación que pueda surgir durante la implementación.

## **6. Conclusiones**

La problemática identificada en OA Distribuciones radica en la gestión ineficiente de sus clientes y procesos comerciales, causada por la falta de centralización de información, métodos manuales de registro, y la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas. Lo cual además de impactar negativamente en la satisfacción del cliente, ha limitado a la empresa en su capacidad para la toma de decisiones estratégicas basadas en datos. Ante este panorama, la implementación de un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) representa una solución para afrontar esta problemática.

Respondiendo a los objetivos planteados, la implementación del CRM permitirá automatizar y estructurar procesos estratégicos como el seguimiento de pedidos y la gestión de datos relacionados al cliente. Así mismo, habilita una comunicación multicanal integrada, permitiendo a OA Distribuciones brindar una atención personalizada y proactiva. Además, la centralización de información, facilitará el análisis de datos en tiempo real logrando tomar decisiones oportunas basadas en métricas claras y confiables.

Por otro lado, para justificar su viabilidad de esta implementación, se realizó una evaluación financiera que sustenta su viabilidad, con un retorno sobre la inversión del 23,12% en tres años y una ganancia acumulada de \$15,641.60, evidenciando un balance positivo entre costos y beneficios. Además, el CRM es una solución escalable que permitirá a OA Distribuciones posicionarse como un competidor fuerte en el sector de consumo masivo, con la capacidad de adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado y atender las necesidades específicas de sus clientes de manera efectiva.

Finalmente, una planificación adecuada sumada a una inversión estratégica y un enfoque integral en la gestión de clientes, permitirá a OA Distribuciones establecer bases sólidas para un futuro operativo más eficiente y disruptivo posicionándose como un referente en la industria de consumo masivo.

## **7. Recomendaciones**

Como resultado de la presente propuesta de implementación orientada a abordar las limitantes operativas y estratégicas identificadas en OA Distribuciones, se derivan las siguientes recomendaciones a ser consideradas con el objetivo de garantizar el éxito sostenible del proyecto.

- Fortalecer la capacitación del personal mediante la implementación de programas continuos de formación para garantizar que los usuarios comprendan y aprovechen al máximo las funcionalidades del CRM.
- Gestionar el cambio y promover la adopción cultural del CRM mediante campañas internas de comunicación orientadas al cómo esta nueva herramienta facilita su trabajo y mejora los resultados.
- Empoderar a los usuarios finales del sistema a realizar evaluaciones periódicas objetivas que permitan identificar áreas de mejora según las necesidades del mercado y del negocio mismo.

## 8. Referencias bibliográficas

Asana. (3 de febrero de 2024). *Cómo realizar un análisis de riesgos y ejemplos*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/project-risks>

Businessmap. (2019). Obtenido de Los 5 Porqué: herramienta de análisis de causa raíz: <https://businessmap.io/es/gestion-lean/mejora-continua/los-5-porques-herramienta-de-analisis>

Cotton, D. (2016). *The Smart Solution Book*. Pearson.

Espinosa Vélez, M., & Armijos Buitrón, V. (2022). *La transformación digital y su incidencia en el e-commerce en Ecuador*. Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja: <https://www.iiisci.org/journal/PDV/risci/pdfs/CB055NZ22.pdf>

Estrada, M., & Núñez, J. (2021). Revisión Sistemática de la Metodología Scrum para el Desarrollo de Software. *Dominio de las Ciencias*.

Figuroa, R., & Cabrera, A. (2021). *Metodologías Ágiles vs. Metodologías Tradicionales*. Obtenido de Universidad Politécnica de Loja: [https://www.researchgate.net/profile/Roberth-Figueroa-Diaz/publication/299506242\\_METODOLOGIAS\\_TRADICIONALES\\_VS\\_METODOLOGIAS\\_AGILES/links/56fc17ff08ae8239f6dc4498/METODOLOGIAS-TRADICIONALES-VS-METODOLOGIAS-AGILES?\\_\\_cf\\_chl\\_tk=u5tstBRAm7UsD8Qo0PE6Z2vUIqMbDRA](https://www.researchgate.net/profile/Roberth-Figueroa-Diaz/publication/299506242_METODOLOGIAS_TRADICIONALES_VS_METODOLOGIAS_AGILES/links/56fc17ff08ae8239f6dc4498/METODOLOGIAS-TRADICIONALES-VS-METODOLOGIAS-AGILES?__cf_chl_tk=u5tstBRAm7UsD8Qo0PE6Z2vUIqMbDRA)

Insaurralde, N. (2023). *La Gestión en Relación al Cliente (CRM), como Estrategia de Negocio*. Obtenido de Ciencia Latina: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6590>

Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*.

- Morales, E., & Espinoza, G. (2024). *Análisis financiero en empresas del sector de consumo masivo: posición actual frente a la competencia*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26754/8/Ana%CC%81lisis%20financiero%20en%20empresas%20del%20sector%20de%20consumo%20masivo%20posicio%CC%81n%20actual%20frente%20a%20la%20competencia.pdf>
- Peña, S., Ramírez, G., & Osorio, J. (2014). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes. *Redalyc*.
- Peña, S., Ramírez, G., & Osorio, J. (2015). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Scielo*, 7. Obtenido de Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas
- Pérez, R. (2018). *Análisis del Campo de Fuerzas*. Obtenido de Action Group:  
<https://actiongroup.com.ar/analisis-del-campo-de-fuerzas-kurt-lewin/>
- Sanabria, V., Torres, L., & López, L. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio. *Redalyc*.
- Voelk, J., Silva, J., Solano, C., & Pulido, L. (2019). Enfoque CRM percepciones de los usuarios de los procesos. *Redalyc*.