

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

*Trabajo final de investigación para optar por el
grado académico de MBA en Administración con
énfasis en Finanzas*

**EL CRM Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA
COMPAÑÍA HEWLETT PACKARD ENTERPRISE EN LA
REGIÓN DE CENTRO AMERICA DURANTE EL PRIMER
SEMESTRE DEL AÑO FISCAL 2024**

Edgar Bernardo Mesén Pereira

ABRIL, 2024

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	IX
ABSTRACT.....	X
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales.....	13
1.1.2. Delimitación del problema.....	14
1.1.3. Justificación.....	14
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3. OBJETIVOS.....	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	15
1.3.3. Limitaciones.....	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	1
2.1. EL MARCO TEÓRICO.....	2
2.2. EL MARCO CONCEPTUAL.....	28
2.3. EL MARCO CONTEXTUAL.....	33

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	43
3.1. ENFOQUE	44
3.2. INVESTIGACIÓN ACCIÓN	45
3.2.1. Positivista:.....	45
3.2.2. Interpretativa:.....	45
3.2.3. Crítica:	45
3.3. UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	46
3.3.1. Población.....	46
3.3.2. Tipo de muestreo	47
3.3.3. Cálculo de la muestra	47
3.4. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	49
4.1. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN	50
4.1.1. Planificar	50
4.1.2. Actuar	50
4.1.3. Observar.....	50
4.1.4. Reflexionar.....	51
4.2. GENERALIDADES DE LOS RESULTADOS.....	51
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
5.1. CONCLUSIONES	75
5.2. RECOMENDACIONES	76

CAPITULO VI PROPUESTA	77
6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA:	78
6.2. INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ:	78
6.3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA	78
6.3.1. General.....	78
6.3.2. Objetivos específicos	78
6.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PROPUESTAS DE MEJORA	79
6.5. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES.....	79
6.6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	80
REFERENCIAS	82
ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Funciones Asociadas a la estrategia CRM	20
Tabla 2. Etapas del ciclo de ventas	29
Tabla 3. Tabla de operacionalización de variables.	48
Tabla 4. Cronograma de actividades	79
Tabla 5. Presupuesto de actividades.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Decisiones de estrategia.....	51
Figura 2. Decisiones de estrategia orientada a clientes	52
Figura 3. Elementos de la estrategia.....	53
Figura 4. Opciones que apoyan la estrategia	54
Figura 5. Comunicación de la empresa.....	55
Figura 6. Uso más común de los datos	56
Figura 7. Elementos más importantes del CRM	57
Figura 8. Mayor beneficio de tener un CRM.....	58
Figura 9. Desafíos de tener un CRM.....	59
Figura 10. Objetivos de negocio.....	60
Figura 11. CRM asociado a los resultados.....	61
Figura 12. Decisiones basadas en el CRM	62
Figura 13. Oportunidades registradas	64
Figura 14. Cantidad de oportunidades por categoría de funnel.....	65
Figura 15. Monto de oportunidades por categoría de funnel	66
Figura 16. Monto en proyectos por unidad de negocio.....	67
Figura 17. Cantidad de oportunidades y monto por país	68
Figura 18. Porcentaje por categoría de funnel por país.....	69
Figura 19. Porcentaje por etapa etapa de funnel	70
Figura 20. Oportunidades “won” por mes.....	71
Figura 21. Categoría won y monto por unidad de negocio	71
Figura 22. Oportunidades “omitted”	72
Figura 23. Cantidad de socios y participación.....	73

AGRADECIMIENTO

El trabajo de investigación que estaré realizando tiene un ingrediente muy especial ya que el mismo representa una etapa que está cargada de muchos años de aprendizaje, horas en clase, compartir con profesores y estudiantes, altos y bajos en algunos cursos, retos personales y familiares que en algún momento me llevaron a pensar en continuar o no en la preparación profesional.

Reflexionando sobre estas y otras cosas de la vida quisiera agradecer de primero a Dios, por darme la oportunidad de la vida, facultarme con salud para poder emprender en el estudio y el trabajo, en segundo lugar, quisiera agradecer a mi esposa, quien ha sido una ayuda en este camino y un apoyo durante todos los años de estudio, también agradezco a mis hijos que son un motor de vida y me motivan a querer levantarme todos los días para tratar de ser la mejor versión de mí.

Por último, pero no menos importante quisiera agradecer a los profesores que fueron parte de mi preparación profesional, desde el primer curso de bachillerato, pasando por los cursos de licenciatura, hasta el último curso de maestría, la realidad es que de todos he aprendido algo, también agradecer a los compañeros de clase porque ellos han sido clave para mantenerme motivado y le agregan sentido especial a la experiencia educacional.

DEDICATORIA

Dedicada a mi familia, empezando por mi esposa e hijos quienes son mi motor de vida y amo, también a mi madre y hermanos quienes fueron mis primeros apoyos en la vida, también a la familia extendida, tíos, tías, primos, primas, amigos y amigas quienes son parte del desarrollo como individuo en la sociedad, compañeros y compañeras de universidad porque son las personas que motivaron y ayudaron al desarrollo profesional, profesores quienes son clave en el desarrollo de ideas y en la formación académica.

Pero sobre todos ellos, gracias a Dios quien me dio la oportunidad de la vida y poder hacer este trabajo, todo se lo debo a él.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Las compañías con el pasar del tiempo han evolucionado su gestión empresarial a pasos agigantados gracias a los sistemas de información, los mismos ayudan a llevar una gestión administrativa y financiera adecuada que les permite a los tomadores de decisiones, colaboradores y distintos departamentos a tener correlación en los objetivos planteados por las compañías.

Uno de los factores que comúnmente tienen los departamentos como foco, es el trabajo por resultados y objetivos y no tanto por horas o dedicación de tiempo. Esto es parte de la evolución que se ve día con día donde las compañías invierten en sistemas de información como los CRM (Customer Relationship Management) para precisamente poner un foco en los clientes y tener una comprensión del negocio al corto, mediano y largo plazo.

Tomando como referencia la evolución de las compañías en relación a los CRM es que se ha planteado la pregunta de investigación, ¿Cómo se afectaron los resultados de la compañía Hewlett Packard Enterprise en la región de Centroamerica en el primer semestre del año fiscal 2024 en relación con la gestión del CRM?

Con este planteamiento se pretende descubrir la importancia de estos sistemas de información para la compañía, organizar los datos que arroje la investigación para enfatizar en las áreas que se considere la atención debida con el fin de proponer recomendaciones que permitan a la compañía generar mejores resultados.

Todos esto se realizará bajo un método de observación, entrevistas y recolección de información que podrán ser tratados para tener una investigación que logre arrojar datos para recomendar buenas prácticas.

Palabras clave: Customer Relationship Management, Sistemas de Información, Gestión Administrativa, Enfoque en Resultados, Clientes, Finanzas.

ABSTRACT

Over time, companies have evolved their business management by leaps and bounds thanks to information technology. They help to carry out adequate administrative and financial management that allows decision makers, collaborators and different departments to correlate in the objectives set by the companies.

One of the factors that departments commonly focus on is working for results and objectives and not so much for hours or dedication of time. This is part of the evolution that is seen every day where companies invest in information systems such as CRM (Customer Relationship Management) to precisely focus on customers and understand the business in the short, medium and long term.

Taking as a reference the evolution of companies in relation to CRM, the research question articulated is, how were the results of the Hewlett Packard Enterprise company in the Central American region affected in the first half of fiscal year 2024 in relation to with CRM management?

This approach aims to discover the importance of these information systems for the company, organize the data produced by the research to emphasize the areas that are considered due attention to propose recommendations that allow the company to generate better results.

All of this will be carried out using an observation method, interviews and collection of information that can be processed to have an investigation that can provide data to recommend good practices.

Keywords: Customer Relationship Management, Information Technology, Administrative Management, Focus on Results, Clients, Finance.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones buscan la forma de ser más competitivas, conectar con sus clientes, establecer relaciones al largo plazo, colocar en el mercado los productos y servicios de valor y que esto se vea impactado en unos resultados favorables para la organización.

El trabajo de investigación que se desarrollara a continuación busca hacer un análisis del Customer Relationship Management o mejor conocido como el CRM y como este impacta los resultados de la organización.

Al adentrarnos en el trabajo de investigación estaremos explorando el CRM y sus funciones, como está ligado a otras áreas como Finanzas, Marketing, Ética, Recursos Humanos, Tecnologías de información y otros, podríamos englobar al CRM como parte del plan estratégico de una organización y como una buena gestión del CRM puede tener un efecto en la compañía.

Durante del proceso de investigación se recolectará información que ayude a reforzar la teoría, también se efectuará una encuesta que buscará respuestas a interrogantes de la investigación. Esto ayudara a lograr resultados sobre la investigación y al final establecer conclusiones que ayuden a revelar si el CRM tiene un impacto en los resultados de la organización.

También se ofrecerán recomendaciones sobre los hallazgos encontrados, con el fin de establecer un marco que ayude a esta investigación y a otras en el futuro.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales

En la actualidad, las compañías utilizan sistemas conocidos como CRM (Customer Relationship Management) para interactuar con los clientes, comprender sus necesidades, desarrollar nuevos productos y servicios, identificar tendencias del mercado, y fomentar la lealtad de los clientes, entre otros objetivos. Sin embargo, uno de los principales beneficios de los CRM es su capacidad para medir los resultados de la empresa en días, meses e incluso años, gracias a los datos que estos sistemas generan. El desafío radica en que, aunque una compañía disponga del mejor CRM, este será ineficaz si no se utiliza de manera adecuada, ordenada y disciplinada.

Los sistemas CRM son complejos, ya que requieren configuraciones específicas para proporcionar datos relevantes a distintos departamentos. Además, deben ser diseñados para permitir que múltiples usuarios, tanto internos como externos, los alimenten con información, y generar datos en tiempo real para respaldar decisiones estratégicas que impacten directamente en el negocio.

En este contexto, la compañía Hewlett Packard Enterprise ha enfrentado dificultades en la gestión de su CRM durante el primer semestre del año fiscal 2024 en los países de Centroamérica, lo que ha resultado en la pérdida de oportunidades comerciales y afectado los resultados. Es imperativo identificar las causas de estas pérdidas y establecer medidas correctivas para mejorar el desempeño del sistema y los resultados empresariales.

1.1.2. Delimitación del problema

1. La investigación se efectúa para el primer semestre del año fiscal 2024 y será desarrollada en la compañía Hewlett Packard Enterprise, se hará un análisis que tiene como cobertura los países de Centroamérica (Costa Rica, Guatemala, Panamá, El Salvador, Honduras, Nicaragua), se analizarán los grupos que interactúan con el CRM (socios de negocio, distribuidores, recursos internos).

1.1.3. Justificación

Como parte de las estrategias de la compañía para alcanzar los resultados, el CRM es uno de los puntos clave ya que en un mercado tan ágil, cambiante y demandante las decisiones deben tomarse prácticamente en tiempo real, al mismo tiempo los clientes se convierten en un foco clave para la sostenibilidad de los resultados a futuro y su satisfacción es primero, sin embargo las decisiones en tiempo real tienen que ser analizadas en base a un retorno de inversión que este alineado con las finanzas corporativas, esto hace que esta investigación tome relevancia ya que la misma brindará un análisis que permitirá la evaluación de procesos, recursos, departamentos y otros que a su vez traerá el beneficio de poder hacer recomendaciones e implementar mejores prácticas que ayuden a la compañía a fortalecer su estrategia. Esta investigación va dirigida a los tomadores de decisiones que en el día a día están en tareas que no les permite hacer una evaluación de ciertos procesos lo cual deriva en un ciclo de falta de atención y poner foco en los resultados financieros que se ven impactados por la gestión del CRM.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se afectaron los resultados de la compañía Hewlett Packard Enterprise en la región de Centroamérica en el primer semestre del año fiscal 2024 en relación con la gestión del CRM?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. *Objetivo general*

Analizar el impacto de la gestión del CRM en los resultados de la compañía Hewlett Packard Enterprise en la región de Centroamérica durante el primer semestre del año fiscal 2024, con el propósito de proponer recomendaciones para optimizar los procesos de gestión.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Comprender la relación entre la gestión del CRM y los resultados de la compañía, destacando su importancia en el desempeño empresarial.
- Analizar y organizar los datos obtenidos para identificar las áreas de mejora en la gestión del CRM.
- Proponer recomendaciones para optimizar los procesos de gestión del CRM y mejorar los resultados de la compañía.

1.3.3. *Limitaciones*

La investigación presentó algunas limitaciones que se detallan a continuación, en este caso el estudio se efectuó tomando como periodo de tiempo el primer semestre del año 2024 esto puede representar una limitación debido a que cada semestre puede presentar una dinámica de negocio distinta y por ende un impacto en resultados diferente.

Otra de las limitaciones tiene que ver con los datos recolectados, en el caso de la investigación por temas de confidencialidad se pudieron haber hecho análisis de otros datos como, sectores de la industria, clientes, especificaciones más detalladas de las oportunidades o

proyectos, socios de negocio y sus características, estos datos podrían enriquecer aún más la investigación ofreciendo hallazgos que reafirmen las respuestas que se encontraron en la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. EL MARCO TEÓRICO

Los fundamentos

Los resultados de una compañía, así como el impacto de estos muchas veces son analizados a la ligera, los resultados vienen siendo como la punta del iceberg, pero la realidad es que hay una serie de teorías y elementos que deben ser comprendidos para poder establecer reflexiones y pensamientos que permitan formular de una manera más integral los resultados alcanzados por una organización a lo largo de los años.

Empezando por el hecho de que las organizaciones están formadas por individuos que como desde tiempos antiguos lo describe (Arguello, A. Llumiguano, M. Gavilánez, C. y Torres, L. 2020, p.3) “se creaban grupos de personas trabajando en el cumplimiento de los objetivos empresariales con diferentes roles y de diferentes niveles culturales.”

Las personas le dan la identidad a las compañías con su diversidad de conocimientos, aptitudes y actitudes la cual puede tener distintos tipos de impacto en el mercado, por esta razón y otras nace la administración que como lo apunta (Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. 2008, p.4) “La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.”

La Ética

Dentro de la administración hay otro factor que tiene mucho peso, este factor puede ayudar a una organización a alcanzar el éxito, también lograr una reputación en el mercado que a la postre le traerá dividendos de todo tipo, este factor tiene como nombre la ética y es que según (Ronquillo, 2018, p.24) “La ética es la disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad.”

Las organizaciones esperan de sus colaboradores una ética profesional que como lo describe (Ronquillo, 2018, p.203) “La ética profesional es el estudio de los valores inherentes al ejercicio profesional de una profesión y que nacen de las relaciones entre el profesionista y la

sociedad.” Esto refuerza la estructura organizacional, establece unos cimientos que van enfocados en la satisfacción de los clientes, en paralelo también se promueven el crecimiento personal y profesional de los individuos.

La Administración

La administración también tiene funciones específicas que permiten a las organizaciones alcanzar las metas planteadas, se puede hacer una reflexión acerca de la organización como si la misma fuese un cuerpo donde los distintos miembros tiene roles muy específicos y cada uno de ellos son de vital importancia para el funcionamiento completo de ese cuerpo o sistema, dentro de la administración las siguientes funciones son vitales para una sana y correcta administración. Entre las funciones están “planear, organizar, integrar personas, dirigir y controlar” (Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. 2008, p.4).

Existen dos tipos de empresas, las que lucran y las que no; de ahí es que parte el tipo de administración que se le dará a la organización, por ejemplo; “empresas comerciales, empresas industriales, empresas gubernamentales, empresas de servicios, empresas privadas, empresas mixtas” (Arguello, A. Llumiguano, M. Gavilánez, C. y Torres, L. 2020, p.8).

Es importante la clasificación de la empresa ya que no todas tienen objetivos iguales, aunque si hay algunos elementos que las distinguen a todas ellas, entre ellos están:

- “Creación de valor”
- “Función social”
- “Satisfacción de los clientes”
- “Calidad”
- “Objetivos sociales”

(Arguello, A. Llumiguano, M. Gavilánez, C. y Torres, L. 2020, p.8)

La planeación es uno de los pilares en los cuales las organizaciones deben invertir una porción importante de tiempo y recursos, ya que a la hora de ejecutar las distintas acciones,

interactuar entre departamentos, lograr acuerdos, establecer valores, y otras interacciones debe haber una planeación que sea clara, unísona para todos, esto lo describe (González, J. y Rodríguez, M. 2019, p.1) al reforzar que “la planeación está basada en la previsión”, de una manera sencilla se puede interpretar que las organizaciones no pueden dejar ningún aspecto a la casualidad o esperar que las cosas sucedan por naturalidad en cuanto a lo que se espera como organización.

En el sentido de la planeación las organizaciones deben trabajar en la determinación de los factores internos y externos con capacidad de influir en la efectiva realización de los objetivos trazados por la organización. Algunos principios que se establecen para lograr los objetivos es el control, establecimiento de políticas, expectativas y objetivos con el fin de establecer una visión clara.

En las organizaciones se lleva la planeación a otro nivel con un concepto llamado planeación estratégica; la cual consiste en profundizar en preguntas como lo describe (González, J. y Rodríguez, M. 2019, p.7):

“¿Cuál es el negocio?”

“¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?”

“¿Dónde están las competencias organizacionales?”

“¿A dónde se quiere llegar?”

“¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?”

La respuesta a estas preguntas irá ayudando en la formación de un plan estratégico sólido que blindará a la compañía ante situaciones externas que no son controlables y también a ir encontrando áreas de mejora dentro de la organización.

Dentro de la planeación estratégica existen cuatro diferentes enfoques que como los describe (González, J. y Rodríguez, M. 2019, p.13) son, “planeación reactiva, planeación inactiva, planeación proactiva y planeación interactiva.” Los distintos tipos de planeación dan una explicación al tipo de liderazgo de la organización, por ejemplo la planeación reactiva está basada

en experiencias del pasado que llevan a las organizaciones a establecer planes sin muchos cambios, en contraste esta la planeación inactiva la cual consiste en ir tomando acciones de planificación según se van dando resultados o circunstancias en el entorno, la planeación proactiva tiene planificación enfocada en el futuro y proyecciones de impacto a sus operaciones, por último la planeación interactiva en la que la empresa considera que sus acciones dan forma a su futuro y construyen bases sólidas llamadas estrategias.

A continuación, se presenta una forma sencilla para la comprensión de un plan estratégico, según (González, J. y Rodríguez, M. 2019, p.14)

“Reseña Histórica y Valores Corporativos”

“Formulación de Visión y Misión”

“Análisis del entorno (Oportunidades y Amenazas)”

“Análisis interno (Debilidades y Fortalezas)”

“Diseño de objetivos y estrategia”

“Ejecución”

“Control y Evaluación”

El Marketing

Las organizaciones tienen un área que hace posible la experiencia con sus clientes y es que como se ha visto en la teoría toda organización tiene como objetivo brindar algo ya sea un producto, servicio o atención. Los clientes se vuelven el componente más importante para la organización porque es la razón por la cual nace esa organización. Para poder gestionar de una manera adecuada esa experiencia con los clientes existe una división dentro de las empresas llamada mercadeo o marketing muy comúnmente conocido y es que como lo describe (Kotler, P. y Armstrong, G. 2013, p.5) “El marketing se ocupa de los clientes más que cualquier otra función de negocios.” Se debe aclarar que el marketing también es un proceso mediante el cual las empresas generan valor a sus clientes y generan relaciones en el tiempo. Se puede también

reforzar que el marketing busca satisfacer las necesidades de los clientes a través de los productos y servicios.

Como se establece que el marketing se ocupa de los clientes esto también es un indicador que las organizaciones de alguna u otra forma entienden a los clientes a través del estudio de estos, esto es algo denominado como “mercado, que es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto” (Kotler, P. y Armstrong, G. 2013, p.8).

El mercado tiene necesidades de toda índole y allí es donde el marketing hace su trabajo para comprender de una manera profunda como lograr conectar con el mercado a través de los productos, servicios y experiencias. Se entiende muy bien esto, con la narrativa de (Kotler, P. y Armstrong, G. 2013, p.6) “Dados sus deseos y recursos, las personas demandan productos con beneficios que se suman para el máximo valor y satisfacción.”

Las empresas ágiles y con planes estratégicos bien desarrollados toman ventajas competitivas en el mercado, ya que los clientes requieren que la atención sea en tiempos específicos, por esta razón nace el concepto de producción y esto no es más que la habilidad de una compañía para poder lograr tener una cadena de producción tal que le permita ofrecer de manera ágil los productos y servicios a sus clientes, “El concepto de producción sostiene que los consumidores favorecerán a los productos que están disponibles y que son muy asequibles.” (Kotler, P. y Armstrong, G. 2013, p.10)

La producción es un elemento fundamental para el mercado, detrás de la producción vienen otros factores que van a definir el éxito de la compañía, estos son el producto y las ventas. Se puede tener la producción más eficiente pero si el producto o servicio no cuenta con la mayor calidad o innovación esto puede tener repercusiones en el mercado y es que la calidad tiene que ver con la durabilidad, los materiales, las texturas y otros elementos que comparados contra otros productos y servicios en el mercado son superiores, al mismo tiempo la innovación se refiere a la capacidad de traer mejoras o experiencias más sencillas para el mercado a la hora de usar o

experimentar un producto o servicio. Las ventas son descritas de una manera muy clara por (Kotler, P. y Armstrong, G. 2013, p.10) “Idea de que los consumidores no comprarán suficientes productos de la empresa a menos que la empresa emprenda un esfuerzo de ventas y promoción a gran escala.”

El marketing ha ido teniendo evolución con el paso del tiempo, esto porque el mercado cambia y las expectativas del mercado se enfocan más en la sustentabilidad, la sociedad y en un aporte de bienestar general, de ahí que las organizaciones evolucionan a algo denominado marketing social que como lo describe (Kotler, P. y Armstrong, G. 2013, p.10) “Idea de que las decisiones de marketing de la empresa deben considerar los deseos de los consumidores, los requerimientos de la empresa, los intereses de largo plazo de los consumidores y los intereses de largo plazo de la sociedad.”

En el mundo hay dos corrientes que tomaron fuerza desde hace ya algunos años y estas son la globalización y la era digital. En lo que respecta al marketing estas son dos corrientes que pueden ser aprovechadas de una manera correcta para ampliar la oferta a otros mercados internacionales y tomando ventajas de las nuevas tecnologías de la información que permiten brindar experiencias a los mercados aun cuando las organizaciones no tengan necesariamente una presencia local. El marketing ayuda a las organizaciones a generar un programa de marketing para poder generar valor a los clientes, este programa está formado por cuatro elementos llamados las cuatro P, estos son precio, producto, plaza y promoción. Como lo describe (Kotler, P. y Armstrong, G. 2013, p.29) “La empresa desarrolla ofertas de producto y crea fuertes identidades de marca para ellas. Les fija un precio a las ofertas para crear valor real para los clientes y las distribuye para que estén disponibles para los consumidores meta. Por último, la empresa diseña programas de promoción que comuniquen su propuesta de valor a los clientes meta y los persuade de tomar acción sobre la oferta de mercado.”

El marketing debe estar alineado al plan estratégico de la compañía, esto permite que la organización basada en la misión y sus objetivos construya una cartera de negocios que como

lo menciona (Kotler, P. y Armstrong, G. 2013, p.41) “La mejor cartera de negocios es la que mejor adapta las fortalezas y debilidades de la empresa a las oportunidades del entorno.”

Dentro del marco del marketing ha habido una evolución del marketing tradicional a un nuevo enfoque de marketing llamado marketing relacional el cual tiene las siguientes características según (G Renart, 2004):

- Interactividad. El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, ya sea como receptor y emisor de comunicaciones o como iniciador de transacciones.
- Dirección de las acciones y personalización. Las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios adecuados a las necesidades y circunstancias de cada cliente.
- Memoria. La identidad, los datos, las características y preferencias de cada cliente quedan registrados en la empresa, así como los detalles de las operaciones realizadas anteriormente con él.
- Receptividad. Las empresas deben hablar menos y escuchar más. Y permitir que sea el cliente quien decida si quiere mantener o no una relación comercial y quien defina el modo de comunicación.
- Orientación al cliente. Énfasis en una organización comercial compuesta más por customer managers que por product managers. La empresa debe centrarse más en el consumidor, en sus necesidades y en los procesos que sigue para satisfacerlas. Asimismo, debe priorizar su “participación en cada cliente” frente a su “participación de mercado”.
- Discriminación. La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera preferente a sus clientes más valiosos. Se requiere una segmentación y clasificación de clientes sofisticada, que se materialice en el diseño y puesta en práctica de planes de actuación distintos para clientes distintos.

- Valor del cliente. Uno de los principales criterios de discriminación entre clientes es el customer lifetime value, o el valor que éstos representan para la empresa proveedora a lo largo de su vida útil estimada como clientes.
- También entre empresas. Y, por supuesto, el marketing relacional no se aplica solamente a las situaciones B2C (Business to Consumer), sino también –y quizá de manera aún más importante– a las relaciones B2B (Business to Business). Y tanto o más en la comercialización de servicios que en la de productos tangibles. (p.8)

El marketing no solo trata acerca de la relación con los clientes, al mismo tiempo las organizaciones deben desarrollar una gestión con sus socios de negocio que hacen posible la distribución y llegar a más lugares con la fuerza de canales minoristas o mayoristas creando así lo que destaca (Kotler, P. y Armstrong, G. 2013, p.20) como “Cadena de suministros la cual consiste en un canal más largo, que se extiende desde la materia prima a los componentes y hasta los productos finales que se distribuyen a los compradores finales.”

La era digital ha provisto una plataforma tecnológica que ha cambiado fundamentalmente la manera en que las organizaciones comunican, aprenden y acceden a los clientes. El valor que pueden ofrecer las compañías con sus productos y servicios se incrementa ya que la tecnología brinda datos antes desconocidos o que en el pasado eran difíciles de conseguir ya que no existían sistemas o plataformas tecnológicas que permitieran el acceso. Como bien describe (Kotler, P. y Armstrong, G. 2013, p.27) “El cambio digital implica que los mercadólogos ya no pueden esperar que los clientes siempre los busquen.”

Sistemas de Información

En este punto las organizaciones no solo trabajan en la parte ética, administrativa, plan estratégico y marketing, ahora se le añade un aliado que viene a habilitar y facilitar la experiencia tanto hacia adentro como afuera de la organización, este aliado se denomina los sistemas de información que como lo describe (Cohen, 2009, p.4) “Un sistema de información es un conjunto

de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. En un sentido amplio, un sistema de información no necesariamente incluye equipo electrónico (hardware). Sin embargo, en la práctica se utiliza como sinónimo de “sistema de información computarizado”.

En las organizaciones de hoy en día hay dos sistemas de mucha relevancia que vienen aportando una agilidad y desarrollo de los negocios, estos son los ERP y CRM que como lo cita (Cohen, 2009, p.4) “En la década de los ochenta y parte de los noventa los procesos de reingeniería marcaron la pauta en la administración de negocios, generaron una gran incorporación de tecnologías de información en las compañías. Debido a esto, las empresas de consultoría en sistemas de información desarrollaron un gran cúmulo de experiencias en estos procesos.”

Por una parte, se encuentran los ERP que vienen siendo por sus siglas en inglés (Enterprise Resource Planning), este tipo de sistema está orientado a los procesos operativos de las organizaciones descritas por (Cohen, 2009, p.4) como:

- Recursos Humanos
- Finanzas
- Producción
- Materiales
- Ventas
- Activos fijos
- Calidad
- Contraloría
- Proyectos
- Mantenimiento

El otro sistema de alta relevancia para las organizaciones tiene que ver con todo lo correspondiente al relacionamiento con clientes, este se conoce como CRM que vienen siendo por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management). Este sistema en sí como lo describe (Cohen, 2009, p.5) “es preciso aclarar que se trata de una estrategia de negocios que busca mejorar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente, a partir de la segmentación del mercado y con énfasis en procesos en los que el cliente es el eje. Con esta estrategia las empresas buscan aprender más sobre las necesidades y comportamientos de los clientes para desarrollar lazos más fuertes con ellos.”

Se puede reforzar que las tecnologías de información dan un marco de estructura para poder cubrir las cinco variables o criterios que Michael Porter describió como las fuerzas fundamentales presentes en cualquier estructura organizacional competitiva, por ejemplo los sistemas de información pueden ayudar a minimizar la entrada de competidores a través del análisis acelerado de mercado, también a nivel de clientes los sistemas de información pueden ayudar en la generación de mejores controles de inventario para hacer una entrega eficiente y mantener los niveles de satisfacción de los clientes, “cuando se habla de los productos o servicios con los sistemas de información se puede de una manera acelerada analizar cuales productos o servicios tienen la demanda más alta y cuales necesitan atención con el objetivo de no perder oportunidad de mercado, los proveedores también se pueden controlar en cuanto a los insumos y su histórico de cambio en precios y al mismo tiempo encontrar otros proveedores con costos bajos, por otra parte los competidores de la industria se pueden estudiar mejor teniendo sistemas que me permitan analizar su estrategia de precios y concentración de mercado”, esto es destacado por (Cohen, 2009, p.36)

Los sistemas de información fueron diseñados para soportar todas las áreas de la organización sin embargo el área de ventas es una de las más beneficiadas y es que como se ha mencionado que la relación con los clientes debe ser trabajada de una manera especial, los sistemas de información ayudan en distintas labores de ventas tales como, ordenes de servicios,

pedidos de producto, seguimiento de logística, en fin, logra hacer una relación del CRM con el ERP de la organización. Entre las ventajas descritas por (Cohen, 2009) a la hora de implementar los sistemas de información están:

- Mejora de la información (disponibilidad, tiempo, veracidad, etcétera).
- Fortalecimiento de las relaciones y comunicación cliente-proveedor.
- Mayor margen de utilidades, tanto para proveedores como para clientes, debido a la simplificación de los procesos administrativos.
- Incremento de la eficiencia del servicio (orden, envío y cobro).
- Simplificación del proceso de levantar el pedido para beneficio del representante de ventas y la consecuente reducción del flujo de papeles, lo que permite otorgar mayor importancia a actividades como:
 - Enfocarse a presentar y promover productos nuevos y especiales.
 - Aprender más de los clientes y desarrollar relaciones comerciales más fuertes.
 - Resolver las necesidades especiales de los clientes.
 - Incrementar la frecuencia de visitas a clientes.
 - Mejorar el servicio al cliente con apoyo en la administración adecuada del inventario. (p.44)

Finanzas

Las Finanzas son también otro pilar fundamental de la organización, cuando se piensa en el término finanzas regularmente es asociado a dinero y en parte es correcto pero el término finanzas según como lo describe (L. Dumrauf, 2010, p.1) “El campo de las Finanzas está íntimamente ligado con dos antiguas disciplinas, como son la Economía y la Contabilidad.”

La economía ve aspectos relacionados con oferta y demanda, análisis de mercado, riesgos, el comportamiento y establecimiento de precios, tipo de cambio de moneda, leyes gubernamentales direccionadas a la economía de un país, inflación, producto interno bruto,

exportaciones, importaciones, empleo, tasas de interés, etc. Por otra parte, la contabilidad tiene como objetivo dar visibilidad a través de distintos estados financieros acerca de la salud de la compañía hay distintas funciones y procesos como contraloría, activos fijos, cierres de mes, conciliaciones, auditorías financieras, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, elaboración de informes tanto trimestrales, semestrales y anuales. Es importante resaltar que las organizaciones se guían por principios contables establecidos por agentes externos así como internos; tomando ambas disciplinas según como describe (L. Dumrauf, 2010, p.2) “Todas las decisiones financieras siempre aparecen guiadas por una serie de principios que, analizados adecuadamente, permiten mejorar la calidad de estas decisiones. Los principios funcionan muchas veces como una tabla de salvación ante una situación no prevista donde la rutina y la experiencia a veces no alcanzan.”

Todos los estados financieros son importantes, sin embargo, el estado de resultados es uno de los más revisados por las gerencias ya que el mismo entrega información valiosa acerca de las ventas, los costos, gastos y por sobre todo la utilidad de la compañía. Cuando se observa la línea de ventas en un estado de resultados se puede hacer un análisis a profundidad de la dinámica que tiene la organización con respecto a los productos, servicios, clientes, estrategia de mercadeo, y otro tipos de análisis a que llevan a las gerencias a poder descubrir los aciertos y desaciertos de esta línea de ventas en un periodo específico, como bien cita (L.Dumrauf, 2010, p.26) “El estado de resultados representa el cálculo de las pérdidas y las ganancias que las empresas han realizado por años.”

En el caso del otro estado financiero de mucha relevancia se encuentra el denominado balance general el cual ayuda a entender la posición patrimonial de la compañía, este estado financiero evalúa los activos de la compañía así como los pasivos y el patrimonio de la organización, la correcta gestión de efectivo, inventarios, cuentas por cobrar y activo fijo es de gran importancia para la continuidad del negocio, así como, un sano manejo del endeudamiento que tienen que ver con las cuentas por pagar, sin dejar de un lado los controles sobre el

patrimonio, esto es bien explicado por (L.Dumrauf, 2010, p.29) “El balance reporta la posición patrimonial de una firma en un momento determinado.”

EL análisis financiero es la práctica de hacer un estudio detallados de las distintas partidas que conforman los estados financieros con la finalidad de poder buscar la mejora continua de las operaciones de una organización, para tales efectos se hacen dos tipos de análisis, el análisis vertical y análisis horizontal.

De una manera sencilla se puede describir al análisis vertical como una comparación de un rubro contra otro de las líneas del estado de resultados para poder entender su participación, a manera de ejemplo en el estado de resultados se puede tomar los gastos y hacer un comparativo contra la ventas para obtener cuanto porcentaje representan los gastos de las ventas, este resultado puede ser visto por la gerencia y determinar si el mismo es muy alto o bajo en función de las ventas reportadas en ese periodo, como bien cita (L.Dumrauf, 2010, p.54) “El análisis vertical consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que los agrupa.”

En el caso del análisis horizontal se busca hacer una comparativa de un periodo contra otro y de esta manera entender los cambios en dichos rubros de un estado financiero, a manera de ejemplo continuando con el estado de resultados se puede hacer un comparativo de las ventas del años 2021 contra las ventas del año 2022, la diferencia se puede expresar tanto en valores absolutos como porcentuales, lo más importante de este tipo de análisis para la gerencia es poder identificar los cambios de un periodo a otro para establecer estrategias de crecimiento o en su defecto si los resultados son los esperados seguir con los planes establecidos, como bien describe (L.Dumrauf, 2010, p.58) “El análisis horizontal permite establecer tendencias para los distintos rubros del balance y del estado de resultados, haciendo comparaciones contra un año determinado.”

El área financiera y de negocios de las organizaciones invierten tiempo, recursos y conocimiento en técnicas de evaluación de proyectos de inversión, esto porque el mercado

constantemente presenta oportunidades de negocio tanto para crecer el negocio, así como para manejar el mismo de una forma más ágil y que esto se apegue al plan estratégico de la organización. Las compañías se enfocan en invertir en proyectos que les genere valor, como lo describe (L. Dumrauf, 2010, p.309) “La inversión en maquinaria, plantas industriales, equipos y activos de trabajo requiere de una planificación y una buena evaluación de sus beneficios.”

Esta evaluación de proyectos de inversión por lo general va alineada con el presupuesto de capital, este es un concepto que lo describe (L. Dumrauf, 2010, p.309) como, “El presupuesto de capital es importante porque hace la asignación eficiente de los recursos, para crear valor debemos invertir en aquellos proyectos cuyo rendimiento supera el costo del capital necesario para llevarlos a cabo.” De una manera simple de ejemplificar, las organizaciones de manera periódica crean un presupuesto de inversión en proyectos que les permita dar continuidad a la estrategia planteada.

Las técnicas de evaluación de proyectos más conocidos son el período de recuero (payback), el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Estos mecanismos de evaluación permiten a las organizaciones tomar decisiones por un proyecto de una manera más fundamentada y basada en cálculos y estimaciones que minimizaran los riesgos más no los elimina del todo.

El período de recuperación (payback) así como sus palabras lo mencionan busca brindar un detalle de en cuanto tiempo “que por lo general es expresado en años” se recuperara la inversión por el proyecto, por ejemplo, suponga que una organización tiene un proyecto X, cuyo flujo de efectivo se muestra en la tabla:

Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
X	-600	100	200	200	200

En el ejemplo, el payback es igual a 3.5 años, ya que será necesario que transcurran tres períodos y medio para recuperar la inversión original. Como cita (L. Dumrauf, 2010, p.312)

“El período de recupero nos dice la cantidad de períodos que han de transcurrir para que la acumulación de los flujos de efectivo iguale a la inversión inicial.”

A continuación, se muestra el valor actual neto (VAN) que según (Solé, 2011, p.428) “se define como la sumatoria de los flujos de efectivo netos descontados (“actualizados”) a valor presente al costo de capital de la empresa o del proyecto (contemplando todos sus riesgos: del negocio, financiero y del entorno). Esta es conocida igualmente como tasa de descuento (d), la cual es la rentabilidad mínima aceptable por la empresa, por debajo de la cual los proyectos no deben aceptarse.” La fórmula del VAN está dada por:

$$VAN = \sum_{t=1}^n FC_t (1+d)^{-t} - I_0 \text{ donde:}$$

$$VAN = \frac{FC_1}{(1+d)^1} + \frac{FC_2}{(1+d)^2} + \dots + \frac{FC_{n-1}}{(1+d)^{(n-1)}} + \frac{FC_n}{(1+d)^n} - I_0$$

FC_t = Flujos Netos de Caja (en los períodos desde $t = 1$ hasta $t = n$)
 I_0 = Inversión Inicial (en el momento cero)
 d = Tasa de descuento (costo de capital)

$$VAN = \sum_{t=1}^n FC_t (1+d)^{-t} - I_0 \text{ donde:}$$

$$VAN = FC_1(1+d)^{-1} + FC_2(1+d)^{-2} + \dots + FC_{n-1}(1+d)^{-(n-1)} + FC_n(1+d)^{-n} - I_0$$

Donde

- FC_t Flujos netos de caja generados en el periodo t .
- I_0 : Inversión inicial realizada al comienzo ($t=0$).
- d : Tasa de descuento o costo de capital utilizado para actualizar los flujos futuros al presente.
- n : Total de periodos en el análisis.

Supongamos que una empresa desea invertir en un proyecto que requiere una inversión de \$5000 dólares y nos promete flujos de efectivo neto en los siguientes cuatro años de \$1000, \$2000, \$1500, \$3000 a una tasa de descuento del 3% anual:

$$VAN = -5000 + \frac{1000}{1+0.03} + \frac{2000}{(1+0.03)^2} + \frac{1500}{(1+0.03)^3} + \frac{3000}{(1+0.03)^4} = 1,839.07$$

“Si el beneficio neto que se ha calculado sobre la base de un valor presente es positivo, el proyecto se considera una inversión aceptable. Es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos.” (Solé, 2011, p.428).

El otro método que se describe por (Solé, 2011, p.429) es la TIR “la cual evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento (r), mediante la cual la totalidad de los flujos de caja netos (positivos y/o negativos) y actualizados a valor presente son exactamente iguales a la inversión inicial (negativa). En otras palabras, la tasa TIR es aquella tasa de descuento (r) que hace que el VAN sea cero”. Se define matemáticamente como:

$$0 = \sum_{t=1}^n FC_t (1+r)^{-t} - I_0 \text{ donde:}$$

$$0 = FC_1 (1+r)^{-1} + FC_2 (1+r)^{-2} + \dots + FC_{n-1} (1+r)^{-(n-1)} + FC_n (1+r)^{-n} - I_0$$

FC_t = Flujos Netos de Caja (en los períodos desde $t = 1$ hasta $t = n$)

I_0 = Inversión Inicial (en el momento cero)

r = Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$VAN = \sum_{t=1}^n FC_t (1+r)^{-t} - I_0 \text{ donde:}$$

$$VAN = FC_1(1+r)^{-1} + FC_2(1+r)^{-2} + \dots + FC_{n-1}(1+r)^{-(n-1)} + FC_n(1+r)^{-n} - I_0$$

Donde

- FC_t Flujos netos de caja generados en el periodo t .
- I_0 : Inversión inicial realizada al comienzo ($t=0$).
- r : Tasa interna de retorno (TIR)
- n : Total de periodos en el análisis.

Supongamos que continuamos con el ejercicio visto en el VAN y tomamos los valores de flujo de efectivo desde el año 0 hasta el año 4, a continuación, los resultados:

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
-5000	1000	2000	1500	3000	16%

Podemos decir que el rendimiento de este proyecto es del 16%, la TIR nos ayuda a determinar la rentabilidad del mismo que en este caso es positiva lo cual significa que el proyecto traerá ganancia, la pregunta que debe hacerse es si esta tasa es la esperada por la compañía para este proyecto específico.

La parte financiera de una organización no debe verse solamente para los departamentos contables o de auditoría, los conceptos financieros ayudan a los departamentos de sistemas de información y marketing a poder crear las herramientas necesarias para desarrollar sistemas completos que permitan un aprovechamiento acerca de los productos y servicios que consumen los clientes y como estos pueden traducirse en beneficios económicos y financieros para sus operaciones, esto al mismo tiempo es información valiosa para continuar creando valor a los clientes.

EI CRM

Reforzando la línea del CRM como estrategia organizacional es importante comprender su significado desde la óptica de distintos autores que han hecho estudios acerca del CRM. Entre los autores tenemos a (Handen, 2000, como citó Llamas, M., Jimenez, A., Martínez, M. y Dawson, J. p.39) quien propone que el CRM “es el proceso de adquisición, retención e incremento de rentabilidad de los consumidores”, por otra parte (Massey, 2001, como citó Llamas, M., Jimenez, A., Martínez, M. y Dawson, J. p.39) “el CRM es la filosofía que trata de crear y mantener en el tiempo relaciones rentables con el cliente”, (Greenberg, 2001 como citó Llamas, M., Jimenez, A., Martínez, M. y Dawson, J. p.39) quien expuso, “CRM es el compromiso por parte de la empresa en situar la experiencia del cliente como una de sus prioridades y asegurar el establecimiento de relaciones satisfactorias con el cliente mediante el desarrollo de sistemas, procesos y uso de información”, por su parte (Croteau y li 2003, como citó Llamas, M., Jimenez, A., Martínez, M. y Dawson, J. p.39) “CRM es una estrategia de negocio orientada hacia el consumidor cuyo objetivo es incrementar la satisfacción y la lealtad del cliente ofreciéndole una respuesta y un servicio

personalizado”, por ultimo (Sin, 2005, como citó Llamas, M., Jimenéz, A., Martínez, M. y Dawson, J. p.39) “CRM es una estrategia y proceso desarrollado por la organización basados en la identificación y retención de clientes valiosos a través de la construcción de relaciones a largo plazo.”

Tomando en consideración las distintas formas de ver el CRM por parte de los autores más relevantes en esta parte se rescatan puntos similares como lo es el enfoque en los clientes o consumidores, así como la comprensión de los clientes para lograr relaciones al largo plazo, por otra parte las organizaciones pueden entender mejor el cómo colocar sus productos y servicios, hacer un seguimiento de los clientes en el tiempo y ver cómo evolucionan y por ultimo pero no menos importante lograr los objetivos organizacionales a nivel de ventas y resultados establecidos.

Los sistemas CRM en si son simples de comprensión, pero a la hora de implementarlos hay algunos retos, esto los describe (Sin, 2006, como citó Llamas, M., Jimenéz, A., Martínez, M. y Dawson, J. p.36) “El impulso que las TIC han ofrecido a la gestión de las relaciones han incrementado sobremanera la complejidad del proceso: 1) elevando el número de personas, organizaciones y relaciones implicadas; 2) ampliando el número de canales de comunicación empresa-cliente existentes; 3) permitiendo que la empresa disponga de una importante cantidad de datos de clientes que han de ser integrados y gestionados de una forma holística con el fin de convertirlos en información útil en el proceso de toma de decisiones. Actualmente, uno de los principales retos en CRM es gestionar la información de forma integral (no en silos), usándola de una forma dinámica, eficiente e interactiva que permita proporcionar a los clientes un tratamiento personalizado.”

El CRM también tiene un impacto en la filosofía organizacional que puede determinar el éxito y a su vez ayudar en la medición de objetivos, el CRM está asociado a 3 funciones mencionadas (Llamas, M., Jimenéz, A., Martínez, M. y Dawson, J, 2006, p.39)

Tabla 1. Funciones Asociadas a la estrategia CRM

FUNCIONES ASOCIADAS A LA ESTRATEGIA CRM			
	Funciones	Descripción	Finalidad
CRM	Marketing	Actividades asociadas con la generación de una marca corporativa, identificación de consumidores, selección de la oferta de productos y servicios, y el diseño de políticas de distribución, comunicación y precio	Informar a la organización sobre: -Quienes son los consumidores -Como comprender mejor los deseos y necesidades de los consumidores
	Ventas	Oferta actual de productos y servicios	-Cuál es la mejor combinación de producto y servicio que se ha de ofrecer en el mercado
	Servicio	Actividades destinadas a conseguir el apoyo del cliente, junto con la dirección y gestión de call-centers y de la comunicación con el cliente	-Como ofrecer mejores servicios y mayor valor para conseguir rentabilidad -Incrementar las relaciones a largo plazo con los clientes.

Fuente: Ross, 2005, como citó Llamas, M., Jimenéz, A., Martínez, M. y Dawson, J

El método de medición de resultados es algo a lo que todas las organizaciones deben apuntar, una implementación de CRM debe tener una medición ya que esto define un marco metodológico y estratégico, (Llamas, M., Jimenéz, A., Martínez, M. y Dawson, J, 2006, p.44) menciona que “El método más reconocido en la literatura de marketing es el Balanced Score Card (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton a principios de la década de los 90. Este sistema considera que las compañías pueden ser vistas desde distintas perspectivas por lo que incluye medidas financieras que ponen de relieve los resultados de las acciones llevadas a cabo, pero al mismo tiempo, complementa los indicadores financieros con otras medidas no financieras referentes a los clientes, procesos de negocio y aprendizaje (Kaplan and Norton, 1992, 1996). Tomando como punto de partida el BSC algunos autores han establecido variaciones adaptando las variables al contexto de la estrategia CRM.”

Algunos de los impactos de la estrategia del CRM sobre los resultados empresariales de acuerdo con (Llamas, M., Jimenéz, A., Martínez, M. y Dawson, J, 2006, p.46)

- Valor percibido
- Imagen de marca
- Calidad percibida

- Satisfacción (clientes y empleados)
- Compromiso
- Confianza
- Lealtad
- Empatía
- Disposición a comprar otra vez
- Elasticidad precio
- Recomendaciones

Entre los estudios del CRM, (G Renart, 2004), confirma las aproximaciones que tiene el CRM y sus implicaciones:

“La primera aproximación es la orientada al mercado. El CRM juega un papel central en la estrategia de la compañía, que se centra en desarrollar un servicio de valor añadido al cliente, con una atención de alta calidad y con la voluntad de dar respuesta a sus distintas necesidades. Para muchas empresas, esto supone abandonar la orientación de producto y adquirir una orientación de servicio basada en la personalización de prestaciones y ofertas, dando prioridad a los clientes más rentables para la compañía o a los que potencialmente pueden serlo en un futuro cercano.”

“La segunda aproximación es la orientada a procesos. En este caso, la compañía se centra en la mejora de los procesos internos para optimizar la información de sus clientes y reducir así los costes de servicio. En este caso, el CRM no define la estrategia de la compañía, sino que se subordina a la ya existente, intentando que sea más efectiva.”

“Las nuevas tecnologías tienen aquí la función de facilitar y perfeccionar las actividades de venta de los empleados. Sin embargo, los resultados de esta aproximación no son siempre satisfactorios.”

“En ocasiones, cumplir con los objetivos establecidos por la dirección para la correcta implantación del CRM implica tener que trabajar más horas. Los empleados, por ejemplo, deben registrar en el CRM todos los contactos comerciales que han hecho durante la jornada, lo que les obliga a rellenar formularios extensos y muy detallados sobre cada cliente y sobre las acciones comerciales realizadas con cada uno de ellos. Las posibilidades de desengaño bajo este enfoque son altas, porque la principal motivación de la compañía es mejorar los procesos internos de gestión y no el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa.”

“La tercera aproximación al CRM es la de acciones defensivas. Se trata de los clásicos programas de fidelización basados en puntos, regalos y descuentos. Están diseñados para neutralizar las ventajas logradas por un competidor que ofrece mejores precios o un programa similar. Estas aproximaciones suelen servir para mantener una estrategia comercial, pero rara vez consiguen una nueva ventaja competitiva.” (p.12)

Los CRM ofrecen herramientas como conocimiento del cliente y personalización del trato, esto se logra a través de la recolección amplia de información sobre los clientes: sus datos personales, frecuencia y lugar de compra, los productos y servicios contratados, canales de compra o contacto que suele utilizar, grado de fidelización entre otros. Como bien refuerza (G Renart, 2004) “La gran ventaja que aportan los CRM es que centralizan toda la información de un cliente, evitando la posibilidad de tener datos incoherentes o no actualizados.”

“En los últimos años, los puntos de contacto entre una empresa y sus clientes han aumentado. Por ejemplo, un cliente de una entidad financiera puede relacionarse con su banco en las propias oficinas de la entidad, a través de sus cajeros automáticos, en Internet, llamando al servicio de atención telefónica o mediante su teléfono móvil. La estructura multicanal de esta comunicación precisa una aplicación que centralice todos los datos recabados en los distintos canales, y el CRM es la herramienta idónea para ello.” (p.15)

El aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes es otra de las herramientas las cuales la organización toma como ventaja competitiva y es que cuando se cuenta con

información amplia de los clientes, las organizaciones pueden poner en práctica un mejor desarrollo de estrategias de aumento de fidelización y satisfacción, entendiendo a los clientes se puede buscar un acercamiento personalizado que derive en una experiencia completa. (G Renart, 2004, p.17) hace un aporte “no hay que olvidar que el cliente fidelizado es más propenso a prescribir o recomendar a sus amigos y conocidos el producto o servicio que utiliza, lo que constituye una forma de promoción eficaz y gratuita para la empresa. El “boca-oreja” reduce considerablemente los costes y aumenta las posibilidades de éxito de la captación de clientes.”

Se puede tomar como una herramienta para las organizaciones el aumento de las ventas, (G Renart, 2004, p.17) describe “El conocimiento detallado y actualizado de los clientes permite a las empresas personalizar sus propuestas de valor y ofrecer a los consumidores lo que realmente necesitan en el momento más adecuado. El ratio de respuesta y la receptividad a las campañas de comerciales de una empresa con una base de clientes satisfecha es mayor y, por tanto, las posibilidades del cross-selling (venta cruzada, vender más productos en un mismo acto de venta) y el upselling (aumento del importe de la compra) son mayores”. El aumento de las ventas está relacionado de manera directa al conocimiento de los clientes y sus necesidades.

Es importante resaltar que la reducción de los costes de servicio se ve de manera impactada cuando un cliente logra el nivel de fidelidad esperado por la organización, en este sentido (G Renart, 2004, p.19) resume “El cliente leal conoce los productos y servicios de la empresa y está familiarizado con su uso, por lo que la frecuencia con la que utiliza los servicios de atención al cliente es menor. Por ello, los centros de atención telefónica suelen ser los más beneficiados por un aumento de la fidelización de la base de clientes. Al mismo tiempo, la calidad de la atención es mejor y las dudas se resuelven más rápidamente porque se dispone de información detallada del cliente y de los productos que tiene contratados.”

Los CRM son sistemas que deben ser ajustados a las necesidades de la organización para lograr el aprovechamiento del sistema en todas las interacciones que tiene una compañía con su organización, además para lograr que ese CRM se comunique con otros sistemas como

el ERP para lograr una cobertura integral para la organización, a continuación, se describirán los tipos de CRM que existen para lograr un desarrollo eficiente de acuerdo con (Raudez, K., Salvador, C. y Sandoval M., 2015):

El CRM operacional o de interacción con clientes es el que concentra toda su atención al entendimiento y conexión con los clientes, esto se logra a través de internet, redes sociales, radio, televisión, medios publicitarios entre otros.

EL CRM analítico o de conocimiento del cliente el cual hace uso de todos los datos obtenidos por la interacción con los clientes, el objetivo de este enfoque es aprovechar al máximo los datos para hacer el estudio de factores como consumo, productos, satisfacción, crecimiento de ventas, análisis financiero acerca de costo de ventas, rentabilidad, pronósticos de venta y financieros, este CRM ayuda a la toma de decisiones.

El CRM colaborativo o de difusión del conocimiento de la empresa tiene como características:

- Integración e interconexión con el CRM Analítico y Operacional.
- Su orientación hacia preventa y a la venta.
- Su apoyo a la postventa y su focalización hacia el establecimiento de relaciones.
- Su integración con los recursos de la personalización de la comunicación.
- La búsqueda continúa de la identidad del interlocutor en su alta compatibilidad de tecnología de las comunicaciones.
- La flexibilidad que ofrece para la programación de eventos y respuestas ante determinados estímulos o acciones del interlocutor. (p.16)

A la hora de implementar un CRM se deben evaluar distintos factores para determinar la viabilidad del sistema para la organización, también el análisis al largo plazo de los beneficios que una herramienta como el CRM puede traer a una organización. Algunos de los análisis mencionados por (Raudez, K., Salvador, C. y Sandoval M., 2015) son:

-
- **Identificación de Necesidades:** Se analizan las perspectivas del cliente, sus necesidades y requerimientos, sobre la planificación temporal y presupuestal, líneas de mercadeo y otros puntos que puedan ayudar a la identificación y desarrollo del proyecto.
 - **Estudio de Viabilidad:** Se analizan un grupo de necesidades concretas para proponer una solución a corto plazo, tomando en cuenta restricciones económicas, técnicas, legales y operativas.
 - **Viabilidad económica:** Una evaluación de los costos de desarrollo, comparados con los ingresos netos o beneficios obtenidos del producto o Sistema desarrollado.
 1. **Viabilidad Técnica:** Un estudio de funciones, rendimiento y restricciones que puedan afectar la realización de un sistema aceptable.
 2. **Viabilidad Legal:** Determinar cualquier posibilidad de infracción, violación o responsabilidad legal en que se podría incurrir al desarrollar el sistema.
 3. **Alternativas:** Una evaluación de los enfoques alternativos del desarrollo del producto o Sistema. El estudio de la viabilidad puede documentarse como un informe aparte para la alta gerencia.
 - **Análisis económico-técnico:** En este apartado se compara el valor de la inversión con relación a los beneficios que se obtendrán por la implementación del sistema en la empresa. Estos beneficios, suele ser difícil hacer una estimación de retorno de inversión lo cual dificulta su valoración; esto varía de acuerdo con las características del sistema. Algunos de los errores que se cometen a la hora de implementar un CRM pueden ser:
 - Esperar que el CRM resuelva todas las necesidades que tiene la organización a nivel de clientes, marketing y servicios.
 - Ausencia de una relación eficiente entre el CRM y el ERP, los sistemas CRM deben trabajar de la mano con el ERP para lograr extraer información valiosa a nivel financiero y de la operación para una sana toma de decisiones.

- Falta de seguimiento en la utilización del CRM y dar por establecido que al haber un sistema CRM, los colaboradores lo utilizaran. Este punto es uno de los más críticos ya que el CRM debe volverse una filosofía de trabajo.
- Carencia de métricas de medición sobre el impacto del CRM en los resultados de la organización. Deben existir mediciones que permitan a la organización monitorear, controlar con el fin de ir ajustando los procesos para buscar la mejora continua.

Por otra parte, se debe enumerar las claves para que la implementación de un CRM sea exitosa y tenga el éxito esperado por la organización, entre las claves están:

- La implementación de un programa CRM debe ser gradual o por etapas, debe aplicarse la metodología de administración de proyectos donde se establecen fechas, personas, departamentos, herramientas, objetivos y resultados. En fin, una planificación bien detallada para la implementación de tal forma que permita la continuidad del negocio, pero al mismo tiempo la incorporación de todos los departamentos, personas y sistemas que se estarán involucrando en el proyecto.
- Hay que considerar que a la hora de implementar el CRM podrían existir sistemas o herramientas de trabajo que no sean compatibles por lo cual esto tenga una demora en las expectativas de implementación, en esta etapa se deberá trabajar con los grupos adecuados para resolver en tiempo y forma los posibles obstáculos que se pueden ir presentando.
- Tener un entendimiento de que los CRM según el departamento y las personas que lo integran tendrán un foco específico por lo cual debe dedicarse el tiempo y los recursos para la adopción del CRM en estos grupos. Por ejemplo, dentro de los posibles usuarios se tendrá:
 - Departamento de Finanzas: este grupo tiene como interés hacer estimados sobre los resultados de la compañía en un trimestre, semestre o año tomando

información sobre las proyecciones de ventas así como márgenes de esos productos o servicios.

- Departamento de Ventas: este grupo tiene foco en el pipeline (embudo de ventas), ver historial de ventas, base instalada de clientes, alimentación del CRM con las oportunidades de negocio y de esta manera dar seguimiento a proyectos y clientes.
- Departamento de Servicios: este grupo tiene como interés la satisfacción del cliente por lo cual buscara información sobre entregas futuras de servicio y también servicios ya entregados para la valoración de la satisfacción.
- Departamento de Marketing: el enfoque de este grupo es en las campañas de generación de demanda sobre productos y servicios, a través del CRM tener comprensión del crecimiento de un producto o la posición de marca entre otros.
- Departamento de Operaciones: este grupo busca trabajar sobre los pedidos de los clientes para garantizar la entrega y cruzar el CRM con sistemas de inventario y facturación.
- Departamento Gerencial: la gerencia está enfocada en los dashboard (tableros) que brindan una foto sobre la situación actual de la compañía y como se verán los resultados trimestrales, semestrales y anuales. También la gerencia saca ventaja del CRM y cruza la información con los ERP para entender el impacto financiero, esto le permite hacer estimaciones y tomar decisiones en tiempo real.

El CRM es una herramienta poderosa que hace que una organización pueda alinear departamentos, procesos y personas. En un principio su fundamento se basa en la experiencia e integración con clientes, sin embargo, su alcance va más allá y permite a las organizaciones consolidar una estrategia sólida con larga proyección. (p.19)

2.2. EL MARCO CONCEPTUAL

Registro de negocios: Es el proceso mediante el cual se hace el ingreso de un potencial proyecto o de la existencia de una oportunidad de negocio en un sistema, a la hora de registrar un negocio, este debe contar con las siguientes características:

1. Presupuesto: que exista presupuesto para ejecutar el proyecto, esta es la base ya que si no cuenta con fondos queda descartado del proceso de registro.
2. Necesidad: debe existir una situación o requisito que este derivando en la necesidad del proyecto.
3. Tiempo: el proyecto debe contar con una expectativa de ejecución en la línea del tiempo, este puede ser en semanas, meses u años. Si no se cuenta con una expectativa de fecha de realización queda descartado del proceso de registro.
4. Autoridad: el proyecto debe tener una persona responsable por la ejecución del proyecto, esta persona será el contacto para obtener actualizaciones y avances del proyecto.

Cotización: Una cotización es un documento contable en donde se detalla el precio de un bien o servicio para el proceso de compra o negociación. A este proceso también se le conoce como presupuesto, y es cuando un cliente pide a cierta empresa que le indique el valor de un pedido de mercancía.

Este documento informativo lo utiliza el área de compras de una empresa para entablar una negociación. Su importancia se da a nivel administrativo, debido a que una cotización permite la generación de informes que comparan los productos cotizados con los facturados.

Si bien se identifica como uno de los tipos de documentos contables, no quiere decir que este sea un ingreso, es decir no es un registro contable, ya que cuando un cliente solicita una cotización, este está en el derecho de decidir aceptar, modificar o rechazar, en ningún momento está obligado a pagar.

Si, por el contrario, el cliente acepta dicha cotización, el empresario entra a pasar esa cotización a factura, para que el usuario continúe con el pago.

Etapas de ventas (embudo): es la secuencia de procesos recomendados para que un proyecto pueda tener el éxito que busca una organización, las etapas de ventas son importantes para el área de ventas ya que se puede documentar en cada etapa las distintas actividades y acciones requeridas para que el cliente logre también sus objetivos, a continuación, se describen las etapas de ventas:

Tabla 2. *Etapas del ciclo de ventas*

Etapas	Nombre	Descripción	Expectativa Interna	Expectativa de Cliente	Acciones
1	Entender al cliente	Evaluar el entorno del cliente: historial del cliente, entendimiento de la industria, análisis general.	Se identifica una oportunidad, en esta etapa se establece el sí o no de ir con la oportunidad	El cliente tiene certeza del potencial que puede ofrecer la compañía	Ingresar la oportunidad al CRM
2	Validar la oportunidad	Reconocimiento de necesidades: desarrollar estrategia e iniciativas de negocio.	Se lleva la oportunidad a revisión con el grupo	El cliente brinda más información, ejemplo, tiempo de ejecución, responsable del proyecto.	Se asignan acciones de seguimiento con el cliente
3	Calificar la oportunidad	Identificar requerimientos: entendimiento de los requerimientos, evaluación de los resultados esperados.	Se define una potencial solución al proyecto	El cliente entiende el potencial que tiene la compañía y confirma el retorno esperado con la solución	Hay interacciones recurrentes con el cliente para lograr obtener la mayor cantidad de datos del proyecto
4	Desarrollar y Proponer	Evaluar opciones y mitigar riesgos: preparar y brindar una propuesta de negocio	Se confirma la solución que se adecua a las expectativas del proyecto y cliente. Se presenta una oferta formal.	Se recibe retroalimentación por parte del cliente referente a la solución propuesta.	Aquí se da el espacio para hacer ajustes finales y continuar con las interacciones
5	Negociar y Cerrar	Compra de la solución: encaminar el proceso de decisión con el cliente a través del seguimiento.	Propuesta final ha sido revisada y aprobada por cliente, se da el proceso de negociación para lograr el negocio.	El cliente acepta el negocio y pasa a la etapa administrativa para cerrar el negocio.	Se siguen los procesos de compras y revisiones de contratos, términos y condiciones.
6	Ganar y Entregar	Entrega de la solución y evaluación: entregar la solución al cliente y lograr una implementación exitosa.	Entregar la solución de acuerdo con los términos negociados.	El cliente prepara el ambiente para la recepción de la solución y empezar el despliegue de la misma	Se integran los grupos de entrega de solución, se busca la satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia

Categoría de pronóstico: A la hora de pronosticar los proyectos y las ventas, existen tres categorías que ayudan a poder tener un mejor entendimiento de los pronósticos de resultados, esto ayuda a enfocar a los distintos grupos dentro de una organización a priorizar y establecer acciones sobre las distintas categorías, a continuación, se explican las tres categorías:

1. Tubería o embudo (pipeline): esta categoría se puede definir como un gran embudo por el cual entran muchas oportunidades de negocio (registro de proyectos), sin embargo, estas oportunidades aún están en etapas tempranas de ventas ya que se encuentran en evaluación o entendimiento, también en esta categoría suele suceder que ingresan oportunidades con errores, por lo general aquí se encuentran oportunidades en etapas de venta de uno a tres. Esta categoría suele ser muy importante porque el futuro de los siguientes periodos de venta será trabajado con estas oportunidades, es por esto que entre más proyectos se tenga más altas las probabilidades de conseguir proyectos a futuro.
2. Compromiso (commit): en esta categoría se deben asignar todos los proyectos que después de una evaluación se tiene alta certeza de que los mismos podrán ganarse en el periodo que se esté evaluando, por lo general aquí se encuentran proyectos en etapas de venta cuatro y cinco ya que son proyectos donde se ha entregado una propuesta, el cliente la está evaluando, existe presupuesto y está definido un tiempo en el cual ese proyecto será ejecutado, esta categoría tiene mucha visibilidad a nivel gerencial ya que muchas decisiones de negocio se toman basadas en el compromiso de ventas.
3. Potencial (upside): esta categoría tiene como característica colocar proyectos en etapa cuatro, en algunos casos también se colocan proyectos en etapa cinco, en esta categoría se asumen aquellos proyectos que por algún tema particular no están listos para pasar a la categoría de compromiso, por ejemplo, un proyecto que le falta una firma y no alcance a llegar esa firma en el periodo que se está evaluando.

4. Omitted (omitido o descartado): esta categoría tiene como característica categorizar los proyectos omitidos o descartados en tres distintas subcategorías “error” que es cuando un proyecto fue ingresado por error, “lost” es cuando un proyecto se perdió contra la competencia o por alguna razón, “not pursued” que es cuando un proyecto por alguna razón se decidió no seguirlo.

Unidad de negocio: Una unidad de negocio de una empresa es la que funciona de forma independiente, por lo tanto, tiene una misión y objetivos propios; lo que permite que su planeación se realice en forma autónoma de las demás unidades de la empresa.

Para que opere una unidad de negocio dentro de una empresa se requiere de algunos aspectos como indica Quiroa, M. (2020):

- Que posea una misión que sea diferenciada y única.
- Saber claramente quiénes son sus competidores.
- Tener un mercado o un grupo de clientes identificados.
- Producir y comercializar un conjunto de productos que guarden cierta relación y que sean reconocidos.
- Poseer un control independiente del negocio, aunque pueda recibir apoyo de otras unidades que ofrecen servicios compartidos.
- Manejar su contabilidad de manera independiente, poseer autonomía financiera y libertad para elaborar su propio presupuesto.
- Su planificación tiene que ser independiente, aunque debe regirse por los lineamientos generales de la organización.

Socios de negocio: Los socios de negocio son aquellas entidades comerciales con las cuales una empresa puede lograr una alianza. Conseguir un socio adecuado es una decisión muy importante que repercutirá en el desarrollo y crecimiento de la empresa, además, se debe

tener en cuenta que el nuevo socio debe aportar beneficios como: conocimiento, bienes, capital, activos, habilidades, entre otros atractivos. (Holness, 2015)

Los aspectos más importantes de un socio son:

- Debe ser apasionado por los negocios: el socio debe ser optimista, creer en la visión del proyecto.
- Tener una buena reputación: es importante que se maneje con ética profesional y buena reputación del ámbito que lo rodea.
- Debe tener una comunicación dinámica y constructiva: debe lograr llevar el mensaje de una manera pragmática y sencilla, tener apertura al diálogo y sobre todo escucha.
- Debe tener lealtad en los negocios: debe saber perseverar ante los retos que se presentan y saber manejar ambientes de presión.

Presupuesto de ventas: El presupuesto de ventas muestra el pronóstico de ventas de una empresa en términos monetarios para un periodo de tiempo determinado.

El presupuesto de ventas es el principal presupuesto de una empresa ya que es a partir de este que se elaboran todos los demás presupuestos.

Para hacer el presupuesto de ventas necesitamos el pronóstico de las ventas (las ventas que se esperan tener para un periodo de tiempo determinado), y el precio de venta del producto o de los productos.

El presupuesto permite planificar operaciones, recursos y actividades y, por tanto, nos ayuda a anticiparnos a los hechos, reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo. Por ejemplo, el presupuesto de ventas nos permite planificar la compra o fabricación de los productos que vamos a vender, y el dinero que vamos a necesitar para comprar o fabricar estos. (Rimache, 2015, p7.)

Periodo fiscal: Es el lapso sobre el cual se debe reportar la información contable o financiera de la empresa, para conocer los resultados de operaciones y su situación financiera. Por lo general las compañías hacen revisiones trimestrales, semestrales y anual.

En estos periodos se van revisando las métricas financieras para asegurar que la organización va de acuerdo con los objetivos planteados, en caso contrario hacer ajustes que le permitan lograr dichos objetivos.

Análisis geográfico: El análisis geográfico es un mecanismo utilizado por las compañías para lograr un entendimiento de factores económicos, políticos, culturales, sociales y otros para tomar decisiones de inversión o de desarrollo de negocios.

Salesforce: Es una plataforma de software de CRM integrada, les permite a las empresas brindar experiencias personalizadas para los clientes. La solución ofrece productos poderosos y conectados para mejorar el marketing, ventas, comercio, atención al cliente, TI y mucho más. (salesforce, 2024)

Nivel de registro o apoyo: El nivel de registro o apoyo para un proyecto, será establecido de acuerdo con el trabajo realizado por el socio de negocios, también por sus cualidades y características técnicas, comerciales y financieras. Existen dos tipos de nivel de apoyo, “preferido”: este es el nivel más alto de protección de la oportunidad que le garantiza un apoyo financiero en el proyecto, “secundario”: este nivel de protección habilita al socio a contar con apoyo financiero, pero por detrás el preferido, cabe destacar que ambos niveles de registro o apoyo cuentan con las herramientas y recursos de Hewlett Packard Enterprise, la diferencia radica en el nivel de apoyo financiero.

2.3. EL MARCO CONTEXTUAL

La compañía Hewlett Packard ha sido líder en la cultura tecnológica y corporativa desde 1931, inspirando a innovadores y empresarios alrededor del mundo. (Antonio Neri, CEO)

Para poder comprender mejor el contexto de la compañía y donde se realiza el enfoque de la investigación se debe tener una comprensión histórica que permita generar una comprensión sobre la investigación.

La historia de Hewlett-Packard Enterprise está entrelazada con la historia de Silicon Valley, una extensión de tierra fértil al norte de San José, California. Hoy la zona es conocida mundialmente como un centro de innovación, donde las empresas han cambiado el mundo a través de avances tecnológicos. Pero cuando Bill Hewlett y Dave Packard se conocieron en la década de 1930 en la Universidad de Stanford, el valle era principalmente agrícola, con huertos y granjas salpicando las colinas. El éxito de Bill y Dave transformó el paisaje y la cultura de la zona, hasta tal punto que el pequeño garaje en Addison Avenue en Palo Alto donde los dos consolidaron su asociación ha sido designado un hito histórico, el "lugar de nacimiento de Silicon Valley".

Bill y Dave se hicieron amigos cuando ambos eran estudiantes de ingeniería en Stanford. Después de graduarse, Dave aceptó un trabajo en General Electric y se mudó a Schenectady, Nueva York, donde se casó con su novia de la universidad Lucile Salter en 1938. Pero él y Bill permanecieron en contacto. Su exprofesor Fred Terman los animó a iniciar su propia empresa de tecnología.

Tomando una licencia de su trabajo, Dave y su nueva esposa viajaron a California con una taladradora usada (una pieza importante del equipo para la nueva empresa) en el asiento trasero. Bill buscó lugares donde los recién casados pudieran vivir. Encontró el alquiler ideal en 367 Addison Avenue en Palo Alto por \$45 al mes. Dave y Lucile vivirían en el piso de abajo, mientras que Bill dormiría en un pequeño cobertizo en el patio trasero donde había tuberías interiores y espacio suficiente para un catre. Pero lo que hizo que la propiedad fuera realmente perfecta para sus necesidades fue el pequeño garaje que la casera les dijo que podían utilizar como taller.

El humilde garaje para un coche tenía poco más que un suelo de hormigón y una mesa de trabajo. Medía sólo 12 por 18 pies, pero era suficiente espacio para que Bill y Dave desarrollaran prototipos de productos. Produjeron una máquina de diatermia (un dispositivo médico que producía calor) que vendieron a una clínica de Palo Alto. Otro dispositivo ayudó a

los astrónomos del cercano Observatorio Lick a configurar un telescopio con precisión. Y también hubo otros inventos, algunos de ellos un poco más prosaicos: un afinador de armónica, un indicador de falta para una bolera local y un ojo eléctrico para la descarga automática de la cadena del inodoro.

El profesor Terman había conseguido una beca de Stanford para Dave y Bill trabajaba como asistente de investigación. Durante este tiempo, los ingresos estables para los Packard provinieron de Lucile, quien regresó a su trabajo como secretaria del registrador de Stanford. También se unieron de otras maneras. Lucile ofreció su horno como estación para hornear pintura y la mesa de la familia Packard se convirtió en la base para el papeleo y el mantenimiento de registros de la empresa. Después de que Bill se casara con Flora Lamson, su antiguo barracón en la parte trasera se convirtió en la oficina de la empresa, donde Lucile y Flora compartían el trabajo de oficina en sus horas libres.

Bill y Dave creían en fabricar productos que marcaran la diferencia para sus clientes. Encontraron su camino con un dispositivo para medir frecuencias de sonido: el oscilador de audio sintonizado por resistencia, que generó la primera línea de productos de HP. En el laboratorio del profesor Terman en Stanford, Bill había realizado un trabajo de posgrado sobre la aplicación del nuevo concepto de "retroalimentación negativa" a un oscilador de audio (un instrumento de prueba utilizado para generar frecuencias). Bill tuvo la idea innovadora, elegante y práctica de agregar una pequeña bombilla para que actuara como elemento de retroalimentación negativa en el circuito oscilador. Esto resolvió el problema de cómo regular la salida del circuito sin causar distorsión.

Juntos en el garaje, Bill y Dave produjeron el oscilador de audio Modelo 200A (un nombre que pensaron que les haría parecer una empresa establecida con una sólida línea de productos). El 200A fue el primer método práctico y de bajo costo para generar frecuencias de alta calidad. Otros osciladores disponibles en ese momento eran costosos (alrededor de 500 dólares) e inestables. Mediante el uso inteligente de la bombilla, Bill pudo simplificar el circuito, mejorar el

rendimiento del oscilador y reducir el precio a poco menos de 55 dólares, considerablemente menos que el de los equipos de la competencia.

Los ingenieros de sonido utilizaron osciladores de audio para probar frecuencias de audio y el HP 200A llamó la atención de un ingeniero de Walt Disney Studios. Después de hacer algunas modificaciones al diseño original, creando así su segundo producto, Bill y Dave vendieron ocho osciladores modelo 200B a Disney, que necesitaba nuevas formas de monitorear el sonido para su histórica película Fantasía, que se estrenaría en 1940.

Llenos de éxito, los dos hombres juntaron sus recursos de efectivo y equipo (hasta un total de 538 dólares) y formalizaron su asociación el 1 de enero de 1939, decidiendo el nombre de la empresa al lanzar una moneda.

Durante el año siguiente, Bill y Dave trabajaron juntos hasta que, con la incorporación de dos empleados, finalmente superaron el estrecho garaje y se mudaron a una nueva sede en Page Mill Road de Palo Alto en 1940. Dave y Lucile, que estaban esperando su primer hijo, se mudó a una casa en otro vecindario.

Después de que los Packard se fueron, la casa en 367 Addison finalmente se subdividió y cambió de manos varias veces. A principios de la década de 1980, después de una serie de propietarios y varias remodelaciones de la casa, un grupo de ciudadanos de Palo Alto, empleados de HP y la dirección de la empresa trabajaron juntos para proteger el garaje y darle un estatus emblemático.

En 1987, el garaje fue registrado como Monumento Histórico de California No. 976 y declarado oficialmente "Lugar de nacimiento de Silicon Valley". En 2007, la propiedad fue incluida en el Registro Nacional de Lugares Históricos.

HP adquirió la propiedad en 2000 y posteriormente lanzó un esfuerzo de preservación a gran escala para salvar la estructura envejecida y preservarla para las generaciones futuras.

Aunque el garaje no está abierto al público, cualquiera puede pasar y verlo desde la calle e imaginarse a Bill y Dave allí, jugueteando e inventando hasta altas horas de la noche. HPE. (2024)

Los siguientes son algunos de los aspectos más destacados en la historia de Hewlett Packard:

1938: Los graduados de la Universidad de Stanford Bill Hewlett y Dave Packard colaboran en el primer producto de la compañía, un oscilador de audio, en un garaje de Palo Alto.

1938: Uno de los primeros clientes de HP, Walt Disney, ordena ocho osciladores para probar equipos de grabación y sistemas de altavoces en 12 teatros especialmente equipados que se utilizarán para mostrar la película de Disney, «Fantasía», que se lanzará en 1940.

1939: Hewlett y Packard formalizan su sociedad el 1 de enero de 1939, decidiendo el nombre de la compañía con un lanzamiento de moneda.

1940: HP se muda del garaje detrás de la casa de Hewlett y Packard a los edificios alquilados en Palo Alto. El inicio de la Segunda Guerra Mundial aumenta los pedidos gubernamentales de los EE. UU. Para instrumentos electrónicos. Los ingresos al cierre del año totalizan \$ 34,396.

1942: Comienza la construcción en el primer edificio propiedad de HP en Palo Alto. Los ingresos llegan a \$ 522,803.

1947: HP se incorpora. Packard es nombrado presidente y Hewlett es vicepresidente.

1958: F. L. Moseley Co. Adquirió la primera adquisición de HP, F. L. Moseley Company, un productor de grabadoras gráficas de alta calidad, establece la base del negocio de impresión de HP.

1959: HP se globaliza, estableciendo una organización de comercialización en Ginebra y una planta de fabricación en Boeblingen, Alemania.

1962: Por primera vez, HP forma parte de las 500 mejores empresas de Estados Unidos de la revista Fortune, con el 460 de la clasificación.

1964: Packard es elegido CEO y presidente del consejo. Hewlett es nombrado presidente.

1966: HP desarrolla su primera computadora, la HP 2116A, haciendo su entrada en ese negocio.

1972: HP presenta la HP-35, la primera calculadora científica de mano.

1977: Hewlett se retira como presidente, pero sigue siendo CEO. Packard sigue siendo presidente. El ingeniero de HP John Young es nombrado presidente.

1978: Hewlett se retira como CEO y la empresa nombra a Young para sucederlo. Young sirve hasta 1992.

1980: HP presenta su primera computadora personal, la HP-85 y un flujo constante de PC.

1984: La línea HP LaserJet Pinter debuta y se convierte en el producto único más exitoso de la historia.

1992: John Young se retira, Lew Platt, un ingeniero, es elegido presidente y CEO y miembro de la junta.

1993: Packard se retira como presidente. HP fabrica 10 millones de impresoras HP LaserJet.

1996: Packard muere el 26 de marzo.

1999: HP abandona Agilent Technologies, que consiste en el antiguo negocio médico y de medición de HP. La oferta pública inicial de Agilent tendrá lugar el 18 de noviembre de 1999, y HP conservará una participación del 84 por ciento.

1999: Platt se retira; HP nombra a Carly Fiorina como presidente y CEO. Fiorina tiene casi 20 años de experiencia en AT & T y Lucent Technologies.

2001: Bill Hewlett muere el 12 de enero. El 4 de septiembre, HP y Compaq anuncian un controvertido acuerdo de fusión para crear una empresa de \$ 87 mil millones, enfrentando la feroz oposición de Walter Hewlett, hijo del fundador de HP, William Hewlett, y un director de HP.

2002: HP completa la fusión con Compaq el 3 de mayo luego de una lucha indirecta de ocho meses que se extendió a los tribunales. Después de absorber a Compaq, HP comienza a despedir a miles de trabajadores para reducir costos.

2005: El directorio de HP, descontento con el desempeño desigual de la compañía y el fracaso de la fusión para entregar los resultados que Fiorina prometió, considera una reorganización de

la administración. Fiorina renuncia el 9 de febrero. HP nombra al director financiero Robert Wayman como gerente general interino.

2005: HP adquiere Scitex Vision, un líder del mercado en impresoras de formato ancho y súper ancho para aplicaciones industriales y de señalización, como vallas publicitarias, pancartas, publicidad en la calle y embalaje.

2006: HP envía su impresora número 100 millones de LaserJet. HP envió su primera impresora LaserJet en 1984.

2006: HP adquiere Mercury Interactive Corp. en noviembre, la mayor adquisición de software de HP hasta la fecha, para crear una nueva organización para la optimización de la tecnología comercial (BTO).

2008: El 26 de agosto, HP adquiere Electronic Data Systems Corporation (EDS), una compañía de servicios de tecnología multimillonaria.

Con esta adquisición, anunciada inicialmente el 13 de mayo, HP tiene una de las carteras más amplias de productos, servicios y soluciones de extremo a extremo de la industria de la tecnología. La adquisición es, por valor, la más grande en el sector de servicios de TI y la segunda más grande en la industria de la tecnología, luego de la adquisición de Compaq por parte de HP en 2002.

2009: HP adquiere 3Com Corporation, un proveedor líder de soluciones de conmutación, enrutamiento y seguridad de redes. La estrategia de HP se basa en la convergencia de servidores, almacenamiento, redes, administración, instalaciones y servicios.

2010: HP adquiere ArcSight, a security and compliance management company.

HP adquiere 3PAR, un proveedor de almacenamiento líder.

HP acuerda adquirir Fortify Software, una empresa de seguridad de software.

2011: El 18 de agosto, HP anuncia la adquisición de Autonomy Corporation plc, una compañía de software de infraestructura global para la empresa. El 22 de septiembre, la junta directiva de HP designa a Meg Whitman como presidente y director ejecutivo.

2014: Hewlett-Packard Company, el startup de garaje original, celebra su 75 aniversario.

Hewlett-Packard Company anuncia planes para separarse en dos nuevas compañías Fortune 50 que cotizan en bolsa. Hewlett Packard Enterprise estará compuesta por la infraestructura de tecnología empresarial, el software y los servicios de HP, mientras que HP Inc. contendrá los sistemas personales e impresión de HP y retendrá el logotipo actual.

2015: HP adquiere Aruba Networks, un proveedor líder de software de movilidad y hardware WLAN, para alcanzar el liderazgo en el creciente mercado de redes de campus.

En el lanzamiento, Hewlett Packard Enterprise es una compañía líder en la industria en software, infraestructura, servicios y cloud. Barberá, M. (2024)

El modelo de negocio de Hewlett Packard Enterprise abre operaciones en Costa Rica en el año 2001, como parte de su plan de crecimiento a nivel global establece operaciones de servicios que atienden no solo países de Latinoamérica, sino que también Norte America. La compañía abre una oficina de ventas en Costa Rica para atender a los clientes locales y al mismo tiempo atender el mercado de clientes en los distintos países de Centro America como Panama, Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.

Los Socios constituyen el modelo de negocios de Hewlett Packard Enterprise, este se lleva a cabo a través de los distintos socios de negocio que la compañía tiene en los países, estos socios deben contar con distintos requerimientos técnicos, comerciales y financieros que les permita poder cumplir con lo establecido en el programa de socios que tiene la compañía.

El programa de Hewlett Packard Enterprise les permite a los socios no solo lograr ventas y consolidar sus compañías en los países, también reciben incentivos que les ayude a fortalecer de manera robusta sus compañías y darles crecimiento en el mercado, también esto le da los socios un estatus comercial frente a los clientes que demandan compañías con niveles altos de certificación y atributos técnico-comerciales. Existen tres tipos de membresía: "Socio de Negocio": este viene siendo la membresía inicial con la que entra un socio a la hora de firmar contrato, "Silver": el socio ya ha logrado un nivel de facturación y certificaciones que le da este

estatus , “Gold”: el socio está en el siguiente escalón de facturación, sus certificaciones han crecido y hay un nivel de especialización y “Platinum”: el socio tiene los niveles de facturación más altos, cuenta con todas las certificaciones y tiene un grupo de personas con la especialización lo cual lo convierte en una compañía altamente calificada para las tecnologías, cabe destacar que entre más alta es la membresía más alto serán los beneficios.

El mercado en cada país de Centro América es evaluado con el fin de establecer expectativas de ventas, cantidad de socios que se requieren en el programa, el tipo de cliente al cual se dirigen los productos y servicios. Esto es de mucha importancia para establecer la inversión de recursos de ventas, ingeniería, mercadeo, legal, servicios y otros departamentos que son necesarios para la atención integral de los clientes que obtienen los productos y servicios de la compañía.

Los productos y servicios en el portafolio de soluciones son bastante amplio, pero se hace una categorización por unidad de negocio y dentro de estas unidades de negocio se hace estrategia en los productos y servicios.

El portafolio se divide de la siguiente forma:

Compute (Computo): este portafolio concentra todas las soluciones de servidores para centros de datos, esta unidad de negocios cuenta con una variedad y versatilidad de opciones para los clientes. Aquí se encuentran tanto equipos Hardware como Software.

Storage (Almacenamiento): esta unidad de negocio ofrece todas las soluciones alrededor de los datos, tanto almacenamiento como protección, recuperación y seguridad de los datos. Aquí se encuentran tanto equipos Hardware como Software.

Servicios: esta unidad de negocio ofrece el portafolio de servicio que atiende las necesidades de cómputo y almacenamiento, entre los servicios se encuentra, soporte, garantía e instalación.

Servicios Profesionales: esta unidad de negocio se enfoca en servicios profesionales dirigidos no solo a los productos de Hewlett Packard Enterprise sino también a brindar servicios para otras

marcas, entre los servicios se encuentra, migraciones, implementaciones, educación, horas de ingeniería y otros.

La organización cuenta con un grupo de ventas, estas personas tienen como responsabilidad la estrategia comercial de los países que le sean asignados, esta estrategia debe estar alineada a la estrategia global y regional. Cada uno de los miembros tiene asignado un presupuesto de ventas, al mismo tiempo se asigna una métrica financiera de márgenes ganancia de ganancia en cada unidad de negocio. Estas personas también son los responsables de velar por la utilización correcta de los sistemas que la compañía pone a la disposición para llevar el negocio.

Los productos y soluciones que Hewlett Packard Enterprise comercializa, son soluciones que van enfocadas a clientes con centros de datos, estos centros de datos son espacios altamente tecnológicos, innovadores y de ultimo nivel ya que son las tecnologías que ayudan a los clientes a poder ofrecer toda la experiencia tecnológica tanto a clientes como a la misma compañía, los usuarios de estos centro de datos son personas por lo general preparadas en el campo de la informática con puestos de gerencia de tecnología, administradores de tecnología, directores de tecnología y otros puestos alineados a estos fines. También hay un involucramiento muy importante con directores de negocio, directores de finanzas y altos ejecutivos corporativos ya que las soluciones que se comercializan son de un costo elevado. Los clientes se encuentran en las distintas verticales de la industria como lo es, gobierno, telecomunicaciones, medicina, cadenas de negocio, banca, hotelería, educación, realmente hoy en día toda empresa debe contar con un centro de datos y esto lo vuelve un candidato para el portafolio.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (Fernandez, 2014, p4.)

El objetivo de este enfoque y por el cual se escogió para este trabajo de investigación es porque a través del análisis de datos y por la naturaleza de la pregunta de investigación se puede estimar la magnitud del problema si es que existiese y cada cuanto ocurre. Por otra parte, este enfoque permitirá delimitar el estudio con preguntas específicas que ayudaran a identificar respuestas en concreto. Otro de los factores que inciden a la elección es que la recolección de los datos se hará de una manera ordenada tomando datos de fuente primaria debido al acceso a la misma, estos datos permitirán el análisis de estadísticas y generan un mayor control para lograr explicaciones sobre la investigación.

3.2. INVESTIGACIÓN ACCIÓN

3.2.1. Positivista:

La investigación positivista o clásica, cuyo propósito serio hacer más eficaces las practicas sociales, mediante la participación de los participantes en programas de trabajo diseñados por personas expertas o un equipo, en los que aparecen prefijados los propósitos de este y el desarrollo metodológico que hay que seguir. (Latorre, 2003, p30.)

Este tipo de investigación ayuda a establecer herramientas como el método científico donde a través de diferentes procesos de investigación se pueden ir encontrando respuestas a las interrogantes planteadas en el problema del proyecto. En este caso, se estarán recolectando datos y efectuando encuestas las cuales permitirán un planteamiento científico que brindara respuestas a interrogantes.

3.2.2. Interpretativa:

La investigación-acción interpretativa o práctica confiere un protagonismo activo y autónomo de los participantes, siendo éste quien selecciona los problemas de investigación y quien lleva el control del propio proyecto. Para ello puede reclamarse la asistencia de un investigador externo, de otro colega. Son procesos dirigidos a la realización de aquellos valores intrínsecos a la práctica de investigación. (Latorre, 2003, p30.)

Este tipo de investigación se centra en los factores organizativos por lo cual ayuda a la hora de aplicar las fases de planificar, actuar, observar y reflexionar que son etapas en las cuales se estará trabajando durante la investigación, esto con el fin de permitir la investigación continua en el proyecto.

3.2.3. Crítica:

La investigación-acción crítica, emancipatoria incorpora las ideas de la teoría crítica. Se centra en la praxis de investigación, intentando profundizar en la emancipación de los participantes (sus propósitos, prácticas rutinarias, creencias), a la vez que trata de vincular su

acción a las coordenadas sociales y contextuales en las que se desenvuelven, así como ampliar el cambio a otros ámbitos sociales. La investigación-acción crítica está íntimamente comprometida con la transformación de la organización y práctica investigativa, pero también con la organización y práctica social. (Latorre, 2003, p30.)

La consideración de este tipo de investigación genera la reflexión, esto se logra a través de la recopilación de información y las acciones tomadas alrededor de los datos, derivando en suposiciones y resultados. Cabe destacar que en el proyecto se hará un análisis objetivo de la información y los resultados que arroje la investigación.

3.3. UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

3.3.1. Población

Población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Fernandez, 2014, p174.)

La población también se podría definir como todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación. (Toledo, 2014, p4.)

La población en estudio serán colaboradores de Hewlett Packard Enterprise que cubren los países de Centroamerica y que tienen funciones específicas en el área comercial y de mercadeo.

Estas personas son seleccionadas ya que el estudio que se está haciendo podrá tener mejores respuestas al planteamiento del problema de investigación, estas personas tienen una interacción en la delimitación de tiempo y espacio de la investigación lo cual ayudara a conseguir información que permita hacer un estudio de los distintos aspectos que se pretende abordar en el proyecto de investigación, al mismo tiempo estas personas son las idóneas debido a su desempeño de funciones dentro de la organización en estudio.

3.3.2. Tipo de muestreo

La muestra será de tipo no probabilístico debido a las causas relacionadas con las características de la investigación y el planteamiento del problema.

Para la investigación se tomará una muestra de 15 participantes en los cuales se llevará a cabo una serie de entrevistas que permitan generar resultados para la investigación.

La muestra está basada en personas que están directamente involucradas en las operaciones de la investigación, estas personas aportan mucho valor a la investigación debido al contacto diario con los procesos, herramientas y el conocimiento del negocio. En la muestra participan personas en roles de ventas, mercadeo, supervisión de personas y que tienen cobertura geográfica de acuerdo con la investigación, esta muestra es del 83% de la población lo cual es un indicador muy alto para lograr resultados que aporten valor a la investigación.

3.3.3. Cálculo de la muestra

La población total serían 18 personas, el nivel de confianza estimado es de un 90%, como resultado 15 personas para la muestra.

3.4. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se utilizarán dos instrumentos para la recolección de la información, la primera será basada en una encuesta que será orientada a un grupo de personas dedicadas al uso del CRM y que son evaluados por resultados dentro de la compañía, la otra información se recolectará a través del CRM de la compañía el cual traerá información de primera mano con datos estadísticos, datos crudos y la información real del primer semestre.

Cuadro de operacionalización de variables.

Tabla 3. Tabla de operacionalización de variables.

Objetivo específico	Variable de estudio	Definición conceptual	Indicadores	Definición instrumental
Conceptuar la relación entre el CRM y los resultados para tener una comprensión de la importancia en la gestión del CRM para la compañía	El CRM y sus definiciones.	Conocer a profundidad el CRM.	Conocer las distintas teorías y aplicaciones del concepto en una compañía.	Encuesta a la población definida para el estudio del tema.
Organizar los datos obtenidos de la investigación para mostrar las áreas de la gestión del CRM que deben ser tratadas.	Datos primarios del CRM.	Saber qué información ofrecen los datos.	Generar un conjunto de datos que nos explique la gestión del CRM.	Recolección y análisis de datos, graficar los resultados.
Sugerir recomendaciones en el proceso de gestión del CRM para mejorar los resultados de la compañía.	La gestión del CRM.	Ver las opciones que tiene la gestión del CRM.	Conocer el proceso actual de la gestión.	Encuesta a la población definida para el estudio del tema, en combinación con la recolección y análisis de datos.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

4.1.1. Planificar

De acuerdo con el tema “Impacto de los resultados financieros en relación con la gestión del CRM en la compañía Hewlett Packard Enterprise en la región de Centro America durante el primer semestre del año fiscal 2024”, se planificaron dos actividades, la primera consiste en la recopilación de datos del CRM de la compañía, la segunda actividad consiste en aplicar una encuesta de 10 preguntas, la primer actividad se hará tomando como base el CRM del periodo en investigación y la encuesta se aplicara seguido de la recolección de los datos.

4.1.2. Actuar

A la hora de ejecutar ambas actividades se validaron algunos elementos, lo primero fue validar con las personas adecuadas que manejan el CRM que los datos eran fidedignos y confiables, también se pidió una explicación de los datos como habían sido recolectados por el CRM, esto nos permitió garantizar que la investigación cuenta con información sólida, en el caso de la encuesta se hizo la validación de las personas, que estas eran las personas que tenían el perfil para poder entregarnos información de valor que puedan arrojar resultados confiables para la investigación.

4.1.3. Observar

Durante la observación, se hizo un énfasis en determinar la información que realmente aporte valor a la investigación, durante la investigación se pueden extraer muchos datos sin embargo algunos no aportan relevancia al tema de investigación, por esta razón se dedicó tiempo al análisis y los objetivos de la investigación.

4.1.4. Reflexionar

Esta etapa conforme se iba validando, revisando y consolidando la información de la investigación, con naturalidad se iban identificando áreas que requieren cambios, nacieron posibles ideas de solución a problemáticas encontradas en el proyecto.

4.2. GENERALIDADES DE LOS RESULTADOS

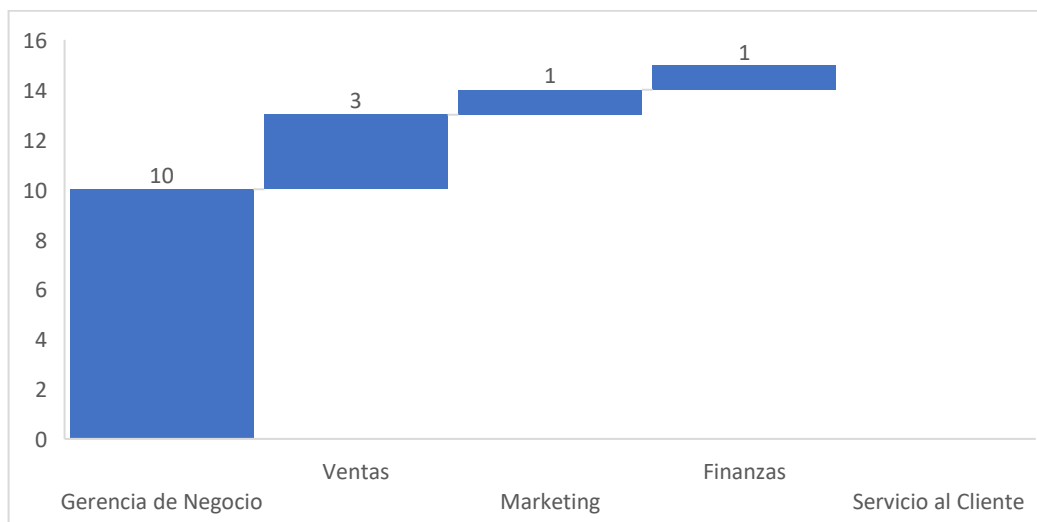
A continuación, se muestran los resultados de la aplicación del instrumento de investigación denominado encuesta.:

1. ¿Quién toma las decisiones de estrategia orientada a los clientes en la organización?

15 respuestas

Gerencia de Negocio	10	66.67%
Ventas	3	20.00%
Marketing	1	6.67%
Finanzas	1	6.67%
Servicio al Cliente		0.00%
Total	15	100.00%

Figura 1. Decisiones de estrategia



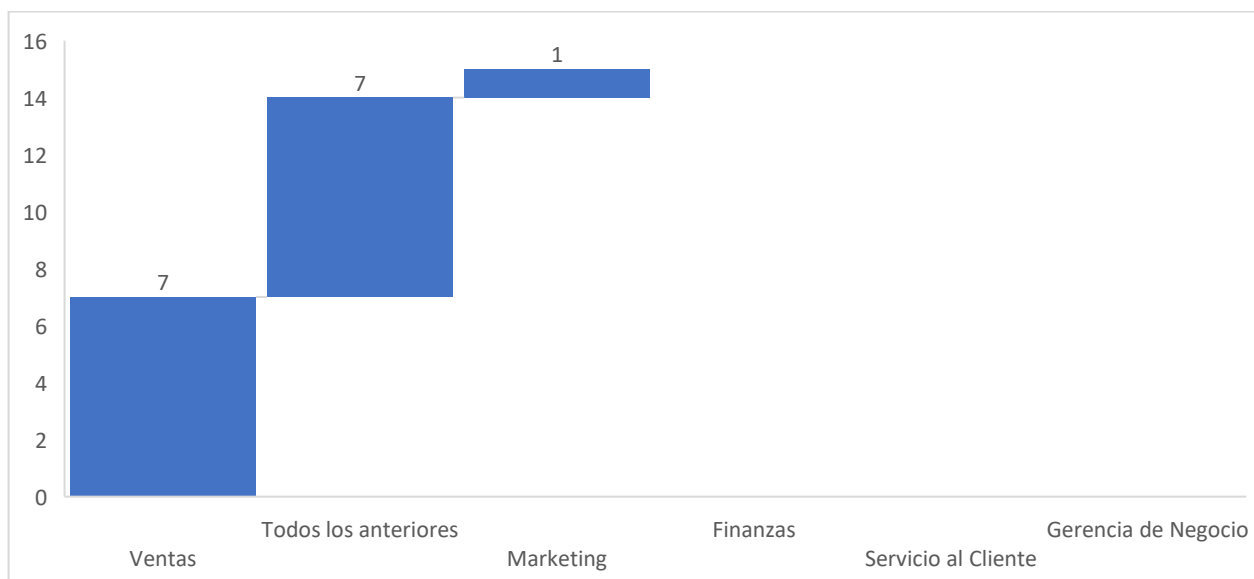
La encuesta arroja que 10 personas indican que las decisiones de estrategia orientada a los clientes en la organización son tomadas desde la gerencia de negocios.

2. ¿Quién considera usted que debería tomar las decisiones de estrategia orientada a los clientes en la organización?

Ventas	7	46.67%
Todos los anteriores	7	46.67%
Marketing	1	6.67%
Finanzas		0.00%
Servicio al Cliente		0.00%
Gerencia de Negocio		0.00%
Total	15	100.00%

15 respuestas

Figura 2. Decisiones de estrategia orientada a clientes



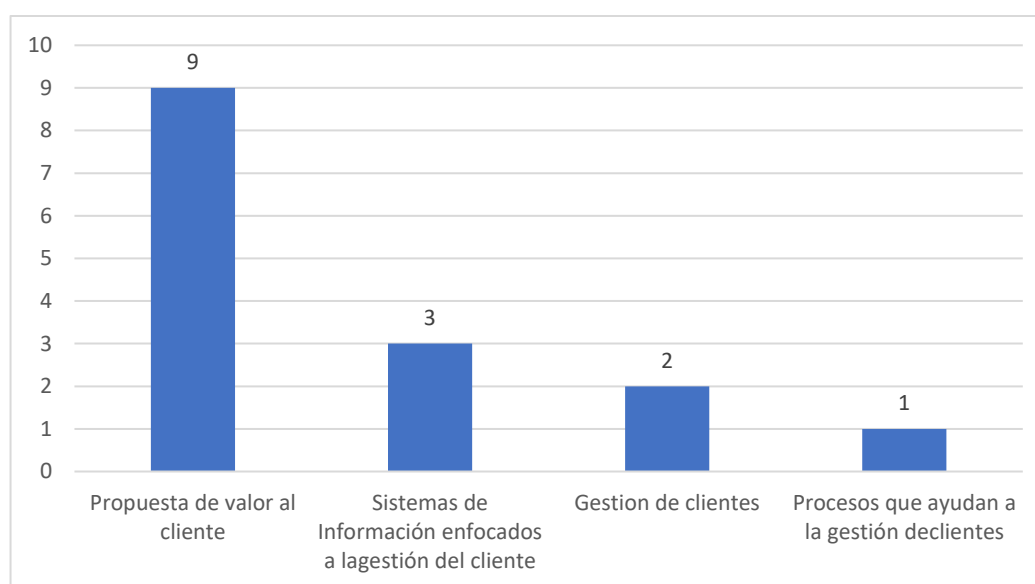
De los encuestados, siete consideran que las decisiones relacionadas a la estrategia con clientes deben ser tomadas con el departamento de ventas, otras siete personas creen que debe haber un involucramiento de todas las áreas como Ventas, Marketing, Finanzas, Servicio al Cliente y Gerencia de Negocio para la toma de decisiones de estrategia orientada a los clientes en la organización.

3. ¿Cuál de los siguientes elementos considera clave para la estrategia enfocada en los clientes?

Propuesta de valor al cliente	9	60.00%
Sistemas de Información enfocados a la gestión del cliente	3	20.00%
Gestion de clientes	2	13.33%
Procesos que ayudan a la gestión de clientes	1	6.67%
Total	15	100.00%

15 respuestas

Figura 3. Elementos de la estrategia



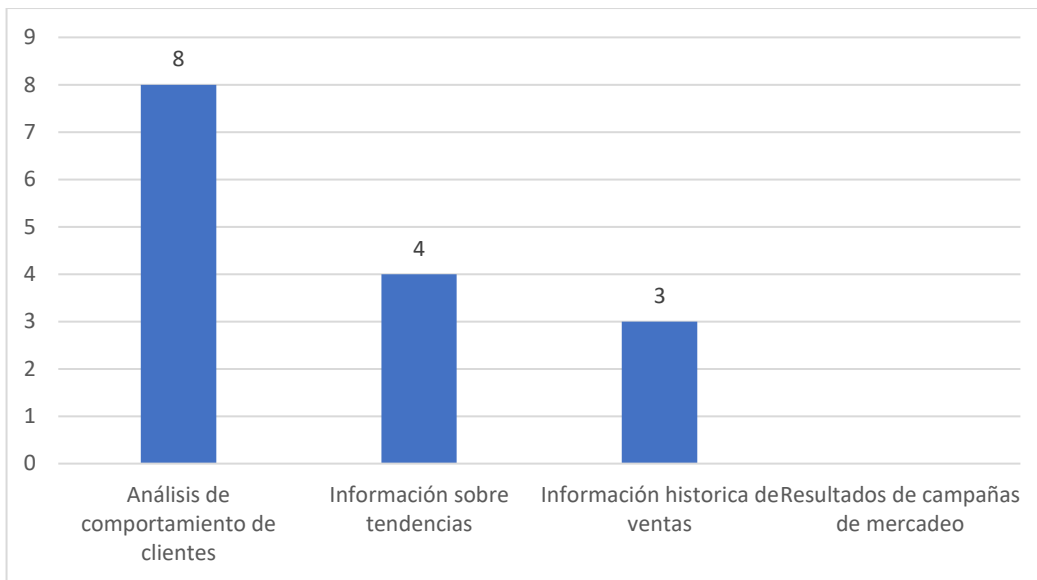
La encuesta resalta que el elemento clave para la estrategia enfocada en los clientes debe ser la propuesta de valor al cliente, nueve personas se inclinan por esta respuesta.

4. ¿Cuál de las siguientes opciones apoya más en la estrategia de negocio de la compañía?

Análisis de comportamiento de clientes	8	53.33%
Información sobre tendencias	4	26.67%
Información historica de ventas	3	20.00%
Resultados de campañas de mercadeo		0.00%
Total	15	100.00%

15 respuestas

Figura 4. Opciones que apoyan la estrategia



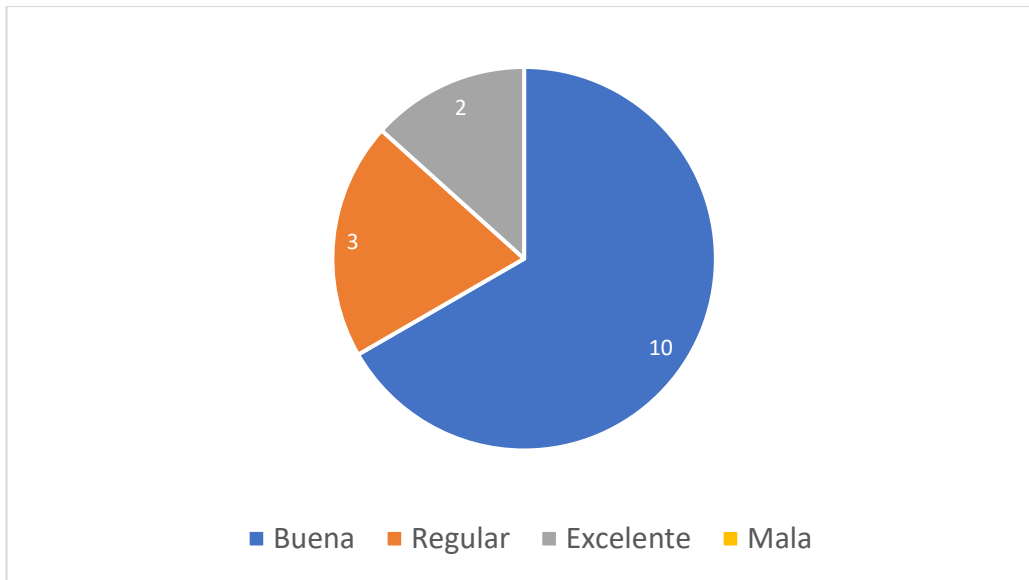
La pregunta número cuatro de la encuesta refuerza que el análisis de comportamiento de clientes es lo que más apoya en la estrategia de negocio de la compañía, cuatro personas creen en la información sobre tendencias.

5. ¿Cómo evaluaría la comunicación de la empresa con sus clientes?

Buena	10	66.67%
Regular	3	20.00%
Excelente	2	13.33%
Mala		0.00%
Total	15	100.00%

15 respuestas

Figura 5. *Comunicación de la empresa*



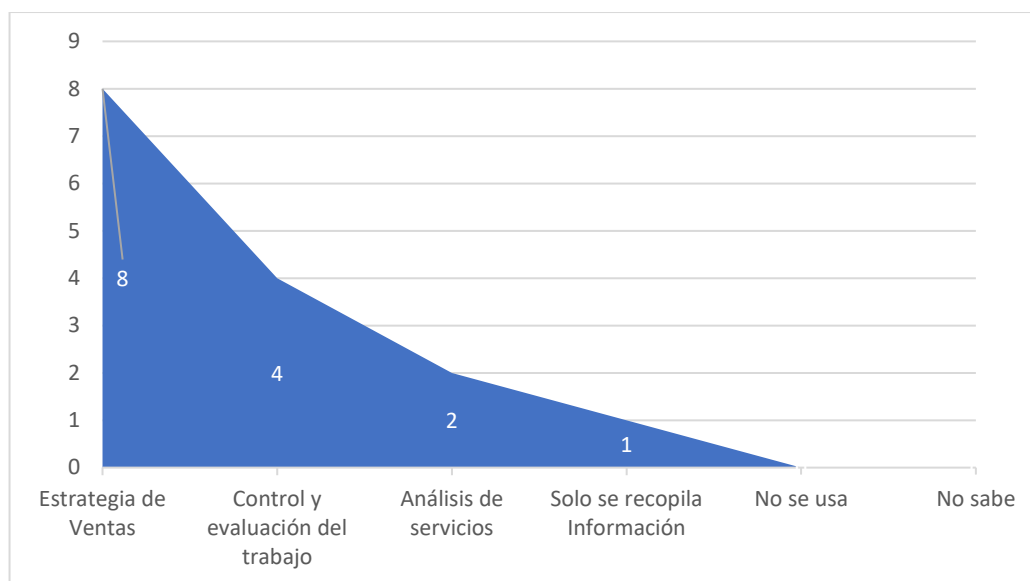
La encuesta arroja que 10 personas de los encuestados consideran que la comunicación de la empresa con sus clientes es buena.

6. ¿Cuál es el uso más común de los datos acerca de los clientes?

Estrategia de Ventas	8	53.33%
Control y evaluación del trabajo	4	26.67%
Análisis de servicios	2	13.33%
Solo se recopila Información	1	6.67%
No se usa		0.00%
No sabe		0.00%
Total	15	100.00%

15 respuestas

Figura 6. *Uso más común de los datos*



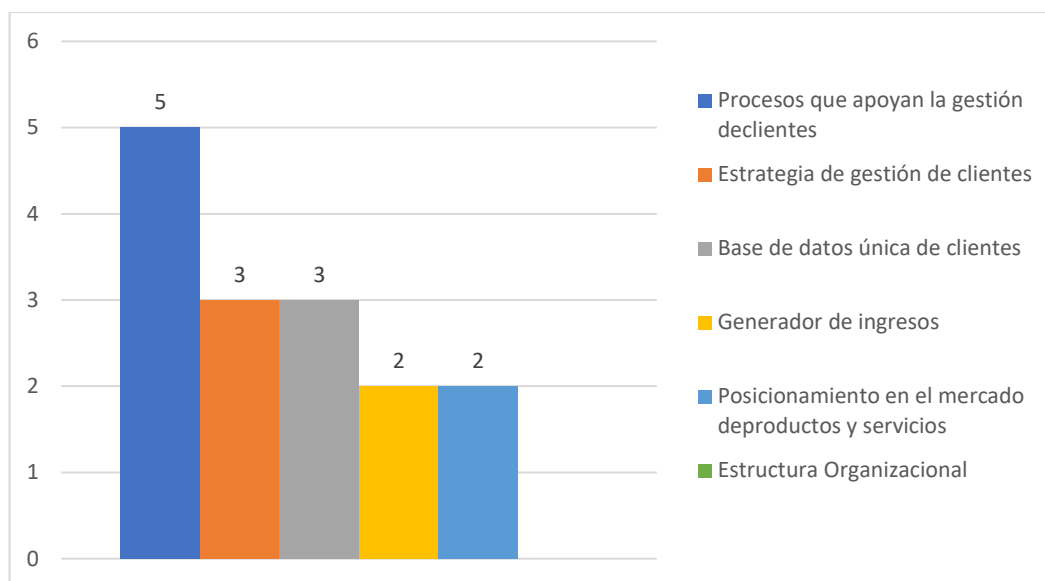
La pregunta seis sobre el uso más común de los datos acerca de los clientes indica que la estrategia de ventas es en lo que más se usan los datos de los clientes, en segundo lugar, los datos son usados para el control y evaluación del trabajo.

7. ¿Cuál de los siguientes elementos es el más importante del CRM de la compañía?

Procesos que apoyan la gestión de clientes	5	33.33%
Estrategia de gestión de clientes	3	20.00%
Base de datos única de clientes	3	20.00%
Generador de ingresos	2	13.33%
Posicionamiento en el mercado de productos y servicios	2	13.33%
Estructura Organizacional		0.00%
Total	15	100.00%

15 respuestas

Figura 7. Elementos más importantes del CRM



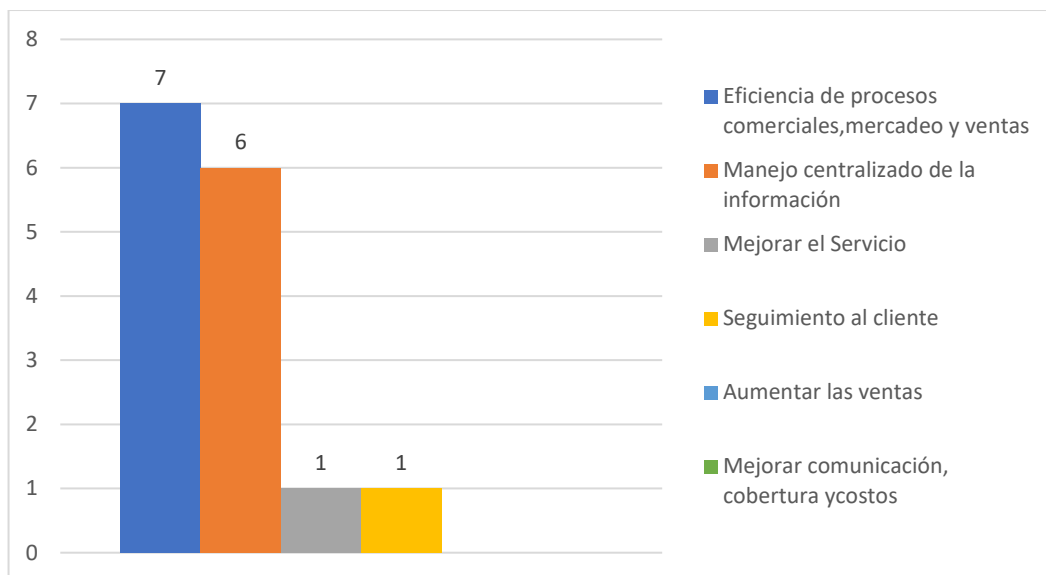
La pregunta siete muestra una variedad de opiniones acerca del elemento más importante del CRM, con 2 personas encontramos el Generador de Ingresos y Posicionamiento en el mercado de productos y servicios, 5 personas opinan acerca de los procesos que apoyan la gestión de clientes, por último, la estrategia de gestión de clientes y base de datos única de clientes cuentan con una respuesta de tres personas en cada categoría.

8. ¿Cuál de las siguientes opciones brinda el mayor beneficio de tener CRM en la compañía?

Eficiencia de procesos comerciales, mercadeo y ventas	7	46.67%
Manejo centralizado de la información	6	40.00%
Mejorar el Servicio	1	6.67%
Seguimiento al cliente	1	6.67%
Aumentar las ventas		0.00%
Mejorar comunicación, cobertura y costos		0.00%
Total	15	100.00%

15 respuestas

Figura 8. Mayor beneficio de tener un CRM



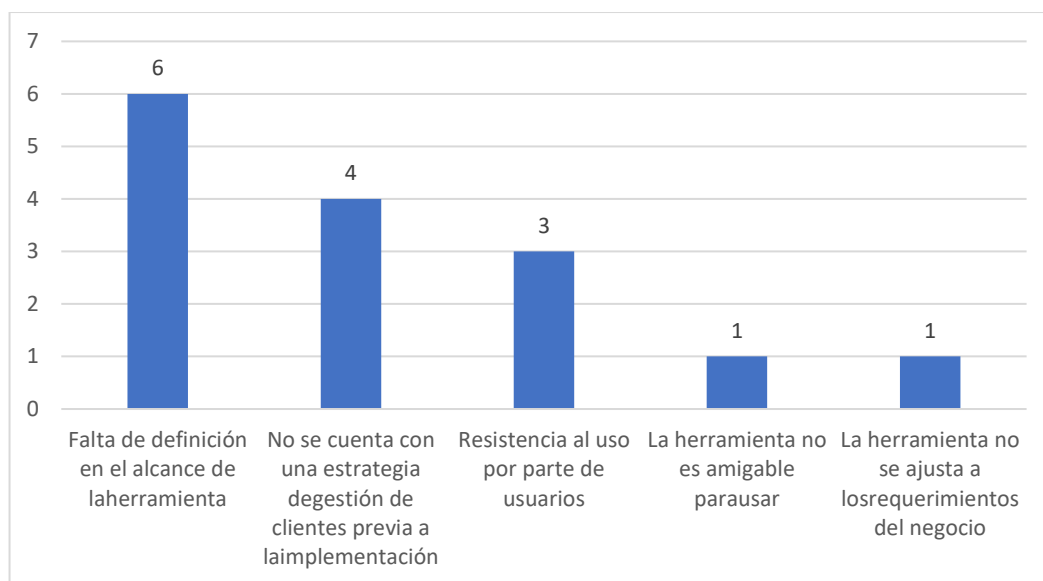
La encuesta arroja a la eficiencia de procesos comerciales con el mayor apoyo contabilizando a siete personas, el manejo centralizado de la información se posiciona en segundo lugar con respuesta favorable de seis encuestados.

9. ¿Cuál es el mayor desafío de tener el CRM en la compañía?

Falta de definición en el alcance de la herramienta	6	40.00%
No se cuenta con una estrategia de gestión de clientes previa a la implementación	4	26.67%
Resistencia al uso por parte de usuarios	3	20.00%
La herramienta no es amigable para usar	1	6.67%
La herramienta no se ajusta a los requerimientos del negocio	1	6.67%
Total	15	100.00%

15 respuestas

Figura 9. Desafíos de tener un CRM

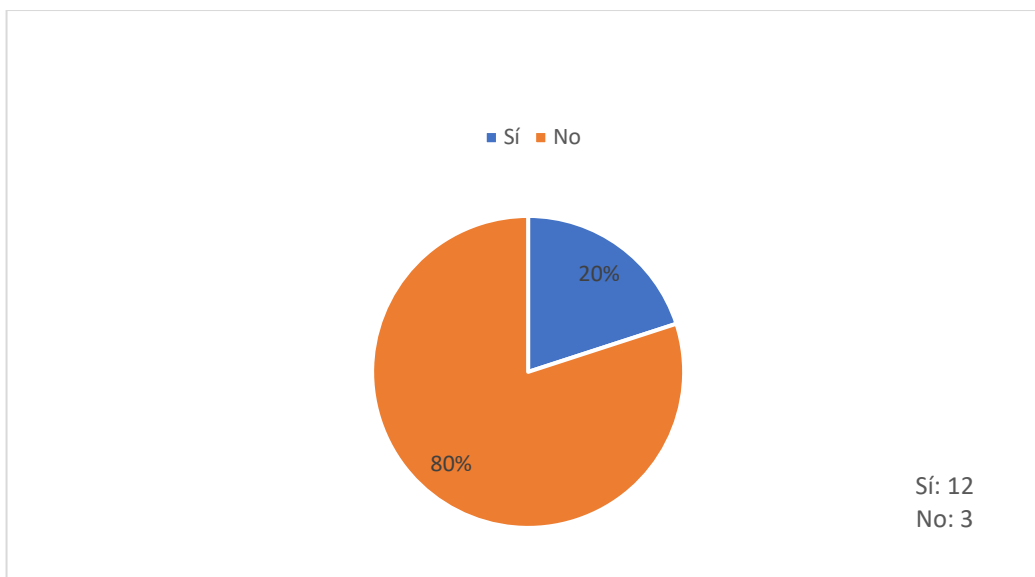


La pregunta nueve muestra tres categorías principales sobre los desafíos de tener el CRM en la compañía, con apoyo de 6 personas se define la falta de definición en el alcance de la herramienta, con apoyo de 4 personas la respuesta de no se cuenta con una estrategia de gestión de clientes previa a la implementación y con un apoyo de tres encuestados la respuesta de resistencia al uso por parte de usuarios.

10. ¿Considera usted que la compañía podría alcanzar sus objetivos de negocio sin el CRM?

Sí	3	20.00%
No	12	80.00%
Total	15	100.00%

15 respuestas

Figura 10. *Objetivos de negocio*

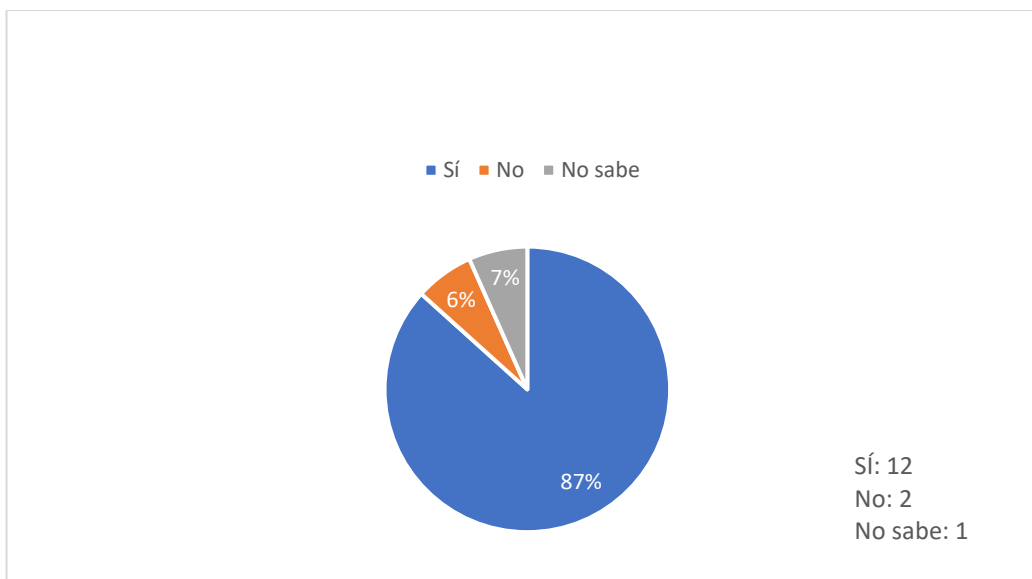
La encuesta arroja un 80% de personas que consideran que la compañía no podría alcanzar sus objetivos de negocio sin el CRM.

11. ¿Considera que el CRM está directamente asociado a los resultados de la compañía?

Sí	13	86.67%
No	1	6.67%
No sabe	1	6.67%
Total	15	100.00%

15 respuestas

Figura 11. CRM asociado a los resultados



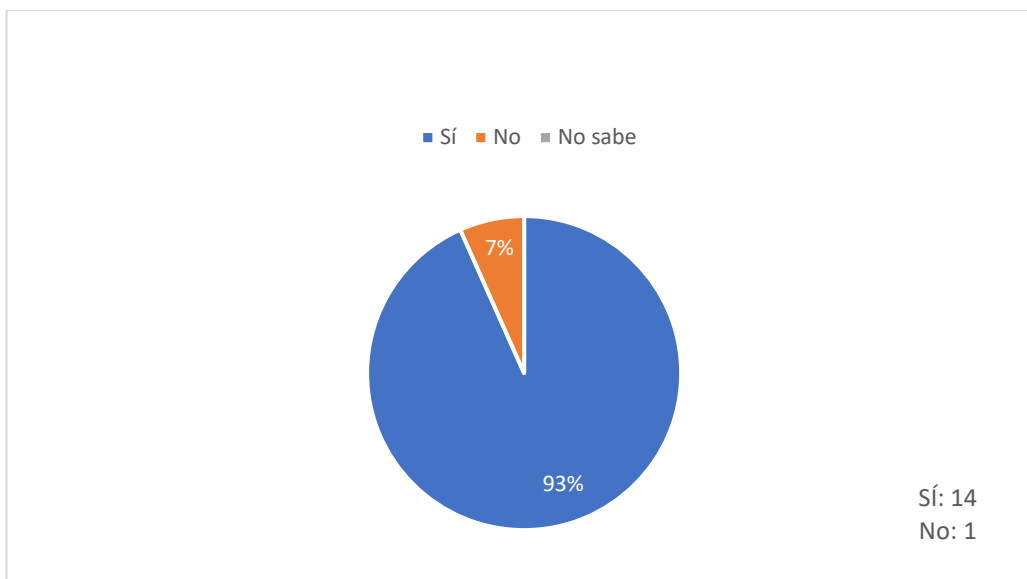
El 87% de los encuestados considera que el CRM está directamente asociados a los resultados de la compañía.

12. ¿Considera que las decisiones de negocio de la compañía deben tomarse con base en el CRM?

Sí	14	93.33%
No	1	6.67%
No sabe		0.00%
Total	15	100.00%

15 respuestas

Figura 12. Decisiones basadas en el CRM



El 93% de los encuestados considera que las decisiones de negocio deben tomarse con base en el CRM.

13. ¿Qué mejora le haría al CRM de la compañía?

15 respuestas

Detalle de resultados
depurar procesos secundarios que no dan resultados y solo quitan tiempo administrativo
Ser más amigable en temas de históricos y el copiado de la data que no se borre al clonar una oportunidad
Mayo capacitación/facilidad para la creación de informes.
El CRM debe ser el habilitador de ingresos
Customer Success
Que la interacción se ajuste a las necesidades reales de ventas y servicios
Análisis de tendencias
El enfoque a estrategias de ventas

Mejor entrenamiento y más disciplina a la hora del uso
Centrándonos más en aprovechar los datos centralizados, para personalizar la comunicación y mejorar la estrategia comunicacional y nuestra planificación del trabajo hacia lo clientes. Muchas veces solo nos centramos en las oportunidades generadas y el seguimiento a las mismas, sin que exista una conexión hacia el cliente, lo que nos limita en poder expandirnos como empresa.
Constante revisión de procesos y la búsqueda de hacer más ágil el uso de la herramienta, también que genere datos más alineados a la realidad del mercado
La parte indirecta, identificación de resellers en las ventas con mayoristas, los mayoristas de HW son diferentes a Pointnext servicios (Ej: Incomex), Falta data de clientes finales para gestión en acelerar el contacto con cliente final cuando el partner no avanza. :)
Construir una herramienta fácil de gestionar y que arroje los resultados esperados para enfocar nuestros esfuerzos a implementar la estrategia de la compañía.
Mejora en la base de datos de clientes y socios de negocio

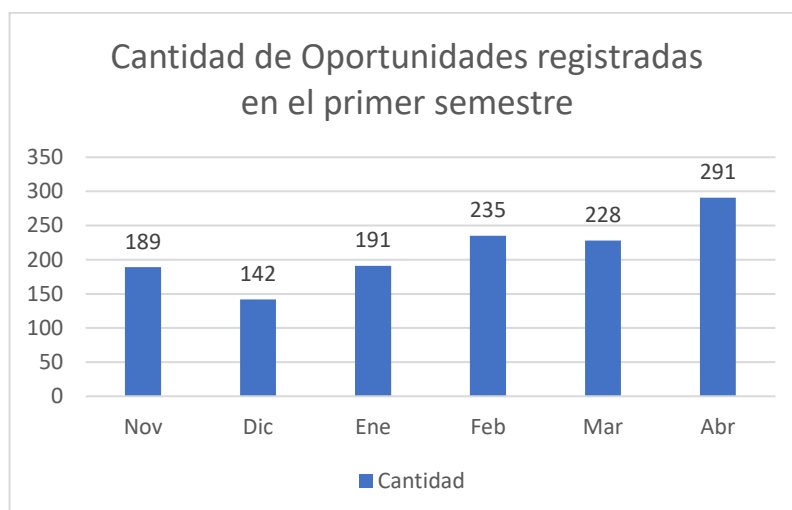
La pregunta trece acerca de que mejoras le haría al CRM trajo respuestas como la interacción y que esta se ajuste a las necesidades reales de ventas y servicios, por otra parte, mejora en la base de datos de clientes, también hay un comentario sobre personalizar la comunicación con clientes a través de los datos centralizados.

A continuación, se muestran los resultados de los datos recolectados que arrojo el instrumento de investigación CRM:

Cantidad de Oportunidades registradas en el primer semestre.

Mes	Cantidad	Porcentaje
Nov	189	14.81%
Dic	142	11.13%
Ene	191	14.97%
Feb	235	18.42%
Mar	228	17.87%
Abr	291	22.81%
Total	1276	100.00%

Figura 13. Oportunidades registradas

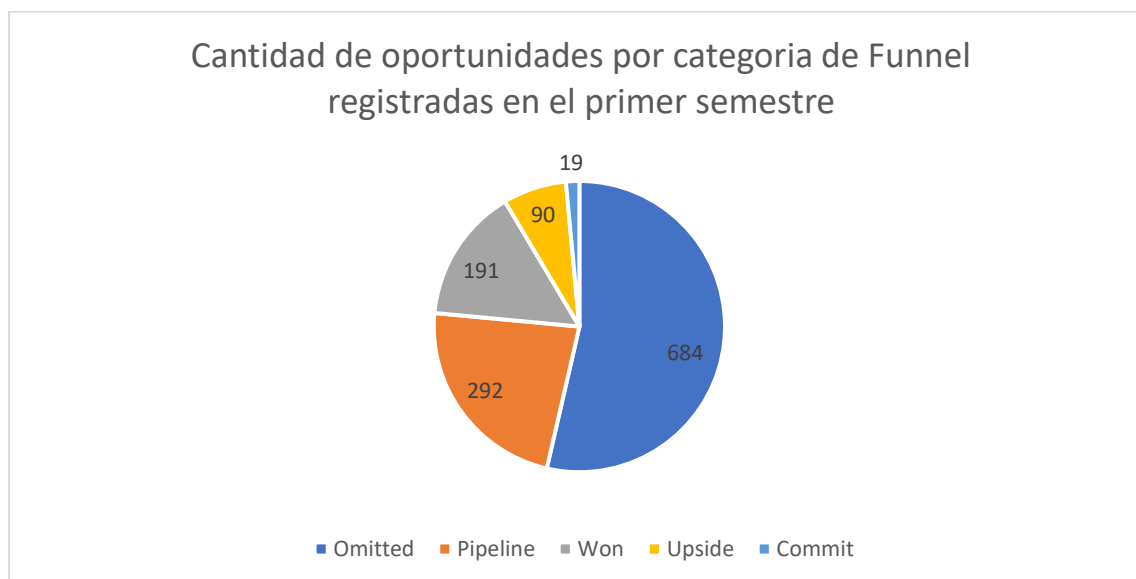


Este gráfico indica el número de oportunidades registradas durante el primer semestre fiscal del año 2024, se detallan las oportunidades registradas por mes en el orden del semestre. El cuadro refleja un incremento importante de oportunidades en el segundo trimestre del semestre.

Cantidad de oportunidades por categoría de Funnel registradas en el primer semestre.

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Omitted	684	53.61%
Pipeline	292	22.88%
Won	191	14.97%
Upside	90	7.05%
Commit	19	1.49%
Total	1276	100.00%

Figura 14. Cantidad de oportunidades por categoría de funnel

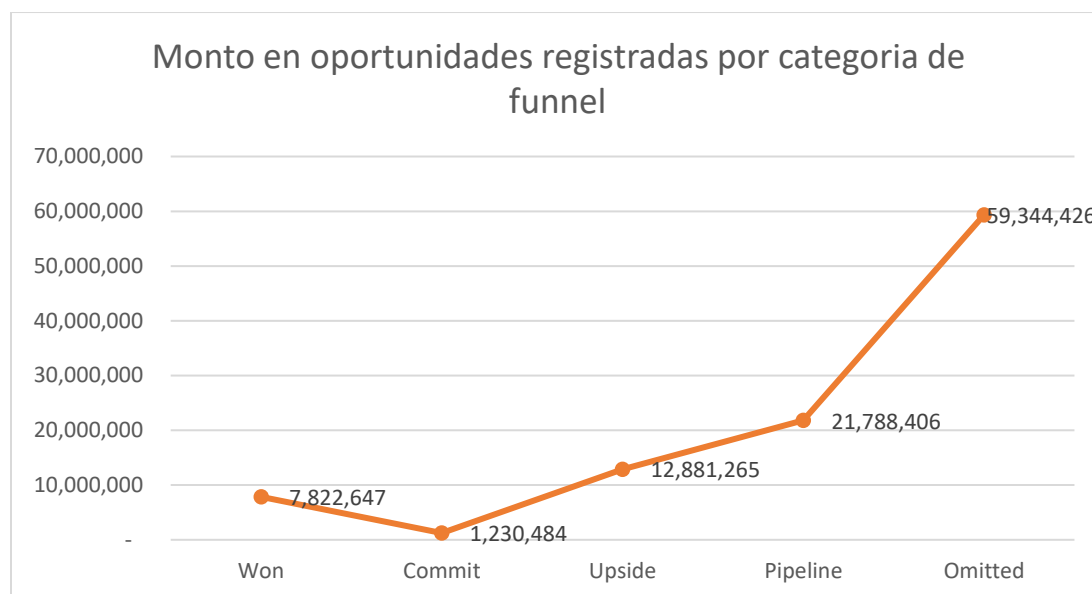


El gráfico muestra la cantidad de oportunidades por categoría de funnel registradas en el primer semestre del año fiscal 2024, llama la atención el número importante de 684 oportunidades en categoría omitted, por otra parte, se observan 191 oportunidades como won es importante destacar que las oportunidades omitted son 3.5 veces las oportunidades won.

Monto en oportunidades registradas por categoría de funnel.

Categoría	Monto	Porcentaje
Won	7,822,647	7.59%
Commit	1,230,484	1.19%
Upside	12,881,265	12.50%
Pipeline	21,788,406	21.14%
Omitted	59,344,426	57.58%
Total	103,067,228	100.00%

Figura 15. Monto de oportunidades por categoría de funnel

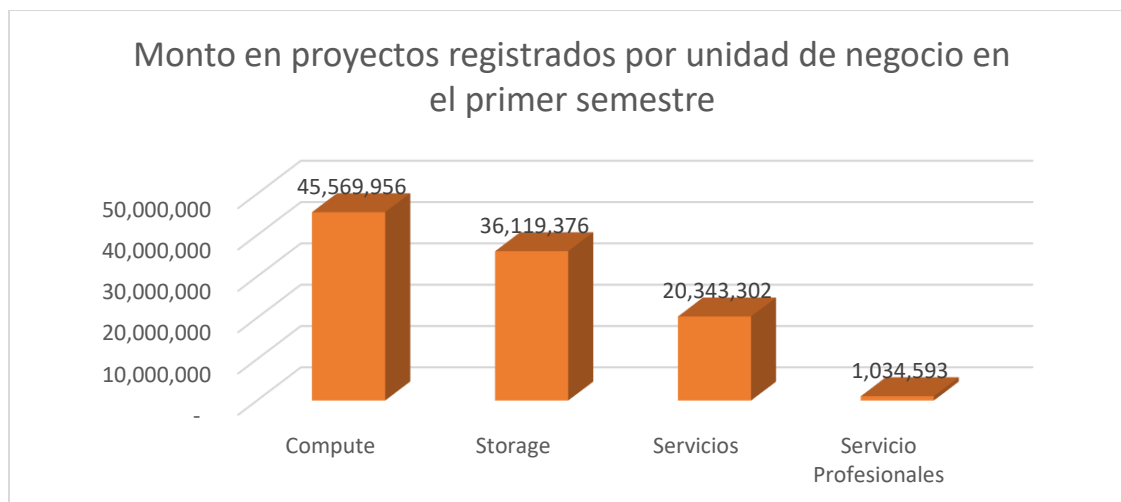


El gráfico muestra el monto en dólares en oportunidades registradas durante el primer semestre del año 2024, se observan los valores en las distintas categorías del funnel. El semestre en total muestra 103 millones de dólares en oportunidades registradas de las cuales 7.8 millones fueron ganados “won”, se mantienen dentro del funnel con vida 35.7 millones que son las oportunidades en categoría commit, upside y pipeline, la categoría omitted representa 59.3 millones.

Monto en proyectos registrados por unidad de negocio en el primer semestre.

Proyectos por Unidad de Negocio	Monto	Porcentaje
Compute	45,569,956	44.21%
Storage	36,119,376	35.04%
Servicios	20,343,302	19.74%
Servicios Profesionales	1,034,593	1.00%
Total	103,067,228	100.00%

Figura 16. Monto en proyectos por unidad de negocio

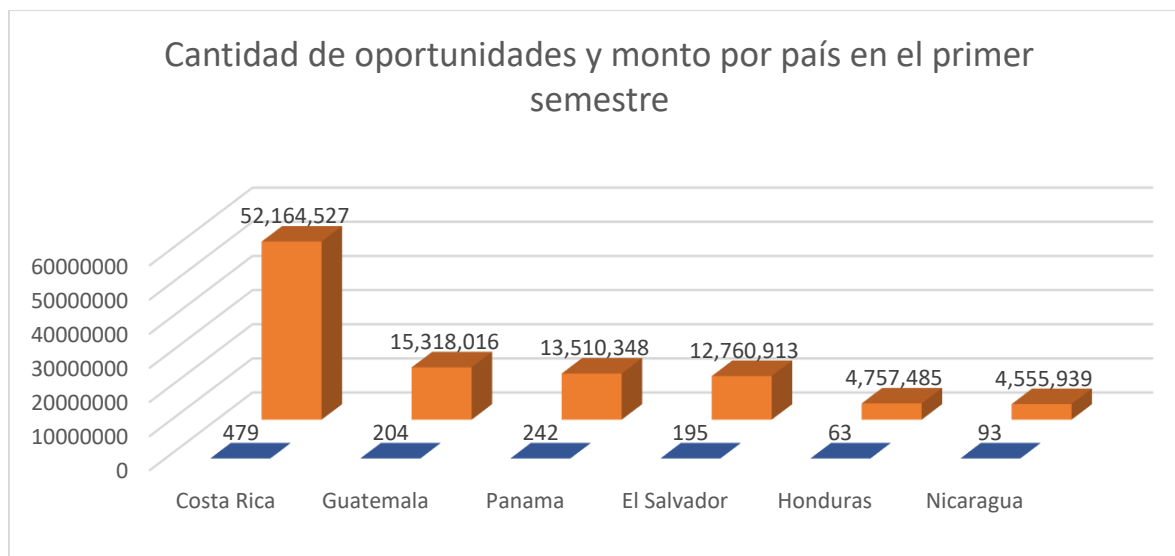


El gráfico muestra el monto en dólares para los proyectos registrados por unidad de negocio en el primer semestre del año 2024, se puede observar que durante el semestre se registraron proyectos por un total de 103 millones, la unidad de negocios de compute representa el 44% del total de proyectos a nivel de dólares, Storage el 35%, servicios 19% y los servicios profesionales el 1%.

Cantidad de oportunidades y monto por país en el primer semestre.

País	Cantidad	Monto	Porcentaje Cantidad	Porcentaje Monto
Costa Rica	479	52,164,527	37.54%	50.61%
Guatemala	204	15,318,016	15.99%	14.86%
Panama	242	13,510,348	18.97%	13.11%
El Salvador	195	12,760,913	15.28%	12.38%
Honduras	63	4,757,485	4.94%	4.62%
Nicaragua	93	4,555,939	7.29%	4.42%
Total	1276	103,067,228	100.00%	100.00%

Figura 17. Cantidad de oportunidades y monto por país

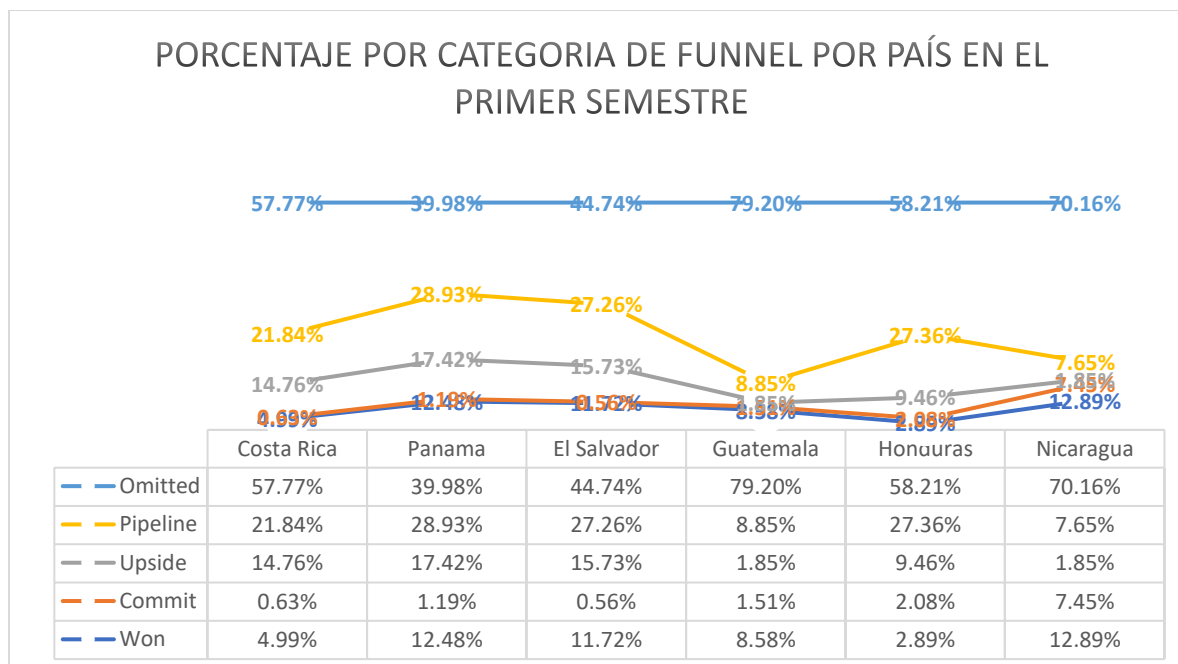


El gráfico muestra la cantidad de oportunidades y el monto en dólares por país en el primer semestre del año 2024, Costa Rica lidera la cantidad de proyectos y monto, Guatemala, Panama y El Salvador respectivamente en monto, Honduras y Nicaragua con una diferencia marcada versus el resto de los países.

Porcentaje por categoría de funnel por país en el primer semestre.

País	Won	Commit	Upside	Pipeline	Omitted	Total	Won	Commit	Upside	Pipeline	Omitted	Total
Costa Rica	2,602,225	329,197	7,701,574	11,394,922	30,136,609	52,164,527	5.0%	0.6%	14.8%	21.8%	57.8%	100.0%
Panama	1,686,112	160,122	2,353,998	3,909,177	5,400,938	13,510,348	12.5%	1.2%	17.4%	28.9%	40.0%	100.0%
El Salvador	1,495,041	71,535	2,007,245	3,478,045	5,709,046	12,760,913	11.7%	0.6%	15.7%	27.3%	44.7%	100.0%
Guatemala	1,314,520	231,700	284,018	1,355,937	12,131,840	15,318,016	8.6%	1.5%	1.9%	8.9%	79.2%	100.0%
Honduras	137,409	98,728	450,228	1,301,683	2,769,438	4,757,485	2.9%	2.1%	9.5%	27.4%	58.2%	100.0%
Nicaragua	587,340	339,202	84,202	348,641	3,196,555	4,555,939	12.9%	7.4%	1.8%	7.7%	70.2%	100.0%
Total	7,822,647	1,230,484	12,881,265	21,788,406	59,344,426	103,067,228	7.6%	1.2%	12.5%	21.1%	57.6%	100.0%

Figura 18. Porcentaje por categoría de funnel por país

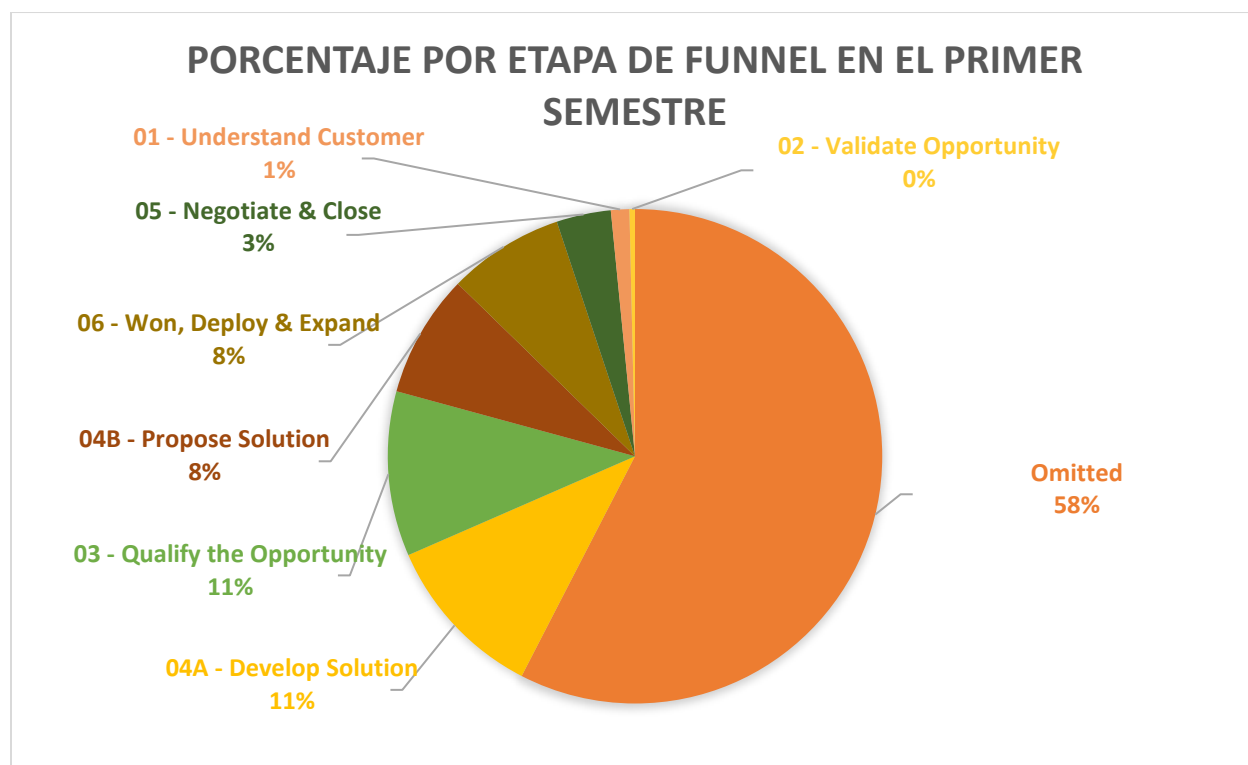


El gráfico muestra el porcentaje por categoría de funnel por país en el primer semestre del año 2024, Guatemala y Nicaragua por encima del 70.16% en proyectos omitted, Costa Rica y Honduras muy cerca del 57.7% y 58.21% respectivamente en esta misma categoría y Panama con un 39.98%, esto en contraste con el won donde las distintas geografías presentan números iguales o por debajo del 13%, en la categoría commit el porcentaje más alto es de un 7.45% para Nicaragua, lo demás países muestran entre 1% y 2% en esta categoría que es la categoría de cierre antes del won.

Porcentaje por etapa de funnel en el primer semestre.

Etapa de Funnel	Monto	Porcentaje
Omitted	59,344,426	57.58%
04A - Develop Solution	11,211,852	10.88%
03 - Qualify the Opportunity	11,112,681	10.78%
04B - Propose Solution	8,297,475	8.05%
06 - Won, Deploy & Expand	7,822,647	7.59%
05 - Negotiate & Close	3,667,200	3.56%
01 - Understand Customer	1,239,662	1.20%
02 - Validate Opportunity	371,286	0.36%
Total	103,067,227	100.00%

Figura 19. Porcentaje por etapa etapa de funnel

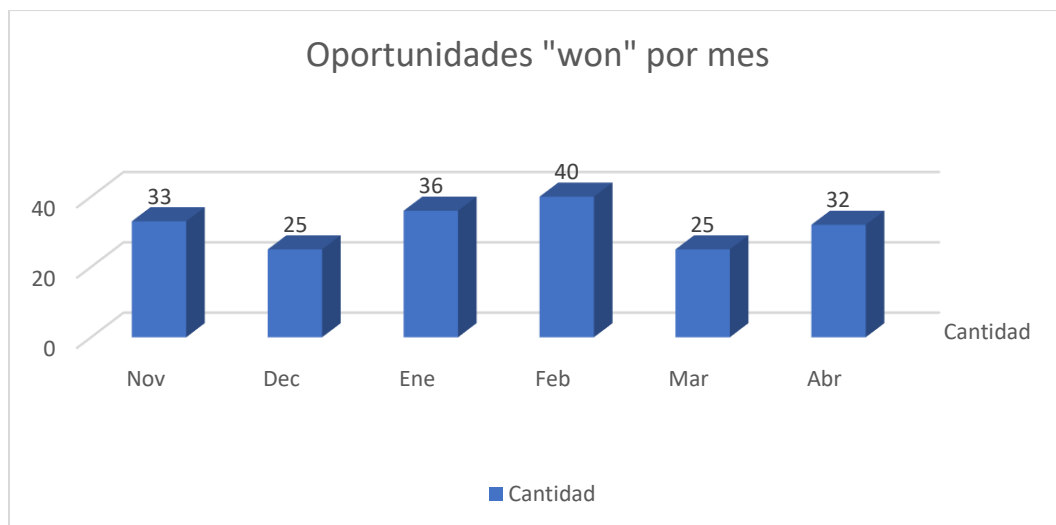


El gráfico muestra las etapas del funnel en el primer semestre del año 2024, se detalla un 58% en omitted, las etapas de 1 a 4 representan un 31% que significa un funnel con oportunidades vivas y en desarrollo, un 3% ya en la etapa commit que significa que es un compromiso para el siguiente semestre y el won del semestre que cerro en el 8%.

Oportunidades "won" por mes.

Mes	Cantidad	Monto	Porcentaje
Nov	33	1,122,862	17.28%
Dec	25	980,890	13.09%
Ene	36	1,804,223	18.85%
Feb	40	2,351,412	20.94%
Mar	25	671,523	13.09%
Abr	32	891,738	16.75%
Total	191	7,822,647	100.00%

Figura 20. Oportunidades "won" por mes

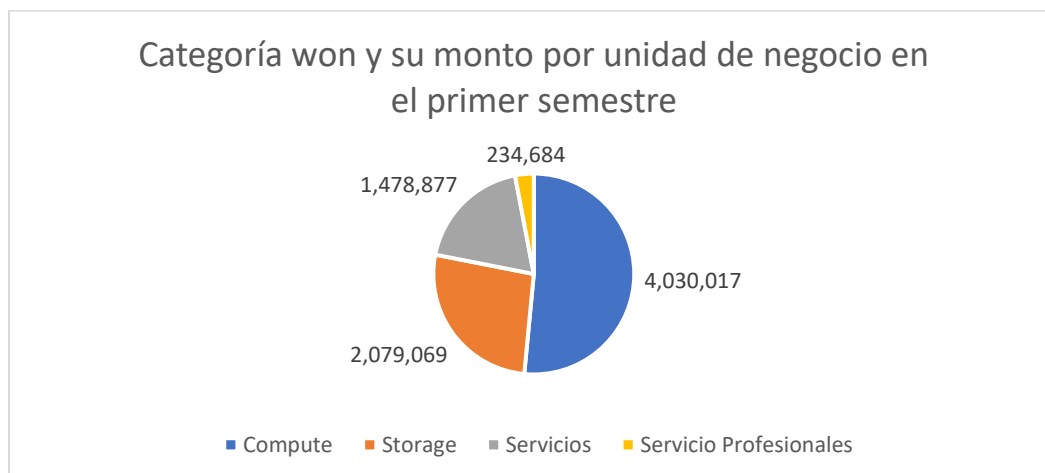


El gráfico muestra el número de oportunidades ganadas por mes durante el primer semestre del año 2024, el promedio de oportunidades que se ganó por mes es de 32, el mes cuatro fue el más alto del trimestre con 40 oportunidades ganadas.

Categoría won y su monto por unidad de negocio en el primer semestre.

Oportunidades Won	Monto	Porcentaje
Compute	4,030,017	51.52%
Storage	2,079,069	26.58%
Servicios	1,478,877	18.91%
Servicios Profesionales	234,684	3.00%
Total	7,822,647	100.00%

Figura 21. Categoría won y monto por unidad de negocio

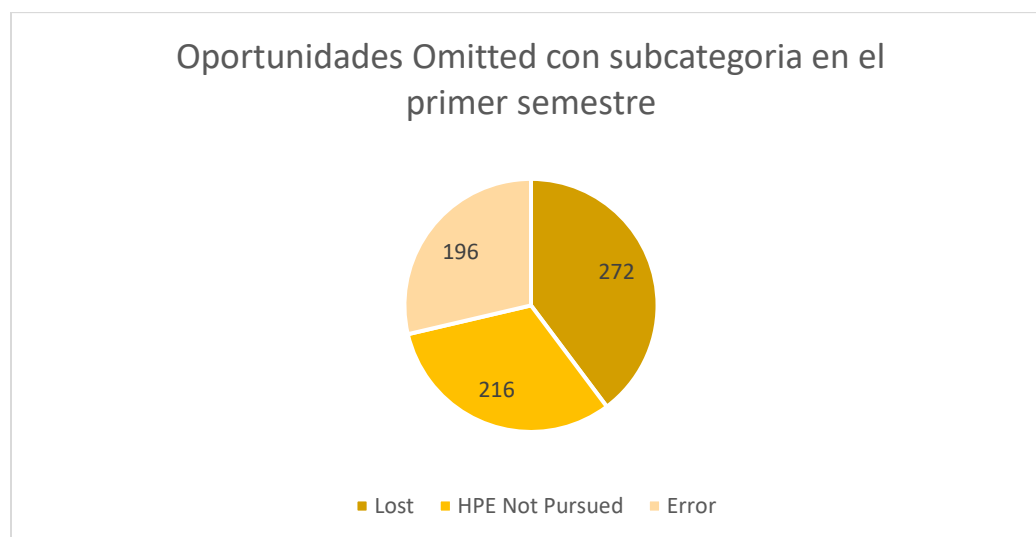


El gráfico muestra el monto por unidad de negocio para los proyectos en la categoría won durante el primer semestre del año 2024, La unidad de negocios de compute es la que lidera los proyectos won con 4 millones de dólares y la de menor monto es la línea de servicios profesionales.

Oportunidades Omitted con subcategoría en el primer semestre.

Oportunidades Omitted	Cantidad	Porcentaje
Lost	272	39.77%
HPE Not Pursued	216	31.58%
Error	196	28.65%
Total	684	100.00%

Figura 22. Oportunidades “omitted”

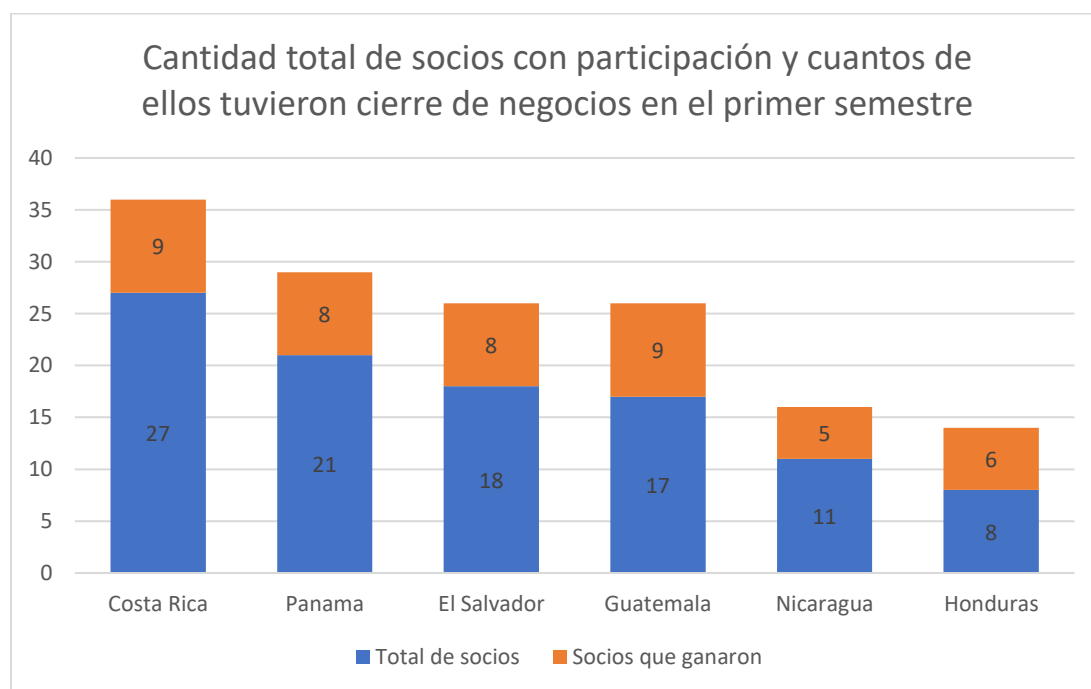


El gráfico muestra la cantidad de oportunidades en categoría omitted y su respectiva subcategoría durante el primer semestre del año 2024, la categoría “Lost” indica los proyectos perdidos contra la competencia más sin embargo no se tiene el detalle de la razón, en el caso de la descripción “Error” son proyectos que fueron registrados por error en el sistema y luego fueron reclasificados a esta categoría, por ultimo y no menos importante el estatus “HPE Not Pursued” son aquellos proyectos los cuales fueron registrados pero luego no fueron seguidos y por eso están en esta categoría.

Cantidad total de socios con participación y cuantos de ellos tuvieron cierre de negocios en el primer semestre.

País	Total de socios	Socios que ganaron	Porcentaje Socios	Porcentaje Ganaron
Costa Rica	27	9	28.72%	23.08%
Panama	21	8	22.34%	20.51%
El Salvador	18	8	19.15%	20.51%
Guatemala	17	9	18.09%	23.08%
Nicaragua	11	5	11.70%	12.82%
Honduras	8	6	8.51%	15.38%
Total	94	39	100.00%	100.00%

Figura 23. Cantidad de socios y participación



El gráfico muestra la cantidad total de socios de negocio que tuvieron participación en el CRM y cuantos de ellos tuvieron cierre de negocios en el primer semestre del año, para los países de Costa Rica y Guatemala se observan 9 socios con cierre de negocios, en una segunda categoría Panama y El Salvador con 8 socios cada uno y los países de Nicaragua y Honduras con una participación de 5 y 6 socios respectivamente.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Durante todo el proceso de investigación, se puede concluir que el CRM sí tiene un impacto en los resultados de la compañía en evaluación durante el primer semestre del año 2024, a través del proceso de encuestas y a la hora de recolectar la información del CRM se pueden listar las siguientes conclusiones:

1. La población encuestada concuerda en que un sistema de CRM más allá de consolidar información sobre clientes es vital para la gestión de una compañía y sin el mismo no es posible alcanzar los resultados.
2. Se concluye también que los resultados de la compañía están asociados a la gestión del CRM, esto tiene una relación con la teoría acerca del CRM y como el mismo contribuye a que la organización establezca relaciones estratégicas con sus clientes, esto le permite obtener un beneficio económico que tiene un impacto directo en los resultados de la compañía, además del beneficio económico la compañía alcanza un nivel de madurez donde puede entender a los clientes y de esta manera seguir trabajando en el plan estratégico de la compañía para mantenerse en el tiempo.
3. Entre otras conclusiones, se evidencia una cantidad muy alta de información del flujo de datos acerca de los proyectos y los clientes durante el primer semestre del año 2024, esto muestra como la compañía se ve impactada al tener un CRM ya que el sistema le permite organizar de una manera adecuada los datos acerca de potenciales proyectos y poder hacer estimaciones financieras del impacto en resultados para el semestre, el nivel de granularidad que puede alcanzar la compañía es muy bueno ya que se pueden ver datos por geografía, unidad de negocio o producto, mes de la actividad, diferentes etapas por las que pasa un proyecto, esto se relaciona de manera directa con la teoría que confirma que el CRM puede aportar a la organización un análisis detallado de viabilidad del negocio en las distintas áreas.

4. Como conclusión se reconoce que hay una gestión en práctica en la compañía en estudio, pero que al mismo tiempo se pueden hacer algunas observaciones y recomendaciones acerca del CRM, la compañía y las personas que interactúan con ellas con el fin de buscar mejoras, puntualmente se observa que el nivel de proyectos ganados versus la cantidad total de proyectos es bajo y esto es algo que puede ser un área de foco.

5.2. RECOMENDACIONES

Una recomendación que cabría en esta investigación es que la compañía podría implementar un análisis más profundo de las razones detrás del bajo nivel de proyectos ganados versus la cantidad total de proyectos. Esto podría lograrse mediante la utilización de herramientas analíticas avanzadas integradas al CRM, como modelos predictivos y análisis de causa-raíz, para identificar patrones o factores que influyen en el éxito o fracaso de los proyectos.

Otra, quizá más para reforzar la recomendación es sugerir reforzar la capacitación del personal en el uso estratégico del CRM, con énfasis en cómo interpretar y actuar sobre los datos granulares disponibles, para mejorar la tasa de conversión de proyectos y optimizar la toma de decisiones estratégicas.

Lo anterior, permitiría maximizar el potencial del CRM, no solo como herramienta de organización y análisis, sino como un motor estratégico para aumentar el impacto en los resultados de la compañía.

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA:

Capacitación del personal de ventas en el CRM

6.2. INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ:

La propuesta se desarrollará en la población de ventas de la organización, los recursos internos que desarrollan las operaciones del negocio.

6.3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

6.3.1. General

Capacitar al personal de ventas en relación con la gestión del CRM para fortalecer el uso y la mejora en los procesos de gestión.

6.3.2. Objetivos específicos

Crear una filosofía sobre el uso correcto del CRM para mejorar la gestión de los procesos de ventas.

Enfatizar en las mejores prácticas del CRM y su uso para lograr una mejora en el impacto de los resultados de la organización.

Establecer procesos y métricas que sean revisadas periódicamente para analizar el progreso del personal de ventas.

6.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PROPUESTAS DE MEJORA

Tabla 4. Cronograma de actividades

Capacitación del personal de ventas en el CRM				Categoría:	Realizado						
Fecha de inicio:					Pendiente						
13/1/2025					En Progreso						
Tarea	Descripción	Progreso	Fecha de inicio	Días	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Capacitación											
Preparación de material	Asegurar el entendimiento general del CRM y sus valores	0%	13/1/2025	3	■						
Fundamentos del CRM	Asegurar el entendimiento general del CRM y sus valores	0%	13/1/2025	2	■						
Métricas de Valor	Conocer las métricas que pueden ayudar a mejorar la gestión general del negocio	0%	17/2/2025	1		■					
Gestión de Proyectos	Priorizar sobre los proyectos de valor	0%	17/3/2025	3			■				
Análisis de Clientes	Trabajo estratégico sobre los clientes foco y estrategias para atraer nuevos clientes	0%	21/4/2025	2				■			
Finanzas y el CRM	El CRM como habilitador de las finanzas sanas del negocio	0%	19/5/2025	2					■		
Pronósticos Financieros y el CRM	CRM como herramienta de pronóstico de resultados del periodo	0%	16/6/2025	2						■	
Evaluación	Evaluación del curso	0%	16/6/2025	1						■	

Fuente: Elaboración propia

6.5. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES

La propuesta requiere de una persona con conocimiento en el CRM y que tenga las habilidades pedagógicas para educar al personal y dejar los mensajes y objetivos de cada curso en las personas, en cuanto al despliegue del curso se hará de manera virtual.

Tabla 5. Presupuesto de actividades

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Total gastos	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 12,000.00
Category	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Instructor (costo de la capacitación)	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 4,800.00
Material (audio, video, libros, otros)	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 6,000.00
Otros (meriendas, premios, otros)	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,200.00

Fuente: Elaboración propia

6.6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto consiste en invertir en el personal de ventas en capacitación y entrenamiento durante seis meses, estas capacitaciones ayudaran al entendimiento profundo y desarrollo de ideas para hacer una mejor gestión sobre el uso del CRM, este proyecto tendrá como objetivo que haya una mejora de los resultados de la compañía, el cronograma de actividades está bien claro y definido con contenidos y objetivos puntuales que ayudaran al desarrollo de las personas en su interacción diaria con el CRM. Se pretende fortalecer la filosofía sobre el uso del CRM y que esto ayude a las personas a tener mejores experiencias en los procesos de ventas, tanto con clientes, análisis financiero y sobre todo en la mejora de los resultados de la organización.

El alcance está orientado a 18 personas que tienen relación directa con el CRM y con la gestión de negocio y clientes.

El proyecto tiene un potencial importante ya que se podrá hacer énfasis en temas como, fundamentos del CRM, lo que se pretende en esta etapa es reforzar las bases del CRM y en caso de que alguna de las personas no tenga clara las bases, pueda a través de la capacitación dejar claro esto. Por otra parte se hará énfasis en la métricas de valor, en esta sección lo que se busca es lograr comprender e interpretar de manera correcta las distintas métricas asociadas al negocio y apalancadas a través del CRM, esto podrá ayudar a darle sentido a la estrategia de negocio a través del CRM, hacer revisiones constantes y cambios para lograr un negocio dinámico y ágil, otro de los puntos fuertes del plan es el enfoque es la gestión de proyectos, en este particular el CRM es una herramienta de valor que puede ayudar a hacer foco en los proyectos de valor que proveen los aceleradores que la compañía busca. Uno de los temas mas sensibles del proyecto es el análisis de clientes, aquí se pretende definir una psicología de negocio tomando como ventaja el CRM ya que cada industria requiere un acercamiento distinto, uno de los elementos que le pondrá mucho sentido a este plan es el análisis financiero, toda persona que tiene contacto directo con clientes debe manejar un nivel adecuado alrededor de las finanzas y en este particular el CRM podrá ayudar a desarrollar habilidades en el tema

financiero. Por último, pero no menos importante se encuentra el tema de pronósticos financieros y el CRM, aquí se pretende establecer los fundamentos para brindar habilidades gerenciales y enfocadas en los resultados a través de realizar pronósticos con la ayuda del CRM.

La evaluación del plan estará durante el periodo de implementación, este plan generara una dinámica que podrá ser repetida en el tiempo con profundidad en otros temas y al mismo se pretende generar una sinergia grupal que ayude al trabajo colaborativo enfocado en los resultados.

REFERENCIAS

- Arguello, A. Llumiguano, M. Gavilánez, C. y Torres, L. (2020) *Administración de empresas elementos básicos*, ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE CIENCIA NEUTROSÓFICAS
<https://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- Barberá, M. (2024) *Línea de tiempo: Historia de Hewlett-Packard (HP)*, Infocomputer
<https://www.info-computer.com/blog/hp-historia.html>
- Cohen, D. (2009) *Tecnologías de Información en los Negocios*, Mc Graw Hill
<https://profesorlainez.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/08/tecnologias-de-informacion-5ed-cohen.pdf>
- Dumrauf, G. (2010) *Finanzas Corporativas un Enfoque Latinoamericano*, Alfaomega Grupo Editor Argentino
https://www.marcelodelfino.net/files/Finanzas_Corporativas_Un_enfoque_latinoamericano_Guillermo_Dumrauf_.pdf
- Fernandez, C. (2014) *Metodología de La Investigación*, Mc Graw Hill
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- González, J. y Rodríguez, M. (2019) *Manual práctico de planeación estratégica*, Ediciones Díaz de Santos
<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Holnes, G. (2015). *La Importancia de Elegir un Socio Adecuado*, Boletín Perspectivas
<https://bakertilly.com.do/wp-content/uploads/2015/08/Boletin-Agosto-2015-Rep-Dominicana.pdf>
- HPE. (2024) *The Original Pioneers of Silicon Valley*
<https://www.hpe.com/us/en/about/bill-dave.html>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013) *Fundamentos de marketing*, Pearson

https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2008) *Administración una perspectiva global y empresarial*, MC Graw Hill

https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

Latorre, A. (2003) *La investigación-acción Conocer y cambiar la práctica educativa*, Editorial Grao, de IRIF, S.L.

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2019/07/La-investigacion-accion-conocer-y-cambiar-la-practica-educativa.pdf>

Llamas, M., Jimenéz, A., Martínez, M. y Dawson, J. (2006). *Medición de resultados en la estrategia CRM Hacia un modelo holístico*, BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE Nº 2887

https://www.academia.edu/2596883/Medici%C3%B3n_y_resultados_en_la_estrategia_de_crm_hacia_un_modelo_hol%C3%ADstico

Quiroa, M. (2020) *Unidad de Negocio*, Economipedia

<https://economipedia.com/definiciones/unidad-de-negocio.html>

Raudez, K., Salvador, C. y Sandoval M. (2015). *Sistema de Gestión Empresarial*, Sistema de Gestión Empresarial, Seminario de Graduación

<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/3851/1/11081.pdf>

Renart, G. (2004). *CRM: tres estrategias de éxito*, Estudio del EB Center

<https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf>

Rimache, E. (2020) *Presupuesto de Ventas*, INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR

“SANTIAGO RAMON Y CAJAL-IDEMA” https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/2020_09_17_11_46_56_erikarimache0gmail.com_PRESUPUESTO_DE_VENTAS.pdf

Ronquillo, L. (2018) *Ética General y Profesional*, Editorial Mar y Trinchera

https://etica.uazuay.edu.ec/sites/etica.uazuay.edu.ec/files/public/%C3%89tica-general-y-profesional-DIGITAL_0.pdf

Salesforce. (2024) *¿Qué es Salesforce?*

<https://www.salesforce.com/mx/products/what-is-salesforce/>

Sole, R. (2011). *TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE FLUJOS DE INVERSIÓN:*

MITOS Y REALIDADES. Revista de Ciencias Económicas.

https://www.researchgate.net/publication/277263238_Tecnicas_de_evaluacion_de_flujos_de_inversion_mitos_y_realidades

Toledo, N. (2014) *Población y Muestra, Técnicas de Investigación Cualitativas y Cuantitativas*

FAD UAE Mex. <https://es.scribd.com/document/395902775/Poblacion-y-Muestra-Ppt>

ANEXOS

Encuesta:

1. ¿En la organización quien toma las decisiones de estrategia orientada a los clientes

Marketing
Gerencia de Negocio
Ventas
Finanzas
Servicio al cliente

2. En la organización quien considera usted que debería tomar las decisiones de estrategia orientada a los clientes

Marketing
Gerencia de Negocio
Ventas
Finanzas
Servicio al cliente
Una combinación de todos

3. Cuál de los siguientes elementos considera clave para la estrategia enfocada en los clientes

Gestión de clientes
Procesos que ayudan a la gestión de clientes
Propuesta de valor al cliente
Sistemas de Información enfocados a la gestión del cliente

4. Cuál de las siguientes opciones apoya más en la estrategia de negocio de la compañía

Información sobre tendencias
Información histórica de ventas
Análisis de comportamiento de clientes
Resultados de campañas de mercadeo

5. Como evaluaría la comunicación de la empresa con sus clientes

Excelente
Buena
Regular
Mala

6. Cuál es el uso más común de los datos acerca de los clientes

Análisis de servicios
Estrategia de Ventas
Solo se recopila Información
Control y evaluación del trabajo

No se usa
No sabe

7. Cuáles de los siguientes elementos es el más importante del CRM de la compañía

- Estrategia de gestión de clientes
- Estructura Organizacional
- Base de datos única de clientes
- Procesos que apoyan la gestión de clientes
- Generador de ingresos
- Posicionamiento en el mercado de productos y servicios

8. Cuál de las siguientes opciones brinda el mayor beneficio de tener CRM en la compañía

- Mejorar el Servicio
- Aumentar las ventas
- Eficiencia de procesos comerciales, mercadeo y ventas
- Seguimiento al cliente
- Manejo centralizado de la información
- Mejorar comunicación, cobertura y costos

9. Cuál es el mayor desafío de tener el CRM en la compañía

- Falta de definición en el alcance de la herramienta
- Resistencia al uso por parte de usuarios
- La herramienta no es amigable para usar
- La herramienta no se ajusta a los requerimientos del negocio
- No se cuenta con una estrategia de gestión de clientes previa a la implementación

10. Considera usted que la compañía podría alcanzar sus objetivos de negocio sin el CRM

Si
No

11. Considera que el CRM está directamente asociado a los resultados de la compañía

Si
No
No sabe

12. Considera que las decisiones de negocio de la compañía deben tomarse con base en el CRM

Si
No
No sabe

13. Que mejora le haría al CRM de la compañía

ANEXO 1 DECLARACIÓN JURADA

Yo Edgar Bernardo Mesen Pereira, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1228-0676 egresado de la carrera de Administración con Énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Maestría, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: “EL CRM Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA HEWLETT PACKARD ENTERPRISE EN LA REGIÓN DE CENTRO AMERICA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO FISCAL 2024”, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los quince días del mes de noviembre del año dos mil veinticuatro.



Firma del estudiante

Cédula: 112280676

ANEXO 2 FORMATO DE CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD PARA REALIZAR EL TFG

San José, 15 de noviembre de 2024.

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de director general en **Hewlett Packard Enterprise**, brindo autorización para que el estudiante Edgar Bernardo Mesen Pereira, cédula de identidad 1-1228-0676, desarrolle en esta organización el trabajo de investigación titulado: "EL CRM Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA HEWLETT PACKARD ENTERPRISE EN LA REGIÓN DE CENTRO AMERICA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO FISCAL 2024".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta organización.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico martin.castillo@hpe.com.

Atentamente,

Firma

Martin Castillo

Director General

Hewlett Packard Enterprise

ANEXO 3 CARTA DE TUTOR



San José, 30 de Noviembre del 2024

*Departamento de registro
Carrera Administración de Empresas
Universidad Hispanoamericana*

Estimado(a) señor(a):

El estudiante, Edgar Bernardo Mesén Pereira, identificación número: 112280676, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado:

“EL CRM Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA HEWLETT PACKARD ENTERPRISE EN LA REGIÓN DE CENTRO AMERICA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO FISCAL 2024”, el cual ha elaborado para optar por el grado de MBA en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEÓRICO	20%	20
	TOTAL		100

112En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Nombre del Tutor: Luis Tenorio

Cédula: 106600426

Firma

LUIS
FERNANDO
TENORIO
ROJAS (FIRMA)

Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
TENORIO ROJAS
(FIRMA)

Fecha: 2024.11.30
11:05:35 -06'00'

ANEXO 4 CARTA DE LECTOR

San José 08 de enero de 2025

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante, Edgar Bernardo Mesen Pereira, cedula número: 1-1228-0676, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: *"El CRM y su impacto en los resultados de la compañía Hewlett Packard Enterprise en la región de Centro América durante el primer semestre del año fiscal 2024"*, la cual ha elaborado para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresa con Énfasis en Banca y Finanzas.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

CHRISTIAN
RODOLFO
SALAZAR
CHACON (FIRMA)



Firmado digitalmente por
CHRISTIAN RODOLFO
SALAZAR CHACON (FIRMA)
Fecha: 2025.01.08 23:58:56
-06'00'

MSc. Christian Salazar Chacón

Cédula 1-1131-0564

ANEXO 5 LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA EL USO DEL TFG

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 15 de noviembre del 2024

Señores:

Universidad Hispanoamericana

Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

EL suscrito Edgar Bernardo Mesen Pereira, con número de identificación 1-1228-0676 autor del trabajo de graduación titulado "EL CRM Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA HEWLETT PACKARD ENTERPRISE EN LA REGIÓN DE CENTRO AMERICA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO FISCAL 2024" presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar por el título de Maestría en Administración de Empresa con Énfasis en Banca y Finanzas; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, SI muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



112280676

Firma y Documento de Identidad