



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la Secretaría de Educación
Pública según Acuerdo Número 974226 de la Fecha 25 de julio de 1997

ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE CASO

Propuesta de implementación de un CRM en Konesh Soluciones para la gestión de clientes
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA:

Ing. Ana Mariví Canché Álvarez

Asesor: MTI. Ismael Villegas Ochoa

Ciudad de México, enero 2024

Ciudad de México, a 13 de febrero de 2024.

MTRO. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

Ana Mariví Canché Álvarez

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación

Pública según acuerdo número 974226 de fecha 25 de julio de 1997

Ha elaborado el trabajo de estudio de caso titulado: "Propuesta de implementación de un CRM en Konesh Soluciones para la gestión de clientes"

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Mtro. Ismael Villegas Ochoa que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. Márkel Israel Lehman Elizondo
Director Facultad de Negocios

Dedicatoria

A mis amados padres, cuyas enseñanzas y amor siempre han sido mi guía en todos los proyectos y facetas de vida que emprendo. A mi querida empresa Konesh Soluciones, mi segunda familia, agradezco profundamente por el apoyo continuo, la guía experta y la información vital que han brindado en cada paso de este estudio de caso. Su respaldo ha sido muy importante durante todo este proceso.

A mis entrañables amigas Marisol y Melisa, quienes han sido pilares de fortaleza y alegría en estos años intensos. Su amistad han transformado este período de estudio en una experiencia más rica y significativa. Sin ustedes, el camino no hubiera sido el mismo.

A todos los profesores que, con su dedicación, sabiduría y sus valiosos consejos, fueron guía durante mi formación en la Universidad La Salle, les expreso mi gratitud sincera. Este estudio de caso no solo representa un logro personal, sino un reconocimiento a cada uno de ustedes que ha tenido un impacto importante en mi trayectoria.

Este logro lleva consigo la esencia de su contribución y afecto. ¡A todos ustedes, mi profundo agradecimiento!

Índice

1	INTRODUCCIÓN	7
2	MARCO SITUACIONAL.....	7
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
2.1.1	<i>Misión y visión de la organización</i>	<i>8</i>
2.1.2	<i>Organigrama de la empresa y áreas involucradas.....</i>	<i>9</i>
2.2	SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE CLIENTES EN KONESH SOLUCIONES	26
3	MARCO CONCEPTUAL	27
3.1	GESTIÓN DE CLIENTES.....	28
3.2	SISTEMAS DE GESTIÓN DE CLIENTES	30
3.3	PYME	35
3.4	PYMES Y CRM.....	37
4	PROBLEMÁTICA.....	39
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	39
4.2	JUSTIFICACIÓN	41
4.3	ALCANCE.....	42
4.4	LIMITANTES	43
4.5	OBJETIVOS	43
4.5.1	<i>Objetivo General.....</i>	<i>43</i>
4.5.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>43</i>
5	MÉTODO.....	43
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
5.2	DISEÑO METODOLÓGICO	44
5.3	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	45
5.4	UNIDADES Y VARIABLES.....	46
5.4.1	<i>Operatividad de variables</i>	<i>46</i>
6	RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	46
7	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	53
8	CONCLUSIONES.....	58
9	ANEXO A.....	60
9.1	PRUEBAS PoV	60
9.1.1	<i>PoV de Monday CRM para la Gestión de Clientes y Ventas en Konesh Soluciones.....</i>	<i>60</i>
9.1.2	<i>PoV de Zoho Bigin para la Gestión de Clientes en Konesh Soluciones.....</i>	<i>67</i>
10	ANEXO B.....	75
10.1	FÓRMULA DE RETENCIÓN DE CLIENTES	75
10.2	FÓRMULA DE REDUCCIÓN DE RE-TRABAJO	76
11	ANEXO C.....	77
11.1	CASO DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM EN KONESH SOLUCIONES	77
12	ANEXO D.....	81
12.1	PROPUESTA COMERCIAL DE MONDAY.COM.....	81
13	ANEXO E.....	86
13.1	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MONDAY.COM	86
14	ANEXO F	87

14.1	AUTORIZACIÓN DEL USO DE LA MARCA KONESH SOLUCIONES.....	87
15	GLOSARIO.....	88
16	REFERENCIAS	89

Índice de figuras

FIGURA 1	ORGANIGRAMA Y ÁREAS IMPLICADAS DE KONESH SOLUCIONES 2022.....	10
FIGURA 2	FUNCIONES PRINCIPALES DE UN CRM EN UNA PYME	36
FIGURA 3	DIAGRAMA DE LAS PROBLEMÁTICAS ACTUALES DE LA GESTIÓN DE CLIENTES EN KONESH SOLUCIONES.....	40
FIGURA 4	PERSONAL VS. CLIENTES GESTIONADOS.....	47
FIGURA 5	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PORCENTAJE DE CLIENTES INVITADOS A CAPACITACIONES DE CAMBIOS FISCALES 2022	48
FIGURA 6	PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE CONOCEN LA LISTA COMPLETA DE CLIENTES VS. LOS QUE NO LO CONOCEN	49
FIGURA 7	COLABORADORES QUE TIENEN ACCESO A UN REPOSITORIO DE CLIENTES	50
FIGURA 8	PORCENTAJE DEL PERSONAL QUE TIENEN ACCESO A CONSULTAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES CUANDO LO REQUIERE	50
FIGURA 9	PORCENTAJE DE PERSONAL QUE TIENE CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES ACTIVOS DE LA EMPRESA.....	50
FIGURA 10	PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE CONOCEN LA EXISTENCIA DE UN REPOSITORIO DE CLIENTES Y ACCESO A CONSULTARLO.....	51
FIGURA 11	PRINCIPALES REPOSITORIOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	51
FIGURA 12	PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE HAN PRESENTADO COMPLICACIONES POR FALTA DE ACCESO A INFORMACIÓN.....	52
FIGURA 13	DE COLABORADORES QUE HA TENIDO PROBLEMAS CON CLIENTES CON EL MÉTODO DE GESTIÓN DE CLIENTE ACTUAL	52
FIGURA 14	PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE CONSIDERA QUE LA FALTA DE ACCESO A INFORMACIÓN PUEDE DERIVAR EN PERDIDAS FINANCIERAS	52
FIGURA 15	COLABORADORES QUE CONSIDERAN UNA HERRAMIENTA DE APOYO EN LA GESTIÓN DEL CLIENTE ES DE VALOR	53
FIGURA 16	EL CIENTO POR CIENTO DE LOS COLABORADORES ENCUESTADOS ESTÁ DE ACUERDO CON RECIBIR CAPACITADO PARA INTEGRAR UNA NUEVA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE CLIENTES.....	53
FIGURA 17	DIAGRAMA DE PROCESOS UTILIZANDO UN CRM EN KONESH SOLUCIONES	54
FIGURA 18	CUENTA DE PRUEBA MONDAY.COM	60
FIGURA 19	COORDINACIÓN DE AGENDAS EQUIPO KONESH SOLUCIONES.....	61
FIGURA 20	PRESENTACIÓN DE MONDAY AL EQUIPO DE KONESH SOLUCIONES	61
FIGURA 21	CREACIÓN DE CUENTA PRUEBA EN MONDAY	62
FIGURA 22	EXPORTACIÓN DE ARCHIVOS CON INFORMACIÓN DE CLIENTES EN MONDAY.COM	62
FIGURA 23	ALTA DE USUARIOS EN MONDAY.COM.....	63
FIGURA 24	PRUEBAS DE AUTOMATIZACIONES EN MONDAY	63
FIGURA 25	CONFIGURACIÓN DE EMAIL EN MONDAY.COM.....	63
FIGURA 26	ALTA DE ACUERDOS EN MONDAY.COM	64
FIGURA 27	SEGUIMIENTO A LEADS EN MONDAY.COM	64
FIGURA 28	ALTA DE CUENTAS EN MONDAY.COM	64
FIGURA 29	PANEL DE VENTAS EN MONDAY.COM	64
FIGURA 30	SEGUIMIENTO A ACTIVIDADES EN MONDAY.COM	65
FIGURA 31	CONFIGURACIÓN Zoho BEGIN	68
FIGURA 32	CAPACITACIÓN Zoho BEGIN	68

FIGURA 33 IMPLEMENTACIÓN PROCESO DE VENTAS ZOHO BEGIN	69
FIGURA 34 ALTA DE CLIENTES ZOHO BEGIN	69
FIGURA 35 CONFIGURACIÓN CLIENTES ZOHO BIGI	70
FIGURA 36 MODIFICACIÓN CATÁLOGO CLIENTES ZOHO BEGIN	70
FIGURA 37 CATÁLOGO CLIENTES DE PRUEBA ZOHO BEGIN	70
FIGURA 38 SIMULACIÓN CICLO DE VENTA ZOHO BEGIN	70
FIGURA 39 RECORDATORIOS DE CALENDARIO ZOHO BEGIN.....	71
FIGURA 40 CONFIGURACIÓN DE REUNIONES DESDE ZOHO BEGIN	71
FIGURA 41 CONFIGURACIÓN DE PROPUESTAS ZOHO BEGIN.....	71
FIGURA 42 ESTADO DE LAS PROPUESTAS ZOHO BEGIN	72
FIGURA 43 CREACIÓN DEL PROCESO DE VENTA EN ZOHO BEGIN	72
FIGURA 44 SESIÓN EVALUACIÓN ZOHO BEGIN	72

Índices de tablas

TABLA 1 VARIABLES DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	46
TABLA 2 MÉTRICAS	57

1 Introducción

Este estudio de caso aborda la situación actual de la gestión de clientes en una pequeña y mediana empresa (PYME) mexicana llamada Konesh Soluciones, la cual actualmente lleva a cabo este proceso sin utilizar una herramienta específica para la gestión de clientes.

En los primeros apartados, se proporciona una descripción detallada de la PYME, incluyendo su sector, tamaño, estructura y el enfoque actual con el que se efectúa el proceso de gestión del cliente. Posteriormente, se abordan las problemáticas específicas a las que se enfrenta en este proceso.

En los apartados finales, se exploran los beneficios que se pueden conseguir con la implementación de una herramienta de para la gestión de relaciones con el cliente (CRM) y se destaca por qué sería importante para la organización contar con esta herramienta en sus procesos.

2 Marco Situacional

2.1 Descripción de la organización.

Konesh Soluciones, una pequeña y mediana empresa (PYME) 100% mexicana, fue fundada en 2008 por Héctor Gutiérrez Machorro junto con seis recién egresados del Tecnológico de Veracruz, quienes se convirtieron en socios de la empresa. Destacamos este detalle, ya que es esencial comprender el contexto en el cual Konesh Soluciones se establece y evoluciona, marcado por una dinámica de empresa familiar, de amigos y conocidos, caracterizada por la escasa experiencia laboral inicial de la mayoría de los fundadores. En consecuencia, el equipo directivo de la empresa ha experimentado un proceso de aprendizaje continuo y crecimiento en paralelo con el desarrollo de la propia empresa.

Actualmente, la empresa cuenta con 13 años de fusiones en el mercado mexicano y presencia en América Latina, es pionera en la facturación electrónica en México, en el año 2011 obtuvo su certificación como Proveedor Autorizado de Certificación (PAC) por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y actualmente en proceso de certificación por DIAN Colombia (autoridad similar al SAT en Colombia).

Konesh Soluciones es una PYME especializada en desarrollo de soluciones tecnológicas, entre ellas se encuentran software de facturación electrónica, colaboración (intercambio electrónico de documentos B2B-EDI), Gestión Documental y soluciones Big Data, así como, consultoría fiscal y tecnológica para la automatización de procesos de negocio.

La empresa posee una cartera que supera los 20,000 clientes y socios comerciales, abarcando una amplia diversidad de sectores como entidades bancarias, turismo, servicios, comunicaciones, manufactura, retail y asociaciones sin ánimo de lucro. La principal meta de Konesh Soluciones es mantener y expandir esta variada base de clientes. Sin embargo, para alcanzar este objetivo, resulta imprescindible incorporar sistemas que posibiliten la gestión eficiente de las relaciones con los clientes.

2.1.1 Misión y visión de la organización

La misión de Konesh Soluciones es:

“Somos expertos en tecnología y consultoría especializada en facturación electrónica, intercambio electrónico de documentos y visualización analítica de información.

Nuestra misión es colaborar en la construcción de valor tangible y medible, mediante el uso e implementación de soluciones que integran las cadenas de valor en el ecosistema de negocios de nuestros clientes”.

La visión de Konesh Soluciones es:

“Ser una empresa líder en tecnología de punta y consultoría especializada en Latinoamérica, considerada como socio de negocios y aliado estratégico por nuestros clientes”.

Los principales objetivos de negocio son:

- Crear valor tangible y medible para nuestros clientes.
- Mantenernos a la vanguardia tecnológica para ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales, que le permitan automatizar sus procesos, ser más eficientes y rentables.
- Expandir nuestro conocimiento de factura electrónica a América Latina.
- Permanecer como parte de los principales PACs con mayor cantidad de contribuyentes atendidos y documentos procesados.

2.1.2 Organigrama de la empresa y áreas involucradas.

Durante los estudios de la maestría en tecnologías de la información en la dirección de negocios en la Universidad La Salle, se analizó en diferentes materias la importancia de los clientes en la cadena de valor de las empresas y lo valioso que es tener el conocimiento y administración de las relaciones con los mismos.

Durante la materia de BI (inteligencia de negocio), se estudió el caso de cómo las herramientas CRM pueden analizar la información de los clientes y con ello ayudar a conocer, gestionar e incrementar nuestra cartera de clientes. Fue por ello, que se analizó la situación de la empresa Konesh Soluciones e identifiqué que actualmente no se cuenta con una adecuada forma de gestionar las relaciones con los clientes, por lo cual es un área de oportunidad que ayudará en el cumplimiento de los objetivos de negocio de Konesh Soluciones.

A continuación menciono las áreas que mantienen mayor contacto directo con los clientes y que especialmente son propensas a esta descentralización de información y procesos:

- Se presenta un organigrama de la empresa para dar visibilidad de las áreas antes mencionadas dentro de la organización:



Con base en lo descrito anteriormente, actualmente se estima que alrededor de 15 personas podrían beneficiarse del uso de la herramienta CRM, y estas se dividen en los siguientes perfiles dentro de la organización.

Perfil – Gerente de oficina de proyectos.

Descripción del puesto: Encargado de dirigir actividades de la gerencia en su cargo, trabajando junto a su equipo las acciones para nuevos proyectos de acuerdo con el alcance de Konesh Soluciones; a su vez ejecutar la estrategia operativa de los proyectos en curso y evaluar la viabilidad de estos a través del seguimiento en tiempo de los costos y resultados obtenidos.

Puesto al que reporta: Dirección Adjunta.

Responsabilidades y obligaciones del perfil:

- Desarrolla el plan maestro para cada nuevo proyecto que presente el área comercial y/o el área de consultoría.
- Planificar el proceso de inicio del proyecto.
- Priorizar
- Se obliga al cumplimiento con las políticas y procedimientos de Konesh como requisito indispensable, para poder colaborar en Konesh Soluciones; pues en ellas se establecen los lineamientos para la protección de nuestros: activos, valores, clientes y en fin, todo aquello que da personalidad y sentido a nuestra empresa.
- Accesa a VPN Konesh, Basecamp, Asterisk, Redmine.
- Define los recursos necesarios para manejar el proyecto, en función de un análisis de rentabilidad.
- Asigna al staff del proyecto.
- Guía, maneja y coordina las actividades.
- Determina la metodología que se usará para cada proyecto.

- Genera un calendario de trabajo y asigna tiempos y costos para cada fase.
- Revisa y asegura el cumplimiento de los planes.
- Participa con la Dirección General y la Dirección Adjunta en la fijación de precios de comercialización.
- Coordina reuniones semanales de evaluación y retroalimentación con los equipos de trabajo.
- Participa en reuniones con clientes clave.
- Asistir a reuniones gerenciales y presentar los informes de gestión.
- Es el enlace entre todas las áreas involucradas en los proyectos y requerimientos.

Escolaridad:

- Licenciatura o superior.
- Formación complementaria deseable en el puesto: Certificación PMP, Prince 2, ISO 9000.

Competencias:

- Facilidad de comunicación
- Orientado al servicio
- Cooperación
- Pensamiento Lógico
- Innovador
- Líder
- Sentido de urgencia
- Planificación y organización

Perfil - Gerente de Fábrica de Software

Descripción del puesto: Encargado de gestionar los recursos relacionados con el desarrollo de software, garantizando, en términos de oportunidad y calidad, su adecuado desarrollo y mantenimiento.

Puesto al que reporta: Dirección General.

Responsabilidades y obligaciones del perfil:

- Gestiona los recursos humanos técnicos para asignar el más adecuado a un proyecto determinado.
- Define tiempos para el desarrollo técnico de un proyecto o un requerimiento.
- Analiza y diseña las funcionalidades existentes y nuevas que requiere un proyecto en producción o nuevo.
- Se obliga al cumplimiento con las políticas y procedimientos de Konesh como requisito indispensable, para poder colaborar en Konesh Soluciones; pues en ellas se establecen los lineamientos para la protección de nuestros: activos, valores, clientes y en fin, todo aquello que da personalidad y sentido a nuestra empresa.
- Accesa a servidores de desarrollo, VPN Konesh, VPN Rackspace, Servicio Asterisk, SVN como Administrador, Maven-Nexus como Administrador.
- Gestiona recursos para back office en términos de TI.
- Investigar y evalúa nuevas tecnologías para su uso en la Fábrica de Software
- Analiza, diseña y crea o modifica las funcionalidades complejas nuevas o existentes de un proyecto en producción o nuevo.
- Diseña y/o arquitecta soluciones complejas.

- Desarrolla funcionalidades de alto nivel en JAVA, Groovy, .net, C++ en proyectos complejos.
- Evalúa sistemas y procesos relacionados con la Fábrica de Software.
- Propone el uso de herramientas tecnológicas.
- Realiza estudios de factibilidad dentro de la Fábrica de Software.
- Asiste en reuniones y/o proyectos en clientes corporativos complejos.
- Asiste a la dirección general, adjunta y otras gerencias.
- Participar y aportar en las reuniones de planeación de la Gerencia de proyectos.
- Controla los proyectos asignados a su personal.
- Controla el inventario de los recursos tecnológicos bajo su responsabilidad en la Fábrica de Software.
- Establece la estrategia que garantice la eficiencia de la estructura tecnológica ante el posible crecimiento.
- Justifica las necesidades de incremento en la estructura de Recursos Humanos de su área, con base en los lineamientos vigentes de Konesh Soluciones y el plan de negocios de los proyectos corporativos a corto, mediano y largo plazo.

Escolaridad:

- Licenciatura o superior en Ingeniería en Sistemas, Base de Datos, Programación, Redes, Infraestructura, en Electrónica y Telecomunicaciones o afín.
- Formación complementaria deseable en el puesto: Certificación en PMI, CCNA, CMM, ITIL, JAVA.
- Software/Lenguaje:
- Programación.
- Frameworks: Netbeans, Eclipse

- Redes.
- S.O.: Unix, OS/400, HP UX, Linux, Windows Server
- Bases de datos.
- Aplicaciones: Microsoft Office, OpenOffice

Competencias:

- Proactivo
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Sentido de urgencia
- Pensamiento Lógico
- Empático

Perfil – Gerente de consultoría.

Descripción del puesto: Capacitado para apoyar a la compañía en encontrar soluciones a problemáticas.

Es el responsable de asesorar para determinar el tipo de tecnología que apoye a los requerimientos.

Puesto al que reporta: Dirección Adjunta.

Responsabilidades y obligaciones del perfil:

- Participar en la creación de las estrategias de negocios.
- Administra los proyectos en todas sus etapas: Planeación, Análisis y Diseño, Desarrollo, Pruebas, Puesta en marcha, Acompañamiento, Post Producción.

- Define los objetivos de los proyectos y los medios más adecuados para alcanzarlos.
- Coordina los recursos necesarios para manejar el proyecto, en función de un análisis de negocio.
- Coordina al staff del proyecto.
- Guía, maneja y coordina las actividades del equipo.
- Crea el calendario de trabajo junto con la Oficina de Proyectos y se asegura de cumplir cada fase.
- Revisa y asegura el cumplimiento de los tiempos.
- Participa con la Dirección General y la Dirección Adjunta en la fijación de tiempos y alcance de los Proyectos.
- Coordina reuniones de evaluación y retroalimentación con los equipos de trabajo (incluidos los equipos del cliente).
- Participa en reuniones con clientes clave.
- Controla los proyectos asignados.
- Analiza y corrige las posibles desviaciones detectadas.
- Evalúa periódicamente el desempeño de los equipos de trabajo en cada proyecto.
- Es el responsable de las políticas y procedimientos de enlace entre la oficina de Proyectos y el área de Consultoría.

Escolaridad:

- Licenciatura o superior en administración, mercadotecnia, todas las económico-administrativas.
- Formación complementaria deseable en el puesto: Certificación PMP.

Competencias:

- Eficacia

- Trabajo en equipo
- Sentido de urgencia
- Pensamiento Lógico
- Facilidad para decidir
- Líder
- Organización

Perfil – Consultor

Descripción: Responsable de cumplir con las funciones asignadas por el Gerente de Consultoría, así como documentar las reuniones, incorporando conocimientos de los productos y metodologías de Konesh Soluciones.

Puesto al que reporta: Gerencia de Consultoría

Responsabilidades y obligaciones del perfil:

- Gestión de múltiples clientes a través de la implementación exitosa de herramientas.
- Establecer y gestionar las expectativas del cliente.
- Asegurar la realización de proyectos en tiempo y dentro del presupuesto.
- Ejecutar el plan del proyecto con los clientes internos y externos para desarrollar lo acordado en la fecha de entrega.
- Proporciona informes de estado del proyecto a los clientes y a la Gerencia de Consultoría.
- Participa activamente en el perfeccionamiento y aplicación de los procedimientos basados en la retroalimentación del cliente.
- Capacidad para impulsar proyectos en un entorno de gestión con un enfoque en los resultados.
- Mantiene un alto nivel de compromiso.
- Entiende todas las aristas del negocio donde se desarrollan los proyectos.

- Conoce y entiende a la perfección las soluciones que Konesh Soluciones ofrece.
- Busca hacer “up selling” y “cross selling” en todos los clientes que tiene asignados.
- Trabaja de forma remota o en sitio.

Escolaridad:

- Licenciatura en computación, Ingeniería de Sistemas, Programador, Técnico Analista o a fines.

Competencias:

- Analítico
- Resolución de problemas
- Habilidades técnicas
- Buena redacción
- Planificación
- Calidad
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Gestión Administrativa

Perfil – Gerente de soporte (atención al cliente)

Descripción del puesto: El gerente de soporte requiere una comprensión completa de los productos técnicos que Konesh Soluciones ofrece, ya que es el encargado de recibir, revisar y distribuir los tickets que llegan al área de soporte y mantener un seguimiento de los mismos. Además, deben de tener un liderazgo excepcional, comunicación y habilidades en la resolución de conflictos. Debido a

la fuerte dependencia de las diversas formas de comunicación, como el email, llamadas telefónicas o interacción con proveedores, clientes y personal.

Puesto al que reporta: Dirección Adjunta.

Responsabilidades y obligaciones del perfil:

- Supervisar el resultado de las asignaciones de trabajo de sus colaboradores directos (Soporte Corporativo y Soporte masivo).
- Ser el primer contacto una vez sale a producción el proyecto.
- Brinda apoyo a los usuarios cuando se presenten problemas en las aplicaciones creadas e instaladas en un cliente.
- Gestionar a los asesores técnicos para la atención de los proyectos en producción y requerimientos.
- Administrar las líneas telefónicas dedicadas a Soporte.
- Garantiza que no haya límite de clientes corporativos y masivos que serán atendidos por los Asesores de Soporte.
- Garantiza que todas las incidencias que se reciban en el área de Soporte se resuelvan.
- Establece y revisa periódicamente la implementación del sistema de tickets de atención con tiempos de respuesta predefinidos.
- Elabora estadísticas y reportes que permitan conocer, prevenir y solucionar las incidencias reportadas por los clientes.
- Asigna los clientes masivos y corporativos a su equipo de Asesores de Soporte.
- Solicita información de contacto del cliente como: nombre del contacto, teléfono, correo, tipo de mantenimiento (7x24, 8x5, bolsa de horas), transacciones prepago o postpago, costo del soporte y mantenimiento anual y consideraciones particulares acordadas.
- Pide información histórica del proyecto como: nombre del Project Manager, nombre del desarrollador, código y versión de la solución instalada, nombre

de la persona que realizó el pase a producción, fecha del pase a producción o actualización, solución en el cliente u hosteada, URL del ambiente productivo.

- Investigar y evaluar nuevas tecnologías para el uso en el área de Soporte y Mantenimiento.
- Elaborar periódicamente planes estratégicos y operativos de su área.
- Coordinar las mesas de ayuda.
- Establecer las guardias de Soporte en las vacaciones, en los tipos de Soporte 24x7 y en los viajes empresariales de Konesh Soluciones.
- Evaluar procesos y procedimientos relacionados con el área de Soporte.
- Promover la incorporación de herramientas tecnológicas que apoyen al área.
- Gestionar programas de capacitación a los colaboradores de su área.
- Evaluar el desempeño de su área.
- Asistir en reuniones y/o proyectos en clientes corporativos.
- Asistir a la dirección general, adjunta, gerencia de tecnología y PMO.
- Participar y aportar en las reuniones de planeación de la Gerencia de proyectos.
- Documentar los trabajos realizados.
- Justificar las necesidades de incremento en la estructura de Recursos Humanos de su área, con base en los lineamientos vigentes de Konesh Soluciones.

Escolaridad:

- Licenciatura o superior en Ingeniería en Sistemas, Base de Datos, Programación, Redes, Infraestructura, en Electrónica y Telecomunicaciones o afín.
- Formación complementaria deseable en el puesto: Certificación en ITIL, PMP

Competencias:

- Toma de decisiones
- Facilidad de comunicación
- Orientado al servicio
- Líder
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de sentido de urgencia
- Pensamiento Lógico
- Organizado

Perfil – Asesor de soporte (atención al cliente)

Descripción del puesto: Encargado de brindar asistencia y realizar el mantenimiento de las aplicaciones desarrolladas por Konesh Soluciones cuando presenten fallas. Los asesores de soporte corporativo brindan asistencia o soporte a los clientes corporativos de Konesh Soluciones de manera remota, es decir, por vía telefónica o por correo electrónico.

Puesto al que reporta: Gerencia de soporte.

Responsabilidades y obligaciones del perfil:

- Atender las líneas telefónicas dedicadas a Soporte corporativo
- Brindar soporte a los clientes corporativos sobre las aplicaciones desarrolladas por Konesh Soluciones.
- Ser el primer contacto después de salir a producción.
- Atiende todas las incidencias que reciba.
- Resuelve todas las incidencias que reciba. Si no puede, escala el requerimiento hasta que sea resuelto.

- Contacta al Project Manager que atiende a la cuenta de un cliente para comunicar que el requerimiento fue resuelto, en qué estatus se encuentra.
- Forma parte del equipo que atiende los diversos niveles de Soporte.
- Levanta un ticket cuando un cliente llama con una incidencia, problema o requerimiento.
- Revisa periódicamente los tickets para cerrarlos, atenderlos y/o documentarlos.
- Elabora estadísticas y reportes que permitan conocer, prevenir y solucionar los tickets reportados.
- Si le es asignada, atiende la mesa de ayuda.
- Elabora la documentación que solicita el cliente para la mesa de ayuda.
- Atiende la guardia de soporte asignada.
- Se capacita en las funcionalidades de una solución instalada en un cliente.
- Participa en reuniones y/o proyectos en clientes corporativos.
- Participa y aporta en las reuniones de su área.
- Documentar.

Escolaridad:

- Licenciatura o superior en Ingeniería en Sistemas, Base de Datos, Programación, Redes, Infraestructura, en Electrónica y Telecomunicaciones o afín.

Competencias:

- Determinación
- Entusiasmo
- Perseverante
- Empatía

- Facilidad de comunicación
- Honestidad
- Competitivo
- Conocimiento del servicio que se ofrece.

Perfil – Gerente Comercial

Descripción del puesto: Responsable en el logro de los objetivos de ventas de todos y cada uno de los productos de Konesh Soluciones. Encargado de coordinar las actividades de ventas, así como de mantener la buena imagen de los servicios y productos, y la satisfacción del cliente.

Puesto al que reporta: Dirección General

Responsabilidades y obligaciones del perfil:

- Definir y ejecutar las políticas de comercialización.
- Conocer lo que necesita o quiere el cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de mercado.
- Definir y proponer los planes trimestrales y anual de ventas.
- Revisa y asegura el cumplimiento de los planes trimestrales.
- Representa a Konesh Soluciones en aspectos comerciales.
- Participa con la Dirección General y la Dirección Adjunta en la determinación de precios.
- Participa con Dirección General en la fijación de objetivos comerciales a corto, mediano y largo plazo.
- Participa con la Dirección General y la Dirección Adjunta en la definición de márgenes comerciales y equipos de trabajo que se asignan a los proyectos de grandes clientes y clientes estratégicos.
- Coordina la atención a clientes estratégicos.
- Elabora las propuestas comerciales para nuevos clientes.

- Evalúa el mercado para encontrar nuevas oportunidades de comercialización.
- Evalúa con el equipo técnico, las funcionalidades de los nuevos servicios/ soluciones que se comercialicen.
- Administra la red de distribuidores.
- Evalúa periódicamente la rentabilidad de la red de distribuidores.
- Coordina los esfuerzos de búsqueda de nuevos clientes.
- Supervisa el contenido y formato de las presentaciones y propuestas que se envían a clientes.
- Coordina y participa en reuniones y/o proyectos con clientes corporativos.
- Es el enlace entre Konesh Soluciones y el SAT (Servicio de Administración Tributario), autoridad que reglamenta la operación de los Proveedores Autorizados de Certificación (PACs).
- Mantiene informados a los clientes corporativos y cuentas especiales respecto de cambios y actualizaciones que deban llevarse a cabo en sus procesos y/o sistemas internos para garantizar que cumplan adecuadamente con la reglamentación.
- Mantiene la relación con las Cámaras y Asociaciones relacionadas con la operación de la empresa (CANIETI, AMEXIPAC, AMITI), entre otras.
- Establecer ventajas de los servicios de Konesh Soluciones.

Escolaridad:

- Licenciatura o superior en Administración de Empresas, Mercadotecnia, Ingeniería en Sistemas, en Electrónica y Telecomunicaciones o afín.
- Formación complementaria deseable en el puesto: Certificación en SAP.

Competencias:

- Resultados
- Supervisa
- Escucha
- Facilidad de decidir
- Sentido de urgencia
- Facilidad en la comunicación
- Orientado al servicio
- Trabajo en equipo
- Creativo
- Líder
- Pensamiento Lógico
- Planificación y organización

Perfil – Gerente de cuentas por cobrar

Descripción del puesto: Responsable de administrar las cuentas por cobrar de los diversos proyectos de Konesh Soluciones.

Puesto al que reporta: Dirección Adjunta.

Responsabilidades y obligaciones del perfil:

- Dirige y controla la eficiencia de la cobranza.
- Recupera de forma inmediata los recursos económicos.
- Realiza facturación y cobranza.
- Realiza el análisis de las cuentas.
- Entrega reportes sobre el estado de cobranza de los clientes.
- Es competitivo profesionalmente.
- Se caracteriza por la honradez, la confidencialidad y la integridad.

Escolaridad:

- Licenciatura o superior en Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil o Contabilidad, Auditoría o afín.

Competencias:

- Enfoque en resultados
- Facilidad de decidir
- Organizado
- Buena comunicación
- Liderazgo
- Sentido de urgencia
- Pensamiento Lógico

2.2 Situación actual de la gestión de clientes en Konesh Soluciones

En la actualidad, Konesh Soluciones está llevando a cabo la gestión de clientes mediante el empleo de medios corporativos oficiales, tales como llamadas telefónicas, chats, correo electrónico corporativo y plataformas de gestión como Microsoft Teams, Basecamp y REDMINE. Estos son los canales utilizados para compartir la información de los clientes entre las áreas que lo requieran.

Uno de los problemas principales en el proceso actual es que estas notificaciones de cambios en la información de los clientes no siempre ocurren o bien ocurren a demanda, por ejemplo, si el área de *Service Desk* necesita una información actualizada, normalmente la tiene que pedir al área de consultoría y entonces es que el área de consultoría pública, comparte o actualiza la información mediante alguno de los medios oficiales, y comúnmente es solo del cliente por el cual le consultaron, si tiene información

nueva o actualizada de algún otro cliente es raro que se publique si no se le pregunta por ella.

El *Service Desk* es una de las áreas con contacto diario con los clientes, y es donde actualmente colaboro, brindándome un conocimiento directo sobre diversas quejas y problemas que surgen al no tener los datos de nuestros clientes de forma consolidada. Además, recibo de forma directa las quejas de clientes y prospectos que no reciben un seguimiento oportuno en sus compras o adquisiciones de productos.

Por esta razón, considero que el *Service Desk* es un buen punto de inicio para la implementación de un proceso formal de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM). Esto proporcionaría un mayor control, visibilidad y conocimiento sobre la percepción del cliente hacia Konesh Soluciones y cómo se relaciona con la organización.

Uno de los objetivos claves de Konesh Soluciones es crecer su participación de mercado tanto en México como América Latina, por lo cual, es indispensable que los procesos para la gestión trabajen de forma eficiente y automatizada, incluyendo herramientas funcionales que ayuden a mejorar los procesos de comunicación entre los departamentos internos donde se comparte información del cliente, así como la comunicación directa con el cliente, con la finalidad de agregar valor a la organización y cumplir los objetivos claves.

3 Marco Conceptual

A continuación, se exponen los conceptos relacionados con el estudio de caso, respaldados por definiciones obtenidas de la literatura presente en los artículos de la biblioteca de la Universidad La Salle. Además, se incluyen diversas definiciones provenientes de expertos y fuentes actualizadas en el tema, especialmente aquellas proporcionadas por proveedores de CRM.

3.1 Gestión de clientes

Se conoce como la gestión de clientes a todas las actividades y procesos que realiza la empresa durante el ciclo de vida de la relación con el cliente, generalmente, dicho ciclo de vida consta de factores importantes los cuales son: “la atracción, la transacción, el servicio y el mejoramiento de este” (Agudelo et al., 2013), por lo cual es importante que estos procesos sean los más óptimos posibles, dado que como comenta Arenal Laza se está observando cómo cada vez más que las marcas se preocupan no solamente por responder de forma eficiente, sino también por hacerlo lo más pronto posible (Arenal Laza, 2019) y si estos procesos no pueden responder a la rapidez que espera el cliente se pueden llegar a tener pedidas en las empresas.

De acuerdo con la publicación de Leslier Valenzuela y Eduardo Torres en al artículo “Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva (2008)” se afirma que en un contexto de globalización y una competencia intensa, se sostiene que las empresas deben enfocarse en el mercado y administrar su cartera de clientes como un activo estratégico crucial. Esto no solo impulsará la rentabilidad del negocio, sino que también permitirá alcanzar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

Arenal Laza (2019) también menciona que las recientes innovaciones tecnológicas han transformado radicalmente la forma de ofrecer servicio. Por lo tanto, es importante que las empresas implementen ciclos de mejora continua en cuanto a los canales de comunicación con el cliente y, por supuesto, ajusten su modelo de negocio a las demandas de la actualidad.

Como vemos, ya no basta solo con tener una gestión de clientes, sino hacerla lo más óptima posible para poder satisfacer las expectativas que los clientes tienen, como se menciona en el artículo “Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría”, los elementos fundamentales de este procedimiento están vinculados a la habilidad de la empresa para identificar y atender las necesidades y preferencias de

los clientes en tiempo real, mediante la recopilación e integración de información específica de clientes particulares. (De La Hoz Granadillo et al., 2017), es justo para el manejo de esta información donde entran en juego algunas herramientas tecnológicas como sistemas CRM como lo afirma el mismo autor “La gestión de clientes es considerada como un aspecto esencial del CRM” (De La Hoz Granadillo et al., 2017).

De La Hoz también afirma que un elemento esencial para asegurar la rentabilidad en las relaciones comerciales es una gestión efectiva, lograda a través del seguimiento y control de indicadores que respalden la toma de decisiones. En consecuencia, la administración de clientes se vuelve crucial, ya que posibilita la identificación y evaluación de sus patrones de consumo y compra, aspectos indispensables en la gestión global de la clientela. (De La Hoz Granadillo et al., 2017).

El autor Guijarro destaca que la gestión de clientes debe ser considerada en consonancia con las estrategias empresariales, promoviendo la interacción efectiva entre colaboradores y clientes respaldada por procesos o sistemas específicos. (M. Guijarro García, 2019).

Asimismo, Zendesk, reconocido como uno de los principales proveedores de CRMs en el mercado, define la gestión de clientes como los esfuerzos de una empresa para proporcionar un servicio excelente y una experiencia positiva al cliente. Además, engloba las estrategias implementadas con el propósito de fomentar la retención de clientes. (Zendesk, 2023).

Así mismo uno de los actuales punteros en software como es Hubspot, afirma en su blog oficial que mantener contentos a los clientes no es fácil y plantea que para conservarlos, es importante administrar todas las relaciones que han establecido con ellos, en todas las etapas, previo a la compra, durante el uso de servicios y al final de la relación, y proponen que para lograrlo, la mejor opción es implementar una buena gestión de clientes, apoyada con herramientas. (Hubspot, mayo 2023).

3.2 Sistemas de gestión de clientes

Como menciona Arenal Laza (2019), la tecnología y plataformas digitales han revolucionado el cómo se lleva a cabo la gestión de los clientes en las empresas. El objetivo de tener un sistema tecnológico para gestionar a los clientes es poder optimizar los procesos tanto de comunicación interna donde interviene la información que los clientes proporcionan a las empresas, así como el proceso de comunicación directa hacia el cliente.

La gestión de clientes, actualmente se apoya de diversos software, como puede ser la ofimática de Microsoft, software en la nube o sistemas más especializados como CRM integrados, es decir, cualquier sistema que optimice o sea parte de los diferentes procesos que las organizaciones realicen para gestionar a sus clientes.

Según Zendesk, una empresa define un sistema de gestión de clientes como "los esfuerzos destinados a proporcionar un excelente servicio y experiencia al cliente". No obstante, es crucial también considerar las estrategias implementadas para retener a los clientes. Zendesk afirma que la presencia de una herramienta de gestión de clientes aporta significativamente a diversos aspectos:

Comunicación hacia el cliente:

- Personalización de interacciones: Utilización de datos para ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes.
- Eliminación de repeticiones: Evita redundancias en la comunicación con los clientes.
- Autoservicio: Facilita que los clientes resuelvan problemas por sí mismos, apoyando este objetivo.
- Retroalimentación: Facilita la recolección de retroalimentación en todos los puntos de contacto.

Procesos internos:

- Automatización de actividades de rutina: Reduce la carga de tareas repetitivas, permitiendo a los agentes enfocarse en atención especializada.
- Generación y asignación de tickets: Posibilita la creación, asignación y categorización de tickets para resolver problemas y mejorar la satisfacción del cliente.

Omnicanalidad:

- Canalización de comunicación en todos los puntos de contacto: Incorpora la información del usuario de manera centralizada.

Colaboración entre asesores:

- Facilita la colaboración entre asesores de diferentes niveles: Permite la escalación de temas sin cambiar de sistema.

Bases de datos:

- Recopilación de información para mejorar la adquisición y retención de clientes.

Seguimiento de métricas:

- Provisión de información valiosa para métricas: Incluye el volumen de tickets cerrados, tiempo promedio de resolución y satisfacción del cliente.

Visualización amigable de datos:

- Ofrece una presentación clara y accesible de la información: Importante para la toma de decisiones y auditorías.

Automatizaciones:

- Generación automática de reportes y análisis de tendencias.

El término CRM es un término que ha cobrado mucha importancia en el mercado desde principios de los 90's, pero inclusive hoy día existen empresas en México que no lo implementan, en su mayoría PYMEs (pequeñas y medias empresas).

CRM en español significa Gestión de las Relaciones con el Cliente (Customer Relationship Management), las definiciones de CRM varían, ya que existen autores que lo enfocan a los procesos y algunos otros a tecnología, pero a continuación se presentan algunas de las definiciones encontradas:

- Ranjit Bose (2002) lo define como “La integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos”.
- “CRM va más allá de ser simplemente una estrategia de marketing de relaciones. Se trata de un concepto amplio que abarca estrategia y comunicación, así como la integración de procesos, sistemas, organizaciones, individuos y culturas.” Brunetta, H. (2016).
- “En el ámbito del marketing, se ha incorporado el término Customer Relationship Management (CRM), que se presenta como una estrategia de gestión de procesos empresariales integrada, multifuncional, centrada en el cliente y respaldada por la tecnología. Su objetivo es maximizar las relaciones, involucrando a todos los niveles de la organización.” (Ruiz-Velásquez et al., 2021).

Sin embargo, la siguiente definición es la que tiene mayor relación con el objetivo del presente estudio de caso, ya que hace mención del concepto de manejo eficiente de la información.

- “Un CRM o bien un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente, constituye una herramienta que facilita la obtención de un conocimiento estratégico sobre los

clientes y sus preferencias. Además, posibilita una gestión eficaz de la información relacionada con ellos dentro de la organización.” (Agudelo et al., 2013).

Dicha definición abarca la parte de conocimiento estratégico, que es parte importante, dado que no es suficiente tener datos del cliente, hay que tener los datos que sean importantes para la organización y tenerlos accesibles cuando se requieran.

Un CRM debe apoyar el proceso de gestión del cliente y hacerlo de forma eficiente, este proceso de gestión toca varias dimensiones del cliente, como son: el contacto con el cliente, colaboración interna y externa, administración de la venta y análisis de mercado y encuestas de opiniones” (De La Hoz Granadillo et al., 2017).

Según De la Hoz, las empresas que han ajustado sus estrategias, abandonando un enfoque tradicional centrado exclusivamente en el producto, han migrado hacia un enfoque más sostenible en el tiempo, orientado a la construcción de relaciones y la generación de valor para el cliente. (De La Hoz Granadillo et al., 2017).

Por ello es necesario apoyar estas estrategias mediante herramientas tecnológicas que hagan eficiente los procesos relacionados con el cliente, teniendo la información estratégica siempre disponible y de forma confiable, para poder sacar provecho, ya que son estos datos los que van a permitir la ejecución de procesos y estrategias en las organizaciones.

El CRM se puede incorporar en una estrategia que tenga su foco hacia el logro de ventajas competitivas que no sean a corto plazo, esto con base en la entrega de valor al cliente (Agudelo et al., 2013).

Uno de los principales focos de una plataforma de CRM es administrar la estrategia del negocio centrada en las necesidades del cliente, todo esto respaldado mediante herramientas de información y comunicación que facilitan el almacenamiento y procesamiento de datos, posibilitando así la realización de análisis de necesidades. De

esta forma, la atracción de potenciales clientes y la retención de los actuales son prioridad de la compañía. (Wakabayashi & Merzthal, 2015).

Los autores Rahimi y Berman (2009) mencionan algunos pasos importantes a seguir en la implementación de un modelo de CRM, los cuales son:

- Involucrar a la gerencia en el enfoque de lo primordial que es satisfacer las necesidades de los clientes.
- Establecer una transformación de la estrategia de la orientación al cliente, en el entorno operativo.

Después de revisar brevemente la literatura existente de autores que fueron clave en la definición del termino CRM, centrémonos ahora en lo que los proveedores de CRM comentan en la actualidad y cómo definen el término CRM. Por ejemplo, Zoho señala que: En la actualidad, al hablar de un CRM, la referencia principal se dirige hacia el software. Es decir, es visto como una herramienta que funciona como un depósito de datos, permitiendo la conexión de actividades de ventas y asistencia al cliente, y optimizando procesos y políticas en una única plataforma. Cada vez es más común las empresas que migran a un modelo de trabajo híbrido, por lo cual es importante contar con un “CRM en nube” que permita la productividad de los miembros del equipo y proporcione las herramientas necesarias para colaborar e interactuar entre agentes y con los clientes. (Zoho, 2022).

Microsoft describe un CRM como un conjunto de soluciones de software integradas, respaldadas por datos, que facilitan la gestión, seguimiento y almacenamiento de información relacionada con los clientes actuales y potenciales. Al conservar esta información en un sistema centralizado, los equipos de negocios pueden acceder a los datos que requieren en el momento preciso (Microsoft, 2021).

Otro proveedor de software CRM que es muy popular en la actualidad, especialmente entre las empresas PYMEs, es Pipedrive. De acuerdo con su perspectiva, a pesar de que la traducción de CRM al español sea "Gestión de Relación con el Cliente",

una descripción más precisa del concepto podría ser: “software para la administración de la relación con los clientes”. (Pipedrive, 2022), debido a que hoy en día un CRM es una herramienta informática que se utiliza para organizar y administrar los contactos de una empresa. Su objetivo primordial es centralizar los datos de los clientes, organizar las actividades relacionadas con ellos y recopilar datos estadísticos sobre su desempeño. Además de simplificar la gestión de clientes, los CRMs son excelentes para promover la colaboración y la transparencia en la información. Esto se debe a que establecen un entorno de trabajo unificado para todo el equipo comercial, facilitando la comparación de resultados y el intercambio de datos de manera efectiva.

3.3 PYME

El término PYME se refiere a una empresa de tamaño pequeño o mediano, caracterizada por contar con un número de empleados que varía entre 11 y 250 personas. Según la última clasificación de la Secretaría de Economía (2009), se considera como pequeña empresa aquella que tiene entre 11 y 30 colaboradores en el sector comercial, entre 11 y 50 en el sector industria y servicio, además de generar ingresos anuales de 4.01 hasta 100 millones de pesos. Por otro lado, se clasifican como empresas medianas aquellas que cuentan con 51 hasta 250 colaboradores en el sector industria, entre 51 y 100 en el sector servicios, así como entre 31 y 100 en el sector comercio, con ingresos anuales de ventas entre 100.01 y 250 millones de pesos. (García de la Torre, C. Portales, L. & Saavedra García, M. L, 2019).

Las empresas pequeñas y medianas (PYMEs) son un componente crucial para el progreso económico de los países. (De León I. S, 2016), sin embargo, un reto importante que enfrentan las PYMEs tiene que ver con dar respuesta ágil a las grandes expectativas que los clientes suelen tener, sobre todo en la parte de atención al cliente, dado que en una PYME se tiene una relación más cercana, estos pueden llegar a ser más exigentes que cuando tratan con un gran corporativo, ya que en los grandes corporativos no es tan fácil tener contacto con una figura directiva a diferencia de en una PYME donde se pueden escalar los problemas de forma más rápida. Por lo anterior, estas deben estar

cada vez más preparadas con herramientas tecnológicas que les permitan cumplir con los procesos de gestión de clientes, de forma que cumplan las expectativas que se tengan de los servicios que ofrecen.

Un punto clave para el éxito de una PYME, sobre todo en un país como México que en su mayoría las empresas corresponden a esa categoría y, por tanto, hay mucha competencia, es optimizar la gestión de sus clientes, eligiendo tecnología que le permita a los agentes/asesores de servicio al cliente tener visibilidad de toda la información necesaria para dar un trato ágil a las peticiones que se reciban y procesos internos de la organización que afecten de forma directa la relación con clientes. Por esta razón, es fundamental que todas las empresas, independientemente de su tamaño, den prioridad a la implementación de un CRM (Ruiz-Velásquez et al., 2021).

En la siguiente imagen se presenta un diagrama con las principales funciones de un CRM que aportan valor a empresas PYMEs:



Figura 2 Funciones principales de un CRM en una PYME

3.4 PYMES Y CRM

En el mercado actual es necesario que las PYMES implementen herramientas tecnológicas CRM para mejorar su competitividad en el mercado. Según Zendesk, un sistema de CRM diseñado específicamente para pequeñas y medianas empresas debería ser una herramienta destinada a fortalecer las relaciones con los clientes y posibles clientes. Además, la empresa nos proporciona información sobre las funciones fundamentales que debe desempeñar un CRM en una PYME:

- Capturar y administrar datos importantes de los clientes
- Gestión de e-mails
- Simplificar tareas repetitivas
- Personalizar el servicio de atención a los clientes

Sin embargo, no todos los CRM son iguales, por lo tanto, ¿cómo saber cuál es más conveniente para una pyme en particular?, Zendesk marca algunas pautas que se deben tener en cuenta:

- Interfaz amigable

Un CRM enfocado en PYMEs debe ser sencillo de implementar.

- Gestión de contactos

Un CRM óptimo para PYMEs debe de poder integrarse con el sistema de correo electrónico de la empresa.

- Backlog de interacciones

Se deben poder guardar los registros de las interacciones que ocurren entre el cliente y la organización.

- Automatización

Un CRM debe poder automatizar tareas repetitivas.

- Herramientas de informes

Debes contar con la posibilidad de realizar análisis, predicciones y enviar notificaciones sobre los procesos de ventas para ajustar o redirigir las estrategias de marketing.

- Integración

Un CRM debe poder colaborar con otras herramientas tecnológicas de la organización.

De acuerdo con Salesforce un software CRM no solo soporta las operaciones, adicionalmente aumenta la competitividad de startups y PYMES, y los lleva al nivel de jugadores mayores.

Un CRM es una buena inversión para las PYMEs, ya que al agilizar procesos y basar estrategias data-driven disminuye los costos y mejora procesos no eficientes, dejando al personal disponible para actividades de valor como: la atención personalizada al cliente (Salesforce, 2020).

En su blog oficial, Hubspot expone que en España y América Latina, el 27 % de las grandes organizaciones utilizan un CRM profesional, frente a un 44 % de las medianas y tan solo el 23 % en los negocios pequeños. Un CRM es una de las herramientas con más valor que puede implementar cualquier PYME para crecer con fuerza optimizando la gestión y tratamiento de sus *leads* (potenciales clientes) (Hubspot, 2023).

Ahora que conocemos el contexto de la empresa y la literatura existente sobre el tema de CRMs aplicados en PYMEs, en el siguiente capítulo vamos a explorar y detallar un poco la problemática a la cual se enfrenta Konesh Soluciones respecto a la gestión de la relación de sus clientes.

4 Problemática

4.1 Descripción de la Problemática

La falta de un sistema de apoyo en el proceso de gestión de clientes provoca que los procesos internos que necesitan consultar o utilizar información del cliente sean lentos. Este conflicto interno puede ser percibido por los clientes como una demora en el servicio de atención y generar una imagen negativa de la empresa.

Algunos de los conflictos internos que se presentan hoy en día son:

- Fallas en la comunicación interna surgen debido a que la información se consulta de persona a persona entre diferentes áreas. Esto puede generar dependencias significativas para obtener información del cliente, como la disponibilidad del responsable de la información actualizada, su ausencia por vacaciones, la atención en tiempo real del chat o celular, o la disponibilidad de su equipo (laptop), entre otros. Estas contingencias pueden ralentizar el proceso de obtener o confirmar datos, incluso comprometiendo la fiabilidad de la información.
- No contar con datos de clientes actualizados.
- Divergencias en las versiones de datos de contacto entre distintas áreas para un mismo cliente.
- Listados de clientes incompletos.
- No realizar un seguimiento oportuno a potenciales prospectos.
- Ausencia de visibilidad de datos críticos, como fechas de cobro, vencimiento de pólizas de soporte, cuentas de timbrado y líderes de proyectos de cada cliente, tanto en Konesh Soluciones como en el lado del cliente.
- Falta de visibilidad de los servicios contratados por los clientes.
- Carecer de certeza respecto a la condición activa o inactiva de un cliente.
- Re-trabajos.

En la figura siguiente se presenta un diagrama con proceso actual en Konesh Soluciones, donde existen múltiples versiones de un archivo y cada área puede acceder a información desactualizada. Esto conlleva clientes insatisfechos e incluso a problemas en la gestión de cobranzas. Como se puede observar, llevar la gestión de esta manera resulta altamente complejo y arriesgado para la empresa.

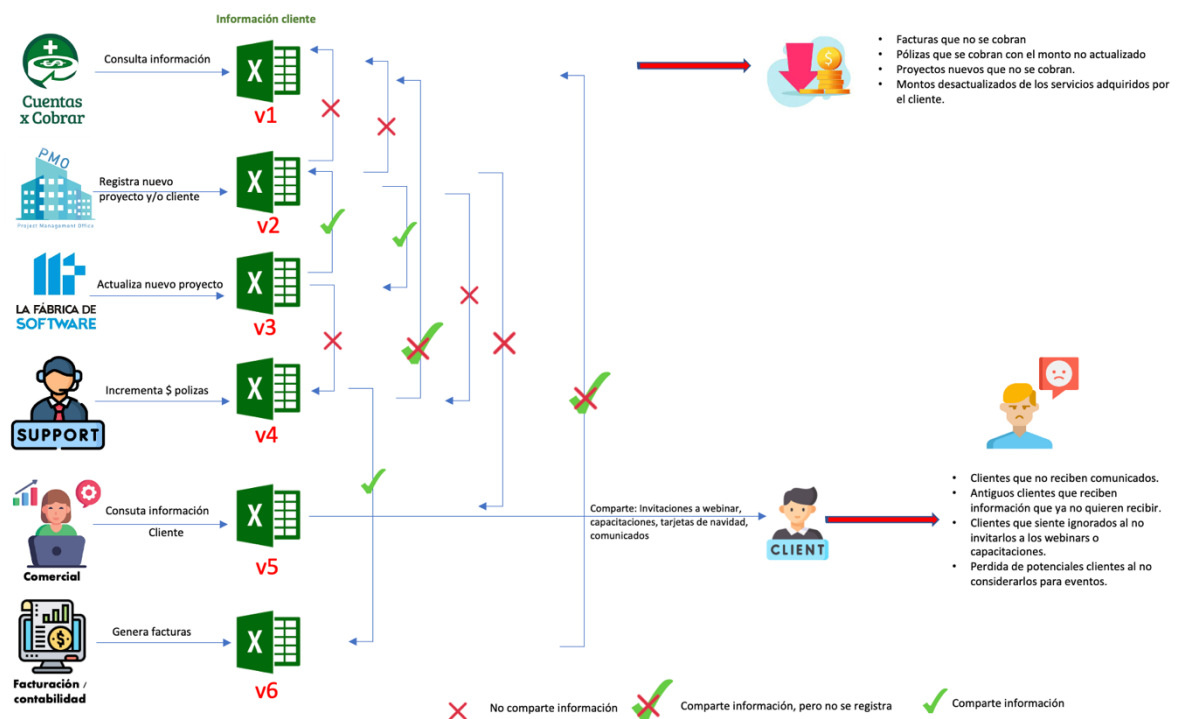


Figura 3 Diagrama de las problemáticas actuales de la gestión de clientes en Konesh Soluciones

Durante la investigación que se realizó en el presente estudio de caso, se buscó información cuantificada sobre pérdidas monetarias, pérdida de clientes o quejas relacionadas con el manejo actual de la gestión de clientes. Se consultó con la dirección de la organización al respecto. No obstante, indicaron que no se disponen de métricas específicas al respecto y los datos proporcionados son estimaciones:

- Se estima un abandono de 7 clientes por año aproximadamente, durante los últimos tres años, lo cual se traduce aproximadamente en una reducción del 28% en los ingresos.
- Se estima que de cada 4 clientes perdidos, se adquiere un 1 cliente.
- Aproximadamente se reciben 5 prospectos al mes, pero comúnmente solo se realiza un seguimiento a 1 de ellos, o en ocasiones a ninguno. Además, se ha observado que en algunas instancias, el seguimiento se realiza días después de la solicitud de información, lo que provoca que, al retomar el contacto, el *lead* (prospecto de cliente) ya ha contactado con otro proveedor.
- El equipo de *Service Desk*, comparte que consume aproximadamente de 2 a 4 horas en buscar información asociada a clientes como contratos, pólizas, etc., debido a que existan dependencias con la disponibilidad del personal.
- En el proceso de gestión de quejas y sugerencias, se observa que el 40% de las quejas están relacionadas con la lentitud en los procesos de contratos, renovaciones y pólizas. Esta situación se atribuye a la necesidad de realizar re-trabajos y a la lentitud en la obtención de información asociada al cliente.

4.2 Justificación

La conocida frase "el cliente es primero" es un lema recurrente en diversas organizaciones, ya sean pequeñas empresas o grandes corporativos. En este sentido, mantener una gestión de la información de los clientes es un elemento crucial para destacar frente a la competencia, establecer relaciones exitosas y alcanzar el objetivo fundamental de cualquier empresa: retener a los clientes actuales y, naturalmente, captar a nuevos.

Actualmente, es sabido que una buena relación con los clientes contribuye de forma importante para el éxito de las organizaciones, por lo cual es importante para Konesh Soluciones poder mejorar sus procesos de gestión de clientes con la finalidad de que al ser procesos más ágiles y confiables se refleje en la relación y atención que se brinda al cliente.

Para poder formalizar y mejorar la gestión de clientes, este estudio de caso propone la implementación de una herramienta CRM que permita eliminar la mayoría de los conflictos descritos en la problemática de este proyecto.

4.3 Alcance

Inicialmente, esta propuesta tenía un alcance limitado, contemplando en una primera fase la puesta en marcha de un CRM únicamente en el área de Service Desk. Sin embargo, la dirección y colegas de los departamentos de PMO y Comercial han respaldado la iniciativa para extender la propuesta de implementación a las áreas mencionadas en la Figura 1, ya que debido a la problemática descrita anteriormente, es importante para todas las áreas tener una visibilidad de los datos relevantes de los clientes como son:

- Servicios contratados
- Información de pólizas
- Aplicativos con los que cuenta
- Datos de contacto vigentes
- Datos de timbrado
- Líder de proyecto asignado en Konesh Soluciones
- Ambiente de QA disponible
- Ambientes hosteados por Konesh Soluciones
- *Web service* que utilizan
- Estatus: Activo, prospecto, inactivo

Considerando lo expuesto, se establece como alcance general que la propuesta de implementación de CRM abarque todas las áreas que interactúan y administran información en la cartera de clientes de Konesh Soluciones. Se prevé que los líderes y personas clave de las áreas mencionadas en la *Figura 1* puedan hacer uso del sistema CRM.

4.4 Limitantes

El estudio de caso actual propone la adopción de una herramienta CRM. No obstante, la viabilidad o aprobación de dicha propuesta será determinada por la mesa directiva de Konesh Soluciones, quien analizará y tomará la decisión final al respecto.

4.5 Objetivos

4.5.1 Objetivo General

Mejorar la gestión de clientes de Konesh Soluciones mediante la implementación de una herramienta CRM para lograr una mejora en los procesos internos de la organización que tienen contacto y relación directa con los clientes.

4.5.2 Objetivos específicos

1. Investigar los beneficios de un CRM en una PYME.
2. Analizar la situación actual de la gestión de clientes en Konesh Soluciones.
3. Describir los procesos de gestión de clientes utilizando un CRM.
4. Presentar propuestas de herramientas CRM que apoyen a los procesos de gestión de clientes en Konesh Soluciones.

5 Método

5.1 Tipo de Investigación

El problema planteado y su propuesta de solución se desarrolló desde la perspectiva del enfoque de corte cuantitativo con alcance descriptivo, dado que se proporcionaron las características, rasgos y beneficios que posee el proceso de gestión de clientes apoyado por herramienta CRM. De manera transversal se recolectaron datos correspondientes al año actual 2022 que permitieron generar un diagnóstico y evaluar de esta forma las fortalezas y debilidades de la tecnología actualmente utilizada.

Con la información proporcionada, se busca respaldar la propuesta de implementación de una tecnología CRM para Konesh Soluciones, la cual se utilizará para abordar las problemáticas existentes en la gestión de clientes. Este estudio adopta un enfoque no experimental, ya que la tecnología propuesta ha sido implementada exitosamente en diversas organizaciones, respaldada por literatura y casos de éxito previos.

5.2 Diseño metodológico

Se empleó un enfoque de investigación de tipo correlacional y descriptivo, basado en la literatura existente de diversos autores y casos de éxito empresarial. Estos estudios sugieren que mediante la implementación de una herramienta tecnológica CRM, se puede lograr una mejora en la gestión de clientes y, en consecuencia, en el servicio o atención ofrecida por las organizaciones. En otras palabras, se establece una relación directa entre la implementación del CRM y la mejora en la administración y servicio al cliente.

Adicionalmente, se encuentra relación directa con otros casos de éxito que comparten algunos proveedores de CRM como son Monday.com y Zoho CRM, por ejemplo Monday comparte en sus historias de éxito la implementación de su CRM Software AG, compañía Alemana pionera en desarrollo de software, quienes comparte: “la colaboración entre sus equipos aumentó un 71% con monday.com”. (Monday.com, 2021).

Así mismo, Zoho CRM publica el caso de éxito de una empresa mexicana como Arroba System, consultora tecnológica especializada en la transformación digital, ellos comparten: “Con la implementación de Zoho CRM ya no perdemos la noción de a qué cliente se le ha dado seguimiento o qué fue lo último que se acordó con él” (Alejandro Gonzales Salas, director general Arroba System).

En el Anexo B, se detallan las Pruebas de Valor (PoV) llevadas a cabo con los proveedores de Monday.com y Zoho CRM. Estas pruebas contaron con la participación de representantes de las áreas comercial, PMO y Service Desk de Konesh Soluciones, así como la presencia del director de operaciones de la organización.

5.3 Descripción de la muestra

Se utilizó una muestra no probabilista con el fin de analizar los datos, ya que no se tuvo control de la totalidad de datos debido a políticas de seguridad, solo se tuvo acceso a una parte de la información existente.

Cabe hacer mención que los datos con los que se realizó este estudio son reales, sin embargo, con la finalidad de no incurrir en faltas a la privacidad de la información de Konesh Soluciones, fueron sujetos a codificación.

El archivo Excel utilizado permite observar características de la gestión de clientes que actualmente lleva a cabo Konesh Soluciones, tales características son:

- Si el cliente está activo o no.
- Si ha cambiado de PM en el año 2022
- Si el cliente ha sido invitado o no, a eventos donde se explican cambios fiscales.
- Cuántos clientes son gestionados por cada PM.

5.4 Unidades y variables.

El desarrollo del trabajo contempló como unidad de observación a la gestión de clientes y como unidad de registro al archivo Excel donde actualmente se llevan a cabo registro de las tareas del proceso de administración de clientes, el cual fue el instrumento utilizado para analizar la situación actual y problemática.

5.4.1 Operatividad de variables

Durante el análisis de la muestra utilizada durante la investigación se lograron observar las siguientes variables y su operación:

<i>Variable</i>	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información
<i>Clientes por PM</i>	No aplica	Cuantos clientes son gestionados por un solo PM.	Archivo Excel.
<i>Clientes invitados a eventos.</i>	No aplica	Cuantos clientes son invitados a los eventos de la organización.	Archivo Excel.
<i>Estatus de los clientes en Konesh</i>	No aplica.	Cuantos clientes están activos actualmente.	Archivo Excel.

Tabla 1 Variables del método de investigación.

6 Resultados del análisis de la situación actual

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos del análisis de los datos que fueron recolectados en Konesh Soluciones, con la finalidad de observar la gestión de clientes actual.

De acuerdo con la siguiente gráfica, se encontró que existe personal con sobre carga de clientes que debe administrar, lo cual genera sobre carga de trabajo en esas personas y esto por obiedad tiene afectaciones negativas en la gestión del cliente que realizan.

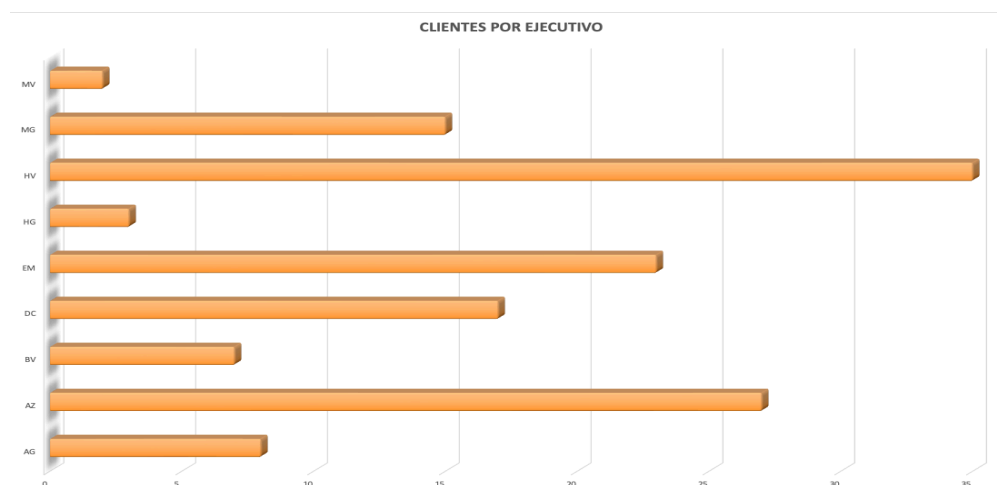


Figura 4 Personal vs. clientes gestionados

Parte de la gestión de clientes en Konesh Soluciones involucra el invitar a los clientes a capacitaciones sobre los cambios en factura electrónica que ejecuta la autoridad (SAT), sin embargo, como se puede observar en el siguiente gráfico, el 27% de la cartera de clientes no llega a ser invitada por sobre carga de trabajo del personal a cargo de hacerlo, lo cual genera descontento por parte de los clientes y una mala impresión hacia la empresa, además que esto puede derivar en perder a ese porcentaje de clientes al no sentir que no están siendo tomados en cuenta.

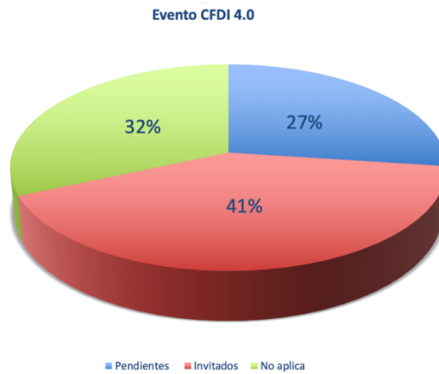


Figura 5 Representación gráfica del porcentaje de clientes invitados a capacitaciones de cambios fiscales 2022

La siguiente gráfica muestra los clientes inactivos que se tienen registrados hasta el momento en Konesh Soluciones.

Este porcentaje refleja a clientes que, entre diversos factores, han terminado su relación con la empresa debido a una gestión inadecuada. No obstante, este dato también puede interpretarse como una oportunidad de mejora. En algunos casos, clientes regresan debido a las dependencias de sus sistemas con las aplicaciones adquiridas en Konesh Soluciones. Esto sugiere que, mediante una gestión de clientes adecuada, existe la posibilidad de recuperar algunos de estos clientes, generando un incremento en la cartera de clientes activos y, por ende, un aumento en los ingresos para la organización.

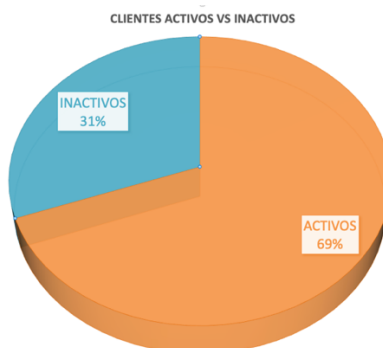


Figura 4 Porcentaje de clientes inactivos en Konesh Soluciones 2022

Lo anterior visibiliza que la forma en que Konesh Soluciones lleva actualmente los procesos de gestión del cliente, que es utilizando hojas de cálculo, ya no viable para el nivel de clientes que maneja la organización y más aún si se tiene en cuenta que uno de los objetivos clave de negocio es incrementar la cartera de clientes. Por lo cual se deben comenzar a automatizar procesos y hacer uso de herramientas como el CRM con la finalidad de optimizar estos procesos y evitar tener quejas de clientes que deriven en perdidas que afecten la estabilidad de la empresa.

Adicional, se realizó una pequeña encuesta a treinta y ocho personas que tienen actividades que involucran la parte comercial y relación con el cliente. La finalidad de esta encuesta era validar que tan accesible tiene actualmente la información de clientes que necesitan para realizar sus actividades diarias y si realmente se considera por la parte labora que exista una problemática. A continuación se describen los hallazgos.

En primer lugar, podemos observar, que la mayoría de los colaboradores no conocen la lista completa de los clientes:

¿Conoce usted el listado completo de clientes que tiene Konesh Soluciones?

38 respuestas

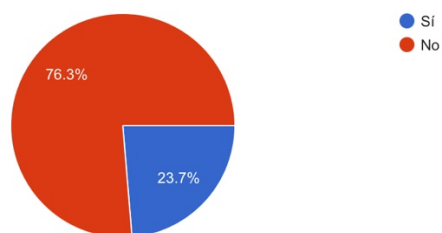


Figura 6 Porcentaje de colaboradores que conocen la lista completa de clientes vs. los que no lo conocen

Al no conocerlo, se consultó si tenían conocimiento de algún repositorio donde pudieran consultar la información:

¿Usted y su equipo tiene acceso a un repositorio oficial para consultar el listado completo de clientes de la empresa?

38 respuestas

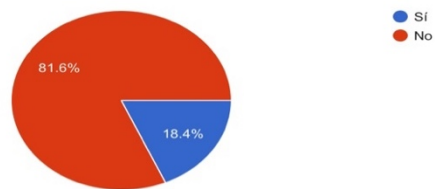


Figura 7 Colaboradores que tienen acceso a un repositorio de clientes

¿Usted y su equipo de trabajo tiene acceso a consultar de forma precisa información asociada a los clientes con los que trabaja?

38 respuestas

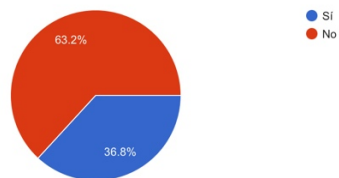


Figura 8 Porcentaje del personal que tienen acceso a consultar información de los clientes cuando lo requiere

Adicional, se consultó si conocían los servicios que cada cliente tiene activo, el resultado fue que la mayoría de los colaboradores encuestados desconocen dicho listado:

¿Conoce usted el listado completo de los servicios que cada uno de los clientes tiene activos?

38 respuestas

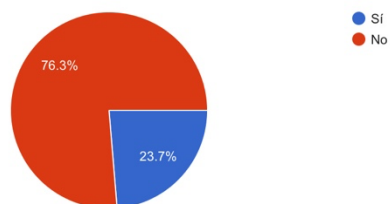


Figura 9 Porcentaje de persona que tiene conocimiento de los clientes activos de la empresa

¿Conoce usted si existe un repositorio completo de clientes, sus datos y servicios vigentes asociados que pueda usted consultar cuando lo requiera?

38 respuestas

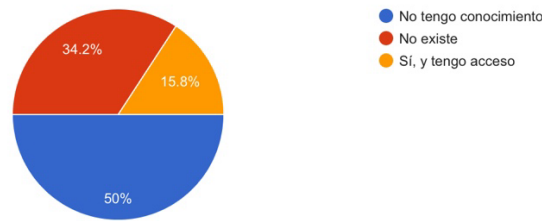


Figura 10 Porcentaje de colaboradores que conocen la existencia de un repositorio de clientes y acceso a consultarlo

En este análisis de la situación actual de la administración de clientes se preguntó sobre donde actualmente reside la información de los clientes en la organización, a continuación se presentan los principales repositorios de información que se utilizan durante las actividades de gestión de los clientes.

¿En qué medio actualmente usted guarda información que necesita de los clientes?

[Copiar](#)

38 respuestas

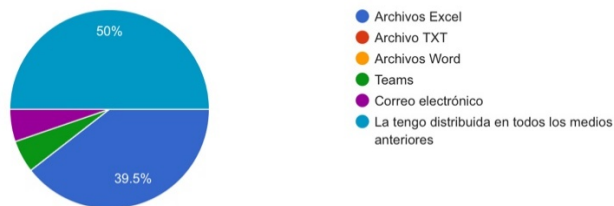


Figura 11 Principales repositorios de la organización

Un resultado importante de esta investigación es que se identificó que la mayoría de colaboradores han presentado complicaciones para llevar a cabo sus actividades de gestión de clientes.

¿Ha presentado complicaciones para realizar su trabajo por no contar o no poder consultar información asociada a algún cliente?

38 respuestas

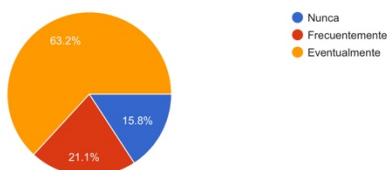


Figura 12 Porcentaje de colaboradores que han presentado complicaciones por falta de acceso a información.

Se evaluó si estas complicaciones han ocasionado problemas con clientes debido a retrasos, el resultado fue que están situaciones si se han llegado a presentar en la mayoría de los colaboradores encuestados:

¿Ha tenido problemas con clientes por retrasos debido a no contar con la información que solicitan en tiempo y forma?

38 respuestas

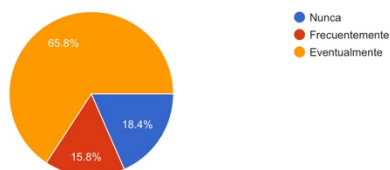


Figura 13 de colaboradores que ha tenido problemas con clientes con el método de gestión de cliente actual

Debido a lo anterior, se consultó si los colaboradores consideran que estas complicaciones de acceso a información pueden derivar en perdidas financieras para la organización.

¿Considera que la falta de acceso a información actualizada del cliente puede repercutir en perdidas financieras?

38 respuestas

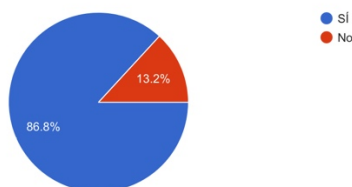


Figura 14 Porcentaje de colaboradores que considera que la falta de acceso a información puede derivar en perdidas financieras

Adicional, se cuestionó si consideraban que tener un sistema con información unificada que fuera de apoyo a sus actividades sería de valor, la mayoría estuvo de acuerdo:

¿Considera que tener un sistema con toda la información de los clientes unificada y actualizada sería de valor en sus actividades diarias?

38 respuestas

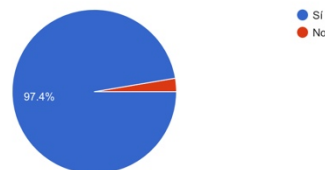


Figura 15 Colaboradores que consideran una herramienta de apoyo en la gestión del cliente es de valor

Por último, se detectó el cien por ciento de los colaboradores encuestado está dispuesto a capacitarse en el uso de una herramienta que les ayude con las actividades de gestión del cliente que llevan diariamente.

¿Estaría usted dispuesto a capacitarse y utilizar una nueva tecnología que le ayude a llevar la relación con el cliente de forma eficaz?

38 respuestas

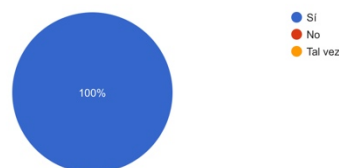


Figura 16 El cien por ciento de los colaboradores encuestados está de acuerdo con recibir capacitado para integrar una nueva herramienta de gestión de clientes

7 Alternativa de solución

Considerando lo expuesto anteriormente, resulta evidente que la gestión de clientes en Konesh Soluciones se ha vuelto complicada, y esta complejidad podría desencadenar problemas más graves si no se toman medidas adecuadas. Aunque en sus inicios la gestión mediante archivos Excel, txt, word, pudo ser funcional, el actual

volumen de clientes y los recursos humanos/áreas disponibles en la empresa hacen que este enfoque resulte cada vez más problemático y perjudicial para la organización.

La encuesta presentada en la sección de métodos de investigación revela que la mayoría del personal encuestado, considera que el método actual de administración de las relaciones con el cliente, les ocasiona problemas en sus actividades diarias. Además, están dispuestos a aprender y adoptar nuevas tecnologías que faciliten y mejoren la ejecución de sus procesos.

Basándonos en lo anterior, esta propuesta aboga por la implementación de una herramienta CRM diseñada para PYMEs. Esta solución no solo respaldaría a la organización, sino que también abordaría las problemáticas identificadas, fomentando así una gestión de clientes más eficiente y adaptada a las necesidades actuales.

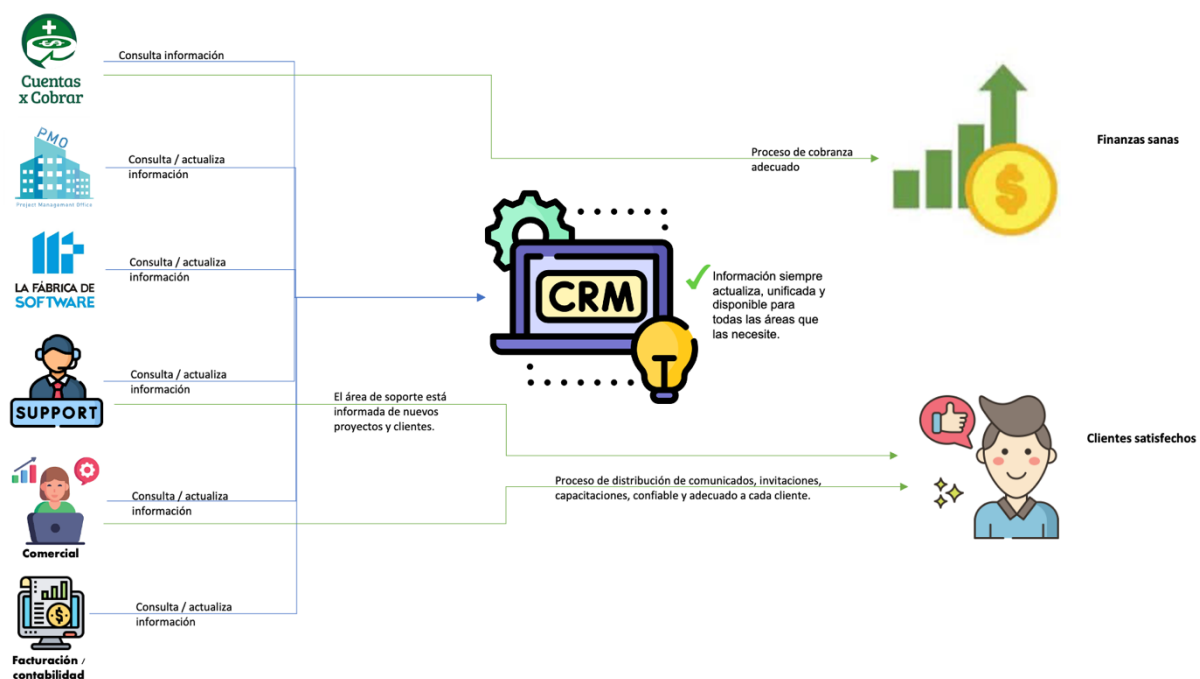


Figura 17 Diagrama de procesos utilizando un CRM en Konesh Soluciones

De acuerdo con los requisitos actuales de Konesh Soluciones, tanto funcionales como económicas, se propone que la herramienta CRM cumpla con las siguientes características mínimas:

1. Sea un CRM en la nube o que no requiera de instalación compleja, dado que no se podría contar con un recurso dedicado mucho tiempo a la implementación.
2. Cumpla con las políticas de seguridad que Konesh Soluciones solicita a sus proveedores, los documentos que se solicitan son:
 - Reporte SOC2 type II
 - Reporte de evaluación de vulnerabilidades y pentest
 - Plan de acción del resultado del pentest
 - Certificado ISO27001 del centro de datos
 - SLA de atención de bugs/ incidentes de seguridad
 - SLAs de disponibilidad del servicio
 - Horarios de ventanas de actualización
 - Documento de Prácticas de Seguridad de la información
3. Costo accesible para la organización o gratis. El costo accesible para la organización puede ser variable, dependiendo de la fluidez de cobranza del momento, pero tomando como dato base al último software que autorizó la dirección, hablamos de no más de 150 mil anuales (total de licencias).
4. Licencias escalables (conforme se requiera y se puedan solventar económicamente).
5. Administración de contactos.

6. Perfil de contactos.
7. Administración de proveedores.
8. Integración deseable con Monday, Basecamp, Microsoft 360.
9. Integración con redes sociales como son: Facebook, Instagram, Linkln y Twitter, este punto es deseable para un futuro, debido a que actualmente la organización no cuenta con procesos de considere redes sociales en la atención o captación de clientes.
10. Administración Email.
11. Seguimiento de proyectos.
12. Automatizaciones
13. Generación de reportes.
14. Gestión de activos digitales.

Tras analizar diversas opciones de CRMs recomendados para PYMES que cumplen con las características establecidas en este trabajo, se identificaron inicialmente dos proveedores: Zoho y Monday.com. La elección de Zoho se basó en la existencia de un contrato vigente con la compañía para el servicio Site 24x7: Website & Application Monitoring Service. Por otro lado, Monday.com fue considerado debido a la implementación exitosa del sistema en la PMO para la gestión de proyectos. Estos dos proveedores fueron evaluados en la presente propuesta y en el Anexo A se detallan las pruebas de valor (PoV) realizadas a las aplicaciones CRM que ofrecen ambos proveedores.

Con base en lo expuesto, la alternativa de solución propuesta en el presente trabajo, tiene como objetivo mejorar la gestión de clientes en Konesh Soluciones. A continuación, se proponen los siguientes datos relativos a métricas que pueden utilizarse para evaluar el éxito de la adopción de un CRM en Konesh Soluciones, una vez que la solución esté operativa:

<i>Tipo de Métrica</i>	<i>Definición</i>	<i>Nota</i>
<i>Retención de Clientes</i>	La retención de clientes mide la capacidad del CRM para mantener a los clientes existentes, reduciendo la tasa de pérdida y fomentando la lealtad a través de estrategias de compromiso y satisfacción.	La retención de clientes se mide mediante la observación de la cantidad de clientes que una empresa logra retener durante un período de tiempo determinado. En el Anexo B se presenta la fórmula que se utilizará para medir este parámetro.
<i>Reducción de Re-Trabajos en la Gestión de Clientes.</i>	La métrica de reducción de re-trabajos mide la eficacia del CRM en minimizar la necesidad de realizar tareas adicionales o corregir errores en la gestión de clientes. Se evalúa la cantidad y frecuencia de re-trabajos necesarios después de la implementación del CRM.	Una reducción significativa en re-trabajos sugiere que el sistema ha mejorado la precisión y la consistencia de los procesos, evitando redundancias y optimizando la productividad del equipo. En el Anexo B se presenta la fórmula que se puede utilizar para evaluar esta métrica.
<i>Satisfacción del Cliente</i>	La satisfacción del cliente mide la percepción general de los clientes con respecto a la calidad del servicio, atención al cliente y la experiencia proporcionada por el CRM.	Medir la satisfacción del cliente después de la implementación del CRM implica recopilar la percepción general de los clientes sobre la calidad del servicio, atención al cliente y la experiencia proporcionada por el sistema. Se evaluará a través de encuestas y retroalimentación directa.

Tabla 2 Métricas

8 Conclusiones

Con base en esta investigación, se determina, que el presente estudio de caso revela la necesidad de transformación en la administración de las relaciones de clientes de Konesh Soluciones. La empresa, que actualmente se enfrenta a desafíos significativos, como la lentitud en los procesos, la realización de re-trabajos y la gestión basada en archivos y correos electrónicos, se encuentra en un punto crucial para mejorar su eficiencia operativa y en consecuencia la experiencia del cliente.

La propuesta de implementar un CRM se presenta como una solución estratégica y holística para abordar estas problemáticas. La capacidad del CRM para centralizar y organizar datos, automatizar procesos y facilitar la colaboración interna es esencial para superar los obstáculos actuales. Al migrar de la gestión manual basada en archivos a un sistema más estructurado, Konesh Soluciones no solo optimizará sus operaciones internas, sino que también mejorará la calidad de la interacción con los clientes.

La localización de áreas particulares que necesitan ser mejoradas, como la lentitud en la consulta de información y la falta de seguimiento en los procesos, destaca la necesidad de una solución tecnológica integral. Además, la pérdida de potenciales clientes resalta la importancia de una administración de relaciones con el cliente más proactiva y personalizada. La implementación de un CRM no solo abordará estos problemas, sino que también mejorará la retención de clientes al proporcionar una atención más cuidadosa y adaptada. Asimismo, sentará las bases para futuras expansiones y mejoras en la gestión de clientes.

Además, la propuesta reconoce la importancia de no solo resolver los problemas actuales, sino de preparar a Konesh Soluciones para el futuro. La capacidad de personalización, la automatización de tareas repetitivas y la potencial explotación de datos mediante algoritmos de inteligencia artificial son aspectos clave que impulsarán la empresa hacia una gestión de clientes más proactiva y eficaz.

En resumen, la implementación de un CRM no solo aborda los desafíos actuales en la gestión de clientes de Konesh Soluciones, sino que también proporciona una plataforma para el crecimiento y la evolución futura de la empresa. Al adoptar esta tecnología, Konesh Soluciones se encamina hacia una mejora significativa en la eficiencia en sus operaciones, la satisfacción del cliente y la posición competitiva en el mercado.

9 Anexo A

9.1 Pruebas PoV

9.1.1 PoV de Monday CRM para la Gestión de Clientes y Ventas en Konesh Soluciones.

Objetivo: Evaluar si Monday.com es una solución adecuada para la gestión de clientes en Konesh Soluciones, como se presentó en la demostración.

Participantes: Equipo de proyectos, comercial y service desk, seguridad y dirección adjunta de Konesh Soluciones.

Pasos de la Prueba POV (duración 5 días):

Coordinación agendas y configuraciones Iniciales (Día 1 ,2 y 3)

1. Se configuró una instancia de Monday.com de acuerdo con las necesidades específicas de Konesh Soluciones, basada en lo que se presentó en la demostración previa.



Figura 18 Cuenta de prueba Monday.com

2. Se organizo con las partes interesadas el que pudieran participar en la capacitación impartida por Intelika (distribuidor autorizado de Monday.com).

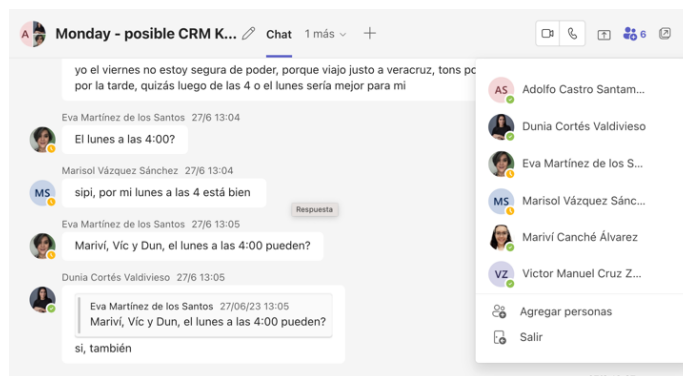


Figura 19 Coordinación de agendas equipo Konesh Soluciones

3. Se organizó la sesión para que el equipo recibiera los primeros para utilizar Monday en un concepto de prueba.

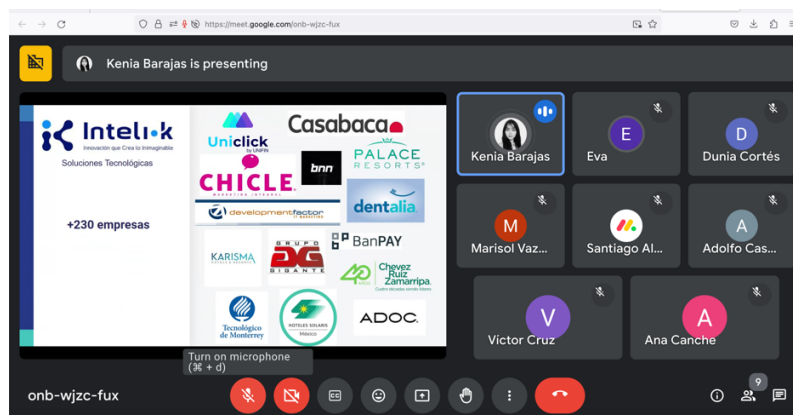


Figura 20 Presentación de Monday al equipo de Konesh Soluciones

Prueba Piloto (Día 3 y 4)

1. Se inició un proyecto piloto en Monday.com.
2. Miembros clave de los equipos utilizaron la plataforma para gestionar tareas, plazos y comunicación con clientes ficticios.

Se comparten algunas evidencias tomadas en el los procesos realizados:

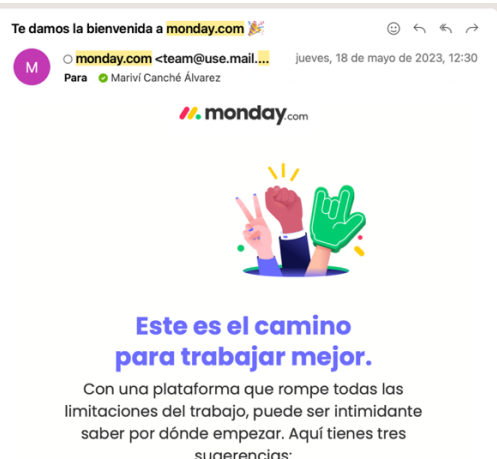


Figura 21 Creación de cuenta prueba en Monday

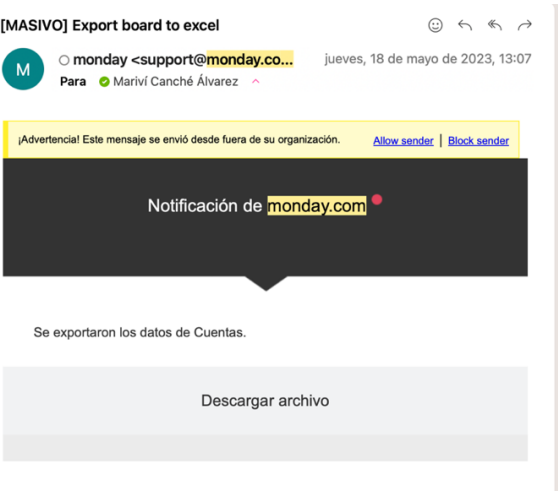


Figura 22 Exportación de archivos con información de clientes en Monday.com

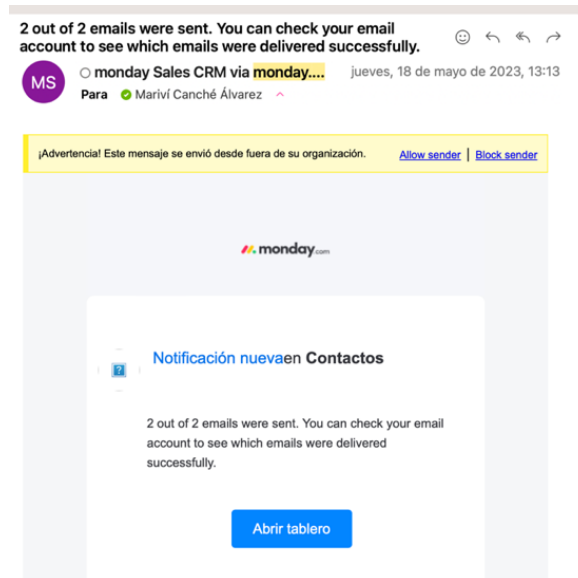


Figura 23 Alta de usuarios en Monday.com

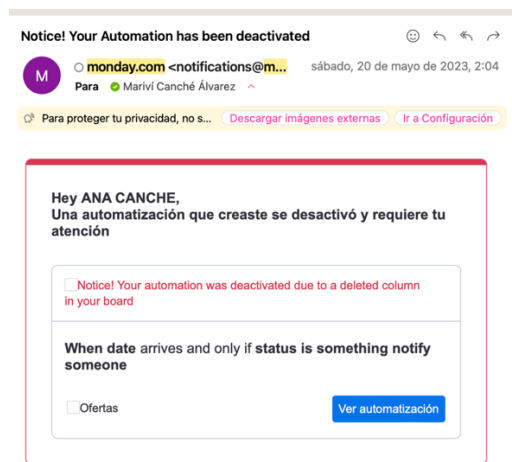


Figura 24 Pruebas de Automatizaciones en Monday

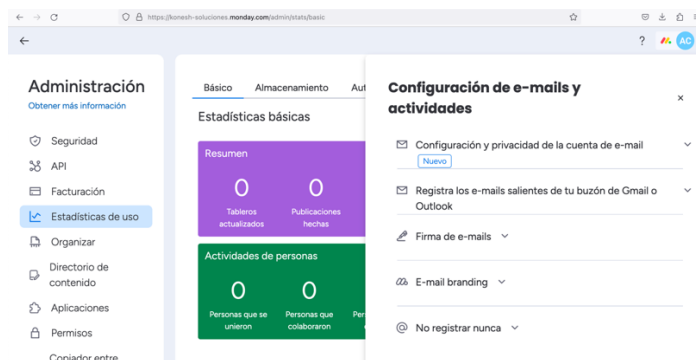


Figura 25 Configuración de Email en Monday.com

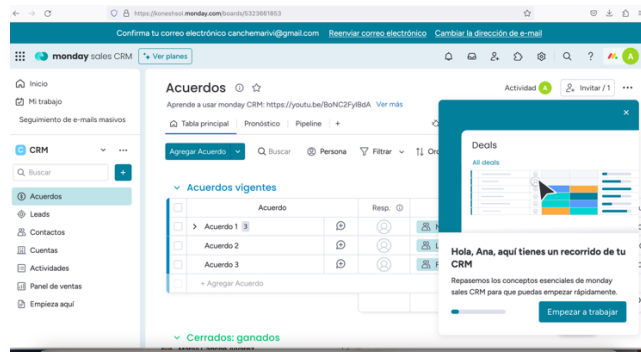


Figura 26 Alta de Acuerdos en Monday.com

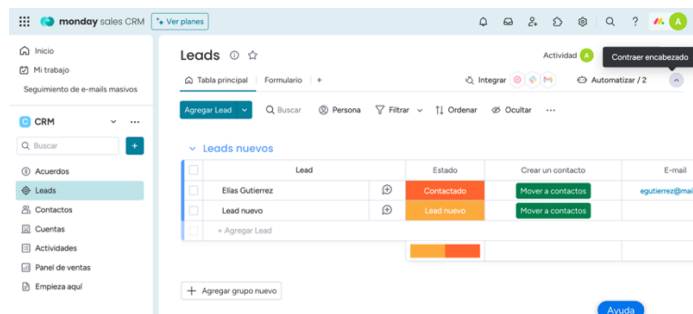


Figura 27 Seguimiento a Leads en Monday.com

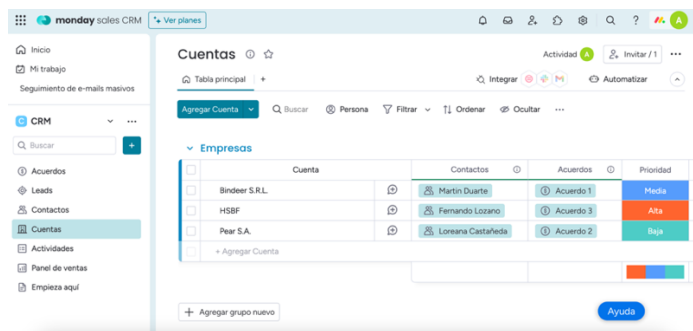


Figura 28 Alta de cuentas en Monday.com

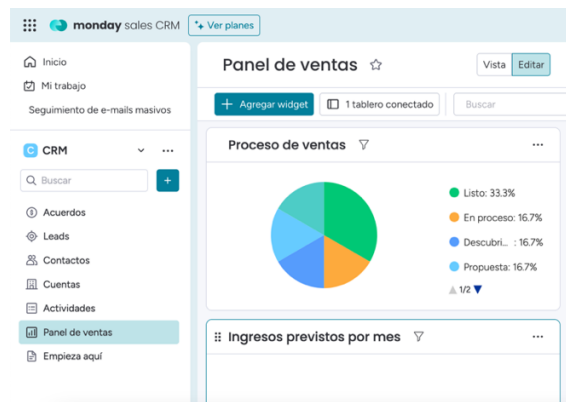


Figura 29 Panel de Ventas en Monday.com

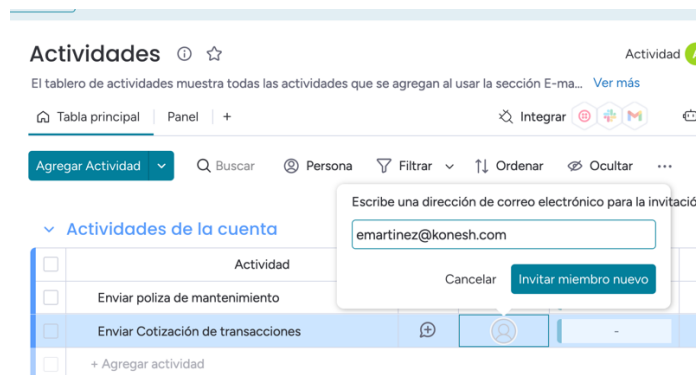


Figura 30 Seguimiento a actividades en Monday.com

Seguimiento y Evaluación interna (Día 5):

1. Se organizó una sesión interna para intercambiar comentarios y experiencia con la herramienta.
2. Se intercambiaron las diferentes experiencias utilizando la herramienta CRM de Monday.

Resultados:

- Monday CRM permitió un seguimiento más eficiente de los clientes y oportunidades de ventas de forma intuitiva y amigable.
- Los informes fueron fáciles de interpretar y proporcionaron una visión clara del estado de las actividades, ventas y el rendimiento del equipo.
- Los equipos informaron una mejora en la colaboración y la comunicación en los procesos.

Conclusión de la Prueba de Valor de Monday CRM

Cumplimiento de Objetivos:

Monday CRM ha demostrado ser una solución que los miembros clave de la organización que están relacionados en el proceso de gestión de clientes consideran fácil de

utilizar, útil y que aporta valor en sus tareas diarias, así como también cumplió correctamente con los requisitos de seguridad que la organización necesita debido a las certificaciones que mantiene.

Usabilidad y Adopción:

En relación con la implementación de la plataforma Monday CRM, los participantes en la prueba de valor (PoV) destacaron que su uso resulta intuitivo y que han logrado hacer uso de la herramienta de manera efectiva. Además, señalaron que la curva de aprendizaje fue mínima durante la etapa de demostración, expresando su satisfacción por la facilidad de uso que experimentaron los usuarios.

Colaboración y Comunicación:

En la fase de demostración, la plataforma ha mejorado significativamente la colaboración y la comunicación entre nuestros equipos, generando un aumento en la eficiencia y agilizando el proceso de toma de decisiones.

Informes:

Las funcionalidades de informes y análisis proporcionadas por Monday CRM durante la fase de prueba han sido de gran utilidad y han sido bien recibidas por el equipo involucrado en la gestión de proyectos y la toma de decisiones.

Integración y seguridad:

El software cumple con las necesidades de integración que la organización requiere:

- Teams
- Outlook
- OneDrive

Así como con los requisitos solicitados por el área de seguridad, como son:

- Reporte SOC2 type II
- Reporte de evaluación de vulnerabilidades y pentest
- Plan de acción del resultado del pentest
- Certificado ISO27001 del centro de datos

- SLA de atención de bugs/ incidentes de seguridad
- SLAs de disponibilidad del servicio
- Horarios de ventanas de actualización
- Documento de Prácticas de Seguridad de la información

Escalabilidad:

La plataforma ha demostrado su capacidad de escalabilidad y su flexibilidad para adaptarse a medida que nuestras necesidades evolucionan. Un ejemplo de ello es su integración con redes sociales (FaceBook e Instagram), una función que se pretende aprovechar en un futuro cercano.

Soporte Técnico y Capacitación:

Durante la fase de demostración, hemos experimentado un soporte técnico eficiente por parte del equipo de Monday CRM, y la capacitación proporcionada a nuestros usuarios ha sido efectiva y amistosa.

A partir de los puntos mencionados anteriormente, llegamos a la conclusión de que Monday CRM es una solución valiosa que se ajusta perfectamente a nuestras necesidades en términos de gestión de clientes, proyectos y colaboración.

9.1.2 PoV de Zoho Bigin para la Gestión de Clientes en Konesh Soluciones

Objetivo: Evaluar el impacto y la eficacia de Zoho Bigin en la gestión de clientes de Konesh Soluciones y determinar si es una solución adecuada para nuestras necesidades.

Participantes: Equipo de proyectos, comercial y service desk, seguridad y dirección adjunta de Konesh Soluciones.

Duración: 4 días

Pasos de la Prueba de Valor:

Configuración Inicial (Día 1):

Se configuro una instancia de Zoho Bigin.

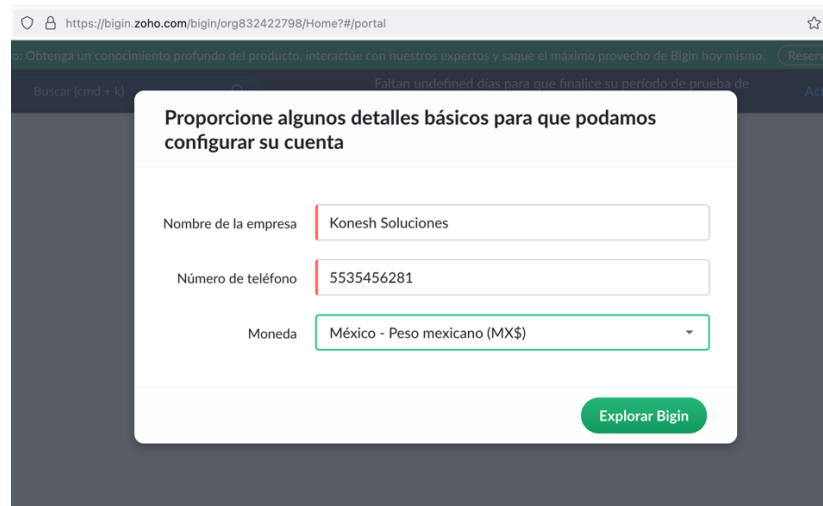
A screenshot of a web browser showing the Zoho Bigin account configuration page. The browser's address bar displays the URL: https://begin.zoho.com/begin/org832422798/Home?#/portal. The page features a dark header with navigation links like 'Buscar (cmd + k)', 'Faltan undefined días para que finalice su período de prueba de', and 'Reservar'. A central white modal box contains the heading 'Proporcione algunos detalles básicos para que podamos configurar su cuenta'. Below this, there are three input fields: 'Nombre de la empresa' with the value 'Konesh Soluciones', 'Número de teléfono' with the value '5535456281', and 'Moneda' with a dropdown menu showing 'México - Peso mexicano (MX\$)'. A green button labeled 'Explorar Bigin' is positioned at the bottom right of the modal.

Figura 31 Configuración Zoho Bigin

Capacitación (Día 2):

Se realizó la capacitación a los equipos sobre cómo utilizar Zoho Bigin para gestionar clientes, leads y oportunidades de ventas.

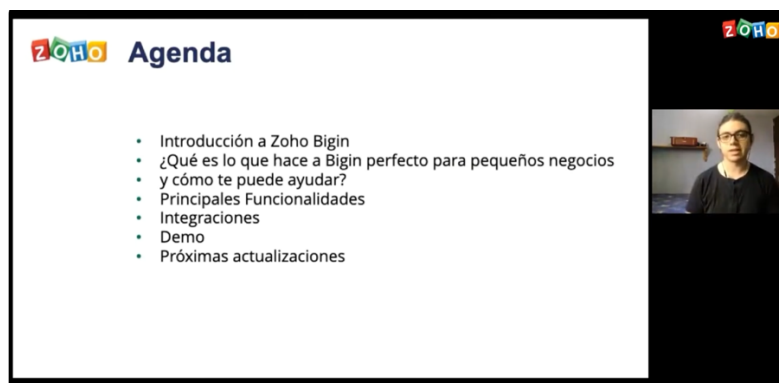


Figura 32 Capacitación Zoho Bigin

Prueba Piloto (Día 3 y 4)

Durante el período de prueba, los equipos de comercial y proyectos utilizaron Zoho Bigin para gestionar clientes, registrar leads, realizar seguimiento de oportunidades y comunicarse con los clientes.

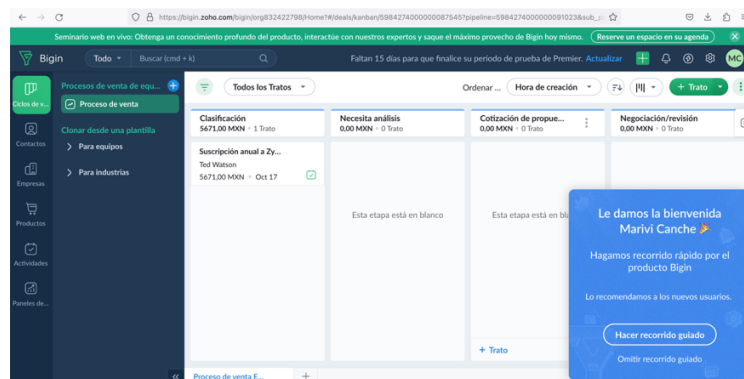


Figura 33 Implementación proceso de Ventas Zoho Bigin

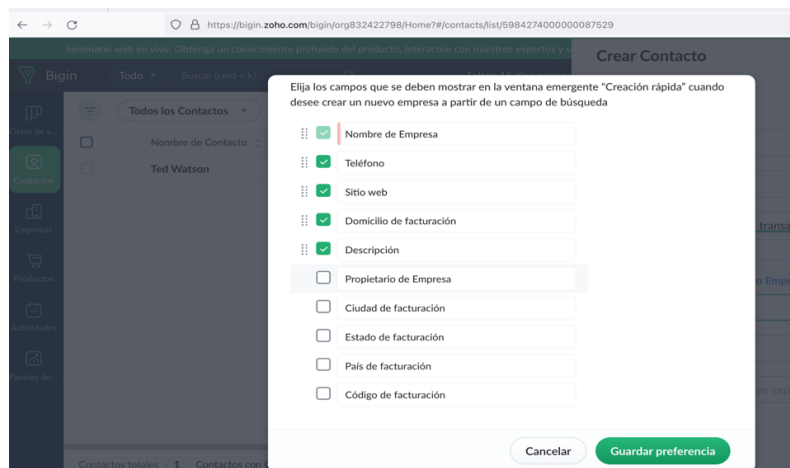


Figura 34 Alta de clientes Zoho Bigin

Crear Contacto

Creación rápida: Empresa

Nombre de Empresa: RUGO

Teléfono: 555555555

Sitio web: RUGO.COM

Domicilio de facturación: cdmx mx

Descripción: Empresa dedica a muebles

Personalizar campos Cancelar Guardar

Figura 35 Configuración clientes Zoho Bigin

Editar Nombre De Contacto

Nombre: Martin

Apellidos: Cano

Cancelar Guardar

Figura 36 Modificación catálogo clientes Zoho Bigin

	Nombre de Contacto	Nombre de Empresa	Correo electrónico	Teléfono
☐	Camilo Castro	THD	ccastro@thd.com	
☐	Martin Cano	RUGO	mcano@rugo.com	
☐	Ted Watson	Zyker Corp	support@bigin.com	

Figura 37 Catálogo clientes de prueba Zoho Bigin

CFDConnect · 20,000.00 MXN/Unidad

Información Básica

Código de Producto: 12345

Categoría de Producto: Software

Producto Activo: ☒

Etiquetas: + Etiqueta

Descripción: Software para generar facturas

Última modificación el Hoy, 08:02 PM

Ciclos de venta Archivos

Proceso de venta de equipo: Proceso de venta

Nombre de Trato	Importe	Fase	Fecha de cierre
Este registro no tiene ningunos tratos.			

Figura 38 Simulación ciclo de venta Zoho Bigin

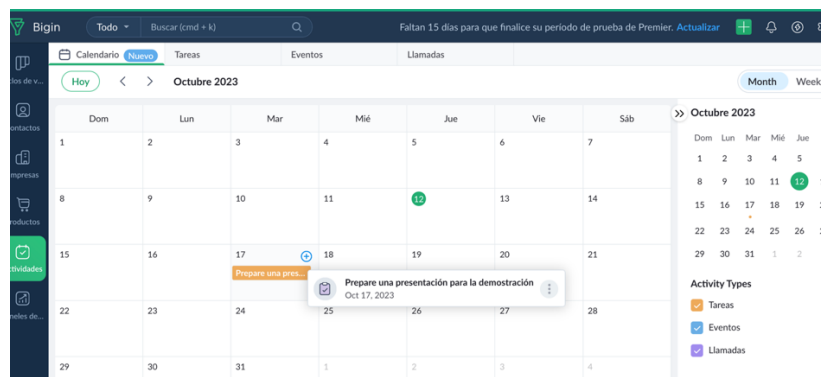


Figura 39 Recordatorios de calendario Zoho Bigin

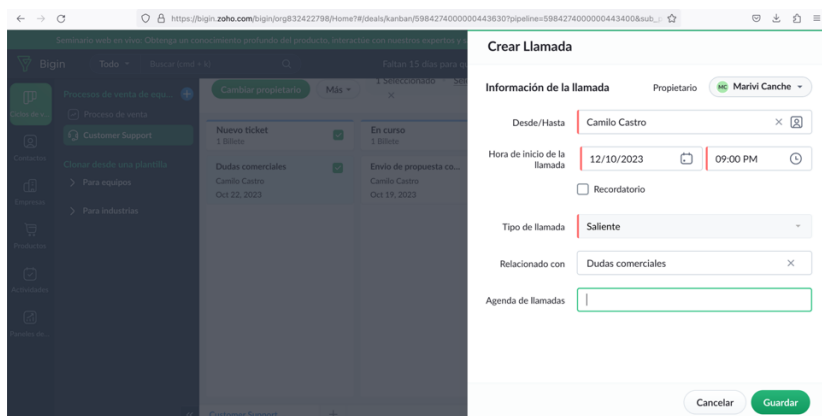


Figura 40 Configuración de reuniones desde Zoho Bigin

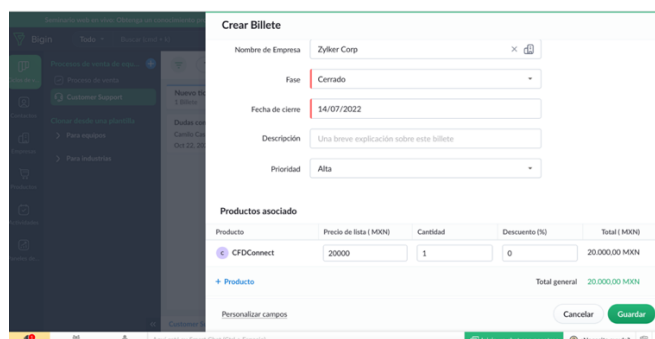


Figura 41 Configuración de propuestas Zoho Bigin

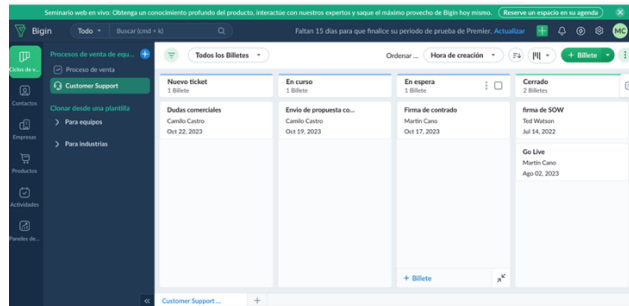


Figura 42 Estado de las propuestas Zoho Bigin

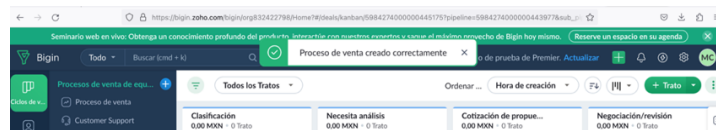


Figura 43 Creación del proceso de venta en Zoho Bigin

Retroalimentación (Día 5):

Se llevo a cabo una sesión interna en Konesh Soluciones para comentar los resultados del uso de Zoho Bigin en la gestión de clientes y ventas.

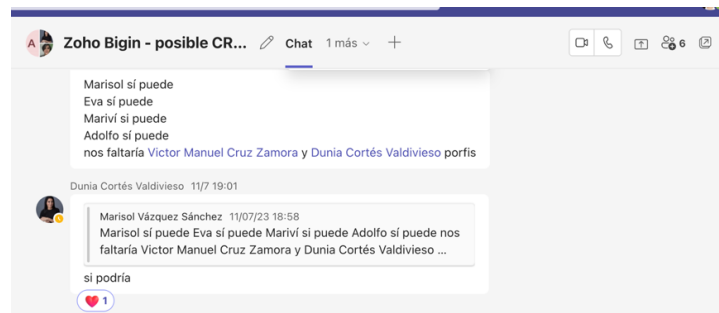


Figura 44 Sesión evaluación Zoho Bigin

Resultados y observaciones:

La herramienta es fácil de usar y ha sido de gran apoyo para que el equipo registre correctamente algunos procesos. Sin embargo, a lo largo de la prueba de valor, se evidenciaron algunos problemas y desafíos significativos:

Limitaciones en la personalización: Hubo dificultades para personalizar el sistema según las necesidades específicas de Konesh Soluciones, lo que resultó en una falta de flexibilidad en los procesos de ventas.

Integración limitada: La integración con otras herramientas y sistemas empresariales fue un desafío y no cumplió con las expectativas de sincronización de datos con Teams, OneDrive, Outlook y Excel. Así como el tema de cumplimiento con relación a los requisitos de seguridad no fue cubierto del todo, ya que no se proporcionaron los siguientes documentos que solicitó el área de gobierno y seguridad:

- Reporte SOC2 type II
- Plan de acción del resultado del pentest
- Certificado ISO27001 del centro de datos
- SLA de atención de bugs/ incidentes de seguridad
- SLAs de disponibilidad del servicio

Conclusión de la Prueba de Valor:

Lamentablemente, tras evaluar los resultados de la Prueba de Valor (PoV), concluimos que Zoho Begin no ha resultado ser una solución adecuada para nuestras necesidades de gestión de clientes en Konesh Soluciones. Diversos inconvenientes, como limitaciones en la personalización, problemas de integración y el factor de que no cumplió con los requisitos que solicitó el área de seguridad de la información de Konesh Soluciones, han dificultado la adopción exitosa de la plataforma por parte de nuestro equipo.

Aunque reconocemos que Zoho Begin puede ser una excelente opción para PYMEs que utilizan la suite de Google, gracias a su sólida integración con las aplicaciones de Google y su interfaz amigable y visual que resultó atractiva para nuestro equipo, observamos que, dadas nuestras necesidades de integración y considerando las

certificaciones de seguridad requeridas por Konesh Soluciones, el valor que esta herramienta puede aportar a nuestra organización se ve limitado

10 ANEXO B

10.1 Fórmula de Retención de Clientes

$$\text{Retención de Clientes} = \left(\frac{\text{Número de Clientes al Final del Período} - \text{Nuevos Clientes Adquiridos en el Período}}{\text{Número de Clientes al Inicio del Período}} \right) \times 100$$

Pasos para calcular la retención de clientes:

1. Número de Clientes al Inicio del Período:

Al comienzo del período que estás evaluando, se debe anotar la cantidad total de clientes que se tienen en ese momento.

2. Nuevos Clientes Adquiridos en el Período

Durante el mismo período, se debe registrar la cantidad de nuevos clientes.

3. Número de Clientes al Final del Período:

Al final del período, registra la cantidad total de clientes que la empresa tiene en ese momento.

4. Aplicar la Fórmula:

Utiliza la fórmula mencionada anteriormente para calcular la retención de clientes.

5. Interpretación:

Un resultado alto en la retención de clientes indica que la empresa ha logrado retener a una gran proporción de sus clientes, lo que generalmente es un indicador positivo. Por otro lado, una baja retención podría sugerir que la empresa está perdiendo clientes a un ritmo más rápido del deseado.

10.2 Fórmula de Reducción de Re-Trabajos

$$\left(\frac{\text{Número de ReTrabajos antes de la Implementación del CRM} - \text{Número de ReTrabajos después de la Implementación del CRM}}{\text{Número de ReTrabajos antes de la Implementación del CRM}} \right) \times 100$$

Pasos para Calcular la Reducción de Re-Trabajos:

1. Registro Inicial de Re-Trabajos:

Antes de implementar el sistema CRM, registra la cantidad de re-trabajos o correcciones que el equipo de gestión de clientes necesita realizar.

2. Registro Post-Implementación:

Después de la implementación del CRM, registra la cantidad de re-trabajos o correcciones que el equipo de gestión de clientes necesita realizar en el mismo período de tiempo.

3. Aplicar la Fórmula:

Utiliza la fórmula mencionada anteriormente para calcular la reducción de re-trabajos.

4. Interpretación:

Un resultado alto en la reducción de re-trabajos indica que el sistema CRM ha sido efectivo para minimizar la necesidad de correcciones adicionales, lo que generalmente es un indicador positivo. Una baja reducción podría sugerir que el CRM no ha tenido el impacto esperado en la eficiencia de la gestión de clientes.

11 Anexo C

11.1 Caso de Negocio para la Implementación de un CRM en Konesh Soluciones

Resumen Ejecutivo:

Konesh Soluciones, una PYME mexicana especializada en servicios de consultoría y soluciones tecnológicas, busca mejorar su eficiencia operativa, aumentar la retención de clientes y potenciar su crecimiento. La implementación de un CRM se presenta como una solución estratégica para alcanzar estos objetivos.

Problema:

1. Ineficiencias Operativas:

Konesh Soluciones experimenta desafíos en la gestión eficiente de sus operaciones comerciales, desde la adquisición de clientes hasta entregar el servicio.

2. Falta de Centralización de Datos:

La información del cliente está dispersa en diferentes plataformas, hojas de cálculo y archivos txt, lo que dificulta una visión completa y actualizada de las relaciones con los clientes.

3. Necesidad de Mejora en Retención de Clientes:

La empresa busca fortalecer las relaciones con sus clientes existentes y aumentar la retención para maximizar el valor a largo plazo.

Objetivos de Negocio:

1. Optimización de operaciones:

Mejorar la eficiencia en la adquisición de clientes, la entrega de servicios y el seguimiento postventa.

2. Centralización y acceso a datos:

Implementar una plataforma CRM para centralizar y facilitar el acceso a la información del cliente en tiempo real.

3. Aumento de retención de clientes:

Mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la retención a través de estrategias de compromiso y atención personalizada.

4. Crecimiento sostenible:

Potenciar el crecimiento del negocio al identificar oportunidades de venta, *upselling* y expansión de servicios.

Beneficios Esperados:

1. Eficiencia operativa:

Reducción del tiempo dedicado a tareas manuales y procesos duplicados, permitiendo que los equipos se centren en actividades de mayor valor.

2. Mejorar la experiencia del cliente y satisfacción.

Proporcionar un servicio con personalización y eficiente, mejorando la experiencia del cliente y fortaleciendo las relaciones a largo plazo.

3. Aumento en la retención de clientes:

Implementar estrategias de retención más efectivas al tener una visión integral de las interacciones y necesidades de los clientes.

4. Crecimiento de ingresos:

Identificar oportunidades de venta adicionales y mejorar la precisión en la oferta de productos/servicios, contribuyendo al crecimiento sostenible.

Costos de Implementación:

1. Adquisición de Software CRM Monday.com

Anualidad: **\$105,600.00 + IVA**

2. Bolsa de horas para servicios: capacitaciones, configuración y asesorías

10 hrs: **\$10,200.00 + IVA**

Cálculo del ROI:

Ingresos Adicionales:

- Adquisición de 20 nuevos clientes de la solución HORUS (mercado masivo) en un año: \$153,120.00.

Costos de Implementación:

- Anualidad con IVA: \$122,496.00
- Bolsa de servicios: \$11,832.00
- **Total: \$134,328.00**

ROI: $(\$153,120.00 / \$134,328.00) \times 100 = 113.98\%$

- Se espera que el retorno de la inversión supere el 100% en el transcurso del primer año, sin considerar aún las proyecciones de retención de clientes para clientes corporativos y las horas de trabajo que se beneficiarán debido a la reducción de retrabajos (estos datos no fueron autorizados a compartir). Estas proyecciones adicionales fortalecerán aún más la rentabilidad y el impacto favorecedor de la implementación del CRM.

Conclusiones:

La implementación de un CRM en Konesh Soluciones es esencial para enfrentar los retos actuales y cumplir con los objetivos estratégicos. La centralización de datos, la mejora en la eficiencia de procesos y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes contribuirán directamente al crecimiento sostenible y al éxito a largo plazo de la empresa.

12 Anexo D

12.1 Propuesta comercial de Monday.com

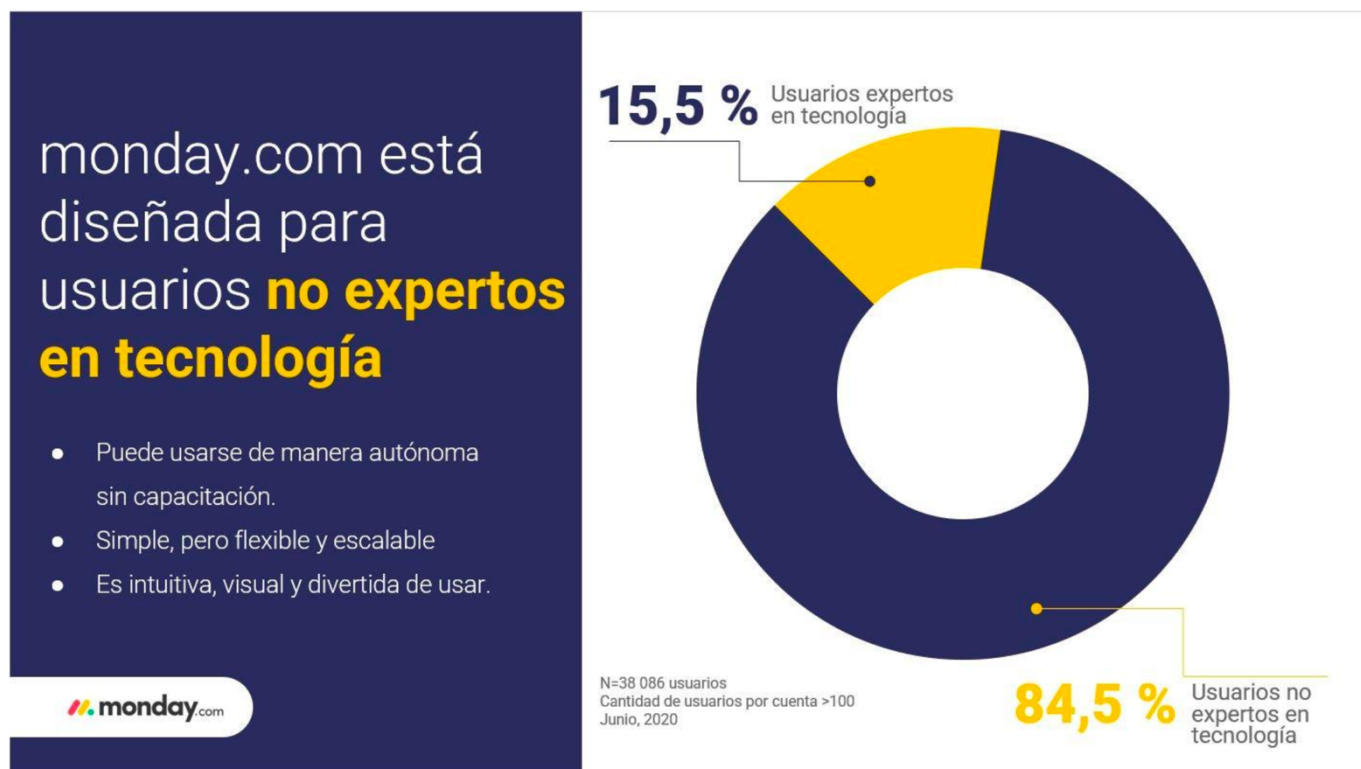




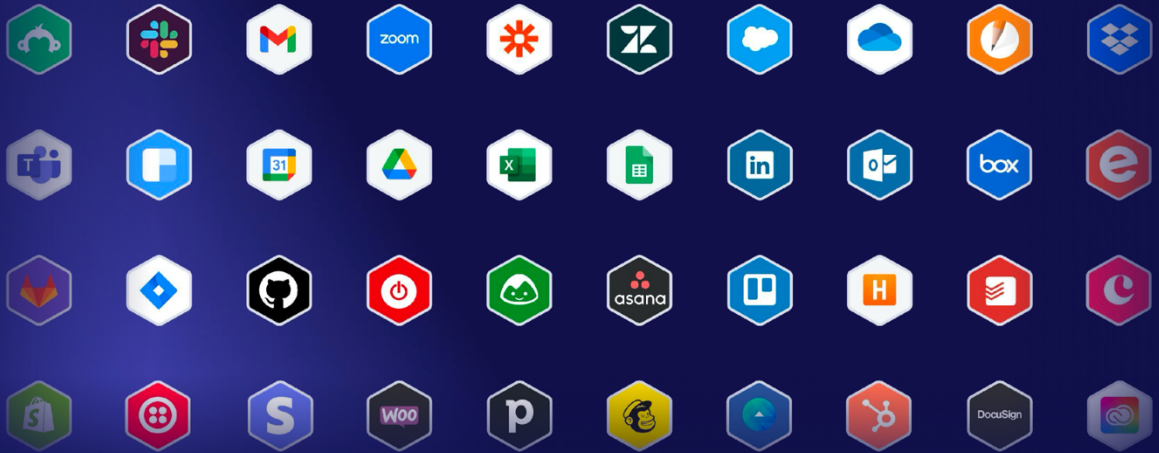
Equipo Inteli-K:

Santiago Alvarez - Especialista en preventa
Kenia Barajas - Ejecutiva Comercial





Más de 37 integraciones con las herramientas que ya usas



Escenario Enterprise **Certificación de Producto**



How long is the certification process?

- 5 hours of learning
- 7 quizzes
- Up to 14 days

What material is covered in the syllabus?

- | | |
|--|---|
| ✓ Introduction to monday.com | ✓ Product Pro part 3 - Admin |
| ✓ Product Basic part 1 - Building Blocks | ✓ Admin Level Quiz |
| ✓ Product Basic part 2 - Communication and notifications | ✓ Product Master part 1- Advanced Column choices |
| ✓ Product Basic 3- Navigation | ✓ Product Master part 2 - Automations and dependencies |
| ✓ Building Blocks | ✓ Product Master part 3 - Integrations |
| ✓ Board Level quiz | ✓ Product Master Part 4- monday.com Apps |
| ✓ Product Pro part 1 - Boards Views | ✓ Product Master: Automations, Dependencies & Integrations Quiz |
| ✓ Product Pro part 2 - Dashboards | ✓ Popular use cases |
| ✓ Dashboard, Forms, and Charts Quiz | ✓ monday.com Product Certification Final Quiz |

Beneficios principales del plan Corporativo **monday.com**

Multi-level permissions

Enterprise-grade security

Advanced reporting & analytics

Enhanced functionalities

Tailored onboarding & support



Permisos Multinivel.

- ¿quién puede hacer acciones?
- Permisos a nivel tablero
- Permisos a nivel Item
- Permisos a nivel Espacio de trabajo
- Permisos a nivel integraciones
- ¿quién puede exportar información?

Seguridad Corporativa.

- Autenticación 2 factores
- Modo pánico
- Auditoría
- Manejo de sesiones
- Gestión de llave personalizada
- Single Sign-On
- Aprovisionamiento SCIM
- Monitoreo mejorado
- Bloqueo Dominio
- Restricción IP

Análisis y Reportes.

- Dashboard con hasta 50 tableros
- Tablero pivote/dinámico
- Organization chart
- Envío programado de dashboard
- monday Docs
- Broadcast de vistas con link

Mejoras.

- 250,000 Integraciones o Automatizaciones
- 1000 Gb Almacenamiento
- Integraciones exclusivas (SalesForce y Jira)

SLA Plan Corporativo

Severity	Description	Response Time
Critical	Service Unavailability (as defined below).	Immediate but within 30 minutes
High	Major functionality in the Core Service is impacted, or the Core Service performance is significantly degraded, or the Error is persistent and affects many Users. No reasonable workaround is available.	Immediate but within 1 hour
Medium	Service performance issue or a material bug affecting some Users or some functionalities. Reasonable workaround is available.	Within 24 hours
Low	Bug or other technical issue affecting some Users. Reasonable workaround is available.	Within 24 hours

<https://monday.com/legal/monday-com-service-level-agreement-for-enterprise-plan/>



Propuesta Comercial

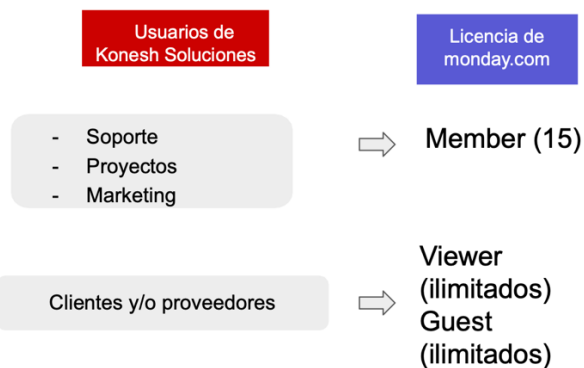
Inteli-k y monday.com han preparado una propuesta llave-en-mano para apoyar a Konesh soluciones en el proceso de adopción de la plataforma.

El alcance de la propuesta comercial se compone de:

1. Propuesta de Suscripción monday.com
 - a. Escenario 1: 15 usuarios PRO anual
 - b. Escenario 2: 15 usuarios ENT anual
2. Servicios Administrados



Licencias de monday.com



Tipos de Usuarios

- **Administradores** - gestionan la consola de monday.com y las configuraciones avanzadas y manejan los permisos de los members, viewers y guests
- **Team Members** - acceden contenido, crean contenido de tableros privados y compartidos. Gestionan actividades y colaboran activamente en monday.com
- **Viewers** - ilimitados sin costo - usuarios no pueden editar o crear contenido. Pueden visualizar tableros, tener tareas asignadas y ver las actualizaciones y comentarios
- **Guests** - ilimitados sin costo - usuarios externos a la compañía con dominio diferente de la empresa o el grupo corporativo - ej. Clientes, proveedores

Escenario 2: 15 usuarios ENT anual

Plan	Término del contrato	# Usuarios	Precio Neto por Usuario mensual (MxN)	Descuento 20%	Total mensual (MxN)	Estimado Anual (MxN)
ENT	Anual	10	\$1,100.00	\$880.00	\$8,800.00	\$105,600.00
ENT	3 meses	5	\$1,100.00	\$880.00	\$4,400.00	\$13,200.00
					TOTAL	\$105,600

Condiciones Comerciales

- Los precios no incluyen IVA en caso de requerir factura nacional.
- El pago del licenciamiento anual deberá cubrirse en su totalidad antes de arrancar con los servicios.

Escenario 2. Propuesta de Servicios Administrados

Descripción	Unidad	Precio individual MxP	Descuento	Precio Total del proyecto MxP
Bolsa de horas para Servicios Administrados Monday.com:				
- Capacitaciones	10 hrs	\$1,200.00	15%	\$10,200.00
- Configuración				
- Asesorías				

Condiciones Comerciales

- Los precios no incluyen IVA en caso de requerir factura nacional.
- El pago de los Servicios Administrados deberá cubrirse antes de arrancar con los servicios.
- Las horas no tienen fecha de vigencia de uso
- Garantía de 4 semanas

13 Anexo E

13.1 Plan de implementación de Monday.com



14 ANEXO F

14.1 Autorización del uso de la marca Konesh Soluciones



www.konesh.com.mx

Marzo 2023

A quien corresponda:

Mediante la presente, se otorga a **Ana Mariví Canché Álvarez**, Asesor de Soporte Corporativo dentro de Konesh Soluciones, el permiso para usar la marca de la empresa con fines educativos dentro de su trabajo de titulación para obtener el grado de Maestro en Tecnologías de la Información en la Dirección de Negocios. El presente permiso incluye el uso de logos y diagramas necesarios para representar la información que así lo requiera.

Es importante señalar que la información presentada en el trabajo, relativa a los procesos internos de la empresa, deberá considerarse confidencial y se prohíbe el uso y reproducción de esta, fuera de los fines que se describieron con anterioridad.

Atentamente,



Marco Antonio Guillermo Ruiz
Dirección Adjunta de Konesh Soluciones

Tuxpan 64, Col. Roma Sur, Cuauhtémoc 06770, CDMX
55.5264.9000
informacion@konesh.com.mx

15 Glosario

PAC: Siglas de Proveedor Autorizado de Certificación, certificación otorgada en México por el SAT.

SAT: Siglas de Secretaría de Administración Tributaria, autoridad fiscal responsable del cobro de impuestos en México.

PYME: Son las siglas de pequeña y mediana empresa.

CRM: Siglas de Customer Relationship Management que en español quiere decir: Gestión de la relación con el cliente.

PM: Siglas de Project Manager, que en español quiere decir: Administrador del proyecto.

PoV: Prueba de Valor ,muestra cómo los productos o servicios ayudan en los puntos de dolor y pueden resolver problemas, así mismo es una muestra de los tipos de beneficios que los clientes que adquieran el producto o servicio pueden esperar.

Upselling: Up-Sell es una estrategia de ventas que invita a los clientes o potenciales clientes a comprar una versión más sofisticada o moderna del producto que originalmente tenían en mente.

16 Referencias

- Gestión de la atención al cliente / consumidor. UF0036. Logroño, Editorial Tutor Formación. Recuperado de (De La Hoz Granadillo et al., 2017).
- NAVARRO HUERGA, M.; FERNÁNDEZ OTERO, M. Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes en las Empresas (CRM). ed. Alcalá de Henares: Editorial Universidad de Alcalá, 2014. 218 p. Disponible en: <https://s443-elibro-net.lasalle.lisproxy.net/es/ereader/redulsa/42931?page=12>. Consultado en: 20 Mar 2022
- CRM, la guía definitiva: estrategia de gerenciamiento de la relación con los clientes. Pluma Digital Ediciones. <https://s443-elibro-net.lasalle.lisproxy.net/es/ereader/redulsa/77366?page=22>
- García de la Torre, C. Portales, L. & Saavedra García, M. L. (2019). Sustentabilidad empresarial en la PYME mexicana.. Grupo Editorial Patria. <https://s443-elibro-net.lasalle.lisproxy.net/es/ereader/redulsa/123807?page=22>
- ARENAL LAZA, C. Gestión de la atención al cliente / consumidor. UF0036. ed. Logroño: Editorial Tutor Formación, 2019. 125 p. Disponible en: <https://s443-elibro-net.lasalle.lisproxy.net/es/ereader/redulsa/122303?page=7>. Consultado en: 19 Mar 2022
- Rahimi, I. y Berman, U. (2009). Building a CSF framework for CRM implementation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16, 253– 265.
- Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2013). *EL CRM COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN* CRM AS A TOOL FOR CUSTOMER SERVICE IN THE ORGANIZATION. 23.

- De La Hoz Granadillo, E., Lopez Polo, L., & Perez Coronell, L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 5(2), 46–76.
<https://doi.org/10.17081/invinno.5.2.2756>
- León, I. S.-D., Arteta-Peña, Y., & Noda-Hernandez, M. (n.d.). *Gestión de lealtad del cliente de turismo de negocios en PYMEs hoteleras*. 10.
- Ruiz-Velásquez, M. A., Ceballos, L. M., & Londoño-Vélez, N. (2021). El Mercadeo Relacional y CRM en las PYMEs del Sector Textil y de la Confección de Antioquia. *Estudios de Administración*, 27(2). <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.57695>
- Wakabayashi, J. L., & Merzthal, J. (2015). Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: Caso DAMERA. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 455–462.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.09.001>
- Da Silva, D. (2021). *Sistema de gestión de clientes: guía para iniciantes*. Zendesk MX.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/sistema-gestion-clientes/>
- CRM para Pequeñas Empresas: COVID-19 | Salesforce. (2020, julio). Blog de Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/2020/07/crm-para-pequenas-empresas-en-la-pandemia.html>
- Latam, S. (2023, 28 septiembre). Up-Sell y Cross-Sell: ¿Qué son y cómo aplicar? Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/up-sell-y-cross-sell/>
- Zendesk. (2023, 16 octubre). Gestión de clientes: 5 errores comunes que no puedes cometer. Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-de->

clientes/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20clientes%20se,promover%20l
a%20retenci%C3%B3n%20de%20clientes.

Hammond, M. (2023, mayo 11). Qué es la gestión de clientes y cómo llevarla de forma efectiva. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/service/gestion-de-clientes>

¿Qué es un CRM? (2022), Sistema CRM - Definición - Ventajas - Funciones. (n.d.). Zoho. <https://www.zoho.com/es-xl/crm/what-is-crm.html>

Corporation, M. (2020) ¿Qué es CRM?, Microsoft Dynamics 365. <https://dynamics.microsoft.com/es-mx/crm/what-is-crm/>

Pipedrive. (2022, June 21). ¿Qué es CRM? La Guía Definitiva. Pipedrive. <https://www.pipedrive.com/es/blog/que-es-crm>

Pursell, S. (2023, enero 3). Los 6 mejores CRM para pymes (y cómo sacarles el máximo beneficio). Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/como-las-pymes-pueden-sacarle-provecho-a-un-crm>

Acerca de nosotros. (s. f.). <https://www.konesh.com.mx/nosotros>