

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ORGANIZACIONAL PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM EN LA EMPRESA BYTTE SAS**

MAIRA ALEJANDRA CANO RUEDA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA DE TELECOMUNICACIONES

BOGOTÁ D.C

2021

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ORGANIZACIONAL PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM EN LA EMPRESA BYTTE SAS**

Presentado por:

MAIRA ALEJANDRA CANO RUEDA

CÓDIGO: 2209469

Trabajo opción de grado Pasantías en Bytte SAS (Área de proyectos)

Director: MSc. JULIANA ALEJANDRA ARÉVALO HERRERA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA DE TELECOMUNICACIONES

BOGOTÁ D.C

2021

RECTOR GENERAL
Padre José Gabriel Mesa Angulo, O.P.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO GENERAL
Padre, Wilson Mendoza Rivera, O.P.

VICERRECTOR ACADÉMICO GENERAL
P. Eduardo Gonzáles Gil, O.P.

SECRETARIA GENERAL
Ingrid Lorena Campos Vargas

SECRETARIA DE DIVISIÓN
E. C. Luz Patricia Rocha Caicedo

DECANO FACULTAD DE INGENIERÍA DE TELECOMUNICACIONES
Ingeniero Germán Macías Muñoz

Nota de Aceptación.

Firma Ingeniero. JULIANA ALEJANDRA ARÉVALO HERRERA
Tutor Asignado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Fecha

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a la Universidad Santo Tomás por darme las bases para aprender y crecer profesional y personalmente a lo largo de estos años. A la profesora Juliana Alejandra Arévalo Herrera, quien fue alguien fundamental en mi proceso de aprendizaje y en el desarrollo de esta monografía y sin duda alguna, quien incrementó aún más mi gusto por las telecomunicaciones. Al profesor Fernando Prieto Bustamante, a quien agradezco completamente por enseñarme e inculcarme todos los conocimientos sobre gestión de proyectos y, además, por mostrarme esta parte de las telecomunicaciones que realmente me apasiona. Al profesor Julio Cesar Pulido Mora por exigirme y ensañarme la importancia de la presentación y de los pequeños detalles en cualquier trabajo. A mi madre por darme el apoyo emocional y económico para culminar mis estudios universitarios y convertirme en una gran profesional y aún más importante por enseñarme los valores para crecer como persona. Y finalmente, a mi tía quien fue una de las principales guías para conocer el mundo de las telecomunicaciones y quien me ayudo a darme cuenta que este era el camino y la profesión que quería para toda la vida.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	10
Marco referencial	12
Introducción	12
Planteamiento del problema.....	13
Justificación	15
Objetivos	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Metodología	18
Estado del arte	19
¿Qué es el CRM?	19
Historia del CRM	22
¿Por qué podrían fracasar algunas empresas al implementar un CRM?	24
Casos de éxito en Pymes.....	26
Flexibilidad	26
Previsión y anticipación	28
Integración y centralización	28
¿Cómo funciona el CRM?	29
Área de marketing	31
Área de Ventas	32
Área de servicios.....	33
Marcas de CRM	34
SalesForce.....	36
Características del CRM para Pymes.....	36
Precios	37
Clientes reconocidos	39
Zoho.....	40
Características del CRM para pymes	40
Precios	41
Clientes destacados	43
Zendesk	44
Características del CRM para pymes	45
Precios	45
Clientes destacados	47

Microsoft Dynamics 365	48
Características del CRM para pymes	49
Precios	50
Clientes destacados	51
Comparación entre las marcas de CRM.....	51
Análisis organizacional/técnico de la empresa Byte.....	53
Información de la empresa	53
Directrices organizacionales.....	54
Servicios ofrecidos	55
Clientes	57
¿Por qué un CRM en Byte?	58
Integración y centralización	58
Atención al cliente	61
Lista de precios automática.....	63
Proceso de ventas.....	63
Análisis de adaptabilidad para la implementación de un CRM	65
Aspecto operacional/organizacional	66
Matriz de riesgos	69
Análisis DOFA.....	70
Marca de CRM escogida (Zoho).....	70
Presupuesto.....	74
Prueba de concepto.....	76
Funcionalidades Zoho CRM.....	77
Cuentas.....	77
Contactos.....	79
Servicios	81
Tratos.....	83
Actividades.....	84
Soporte (gestión de tickets).....	85
Integración con SCRUM a través de Zoho Sprints	87
Percepción de la herramienta (encuesta)	90
Análisis de Factibilidad técnica y organizacional.....	95
Conclusiones	97
Referencias	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Metodología	18
Figura 2. Tipos de CRM	21
Figura 3. Pilares del éxito.....	24
Figura 4. Arquitectura CRM.....	30
Figura 5. Procesos clave área de marketing	32
Figura 6. Procesos clave área de ventas	33
Figura 7. Proceso clave área de servicios.....	33
Figura 8. Cuadrante mágico de Gartner para CRM.....	35
Figura 9. Características de CRM para Pymes en Salesforce.....	37
Figura 10. Características de CRM para Pymes en Zoho	41
Figura 11. Características de CRM para Pymes en Zendesk.....	45
Figura 12. Características del CRM para pymes Dynamics 365.....	49
Figura 13. Organigrama empresarial.....	55
Figura 14. Proceso de solicitud de servicios	62
Figura 15. Proceso soporte mediante Zoho Desk	63
Figura 16. Proceso de ventas	64
Figura 17. Proceso de gestión de clientes en el CRM	65
Figura 18. Análisis DOFA.....	70
Figura 19. Interfaz inicio Zoho.....	73
Figura 20. Tratos Zoho.....	73
Figura 21. Sprints Zoho.....	74
Figura 22. Organigrama usuarios.....	76
Figura 23. Clientes Bytte en Zoho.....	77
Figura 24. Configuración clientes Bytte en Zoho	78
Figura 25. Campos adicionales cuentas	78
Figura 26. Contactos en Zoho.....	79
Figura 27. Configuración de contacto.....	80
Figura 28. Información asociada a contacto.....	81
Figura 29. Creación servicio.....	81
Figura 30. Creación servicio (formulario).....	82
Figura 31. Servicios Bytte en Zoho	82
Figura 32. Configuración trato.....	83
Figura 33. Trato en Zoho	84
Figura 34. Actividades.....	85
Figura 35. Interfaz principal Zoho Desk.....	86
Figura 36. Gestión de tickets.....	86
Figura 37. Interfaz principal Zoho Sprints.....	88
Figura 38. Interfaz Epics	88
Figura 39. Panel.....	89
Figura 40. Métrica trabajo real vs planificado.	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Causas de fracaso	24
Tabla 2. Precios CRM Salesforce	38
Tabla 3. Clientes destacados Salesforce	39
Tabla 4. Precios de CRM Zoho	42
Tabla 5. Clientes destacados de Zoho	44
Tabla 6. Precios para CRM de Zendesk.....	46
Tabla 7. Clientes destacados de Zendesk.....	48
Tabla 8. Precios para CRM Dynamics 365.....	50
Tabla 9. Clientes destacados Dynamics 365.....	51
Tabla 10. Comparación entre marcas (score)	52
Tabla 11. Información general de la empresa	53
Tabla 12. Servicios de Bytte.....	56
Tabla 13. Clientes activos Bytte	57
Tabla 14. Herramientas utilizadas por Bytte	59
Tabla 15. Riesgos	69
Tabla 16. Puntajes selección CRM	71
Tabla 17. Costos CRM.....	75
Tabla 18. Resultados encuesta.....	91

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Matriz de riesgos.....	101
---------------------------------	-----

Resumen ejecutivo

El presente trabajo, tiene como finalidad realizar un breve estudio de factibilidad que además de definir la adaptabilidad de la implementación de un CRM en Bytte SAS, dará algunas pautas a tener en cuenta para lograr un buen desarrollo inicial del mismo.

Para lograr esto, es necesario contemplar, analizar e identificar algunos factores importantes. Para empezar, en el capítulo inicial del trabajo, se da un contexto general sobre la definición de CRM, su historia, algunas ventajas que tienen las empresas con la implementación de la herramienta y las posibles causas de una mala implementación. Así mismo se continúa explicando a más detalle el funcionamiento del software enfocado a las tres áreas donde más influencia tiene (marketing, ventas y servicios).

Con el fin de recomendar la mejor opción para la empresa, se continúa presentando algunas de las marcas de CRM más importantes en el mercado según el cuadrante mágico de Gartner. Mediante las opciones escogidas, se realiza un análisis de las funciones y de los precios que ofrece cada marca y se realiza una pequeña puntuación que sirve como base para determinar cuál es la marca de CRM más completa en cuanto a calidad/precio.

Teniendo claros los puntos anteriores, en el capítulo siguiente se comienza a trabajar en el análisis de la implementación de un CRM en Bytte. Para esto, se recolecta información básica de la empresa y se realiza un análisis para determinar los beneficios que traería la implementación de la herramienta en la compañía. Así mismo, se presenta más específicamente un breve análisis de factibilidad, teniendo en cuenta la factibilidad operacional y organizacional, la factibilidad económica y el análisis DOFA para definir puntos a favor y en contra.

Finalmente, mediante el método de ponderación lineal, se escoge la marca de CRM más adecuada para su implementación en Byte, y se realiza una prueba de concepto utilizando la opción de prueba ofrecida por esta marca, mostrando alguna de las configuraciones realizadas y las funcionalidades que se pueden obtener.

Marco referencial

En esta sección se exponen los lineamientos del presente trabajo, donde se determina el porqué del mismo, así como la metodología empleada para llevarlo a cabo.

Introducción

El presente proyecto de grado tiene como objetivo principal realizar un análisis de factibilidad que permita identificar diferentes factores como las ventajas, las desventajas y las oportunidades que representaría la implementación de un software CRM en la empresa Byte SAS. Para esto, es necesario realizar inicialmente una contextualización acerca de la tecnología CRM, su funcionamiento, su historia, sus beneficios e incluso las principales causas evidenciadas del posible fracaso del software en una empresa. Así mismo, es importante revisar e identificar algunas de las marcas de CRM más importantes en el mercado, con el fin de plantear la mejor opción para la empresa.

En palabras propias, un CRM se puede definir como una herramienta tecnológica mediante la cual una empresa puede analizar, centralizar y gestionar de manera mucho más eficiente sus procesos e información. Como sus iniciales lo indican, el “Customer Relationship Management” está específicamente centrado en dar una mejor gestión a los clientes, permitiendo así, llevar a cabo acciones basadas en análisis más precisos y rápidos, con el fin de brindarle a la empresa un valor adicional y una ventaja competitiva más alta.

La investigación realizada para el presente proyecto, dejó en evidencia la amplia variedad de CRM que existen en el mercado, es por esto que, partiendo del análisis del cuadrante mágico de Gartner para CRM, se presentan cuatro de las marcas más importantes actualmente en el mercado, entre las que se encuentran empresas muy reconocidas a nivel mundial como Salesforce y Microsoft. Este análisis permite conocer un poco más a fondo las funcionalidades

de cada uno de los CRM planteados, abarcando características técnicas y económicas que se tienen en cuenta para recomendar el mejor CRM específicamente para la adaptación en Byte.

La importancia de realizar este trabajo, considerando la parte analítica e investigativa, radica en tener en cuenta la mayoría de los factores importantes que influirían al momento de realizar una implementación del software en la empresa. Desde cómo funciona un CRM hasta la implementación de una prueba de concepto, son factores fundamentales para definir la factibilidad de la implementación y para entregar una propuesta más clara y acertada en Byte.

Planteamiento del problema

No es ningún secreto que el objetivo más importante para cualquier empresa alrededor del mundo, es el éxito en el mercado. Es por esto, que todas las compañías están siempre en constante crecimiento y transformación, mediante el uso de diferentes herramientas y metodologías que los permiten destacar frente a su competencia. Ahora bien, es importante resaltar que a pesar del esfuerzo y del trabajo constante de los ejecutivos, muchas de estas empresas no logran alcanzar dicho objetivo.

Es posible que los directores y empleados se pregunten de manera constante cuál es la causa de su fracaso, y muchas veces la causa es más simple de lo que parece. Como bien se sabe, la adquisición de nuevos clientes y la conservación de los antiguos, es tal vez uno de los factores más importantes para poder medir el éxito de una empresa, ya sea grande, mediana o pequeña. Es por esto, que, al no conseguir un buen manejo de la información y una correcta integración de los procesos directamente relacionados con los clientes, puede no ser posible cumplir con las metas y objetivos; llevando así a la empresa, a sufrir de una serie de problemas y situaciones negativas que podrían afectar el rendimiento organizacional, convirtiéndose finalmente en un reflejo del posible fracaso.

Es importante aclarar que, este tipo de situaciones no son susceptibles únicamente para empresas en nacimiento. Por lo contrario, también se puede convertir en una pesadilla para empresas ya consolidadas en el mercado que no lograron adaptarse a los nuevos cambios y que llevaron una gestión errónea de las herramientas TI.

Considerando lo anterior, se propone la revisión de sistemas de información para gestión de la relación con el cliente (Customer Relationship Manager) así como una prueba de concepto para la empresa Byte que actualmente no cuenta con dicha herramienta.

Justificación

En la actualidad, el mercado se encuentra en constante cambio y la tecnología se convierte en un agente fundamental para el éxito constante de cualquier tipo de compañía. Es por esto, que cada vez son más las empresas que se suman a la implementación de diferentes herramientas TI que permiten realizar una mejor gestión de la información, teniendo así procesos más integrados y eficientes.

Un claro ejemplo de esto, es precisamente la implementación de CRM en una compañía. Como bien se sabe, el *Customer Relationship Management* permite una gestión más adecuada de todos los clientes existentes y todos los posibles clientes potenciales (Leads). Pero además de esto, representa para la compañía una herramienta de integración de procesos e información, que permite un mejor manejo desde cualquier área directamente involucrada con las ventas y el servicio al cliente. En pocas palabras, la correcta aplicación de un CRM se puede traducir como una herramienta para **generar valor** en una compañía. Es importante aclarar que este tipo de herramienta es aplicable a cualquier tipo de empresa ya sea grande, mediana o pequeña, ya que su principal objetivo, sin importar el tamaño de la empresa, es contribuir y ser parte de una estrategia de negocio en pro del crecimiento de la misma.

En el caso de Bytte SAS, el estudio de factibilidad presentado en el actual trabajo, contribuirá no solo a la elección de usar o no la herramienta, sino que también presentará algunos pasos y características claves que permitirán una correcta implementación y adaptabilidad del CRM en la compañía. Pero hablando en términos generales, la implementación de un CRM, podría representar constancia y un posible crecimiento en el mercado tecnológico. Así mismo, representaría también, algunas ventajas a nivel interno ya que, gracias a la herramienta, se podrían tener procesos más integrados, involucrando y dejando a disponibilidad toda la información pertinente ya sea en todas las áreas involucradas con las ventas y los clientes, o en todas las áreas que la empresa desee involucrar.

Para Bytte, el uso de una herramienta como el CRM, se convertiría en una aliada directa que contribuiría en gran medida a la gestión más eficaz de los clientes actuales y de todos los posibles clientes futuros. Así que, si la empresa desea tomar la decisión de implementar la herramienta, la investigación actual les permitirá tener una guía base para una implementación más correcta y efectiva.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la factibilidad técnica y organizacional para la implementación de un CRM en la empresa Bytte SAS, teniendo en cuenta el análisis de la compañía en relación con el software.

Objetivos específicos

- Identificar diferentes características que permitan un entendimiento claro sobre la herramienta.
- Realizar un análisis de mercado basado en el sector de líderes del Cuadrante Mágico de Gartner, para establecer las condiciones de los CRM comerciales más importantes.
- Realizar un estudio en la empresa Bytte para la implementación de un CRM, que considere la forma de uso, riesgos y condiciones de operación.
- Definir qué tipo de CRM sería el más pertinente a tener en cuenta para su implementación en la compañía, a partir del método de ponderación lineal para la toma de decisiones.
- Ejecutar una prueba de concepto del CRM, donde se permita verificar sus características y funcionalidades en el contexto de la compañía.

Metodología

Para el desarrollo de este trabajo, se ha seguido una metodología para el planteamiento de proyectos, en la que se inicia con una investigación documental sobre el tema a estudiar y se analizan algunas de las marcas de CRM más importantes en el mercado. Seguido a esto, se recoge información básica de la empresa y se realiza una evaluación de las condiciones para el desarrollo del proyecto. Finalmente, se realiza una prueba de concepto donde se pueden analizar algunas de las funcionalidades de la herramienta en relación con Bytte. En la siguiente figura, se muestran las fases de la metodología empleada en el trabajo.

Figura 1
Metodología



Estado del arte

En términos sencillos, es fácil definir CRM por sus siglas en inglés como *Customer Relationship Management*. Sin embargo, un CRM abarca mucho más que eso, por lo que es de vital importancia adentrarse un poco más en algunos conceptos clave que se deben tener en cuenta, bien sea al momento de estudiar la temática como en el momento de querer implementarla en términos específicamente empresariales.

Cuando se habla de CRM, muchas personas asumen que lo único necesario para su correcta implementación es realizar una búsqueda de cualquiera de estos softwares por internet y proceder a implementarlo. Sin embargo, un CRM es más que eso, y precisamente para evitar convertirse en un caso más de fracaso, se debe realizar una investigación y un análisis empresarial que permita conocer la correcta estructuración de la organización, los procesos existentes que estarán directamente relacionados con los clientes y todos los aspectos necesarios a tener en cuenta para una correcta adaptación e integración de este con la cultura empresarial. Solo así, se hará una buena elección, que además de permitir un gran crecimiento, facilitará también procesos de gestión con clientes internos y externos, y llevará a la empresa a un crecimiento tecnológico y avanzado de cara a una constante transformación digital y adaptación al mercado.

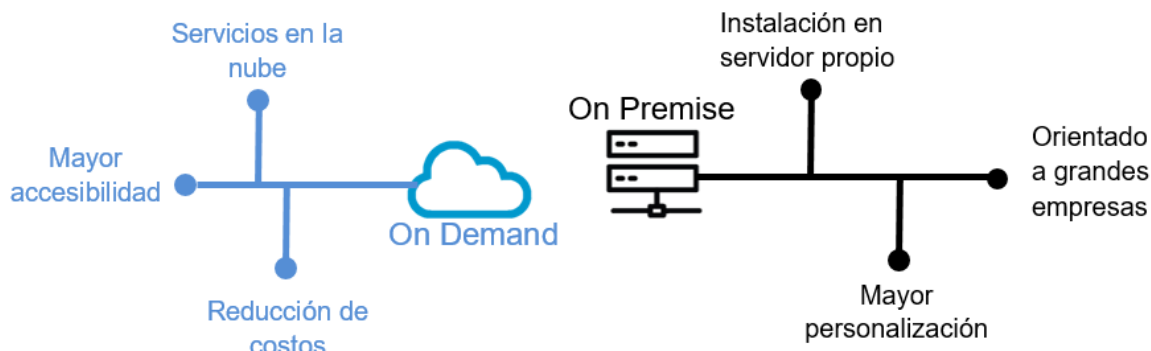
¿Qué es el CRM?

A lo largo de los años, varios han sido los exponentes y personalidades que han definido el CRM, algunos de ellos, plasmándolo como un ámbito enfocado hacia lo tecnológico, y otros tantos hacia la parte más administrativa y gerencial. Sin embargo, es claro que sea cual sea su definición, la tecnología juega un papel importante y va de la mano con la integración y gestión de todos los procesos que se desean mejorar o gestionar a partir del uso de esta herramienta, con el fin de lograr un mismo objetivo.

Según Brunetta, “CRM, es una estrategia de negocio basada en las tecnologías de la información, que permite llevar a cabo acciones y decisiones basadas en datos, en respuesta y anticipación al comportamiento de los clientes” (Brunetta, 2016). Es por esto que, en gran medida, se podría definir CRM como un sinónimo de “generar valor” ya que, si se plantea correctamente, puede representar para la empresa una estrategia duradera destinada a generar valor a los empleados, a los clientes y a todos los Stakeholders relacionados con el trabajo de la compañía. Todo esto, gracias a la integración en las áreas y al buen manejo de procesos que ofrece la implementación de las tecnologías de la información mediante una herramienta como el CRM.

Cómo también especifica Brunetta, “Desde el punto de vista tecnológico, representa los sistemas y arquitectura requerida para capturar, analizar y compartir todas las facetas de la relación de los clientes con la empresa” (Brunetta, 2016). Partiendo de esto, un CRM debe ser transversal a todas las áreas de la empresa, y para lograrlo, es necesario considerar requerimientos técnicos específicos como lo es el tipo de CRM más adecuado para utilizar. Entre dichos tipos, se encuentran principalmente dos, el *On Demand*, el cual hace referencia a los servicios desde la nube y *On Premise*, refiriéndose a los que se implementan en servidores propios. Cada uno de los cuales es escogido dependiendo de la estructura, los procesos y diferentes características adaptativas que permitirán la correcta gestión de la información, cabe resaltar que la mayoría de marcas de CRM ofrecen servicios On demand. A continuación, se muestran las principales características de dichos tipos de servicio.

Figura 2
Tipos de CRM



Aunque es algo evidente, un gran punto a resaltar es la importancia que el CRM tiene sobre el marketing y las ventas dentro de una compañía, es por esto que Shultz define que “CRM es una solución impulsada por la tecnología para el departamento de ventas y marketing. Se enfoca principalmente en administrar el flujo de información entre el comprador y el vendedor, como la gestión de leads y el soporte de telemarketing, buscando eficiencias en los costos de la fuerza de ventas” (Schultz, 2011). Como señala Shultz y teniendo en cuenta la importancia que tiene la tecnología en cada ámbito de una compañía, es de resaltar que, es tan importante poseer herramientas de vanguardia como alinear los procesos a estas herramientas de manera precisa y eficaz. Esto significa que las soluciones impulsadas por la tecnología deben convertirse en el complemento perfecto para cada área, permitiendo llevar un registro claro del porqué de las acciones que se llevan a cabo y cómo estas van a afectar la relación con cada cliente y del mismo modo, las finanzas de la empresa.

Sin embargo, la eficiencia de la aplicación de una herramienta tecnológica varía dependiendo de la manera en que esta se implemente e integre a los procesos internos y externos en cada área afectada, es por esto que resulta imprescindible caracterizar su uso para impulsar el trato adecuado para cada cliente en determinada situación siempre desde un punto proactivo donde se le permita a la compañía generar una ventaja competitiva a través de la

información recolectada y la gestión de la misma. Se puede tomar como referencia la definición de Greenberg, quien afirma que: "La gestión de las relaciones con los clientes no es simplemente una herramienta tecnológica o un proceso comercial para "deleitar al cliente" o mostrar cómo la organización "ama a sus clientes". CRM se trata, en última instancia, de impulsar los ingresos finales a través de la gestión proactiva del ciclo de vida del cliente. Se trata de aplicar los tratamientos CRM adecuados al segmento de clientes adecuado en el momento adecuado para producir resultados comerciales." (Greenberg, 2003), donde se puede observar que un CRM va más allá del mero uso de una herramienta o de cambiar el trato hacia los clientes.

Historia del CRM

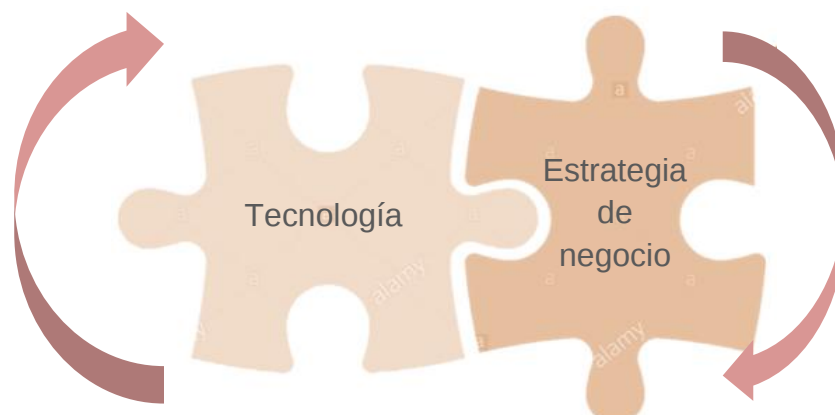
Como recoge el sitio Efficacy, el origen de los CRM se remonta a los años 80, donde se empezaron a implementar las bases de datos que posteriormente derivarían en sistemas gestores de información más complejos, en 1989 Jon Ferrara desarrollaría el primer Sales Force Automation (SFA) que consiste en un software encargado de automatizar los flujos de trabajo para mejorar la eficiencia de un equipo, en términos sencillos, fue un antecesor directo de lo que sería una CRM.

Más tarde, en los años 90, se desarrollan las soluciones integradas para las grandes empresas, se les denominó ERP (Enterprise Resource Planning) e iban de la mano con un nuevo término acuñado por Tom Siebel, que rescataría la automatización y versatilidad de las SFA y las llevaría al contexto del momento, nace así el término CRM. Para esta época, los grandes ERP se complementaban con soluciones CRM y para cubrir esta nueva demanda de mercado basada en la automatización de servicios y procesos empresariales, llega un servicio basado en la nube que pretendía revolucionar el mundo tecnológico, dando nuevas posibilidades a las empresas para predecir los costes de implementación y satisfacer sus necesidades puntuales sin la necesidad de poseer la infraestructura y los costos asociados a mantener la misma.

Para el nuevo milenio, el concepto de CRM fue implantándose cada vez más en el mundo empresarial, produciendo una expansión de los CRM. Estos eran más pequeños y carecían de un enfoque determinado; eran soluciones simples fáciles de implementar, pero sin tener en cuenta los procesos o necesidades de las compañías. Sin embargo, existieron grandes desarrollos a la par, que permitieron la evolución de las soluciones CRM, siendo así Microsoft el principal actor de la época. Es en este periodo de tiempo donde el concepto de un CRM toma fuerza como estrategia de negocios, trascendiendo la idea de ser un software nada más. Dicho cambio de paradigma abrió paso al concepto de centrar al cliente como foco principal.

Finalmente, los últimos pasos de la evolución del CRM se dan a partir del año 2011 donde los softwares empresariales ya eran capaces de satisfacer las diferentes necesidades de distintas compañías, llegando a ser multiplataforma e integrando las nuevas tendencias tecnológicas en beneficio de su enfoque, otorgándole dinamismo y facilidad de implementación. En la siguiente figura se muestra el planteamiento de los pilares fundamentales que conforman una solución CRM.

Figura 3
Pilares del éxito



¿Por qué podrían fracasar algunas empresas al implementar un CRM?

Al momento de implementar un CRM o cualquier otra herramienta tecnológica, es de vital importancia tener en cuenta algunos aspectos clave que permitan evaluar más a fondo la implementación, con el fin de no cometer los mismos errores y poner en riesgo el éxito del desarrollo de la herramienta en la empresa. Es por esto que, a continuación (Tabla 1), se mostrarán algunas de las razones por las cuales una empresa fracasa en el intento de implementar una CRM.

Tabla 1.
Causas de fracaso

CAUSA	DESCRIPCIÓN	SOLUCIÓN
Pensar que el mejor software es el más caro	Muchas empresas cometen el error de pensar que lo único que deben hacer para que un CRM tenga éxito, es comparar el más costoso y reconocido del mercado	Se deben tener en cuenta aspectos y características propias de la empresa que ayuden a descubrir cual el software más adecuado a implementar.
Falta de cultura hacia el cliente	Algunas empresas ven un CRM como la primera y única manera de darle a los clientes la importancia necesaria.	La empresa inicialmente debe tener una cultura formada hacia el cliente y tener claro si estos son parte de su prioridad
ROI poco claro	Si al momento de implementar una CRM en una empresa no se tienen claros los beneficios financieros que se lograran en	Antes de tomar cualquier decisión o de comenzar con la implementación de una nueva herramienta,

	comparación a la inversión, muchas veces puede salir mal o ni siquiera llegar a concretar la implementación.	es importante tomarse el tiempo para realizar diferentes cálculos e investigaciones que permitan determinar si la inversión vale o no la pena.
Mala adaptación del CRM	Algunas empresas olvidan evaluar concretamente todos los procesos y metodologías que se desarrollan en la empresa al momento de implementar un CRM, en consecuencia, se vuelve complicado o imposible adaptar correctamente la herramienta.	Se debe evaluar principalmente la metodología de trabajo. Si la metodología base de la empresa choca de muchas maneras con la implementación de un CRM, tal vez la mejor decisión sea no implementarlo al menos hasta que se tenga claridad de cómo relacionarlos positivamente.
Mala calidad de la información	Es bien sabido que algunas empresas no llevan un buena organización con la información y los datos, muchas de ellas tienen aún datos que ya no se encuentran vigentes o información errónea de sus propios clientes.	Antes que nada, es importante que la empresa lleve toda la información de manera clara y organizada, ya que, si no es así, ni un CRM puede ayudarles. Hacer una verificación de los datos de los clientes es recomendado antes de poner la información en el CRM.
Mala gestión del cambio	Algunas empresas implementan el CRM sin más, dejando a los empleados un poco a la deriva. En consecuencia, es muy posible que no todas las áreas involucradas usen constantemente y de manera correcta la herramienta, lo que provoca desorden y fallas constantes.	Es importante que, desde el principio, todas las áreas estén completamente involucradas, o todos usan el CRM o nadie lo hace, de otra manera no funcionará. Así que, se recomienda ser completamente claros desde un inicio en el funcionamiento y la importancia que tendrá la nueva herramienta en la empresa.

Casos de éxito en Pymes

Para realizar un correcto análisis del funcionamiento y viabilidad de la implementación de un CRM en Byte es necesario revisar cómo un CRM no constituye un servicio a desarrollar únicamente por grandes compañías, sino que, por el contrario, es realizable en mayor o menor medida dependiendo de las características y necesidades propias de cada compañía. Por lo cual, se permite su implementación en pequeñas y medianas empresas añadiendo valor competitivo y eficiencia en sus procesos.

Teniendo en cuenta esta justificación, se presentan algunos casos de éxito en Pymes donde la ejecución de un CRM llevó a las compañías a hacerse fuertes en diferentes pilares claves de su estrategia de negocios y visión del mercado, ganando un valor adicional, un mejor alcance y una competitividad más alta. A continuación, se presentan dichos casos asociados a cada pilar.

Flexibilidad

Para ejemplificar la versatilidad que permite la implementación de un CRM se tiene el caso recolectado por Teamleader, una empresa dedicada a proveer soluciones de negocios para diferentes compañías.

En este caso se trata a una pequeña empresa en Reino Unido llamada Accutone, encargada de la fabricación de diademas para Call centers, celulares y otros dispositivos. Esta compañía necesitaba optimizar el acceso a la información y los procesos de ventas a través de los canales que tenían disponibles para tal fin, por ello se plantearon implementar un servicio que les permitiera automatizar dichos procesos, minimizando los tiempos de capacitación y adopción de la tecnología. De esta manera, determinaron trabajar con un software CRM, donde se atacarán directamente estos puntos.

A continuación, se muestra el testimonio recogido por Teamleader del country manager de Europa para Accutone “Necesitábamos una solución intuitiva que nos permitiera trabajar de forma autónoma, sin necesidad de un proceso exhaustivo de formación o de adaptación. Nuestra anterior herramienta instalada en servidores se había quedado obsoleta, y necesitábamos tener un ordenador a mano para hacer prácticamente cualquier cosa, mientras que el mundo actual se caracteriza por la movilidad en todos los sentidos. Es importante que un software sea accesible desde cualquier parte y desde cualquier dispositivo. La velocidad, la flexibilidad y el precio son los otros factores que entran en juego” (Teamleader, 2018).

A través del CRM lograron incrementar el número de clientes alcanzados gracias a la organización proporcionada por el software y generaron accesos a la información desde cualquier dispositivo, haciendo más efectivos los procesos desde las distintas áreas que dependen de la información, para finalmente aumentar de manera considerable los ingresos de la compañía.

En palabras recogidas por Teamleader definieron su experiencia de esta manera “Asistimos a una notable transformación. Hacíamos 60 llamadas comerciales diarias, mientras que ahora podemos gestionar 100. Los procesos han mejorado y somos mucho más productivos. Ahora disponemos de una estructura para duplicar nuestros ingresos con el mismo número de trabajadores” (Teamleader, 2018).

La implementación de una solución CRM permite integrar los procesos de la compañía de tal manera que es posible gestionar los acontecimientos en relación a cada proceso en tiempo real y de manera intuitiva. Esto significa un aumento importante en la información que recolecta la compañía, de la misma manera, implica un entendimiento más fácil de la misma para cada una de las áreas que requiera la información en un momento determinado.

Previsión y anticipación

Otro caso importante a tener en cuenta para entender la importancia y posibles beneficios de usar un CRM en una pequeña empresa tiene que ver con la manera en la que se usa la información y la importancia de conocer qué información es relevante para la compañía y cómo se organiza.

Con el objetivo de visualizar este aspecto, se presenta el caso de Blast! Media, una empresa dedicada a ofrecer paneles y campañas publicitarias. En este ejemplo se toma como punto fundamental la necesidad de la compañía de cambiar estrategias obsoletas de gestión de la información, como recoge Teamleader, la experiencia del Account manager de la compañía “Solíamos usar tablas y hojas de cálculo; todo se hacía en Excel. Había un archivo en particular que se actualizaba todas las semanas durante una reunión, pero tenía que llamar a otros para recibirlo actualizado y, realmente, no tenía una visión general de nada” (Teamleader, 2018).

Es evidente la poca efectividad que poseían para el manejo de sus datos relevantes, haciendo que perdieran oportunidades de negocio importantes, y fundamentalmente, acortando su alcance y, por consiguiente, su rentabilidad. De esta manera, al implementar un CRM lograron aumentar la efectividad de su trabajo y con la información recolectada de cada cliente, generar soluciones a la medida, aumentando su reputación y consiguiendo que la empresa lograra crecer de manera importante en poco tiempo y con menos esfuerzo.

Integración y centralización

Un punto fundamental para cada organización depende de la colaboración entre departamentos, esto se traduce en mayor eficiencia en sus proyectos y menos tiempos perdidos en reuniones donde se deba exponer la información recolectada por cada área.

Un claro ejemplo de esto, sucedió en la empresa conocida como Aardaman, un estudio de animación. Allí según su productor ejecutivo, se trabajaba de manera obsoleta y fragmentada

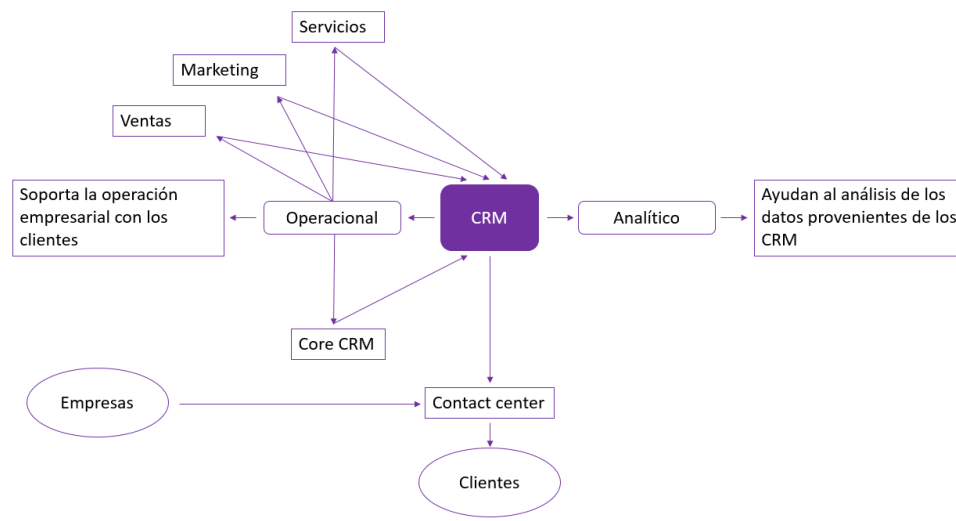
como se recoge en su opinión publicada por Teamleader “En el pasado, usábamos principalmente hojas Excel abarrotadas que no eran muy útiles. Buscábamos un software que no fuera demasiado complejo para que no disuadiera a los usuarios” (Teamleader, 2018).

Como consecuencia, con el CRM lograron mejorar las ventas al tener más información sobre los diferentes clientes que tenían, y aumentaron su eficiencia en diferentes procesos al difundir los procesos comerciales y las necesidades de sus clientes con todas las áreas, como menciona el productor ejecutivo “Nuestro nuevo software CRM contribuye gradualmente a unificar nuestros departamentos y estimular el intercambio de conocimientos e ideas. Antes, podría decirse que cada departamento trabajaba solo, por su lado, y también los contactos se gestionaban de forma fragmentada. Actualmente, la información es mucho más transparente y simplemente colaboramos con una mayor eficiencia” (Teamleader, 2018).

¿Cómo funciona el CRM?

Con el fin de tener una visión más amplia de todos los conceptos que abarcan al CRM y lograr un mejor desarrollo dentro de la posible implementación del software en la empresa, es importante revisar más a detalle la arquitectura o estructura general de este tipo de un CRM, para este objetivo se plantea la arquitectura desde el punto de vista de Miguel Navarro y Marcos Fernández en su libro *Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes en las Empresas (CRM)*. De esta manera, lograr una comprensión más detallada del funcionamiento y de la manera de trabajar que tiene dicho software. A continuación, se expone mediante un esquema, las generalidades que abarcan el funcionamiento de un CRM.

Figura 4
Arquitectura CRM



Como se menciona en el libro *Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes en las Empresas (CRM)* de Miguel Navarro y Marcos Fernández, un CRM se puede dividir en dos partes complementarias entre sí, estas funcionan en conjunto para aprovechar al máximo los beneficios de implementación. Estas son la capa analítica y operacional, en la primera se encuentran las herramientas necesarias para analizar la información que arroja el software, de manera que, con esta información se puedan hacer previsiones y ajustes en los procesos y se considera un agregado de valor al CRM. Mientras que, en la segunda, se encuentran como tal las relaciones con los clientes, el uso de la herramienta para generar valor y por consiguiente la obtención de información importante para los procesos de la compañía.

La parte operacional del CRM constituye el pilar fundamental de la implementación, por tal motivo es el principal aspecto a evaluar y a tener en cuenta. En esta capa se encuentran varias funcionalidades que son utilizadas automáticamente en todo momento por el CRM conocidas como Core CRM. Del mismo modo, soportada por el Core del CRM se encuentran las áreas de la empresa involucradas directamente, estas áreas son Marketing, servicio y ventas, que a su vez pueden verse beneficiadas del Contact center, desde el cual se genera el apoyo

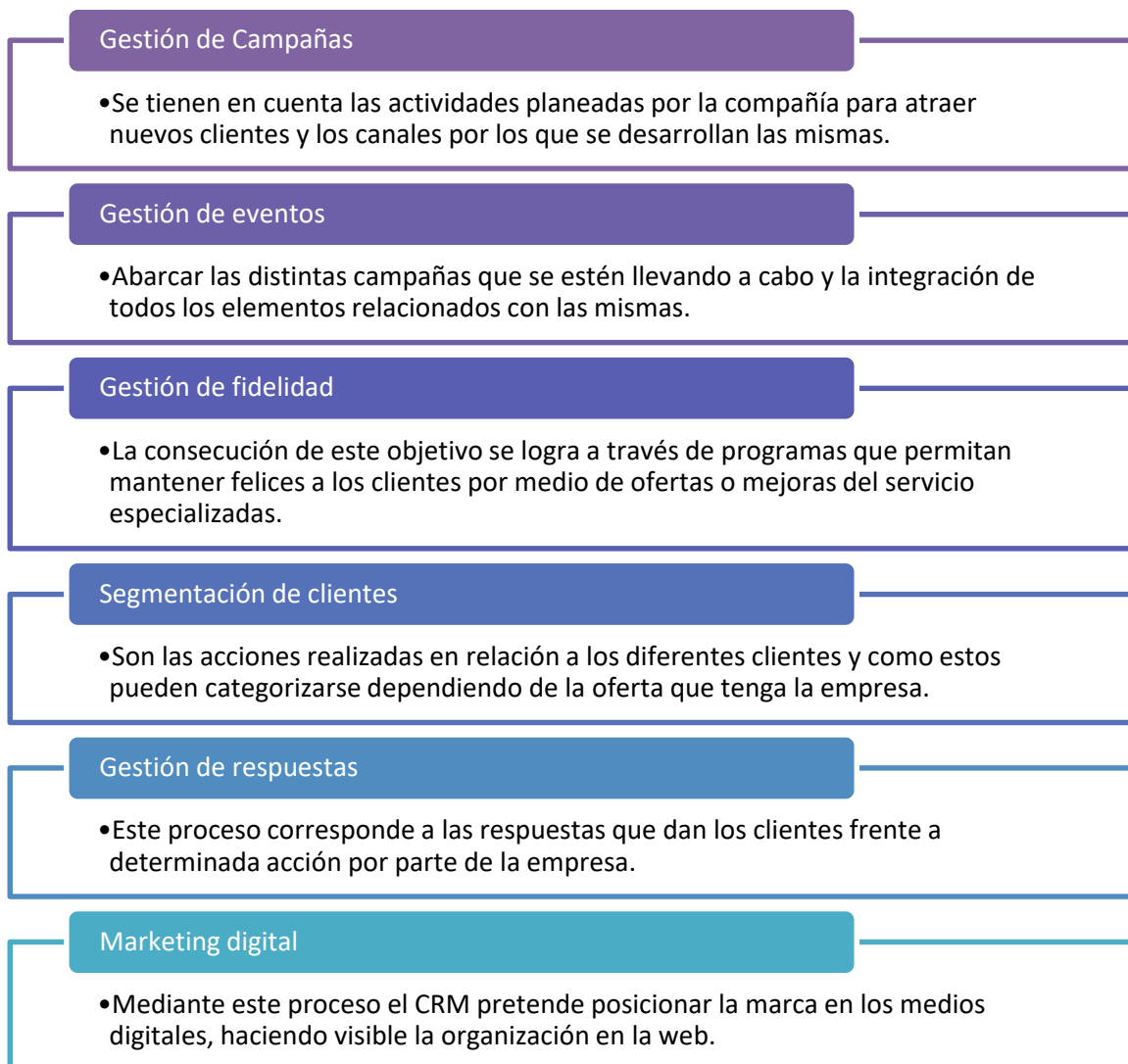
necesario para cada uno de los procesos que lo requieran. A continuación, se explica más detalladamente cada una de las áreas nombradas tomando como base el libro anteriormente mencionado.

Área de marketing

La primera área a analizar es el área de marketing, en esta se maneja la gestión de oportunidades y todos los procesos relacionados a la adquisición de nuevos clientes en función de la campaña planeada y de su efectiva introducción. Un aspecto importante a tener en cuenta para esta área es el medio de comunicación que puede utilizarse, ya sea vía email o vía telefónica. Teniendo en cuenta que estas áreas operan desde y en función del CRM, se le debe dar bastante importancia al análisis de los clientes y la segmentación de mercado, con el objetivo de mejorar los modelos de ventas y campañas de marketing para tener más respuestas satisfactorias por parte de los clientes potenciales.

Dentro del área de marketing se encuentran distintos procesos claves tratados por un CRM, estos procesos se muestran en la siguiente figura.

Figura 5
Procesos clave área de marketing

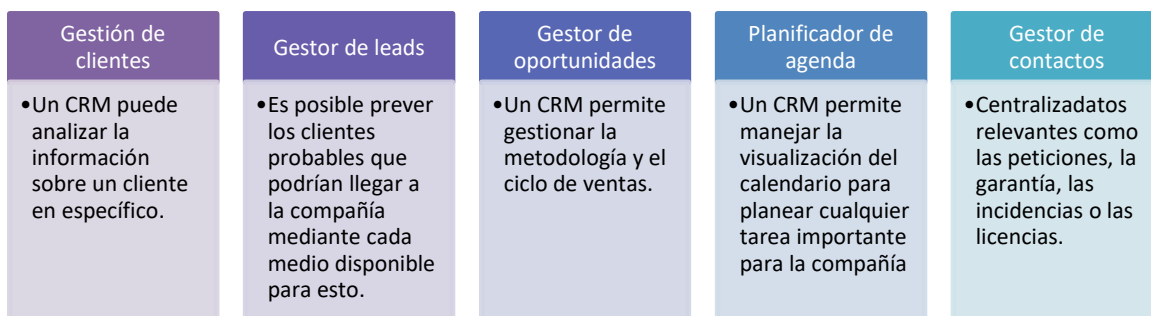


Área de Ventas

Dentro del CRM se pretende gestionar el trabajo que realiza el área de ventas, a través de diferentes indicadores que permitan ver la eficiencia real de la misma. Dentro de este proceso de ventas se maneja la relación de la empresa con los clientes, desde la preparación de ellos hasta la adquisición de algún servicio por su parte. Es necesario para lograr una eficiencia alta en este aspecto, manejar lo más sencillo posible los procesos del área. Dentro de esta área se encuentran sub procesos claves para su ejecución, estos son:

Figura 6

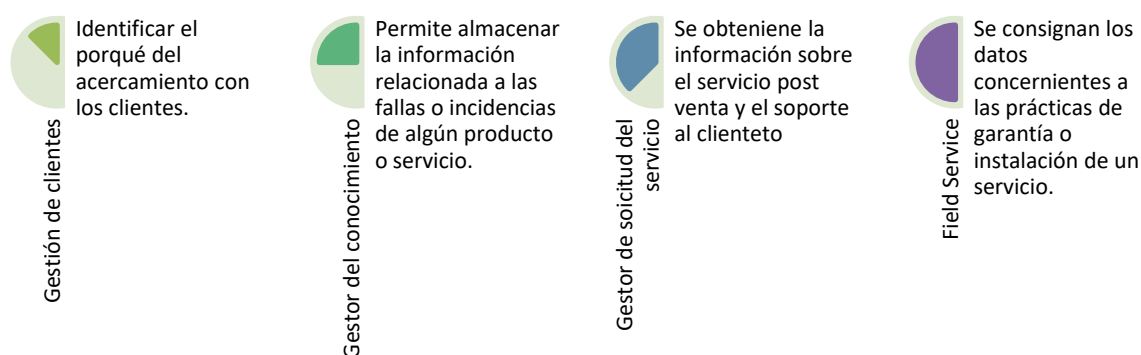
Procesos clave área de ventas

**Área de servicios**

Un CRM debe gestionar todos los procesos que involucran la atención al cliente y el servicio post venta. En esta área se gestionan todas las actividades que acontecen antes y después de una venta como lo son las peticiones de información o las reclamaciones, sugerencias y reclamos por parte de los clientes. Esta área es sumamente importante para la recolección de la información relacionada con los clientes, dado que aquí se manejan las posibles mejoras a implementar desde el punto de vista del cliente. Dentro de esta área se manejan diversos procesos necesarios para su funcionamiento, estos se muestran en la figura 7.

Figura 7

Proceso clave área de servicios



Marcas de CRM

Como punto de partida, es importante revisar algunas de las marcas de CRM más importantes actualmente en el mercado. Para esto, se tiene en cuenta el Cuadrante mágico de Gartner para CRM, presentado por Zendesk en el año 2020. Allí se pueden observar diferentes marcas localizadas según su posición en el mercado, evaluando diferentes aspectos cómo:

- Aspirantes: Tienen potencial para dominar el mercado, pero aún no conocen bien su funcionamiento.
- Líderes: Conocen el mercado y se encuentran bien posicionados en él.
- Jugadores de Nichos específicos: Se mantienen con éxito en el mismo segmento del mercado, pero no buscan innovar.
- Visionarios: Entienden el funcionamiento del mercado, pero no tienen el poder para desarrollar completamente su visión.

Figura 8
Cuadrante mágico de Gartner para CRM



Nota. Adaptado de Cuadrante Mágico de Gartner de Zendesk

Según las opciones analizadas mediante el cuadrante de Gartner (figura 8), se eligieron 4 marcas de CRM (todas con servicios On Demand) teniendo en cuenta su reputación, servicios y características generales:

Zoho: Se escogió debido a que estas empresas se dedican exclusivamente a proveer soluciones de CRM a sus clientes, además de poseer una reputación destacada en el mercado. Se destaca que estos CRM ofrecen un servicio enfocado en pequeñas empresas.

Salesforce: Se eligió debido a que es la marca de CRM líder en el mercado. Se destaca que este CRM ofrece un servicio enfocado en pequeñas empresas.

Microsoft: Se eligió debido a que es una de las marcas líderes en el mercado y es compatible con la mayoría de procesos desarrollados por las empresas.

Zendesk: Se escogió debido a que es una de las empresas de CRM en la nube líderes en el mercado y promete una herramienta sencilla para promover la mejora continua.

A continuación, se exponen las marcas de CRM seleccionadas y se presenta un breve análisis de cada una de ellas.

SalesForce

Empresa Estadounidense, reconocida por ofrecer su servicio CRM llamado Sales Cloud. Mediante este CRM, Salesforce ofrece a sus usuarios una gestión de relaciones que unifica empresas y clientes en diferentes áreas como marketing, ventas, comercio y servicios. En cuanto a las pequeñas empresas, Salesforce ofrece a sus clientes un software enfocado a todo tipo de Pymes y Startups. Mediante estas soluciones, la empresa asegura a sus clientes impulsar el crecimiento a través de la implementación de las tecnologías apropiadas, con el fin de otorgarle a la empresa una ventaja competitiva que esté a la altura de las grandes compañías.

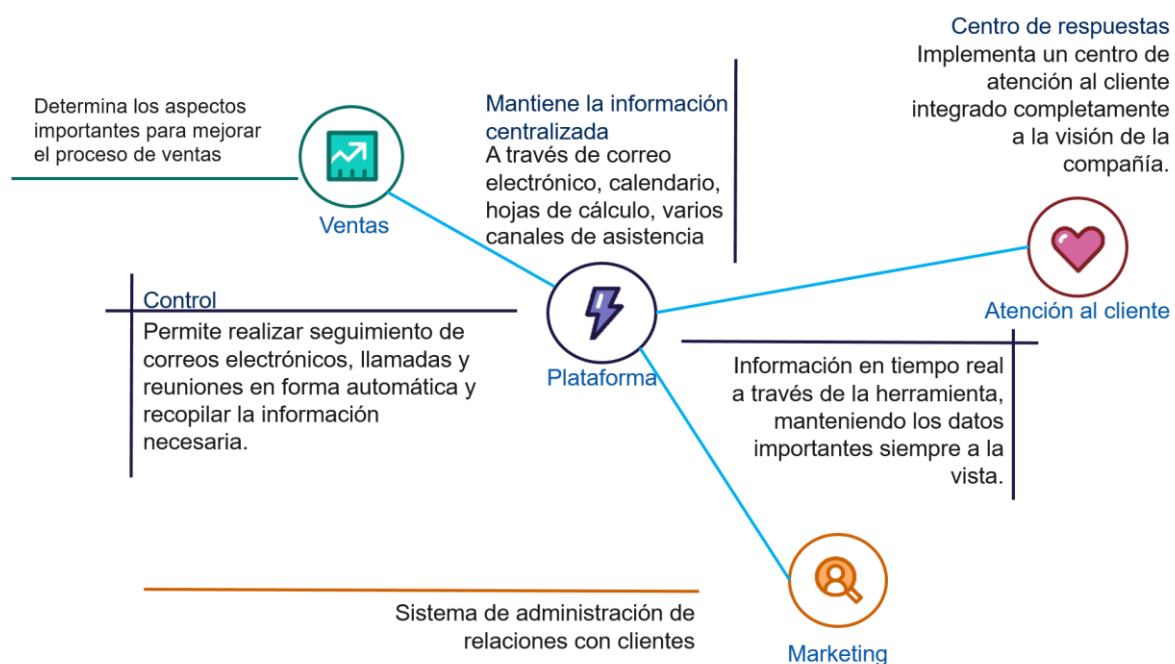
Características del CRM para Pymes

Salesforce ofrece una solución que cubre los aspectos más relevantes a tener en cuenta para el desarrollo de cada empresa con el objetivo de innovar, mejorar la experiencia de los clientes frente a la compañía, aumentar las ventas y proveer escalabilidad para las organizaciones. Con este objetivo su solución se basa en 4 áreas fundamentales: Ventas, atención al cliente, marketing y plataforma.

Cada una de ellas ataca distintas problemáticas. En el área de ventas se pretende impulsar el crecimiento de la compañía a través de la adquisición de nuevos clientes y de mantener bien a los existentes. Desde el área de atención al cliente se mejora la satisfacción de

los clientes al mejorar los distintos canales de comunicación. Mientras que el área de marketing asociada a la compañía y gestionada a la medida le permite a la organización tener la capacidad necesaria para aumentar su divulgación. Finalmente, la plataforma se encarga de centralizar, gestionar y obtener todos los datos necesarios para el funcionamiento de toda la solución. En la siguiente figura se muestran las principales características de Salesforce para pymes.

Figura 9
Características de CRM para Pymes en Salesforce



Precios

Salesforce ofrece a sus clientes diferentes planes dependiendo de las necesidades que estos deseen cubrir. En el caso de las microempresas, Salesforce ofrece un plan bastante asequible apto para máximo 10 usuarios y con funcionalidades básicas para el CRM. Mientras que, si es una empresa de mayor tamaño y que desee cubrir más usuarios y funcionalidades, Salesforce ofrece tres planes que van desde los \$75 a los \$300 dólares.

Cabe aclarar que, los precios ofrecidos por Salesforce se cobran por cada usuario que se incluya en el CRM y en el caso de “Essentials”, la empresa pone como límite la inclusión de 10 usuarios como máximo. En la siguiente tabla, se muestran los diferentes planes ofrecidos por Salesforce.

Tabla 2
Precios CRM Salesforce

Características/ Precios	Essentials \$25 dólares/usuarios al mes** (facturación anual)	Professional \$75 dólares/usuarios al mes** (facturación anual)	Enterprise \$150 dólares/usuarios al mes** (facturación anual)	Unlimited \$300 dólares/usuarios al mes** (facturación anual))
Número de usuarios permitidos	Hasta 10 usuarios	Para equipos de cualquier tamaño	Para equipos de cualquier tamaño	Para equipos de cualquier tamaño
Gestión de cuentas, contactos, candidatos y oportunidades	✓	✓	✓	✓
Integración de correo electrónico con Outlook o Gmail	✓	✓	✓	✓
Aplicación móvil Salesforce	✓	✓	✓	✓
Registro de candidatos y puntuación de candidatos basada en reglas		✓	✓	✓
Previsiones colaborativas		✓	✓	✓

Automatización de flujos de trabajo y aprobaciones			☑	☑
Servicios ininterrumpidos de asistencia y configuración				☑

Nota. Adaptado de Salesforce

Cientes reconocidos

Al ser la empresa con servicios de CRM más reconocida en el mercado, Salesforce posee una gran cantidad de clientes importantes donde destacan empresas de gran renombre como Amazon, Spotify y Vodafone. Así mismo destaca en el mercado de pequeñas y medianas empresas, resaltando Termicalia la cual se conforma únicamente por 4 empleados. En la tabla 3 se muestran algunos de los clientes más importantes dependiendo del tamaño de la empresa.

Tabla 3

Cientes destacados Salesforce

CLIENTES DESTACADOS (por tipo de empresa)	
Pymes	Grande
	
	
	
	
 Mestrelab Research	

Zoho

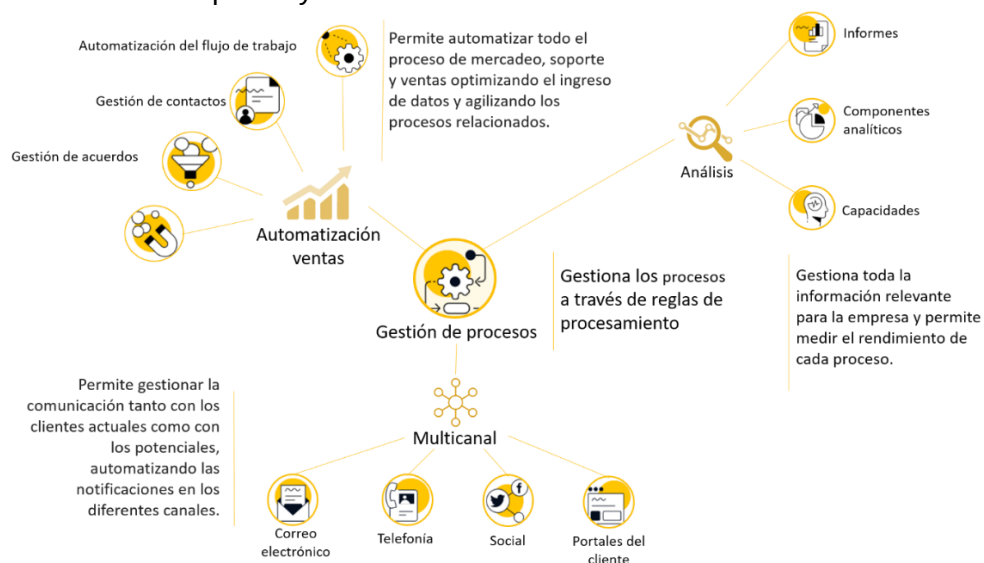
Zoho Corporation es una empresa multinacional enfocada en ofrecer soluciones tecnológicas como servicios en la nube, software y aplicaciones web. Esta compañía se destaca en el mercado por su servicio de CRM, el cual brinda a cualquier organización, sin importar su tamaño, la posibilidad de gestionar las relaciones con sus clientes y automatizar diferentes áreas empresariales como marketing y ventas.

Características del CRM para pymes

A través del CRM provisto por Zoho se abarcan los puntos más importantes para la gestión de clientes y el manejo de la información dentro de las empresas, a través de esta solución Zoho pretende enfocar los esfuerzos en los aspectos relevantes de los procesos de ventas y marketing, del mismo modo que aumenta la eficiencia en el uso de recursos. Mediante la plataforma se pretende también lograr la automatización de los procesos de comunicación con los clientes y el proceso de ventas en general.

Por otro lado, Zoho ayuda a la empresa a organizar los flujos de procesos, de manera que es más sencillo para la compañía controlar cada aspecto de los acuerdos y obtener la información necesaria para garantizar el éxito con los clientes actuales y los clientes antiguos, reduciendo el riesgo de perder oportunidades importantes. En la siguiente figura se muestran las principales características de Zoho para pymes.

Figura 10
Características de CRM para Pymes en Zoho



Precios

Zoho ofrece a sus clientes cuatro opciones diferentes para adquirir el servicio de CRM ofrecido; para esto, distribuye y garantiza funciones básicas y avanzadas que cada empresa puede analizar para escoger la mejor opción a implementar. Sin embargo, Zoho define el plan “Empresarial” como el preferido por sus clientes, ya que además de ofrecer las funciones básicas necesarias para la gestión, ofrece algunas que podrían facilitar la administración y mejorar la eficiencia. Entre una de las características más destacadas que se encuentran a partir del plan “Empresarial”, está la opción de tener un asistente inteligente virtual llamado Zia, el cual ayudará a realizar predicciones y sugerencias.

Cabe aclarar que, los precios ofrecidos por Zoho se cobran por cada usuario que se incluya dentro del CRM y no posee un límite de usuarios en ninguno de sus planes. En la siguiente tabla se muestran los planes ofrecidos por Zoho.

Tabla 4
Precios de CRM Zoho

Características/ Precios	Estándar \$12 /usuario/mes con facturación anual	Profesional \$20 /usuario/mes con facturación anual	Empresarial \$35 /usuario/mes con facturación anual	Ultimate \$45 /usuario/mes con facturación anual
Reglas de puntuación (priorice a los clientes con puntuaciones)	✓	✓	✓	✓
Flujos de trabajo	✓	✓	✓	✓
Varios flujos de procesos	✓	✓	✓	✓
Correo electrónico masivo	✓	✓	✓	✓
Paneles personalizados	✓	✓	✓	✓
SalesSignals (notificaciones en tiempo real)		✓	✓	✓
Blueprint (administrar fuera de línea y con conexión)		✓	✓	✓
Formularios de web a caso (convierta tickets en casos y garantice su seguimiento)		✓	✓	✓
Reglas de validación (garantice calidad en la información de los clientes entrantes)		✓	✓	✓
Gestión de inventarios		✓	✓	✓

Zia AI (asistente conversacional)			✓	✓
CommandCenter (personalice los recorridos del cliente)			✓	✓
Lienzo (obtenga una vista de CRM para mejor adopción)			✓	✓
Portales de usuarios múltiples			✓	✓
Personalización avanzada			✓	✓
SDK móvil y MDM (diseño aplicaciones móviles personalizadas)			✓	✓
Inteligencia empresarial avanzada: incluida en Zoho Analytics				✓
Límites de funciones mejorados				✓
Prueba de 30 días				✓

Nota. Adaptado de Zoho

Cientes destacados

En cuanto a los clientes de Zoho, esta empresa se destaca particularmente por ofrecer su CRM a pequeñas y medianas empresas, siendo estas las que más predominan en su inventario de Latinoamérica y Europa. A continuación (Tabla 5), se muestran algunos clientes de Zoho.

Tabla 5
Clientes destacados de Zoho

CLIENTES DESTACADOS (por tipo de empresa)	
Pymes	Grande
	
	
	
	
	

Zendesk

Zendesk es una empresa estadounidense enfocada en brindar software de servicio al cliente. Es una de las empresas de CRM en la nube líderes en el mercado y garantiza a sus clientes la correcta preparación para el éxito del equipo y la constancia del negocio. Mediante el software ofrecido por Zendesk, las empresas podrán tener la oportunidad de llevar una comunicación sencilla y eficiente con todos sus clientes a través de todos los canales, ofreciéndoles así el mejor soporte y atención. Así mismo, mediante otra de las soluciones de Zendesk, las empresas podrán enfocarse en sus clientes potenciales ya que ofrece una herramienta eficiente para gestionar el pipeline de cualquier compañía.

Características del CRM para pymes

Zendesk proporciona una amplia gama de servicios enfocados en la eficiencia para sus clientes, de esta manera a través de sus herramientas es posible realizar la automatización y centralización de toda la información relevante de los clientes para la compañía, permitiendo posteriormente un análisis a través de su IA. Dichos datos en conjunto con las herramientas de soporte y atención al cliente, además de la integración con las herramientas existentes, ayudan a las empresas a tomar las decisiones correctas en todo momento. En la siguiente figura se muestran las principales características de Zendesk para pymes.

Figura 11
Características de CRM para Pymes en Zendesk



Precios

Zendesk ofrece a sus clientes una variedad muy amplia de planes según las necesidades que estos deseen cubrir. Entre dichos planes, se puede encontrar varias soluciones como:

Solo soporte fundamental: La cual dependiendo de las funcionalidades se divide en tres planes (Support Team- \$19, Support Professional- \$49, Support Enterprise- \$99).

Zendesk para ventas: La cual dependiendo de las funcionalidades se divide en tres planes (Sell Team- \$19, Sell Professional - \$49, Sell Enterprise- \$99).

Así mismo, ofrece una solución más completa que abarca un gran número de funcionalidades para venta y soporte. Esta solución posee tres planes que varían en su precio según las características ofrecidas, así como se muestra a continuación (tabla 6).

Tabla 6
Precios para CRM de Zendesk

Características/ Precios	Estándar \$49 por agente al mes, con facturación anual	Profesional \$79 por agente al mes, con facturación anual	Empresarial \$99 por agente al mes, con facturación anual
Sistema de gestión de tickets líder del sector	✓	✓	✓
Mensajería web, desde aplicaciones móviles o por redes sociales	✓	✓	✓
Soporte por correo electrónico, teléfono, SMS y chat en vivo	✓	✓	✓
Centro de ayuda: Uno ✓ Varios ✓	✓	✓	✓
Automatizaciones y flujos de trabajo	✓	✓	✓
Respuestas automáticas basadas en IA: Hasta 50 ✓ Hasta 100 ✓ Hasta 500 ✓	✓	✓	✓
Espacio de trabajo unificado y centrado en conversaciones	✓	✓	✓
Informes y análisis listos para usar	✓	✓	✓
Almacenamiento de datos y archivos: Estándar ✓ Intermedio ✓	✓	✓	✓
Más de 1000 aplicaciones e integraciones: Prediseñadas ✓ Prediseñadas y personalizadas ✓	✓	✓	✓

API sólidas: Límite de velocidad estándar  Límite de velocidad avanzado 			
Soporte del equipo de Zendesk			
Consejos de integración y adopción			
Portal de autoservicio del cliente			
Administración del conocimiento basada en IA			
Diseños de ticket personalizables			
Licencias de acceso Light: Hasta 50  Hasta 100 			
Administración de contratos de nivel de servicio (SLA)			
Soporte y contenido en varios idiomas			
Desvío de las conversaciones según las habilidades de los agentes			
Foros de la comunidad integrados			
Paneles personalizables y para compartir			
Funciones telefónicas avanzadas			
Conector de eventos de Amazon Web Services			

Nota. Adaptado de Zendesk.

Cientes destacados

Ya que Zendesk es una de las empresas de CRM líderes en el mercado, posee una gran variedad de clientes destacados (tabla 7) tanto para grandes como para pequeñas y medianas empresas. Entre algunos de sus clientes más destacados se encuentran Nequi, Vimeo y GitHub.

Tabla 7

Clientes destacados de Zendesk

CLIENTES DESTACADOS (por tipo de empresa)	
Pymes	Grande
	
	
	
	
	

Microsoft Dynamics 365

Es una solución en la nube de Microsoft que ofrece a las empresas que deseen adquirirlo, la agilidad y la eficiencia necesaria para lograr una buena comunicación y generar experiencias más atractivas con sus clientes. Mediante Dynamics 365, Microsoft busca brindar a sus clientes la posibilidad de generar valor en menos tiempo, mediante la implementación o la ampliación de diferentes soluciones, con el fin de que las empresas puedan acelerar sus resultados.

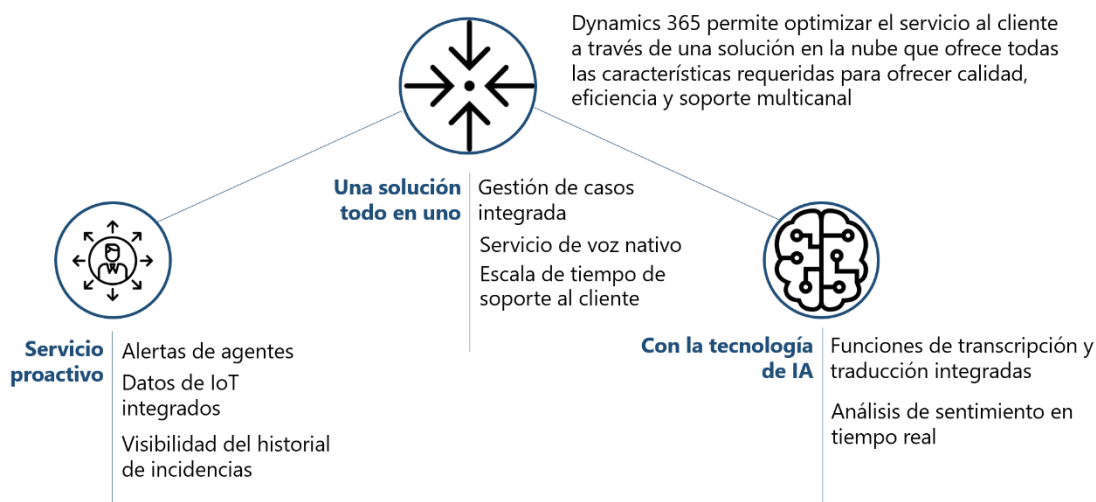
Así mismo, a través de esta solución en la nube, Microsoft busca que las empresas consigan clientes de por vida, ofreciendo un servicio de soporte sólido y conectado en varios canales.

Características del CRM para pymes

Dynamics 365 Customer Service proporciona un sistema de solución de problemas a través de tecnología de IA, desde la cual se gestionan las solicitudes, permitiéndole al equipo de trabajo focalizar su esfuerzo en otros campos, del mismo modo Dynamics 365 ofrece acceso a la información recolectada y analizada en tiempo real para las personas que requieran de la misma, acelerando tiempos de respuesta y procesos. Por otra parte, el CRM de Microsoft permite la interacción de la empresa con los clientes a través de múltiples canales, analizando las interacciones y permitiendo anticipar los procesos a las necesidades de cada cliente específico.

A través de la IA que emplea Dynamics 365 se generan sugerencias que le permiten a la empresa priorizar procesos, a la vez que brinda las herramientas necesarias para que los usuarios puedan validar la información y resolver los problemas de manera mucho más rápida y con más recursos. En la siguiente figura se muestran las principales características de Dynamics para pymes.

Figura 12
Características del CRM para pymes Dynamics 365



Precios

El Customer Service de Dynamics 365 ofrece a sus clientes principalmente dos planes, *Professional* que hace referencia a un plan básico con funcionalidades limitadas pero completas y *Enterprise*, refiriéndose a un plan con mayor cantidad de funcionalidades y con la opción de añadir complementos. Cada empresa puede elegir el que más se acomode a los objetivos que desean cumplir con el CRM e ir adquiriendo otras soluciones complementarias de ser necesarias en el futuro. En la siguiente tabla, se muestran los planes ofrecidos por Dynamics.

Tabla 8

Precios para CRM Dynamics 365

Incluido  Complemento  Limitado 

Características/ Precios	Dynamics 365 Customer Service Professional \$50 dólares/usuarios al mes	Dynamics 365 Customer Service Enterprise \$95 dólares/usuarios al mes
Usuarios designados ilimitados		
Gestión de casos		
Administración del conocimiento		
Inteligencia integrada (IA para el manejo de datos)		
Análisis de informes		
Unified routing		
Soporte omnicanal para complementos		
Personalización de aplicaciones		

Nota. Adaptado de Dynamics 365

Clientes destacados

Debido al gran reconocimiento de Microsoft en todo el mundo, son muchas las empresas que optan por adquirir su servicio de CRM, entre estas se pueden encontrar compañías del tamaño de Nokia, HP y Coca-Cola. De la misma manera, la cantidad de pequeñas y medianas empresas que adquieren Dynamics 365 es muy alta.

Cabe aclarar que una gran cantidad de empresas actualmente gestionan sus procesos mediante diferentes aplicaciones ofrecidas por Microsoft, es por esto que Dynamics se convierte en una opción bastante llamativa para aquellos que quieren una integración más directa. A continuación (tabla 9), se muestran algunos de los clientes más importantes.

Tabla 9
Clientes destacados Dynamics 365

CLIENTES DESTACADOS (por tipo de empresa)	
Pymes	Grande
	
	
	
	
	

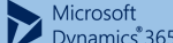
Comparación entre las marcas de CRM

A partir de las descripciones hechas en la sección anterior y del análisis realizado según diferentes características como el precio, la calidad de los planes ofrecidos y las funcionalidades,

se presenta a continuación una comparación directa entre las 4 marcas, donde se evalúan los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de escoger una de estas opciones y se le asigna un Score a cada uno de los puntos presentados, con el fin de realizar una comparación más detallada y acertada.

Teniendo como referencia el método de ponderación lineal se realiza una asignación de puntajes para cada uno de los aspectos evaluados, con esto presente, cabe resaltar que tanto las categorías de precio como satisfacción de los clientes, tienen más peso al momento de la ponderación final. Los puntajes presentados, se encuentran en un rango de 1 a 5, donde 5 es el mejor y 1 el peor. Finalmente se realiza una suma entre los puntajes obtenidos a partir de los aspectos a evaluar y se presenta el score final por cada marca. A continuación (tabla 10), se presenta dicha comparación.

Tabla 10
Comparación entre marcas (score)

					
Peso %	Planes/precio por usuario	Essentials \$25 Professional \$75 Enterprise \$150 Unlimited \$300	Estándar \$12 Profesional \$20 Empresarial \$35 Ultimate \$45	Estándar \$49 Profesional \$79 Empresarial \$99	Professional \$50 Enterprise \$95
10	Versatilidad (cantidad de planes)	5	5	4	3
30	Precios	3	5	4,3	4
10	Calidad (basada en funcionalidades/plan)	4,4	4,7	5	4,7
10	Tipo de CRM (Cloud)	5	5	5	5
10	Aplicación móvil	5	5	5	5
20	Satisfacción de los clientes	4,5	4,2	4,4	4,5
10	Gartner	5	4	4,4	4,6
Ponderado Total		4,24	4,71	4,51	4,33

Criterios de evaluación	
Relación costo/beneficio (por cada una) Comparación costo/beneficio entre las marcas Reseñas recogidas por Capterra Funcionalidades	Se asigna un valor de 1 a 5 y se multiplica por el peso para realizar la suma final

Según los resultados obtenidos, Zoho es la marca de CRM con mayor puntuación llegando a 4,7 y Dynamics la de menor puntuación con 4,4. Cabe aclarar que todos los CRM obtuvieron una puntuación muy favorable.

Análisis organizacional/técnico de la empresa Bytte

BYTTE S.A.S. Es una empresa colombiana con 16 años de experiencia, dedicada al diseño, desarrollo y comercialización de soluciones biométricas, garantizando un producto de alta calidad para los clientes. A lo largo de su experiencia, Bytte ha ofrecido su servicio tecnológico en sectores como el financiero, Gobierno, Universitario, Defensa e Industrial implementándose con éxito en cada uno de ellos.

Información de la empresa

En la siguiente tabla, se muestra la información general de Bytte SAS.

Tabla 11
Información general de la empresa

ITEM	DESCRIPCIÓN
RAZÓN SOCIAL	BYTTE S.A.S
NIT	830115764-4
DIRECCIÓN	AV CL 26 # 69 D - 91 TO 1 OF 407
TELÉFONO	7443800
SITIO WEB	http://bytte.com.co/
NÚMERO DE TRABAJADORES	32
CORREO ELECTRÓNICO	info@bytte.com.co

Directrices organizacionales**Misión.**

Brindar tranquilidad a nuestros clientes, para autenticar de manera segura a sus usuarios, por medio de nuestras soluciones biométricas.

¿Cómo lo hacemos? Desarrollando, integrando, comercializando soluciones biométricas con un alto contenido de innovación. (Bytte, 2019)

Visión.

Ser reconocidos como líderes en soluciones de autenticación biométrica en Latinoamérica. (Bytte, 2019)

Organigrama.

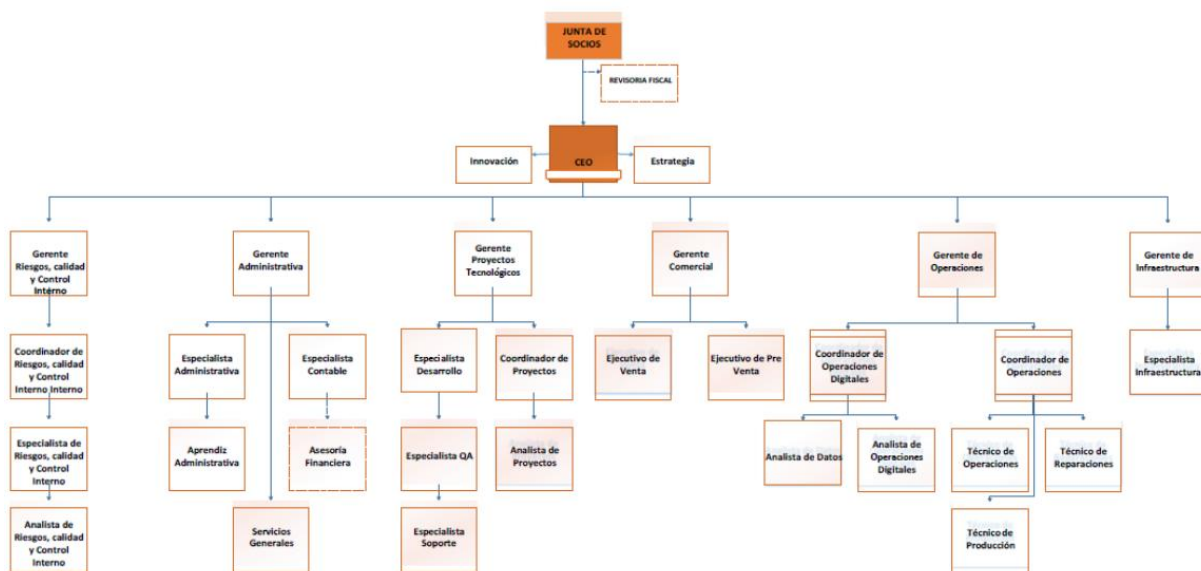
Bytte cuenta actualmente con 32 empleados directos, que se distribuyen en diferentes áreas, dentro de las cuales cumplen diferentes roles. En un nivel superior a dichas áreas, se pueden encontrar la junta de socios y el CEO, encargados de dirigir la compañía. Bytte cuenta con 6 áreas fundamentales las cuales se dividen de la siguiente manera.

- Área de riesgos, calidad y control interno: Gerente, coordinador, especialista y analista.
- Área administrativa: Especialista administrativo, aprendiz administrativo, especialista contable, asesoría financiera y servicios generales.
- Área de proyectos tecnológicos: Especialista de desarrollo, especialista QA, especialista de soporte, coordinador de proyectos y analista de proyectos.
- Área comercial: Ejecutivo de venta y ejecutivo de preventa.

- Área de operaciones: Coordinador de operaciones digitales, analista de datos, analista de operaciones digitales, coordinador de operaciones, técnico de operaciones, técnico de reparaciones y técnico de producción.
- Área de infraestructura: Gerente y especialista de infraestructura.

En la siguiente figura, se muestra el organigrama empresarial de Byte con las áreas descritas anteriormente y sus correspondientes dependencias.

Figura 13
Organigrama empresarial



Nota. Adaptado de Byte

Servicios ofrecidos

Byte ofrece a sus clientes 2 servicios principales (ByCasb y ByAccess) basados en soluciones biométricas que brindan funciones de enrolamiento, autenticación y acceso mediante desarrollos de software y de hardware. Así mismo, ofrece un servicio complementario (ByCloud) disponible con el fin de soportar y manejar más eficientemente algunos de los servicios ofrecidos. ByCloud es un complemento principalmente disponible para el servicio ByCavi. En la tabla 12 se muestra en resumen los servicios ofrecidos y su respectiva descripción.

Actualmente Bytte se encuentra trabajando en la implementación de un nuevo servicio de soporte para la autenticación de procesos con la cédula digital.

Tabla 12
Servicios de Bytte

Servicio	Descripción	Funciones
	Este servicio permite realizar una autenticación de identidad a través de una plataforma diseñada por Bytte en la arquitectura Cloud Computing de Azure.	Captura de la información básica del dueño del documento mediante códigos de barras. Puede detectar adulteraciones en la información impresa.
		Enrolamiento y autenticación de identidad para minimizar fraude.
		Acceso a la información en línea para el correcto análisis
		Manejo de procesos de manera local cuando se presentan problemas en la nube
		Integración sencilla a los sistemas Core del cliente
	Plataforma de software desarrollado para la administración de los accesos mediante servicios biométricos y tarjetas inteligentes	
	Acceso rápido y seguro a la información minimizando los procesos de instalación al cliente	

Nota. Adaptado de Bytte

Cientes

A través de ByCASB, Byte enfoca principalmente sus servicios al sector financiero (Banca), con clientes tanto a nivel nacional como internacional, siendo Banco 1 en Uruguay y Banco 2 en Chile, sus clientes a nivel internacional. Por otra parte, su segundo y tercer foco de mercado es cubierto por ByAccess, siendo Gobierno 1 el único cliente actual del sector gobierno, mientras que varias universidades importantes del país tienen contratado el servicio para el control de acceso en sus principales sedes. En la siguiente tabla, se muestran los clientes de Byte relacionados a cada servicio. **Cabe destacar que se cambiaron los nombres reales de los clientes por motivos de confidencialidad***

Tabla 13
Clientes activos Byte

Cliente	By Access	By CASB
Banco 1		X
Banco 2		X
Banco 3		X
Banco 4		X
Banco 5		X
Banco 6		X
Banco 7		X
Banco 8		X
Banco 9		X
Gobierno 1	X	
Universidad 1	X	
Universidad 2	X	
Universidad 3	X	
Universidad 4	X	
Universidad 5	X	
Otros 1	X	
Otros 2		X
Otros 3		X

Banca ● Universidades ● Gobierno ● Otros ●

Nota. Adaptado de Byte

¿Por qué un CRM en Byte?

Con el fin de realizar un análisis más concreto sobre la factibilidad de la implementación de un CRM en Byte, se presentan algunos de los beneficios más importantes que traería el software en la empresa. Mediante esta herramienta, se desarrollarían procesos empresariales mucho más eficientes tanto para alcanzar metas internas como externas. Algunos de los beneficios que traería dicha implementación, se podrían observar en aspectos como la atención al cliente, el proceso de ventas y la centralización de alguna información. A continuación, se presenta un breve análisis de algunos beneficios importantes de la implementación de un CRM en Byte.

Integración y centralización

Es importante aclarar que, actualmente Byte maneja distintas plataformas y herramientas para la gestión y el manejo de sus diferentes procesos internos y externos. Dado que la información proveniente de estas no se encuentra centralizada e integrada en ningún lugar, en muchas ocasiones cuando es necesario compartir la información, se convierte en una actividad un poco ineficiente. Es por esto que, una muy buena solución sería la implementación de un CRM ya que, desde esta herramienta, sería posible centralizar y gestionar todo desde una única plataforma, evitando el uso de varias aplicaciones o centralizando la información necesaria proveniente de estas.

A continuación (tabla 14), se muestran las plataformas y herramientas utilizadas actualmente por Byte.

Tabla 14
Herramientas utilizadas por Byte

Plataforma/herramientas	Descripción	Función	De pago
World Office	Es un software contable diseñado para gestionar los recursos existentes en la compañía. Al ser una herramienta integrada al proceso de ventas se obtiene en tiempo real la contabilidad, inventarios, impuestos y saldos que posea la empresa.	Software Contable	X
GLPI	GLPI es un software que permite la gestión del sistema de información de una compañía a través de diferentes funcionalidades. Mediante esta aplicación se puede manejar el inventario de la organización y organizar tareas administrativas y financieras. Por otra parte, posee un sistema de gestión de incidencias basada en activos técnicos.	Gestión de requerimientos internos	
Splunk	Es un software que permite el análisis de grandes cantidades de información generadas por programas (Big Data), mediante una interfaz de usuario web. Este software correlaciona e indexa la información en tiempo real en un repositorio desde donde centraliza sus funcionalidades	Monitoreo de servicios	X

Mesa de ayuda OTRS	Esta herramienta ayuda a gestionar solicitudes de servicio o información mediante la asignación de tickets, permitiendo el seguimiento de estas interacciones con los clientes.	Soporte al cliente, seguimiento de incidencias	
Microsoft 365	Suite de office Microsoft Teams Outlook OneDrive	Varios	X
Azure DevOps	Azure DevOps es una herramienta que facilita la gestión de proyectos cubriendo todo el ciclo de vida de los procesos de la empresa y de los servicios ofrecidos.	Gestión de tareas, procesos y equipos de trabajo (SCRUM)	X
Power BI	Es una herramienta que permite el análisis de información a través de una interfaz interactiva con altas capacidades de personalización	Informes y estadísticas	X

La centralización e integración de información relacionada a los diferentes aspectos de los clientes, como pueden ser los contactos, el soporte e incluso la información de los acuerdos comerciales, es tal vez uno de los beneficios más importantes que ofrecería la implementación de un CRM en Bytte, ya que, como se puede observar, la empresa maneja una gran variedad de herramientas cuya información no se encuentra centralizada.

Mediante el uso de un CRM, la empresa podría ver reflejados beneficios organizacionales al implementar un software que les ofrece servicios similares a los de las herramientas nombradas anteriormente. Por ejemplo, Zoho posee una funcionalidad dedicada a la metodología Scrum (actualmente trabajada mediante Azure DevOps) y a las tareas asignadas a cada miembro

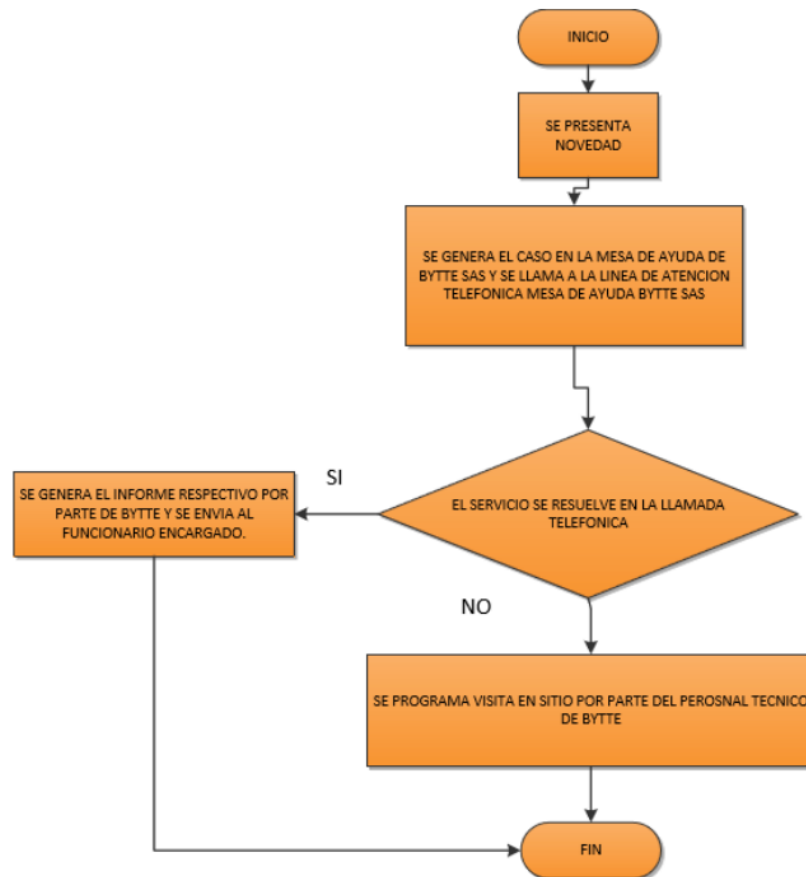
del equipo, mostrando dentro de la misma función, estadísticas dedicadas netamente a evaluar y medir el trabajo de los empleados involucrados y el avance de los mismos. Es decir que, gracias a un CRM, la empresa podría automatizar aún más sus procesos, e incluir ventajas necesarias como la integración y centralización para una mejor gestión de los mismos.

Atención al cliente

Actualmente, Bytte le brinda soporte a sus clientes mediante una Mesa de ayuda que es gestionada por el área de servicios. Todo tipo de incidencias, ya sea de software, hardware y carnetización, están debidamente registradas en dicha plataforma y son escaladas bien sea al analista de servicios, al coordinador de servicios o al gerente de servicios dependiendo del nivel de escalamiento.

Todo requerimiento debe solicitarse mediante la Mesa de ayuda y su debido proceso se registra de la siguiente manera (figura 14).

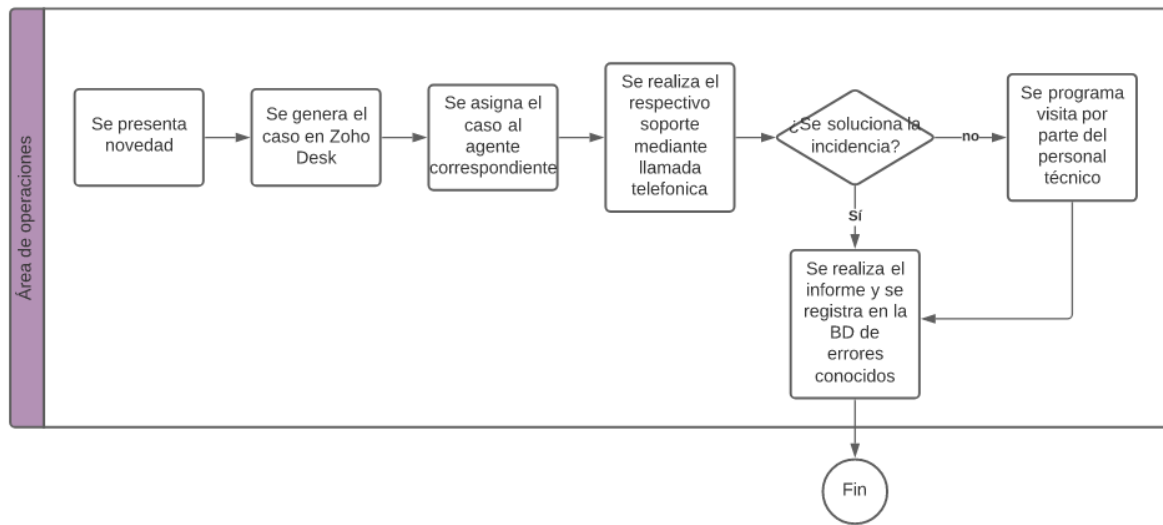
Figura 14
Proceso de solicitud de servicios



Nota. Adaptado de Byte

Mediante la implementación de un CRM, Byte tendría la opción de reemplazar la manera de resolver los requerimientos y solicitudes de sus clientes, mediante la opción de gestión de tickets. Esta es una muy buena opción, ya que se asignaría un correo electrónico específicamente para esto y la información se encontraría centralizada en el mismo CRM. De la misma manera, el escalamiento que plantean actualmente seguiría siendo el mismo y el manejo de la información se daría de forma más rápida y eficiente. Dicho proceso efectuado mediante Zoho CRM se presenta en la siguiente figura.

Figura 15
Proceso soporte mediante Zoho Desk



Lista de precios automática

El CRM permite manejar una clara referencia de los precios ofertados para cada uno de los servicios que proporciona, evitando así los posibles errores en el manejo del catálogo de servicios.

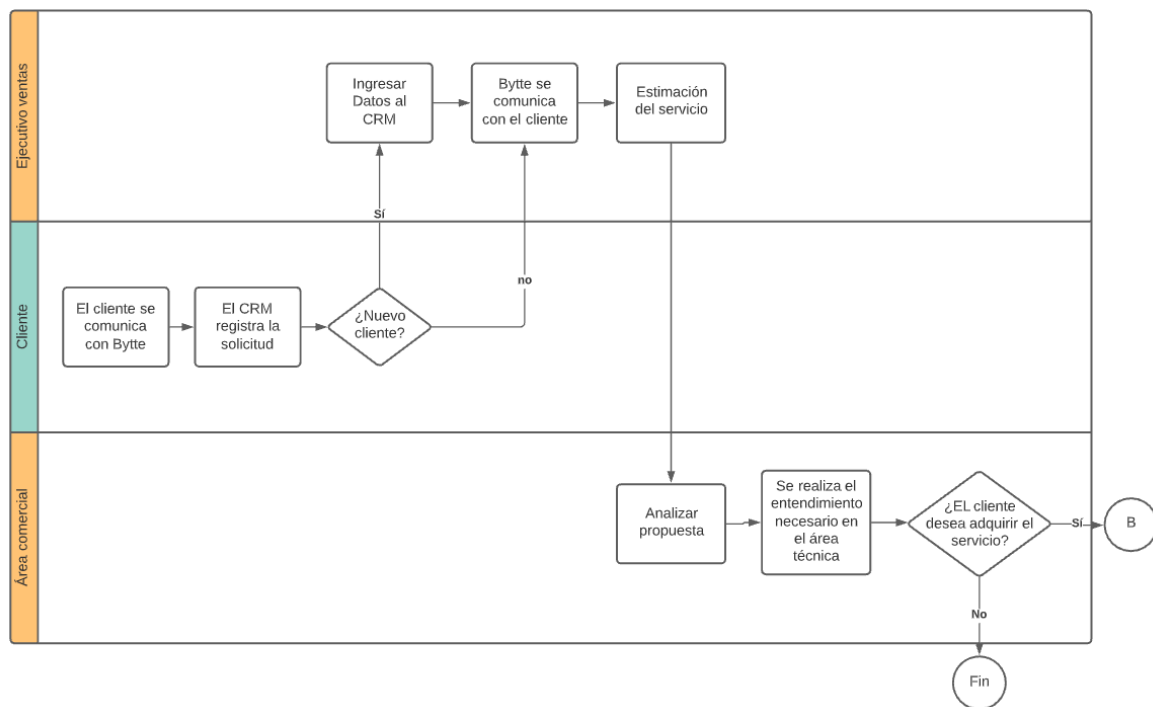
Proceso de ventas

A través del proceso de ventas se determina desde la adquisición de nuevos clientes hasta cuando se lleva a cabo el trato o adquisición del servicio por parte de la compañía. Este proceso constituye una parte fundamental en la implementación del CRM, por esta razón, es necesario hacer una revisión del proceso en Byte y cómo puede obtenerse una mejora del mismo.

Actualmente el proceso de ventas de Byte se maneja transversalmente desde varias áreas de la compañía mediante distintas herramientas. Por esta razón, para centralizar el proceso y la información se plantea el uso de un CRM desde el cual se automaticen la gestión de la información y algunos pasos que permitan un mejor manejo y análisis de los datos de los clientes.

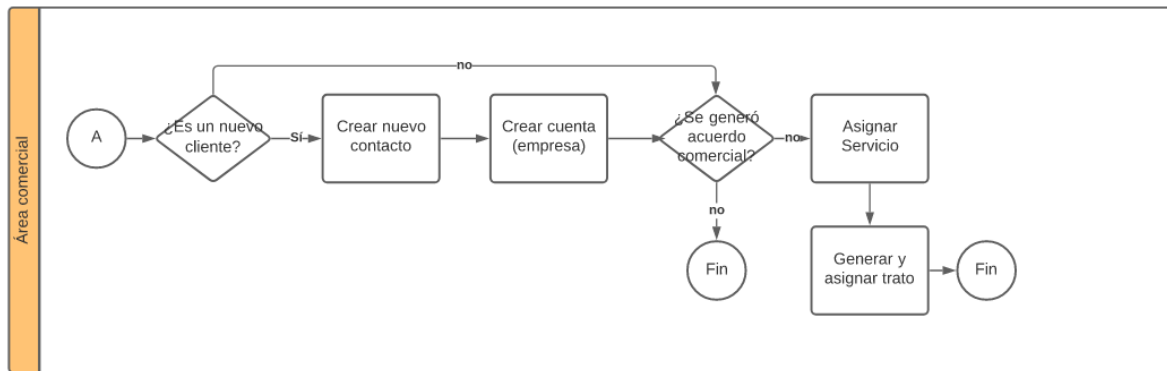
A continuación, se presenta un diagrama de flujo (figura 16) estructurado con base en los procesos actuales para ventas, desde el cual se centraliza la adquisición de clientes y el proceso que se realiza mediante el CRM, hasta el cierre del trato comercial con el cliente.

Figura 16
Proceso de ventas



En el siguiente diagrama (figura 17) se muestra el proceso a realizar dentro del CRM por parte de los agentes para la ejecución de los pasos básicos de ingreso de clientes hasta el cierre del trato. Dicho proceso se lleva a cabo con el objetivo de asignar un trato a un cliente previamente adquirido para lograr una completa centralización de la información de los clientes, los servicios que adquirieron, soporte y los respectivos acuerdos desde un solo lugar.

Figura 17
Proceso de gestión de clientes en el CRM



A través del CRM es posible mantener una trazabilidad completa de todo el proceso de ventas, proporcionándole a Byte las herramientas necesarias para conocer las necesidades de los clientes, además de ofrecer mediante una sola plataforma la información completa acerca de los puntos más importantes sobre cada uno de ellos y los acuerdos comerciales que existan, de manera que, el CRM optimiza el flujo y la transparencia de la información para cada área que la requiera.

Como se puede evidenciar, para Byte tendría un beneficio importante la implementación de un CRM ya que cambiaría y mejoraría aspectos necesarios en la compañía con el fin de continuar con una mejora constante tanto internamente como en el mercado en el que se encuentra. El manejo de procesos tanto de ventas, inventario, atención al cliente y hasta la propia centralización de mucha información, se convertirían gracias al CRM, en beneficios visibles a largo y mediano plazo dentro de muchos aspectos y procesos manejados actualmente por Byte.

Análisis de adaptabilidad para la implementación de un CRM

Al momento de querer implementar bien sea una nueva herramienta o servicio dentro de una compañía, es de vital importancia analizar algunos de los aspectos más importantes que se pueden ver afectados o que influirán de alguna manera en la inserción de nuevos procesos. Es

por esto que, a continuación, se analizan algunos de los aspectos más importantes a tener en cuenta para la implementación de un CRM en Bytte.

Aspecto operacional/organizacional

Para empezar con el análisis de adaptabilidad, se analizan brevemente algunos aspectos técnicos y organizacionales, donde se tratan temas como la adaptabilidad del marco de trabajo y de las herramientas con la implementación del CRM. Así mismo, se revisan algunos de los riesgos principales que traería dicha implementación.

Adaptabilidad técnica.

Parte del análisis de factibilidad que se está realizando, va enfocado en la adaptabilidad de algunas herramientas con la posible implementación de un CRM en la compañía. Es por esto, que se realiza un breve análisis del impacto que traería la implementación del software sobre estas.

- **Página web:**

Teniendo en cuenta que tanto la página web como el CRM son herramientas tecnológicas que aportan a las empresas ciertos beneficios y facilidades de cara al cliente, se puede decir que estas serían herramientas que irían de la mano y traerían en conjunto grandes aportes. Sin embargo, se deben tener en cuenta algunas cuestiones que se deberían revisar con el fin de darle un mayor provecho a ambas herramientas.

Actualmente, Bytte cuenta con su propio sitio web, donde expone generalidades de la compañía como: los servicios ofrecidos, su historia y algunas de sus directrices organizacionales (misión, visión). Sin embargo, esta página no cuenta con una actualización reciente, ni con algunas otras funcionalidades importantes

como lo es un chat en línea. Es por esto, que para sacar un buen provecho de lo que sería la implementación de un CRM, se deberían realizar algunos cambios empezando por la actualización total de la información de la página web, cuyo montaje y diseño fue elaborado por una empresa externa. De esta manera, se podría realizar una integración bastante eficaz con el CRM y así mismo, conectar y añadir algunas funciones importantes permitidas por el CRM.

Teniendo en cuenta las actualizaciones nombradas en el párrafo anterior, para que la implementación del CRM sea completamente factible en este aspecto se necesitarían de estos cambios ya que la información de la página web se presenta de cara al cliente y el CRM necesita todos los procesos actuales en orden para una correcta implementación.

- Otras herramientas:

Cómo se dijo en la sección *“¿Por qué un CRM en Bytte?- Integración y centralización”*, Bytte cuenta actualmente con algunas herramientas mediante las cuales realiza y desarrolla muchos de sus procesos. Gran parte de estas herramientas son adquiridas por la empresa de forma individual, representando descentralización y poca integración. Cómo se dijo en dicha sección, la implementación de un CRM sería bastante adaptable, ya que mediante este software la empresa podría encontrar funcionalidades que cumplan con los mismos objetivos que las herramientas actuales e incluso más. Además de esto, también tienen la opción de continuar con el uso de algunas de sus herramientas actuales e integrarlas al CRM, permitiendo una integración y automatización de sus procesos.

Adaptabilidad con Scrum

Es importante destacar que Bytte posee una base sólida en Scrum, aplicando dicho marco de trabajo en todos los procesos que desarrollan. Es por esto, que es completamente necesario continuar por la línea de metodologías ágiles, previniendo que la implementación de un CRM no afecte en esto.

Mediante diferentes validaciones realizadas, se comprobó que las marcas de CRM propuestas con anterioridad, poseen diferentes opciones (dependiendo de la marca y el plan) que permiten continuar con el marco de trabajo que lleva la empresa. Algunas de ellas tienen la funcionalidad incluida que permite trabajar las tareas de una manera muy similar a como trabaja actualmente la empresa con Azure DevOps según se muestra en la tabla 14. Otra de las opciones que se encontraron, es la posibilidad de integrar Azure DevOps directamente mediante el uso de APIs. Finalmente, la última opción que se plantea en caso de no contar con las anteriores, es adquirir alguno de los complementos pagos que ofrecen estos CRM, con el fin de mantener la centralización en un único software.

Normativa

Actualmente Bytte desarrolla sus procesos y ofrece sus servicios bajo las normas ISO 27001 (Seguridad de la información) e ISO 9001 (sistemas de gestión de calidad). Teniendo esto en cuenta, es importante mencionar que la adaptabilidad del CRM en términos legales como la privacidad de la información de los clientes, sería bien manejada mediante la adaptación de la ISO 27001 en la implementación y manejo del CRM. Mediante dicha norma, Bytte puede asegurar a sus clientes la confidencialidad e integridad de los datos que se encontrarán en la plataforma. Así mismo, podrá evaluar correctamente los riesgos, definiendo las acciones necesarias para mitigarlos o eliminarlos.

Por otra parte, se puede decir que teniendo en cuenta el manejo de la ISO 9001, Bytte realizaría la implementación del CRM aportando así en la mejora continua dentro de la organización, y generando, gracias al software, diferentes modelos de medición de desempeño de los procesos.

Matriz de riesgos

Dentro del análisis de factibilidad operacional y organizacional, es importante tener en cuenta los posibles riesgos que se presentarían en la implementación del CRM. Es por esto que se realiza un análisis de algunos de los riesgos, teniendo en cuenta su nivel de impacto, sus causas y consecuencias, y las posibles acciones que se pueden realizar para combatirlos.

Como anexo a este documento, se incluye la matriz de riesgos completa, donde se muestra más a detalle el análisis de los riesgos expuestos. A continuación (tabla 15), se puede observar un pequeño resumen de dicha matriz.

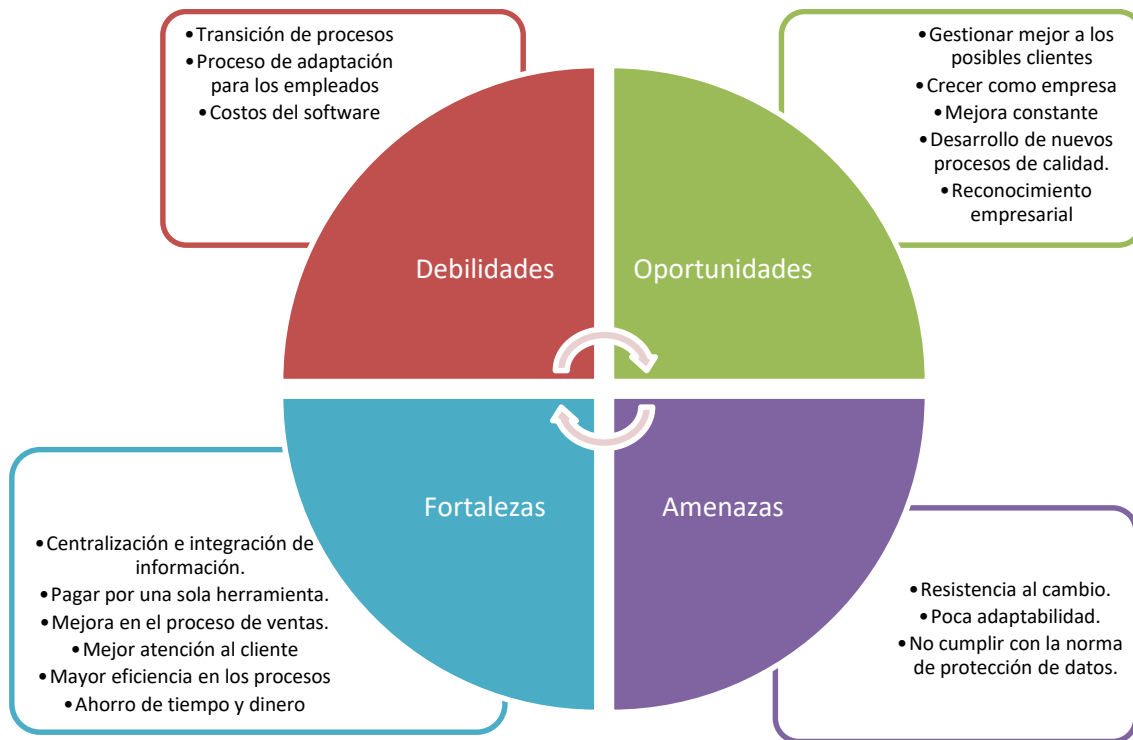
Tabla 15
Riesgos

RIESGO	IMPACTO	ACCIÓN
Errores humanos	Mayor (4)	Sesiones de capacitación
Implementación deficiente	Mayor (4)	Generar informes claros de requerimientos y estado del software y procesos
Costo elevado	Crítico(5)	Presupuestos y tiempos claros
Resistencia al cambio	Mayor (4)	Sesiones de capacitación
Incompatibilidad con procesos de la compañía	Crítico(5)	Generar informes claros de requerimientos y estado de los procesos

Análisis DOFA

Como punto clave dentro del análisis de factibilidad, es importante tener en cuenta diferentes aspectos positivos y negativos que traería la implementación de un CRM en Byte. Es por esto, que se plantea la matriz DOFA (figura 18) con el fin de tener una perspectiva un poco más amplia de algunas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tendría dicha implementación.

Figura 18
Análisis DOFA



Marca de CRM escogida (Zoho)

Teniendo en cuenta los aspectos evaluados concernientes a la estructura de la organización, la gestión de procesos, el manejo de la información y el soporte al cliente, se hace necesaria la implementación de un CRM que sea capaz de cubrir de una manera eficiente y sencilla cada uno de dichos aspectos.

Con el objetivo de determinar cuál de las plataformas presentadas se adecua de mejor manera a Byte, se realiza un cuadro comparativo en el cual se presentan los principales aspectos de cada CRM, en donde se asigna un puntaje a cada uno de ellos con base en el método de ponderación lineal.

Los puntajes presentados, se encuentran en un rango de 1 a 5, donde 5 es el mejor y 1 el peor. Finalmente se realiza una media entre los puntajes obtenidos a partir de los aspectos a evaluar y se presenta el score final por cada marca. A continuación (tabla 16) se muestran dichos puntajes.

Tabla 16
Puntajes selección CRM

	Salesforce	Zoho	Zendesk	Dynamics 365
Costo	3	5	4.3	4
Facilidad de Implementación	4	4.7	4.2	3.7
Adaptabilidad a la compañía	4	4.8	4.2	4.5
Flexibilidad	4.2	4.8	4.5	4.3
Total	4,25	4.82	4.3	4.12

En la tabla se observan 4 aspectos clave para la implementación del CRM dentro de Byte, cada aspecto representa una parte de las necesidades de la compañía al momento de implementar el CRM. A continuación, se presenta una breve explicación de cada uno de estos:

- Costo: Representa el costo y la versatilidad de costos de la herramienta.
- Facilidad de implementación: Representa la facilidad con la que la empresa puede implementar la solución y la eficiencia de la transición.

- Adaptabilidad a la compañía: Este ítem representa que tanto se cubren las necesidades de Bytte a través de las herramientas y funciones proporcionadas por el CRM.
- Flexibilidad: Representa el fácil acceso a la información y sus herramientas desde distintos dispositivos y para diferentes usuarios.

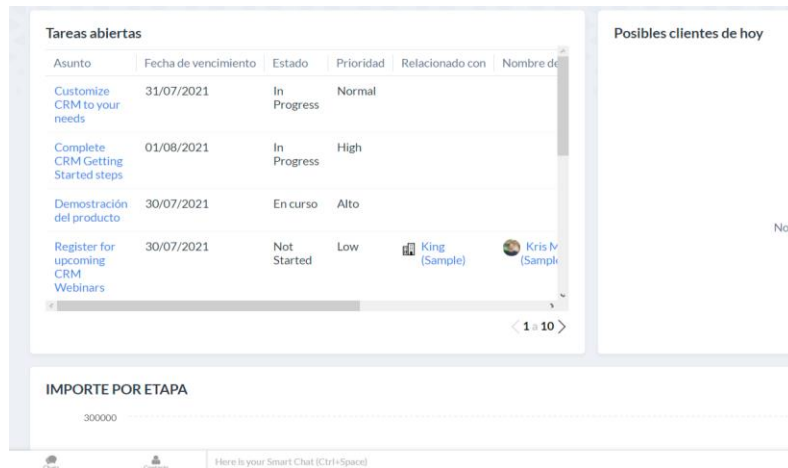
Con base en la tabla 16, se evidencia que, según los criterios de evaluación, la mejor opción para la compañía es el CRM de Zoho ya que cumple en gran medida las expectativas de la empresa.

Zoho posee una gran variedad de planes a precios razonables, su implementación y adaptación a los procesos de la compañía es bastante sencilla e intuitiva y presenta una gran variedad de herramientas que permiten gestionar los diferentes procesos que se manejan, además de poseer un módulo dedicado a la gestión de SCRUM, el cual es una parte fundamental dentro de los requerimientos por parte de Bytte.

A continuación, se presenta una breve visualización de algunas de las herramientas e interfaces que ofrece Zoho, con el fin de entender un poco más la plataforma y sus beneficios.

En la interfaz de inicio se presentan las tareas pendientes como foco principal, además de los ingresos y contratos que están abiertos y por finalizar. Como se muestra en la siguiente figura.

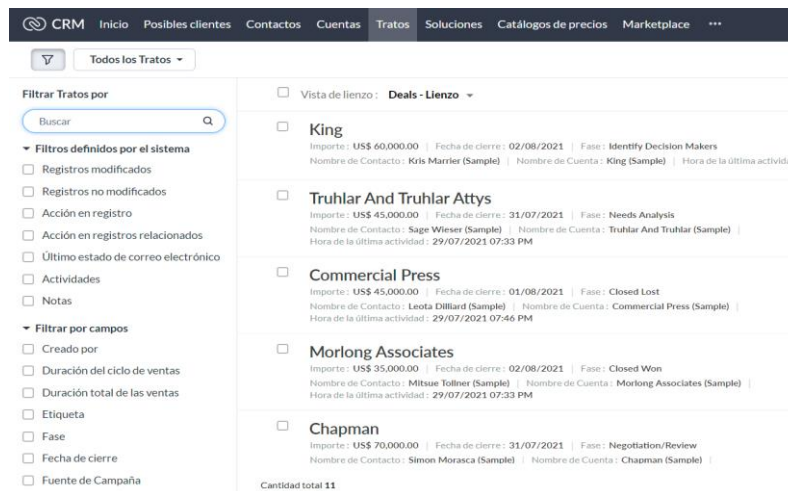
Figura 19
Interfaz inicio Zoho



Nota. Adaptado de Zoho CRM

Además de permitir la personalización de los módulos de inicio, permite a través de sus opciones realizar una mejor gestión de los contactos y tratos abiertos o realizados, como se muestra en la siguiente figura.

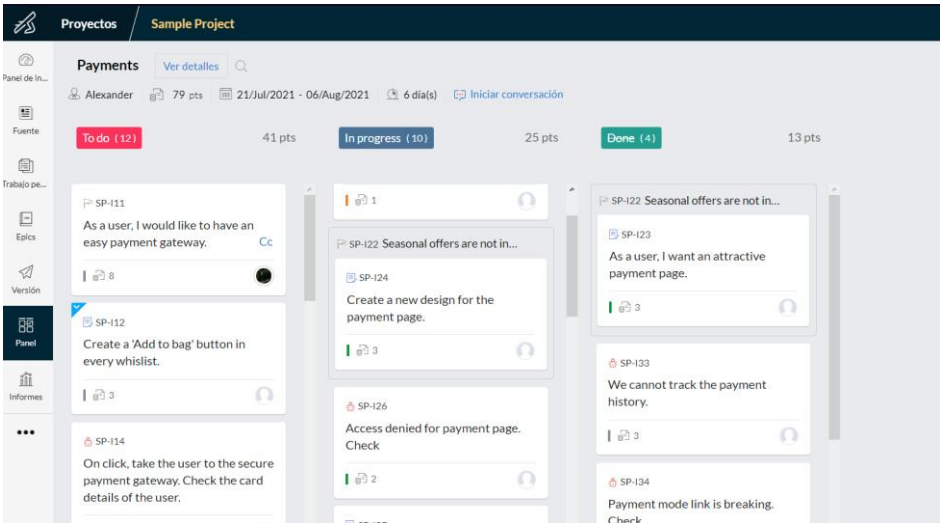
Figura 20
Tratos Zoho



Nota. Adaptado de Zoho CRM

Finalmente, Zoho posee un módulo que permite la gestión directa de SCRUM sin la necesidad de adaptar o integrar alguna aplicación diferente a la plataforma. A continuación (figura 21) se muestra un ejemplo de configuración de dicho módulo.

Figura 21
Sprints Zoho



Nota. Adaptado de Zoho CRM

Presupuesto

Con el objetivo de determinar si es viable implementar un CRM en Byte, se realiza un presupuesto en el cual se determinan los costos de los principales planes de cada una de las plataformas de CRM presentadas. A través de dicho presupuesto se pretende evaluar la carga económica que representa la implementación del CRM y como este podría afectar a la empresa.

En la siguiente tabla se presentan los costos asociados a la adquisición del plan empresarial “Enterprise” para 4 usuarios. Así mismo, se contempla la implementación de Zoho Sprints como herramienta de apoyo a la metodología SCRUM con su respectivo precio.

Tabla 17
Costos CRM

Costos mensuales		
Enterprise	1 usuario	4 usuarios
	35 USD	140 USD
Zoho Sprints (USD)	12	
Capacitación (USD)	5	
Total USD	157	
Total COP	612300	

Costo anual		
Enterprise	1 usuario	4 usuarios
	420 USD	1680 USD
Zoho Sprints (USD)	120	
Capacitación (USD)	60	
Total USD	1860	
Total COP	7254000	

Según los cálculos realizados, se puede observar que los precios en relación a las funcionalidades que ofrece Zoho CRM son muy buenos, teniendo en cuenta que se contempla uno de los mejores planes ofrecidos por Zoho y que un plan de esta calidad en cualquiera de las otras marcas es mucho más costoso.

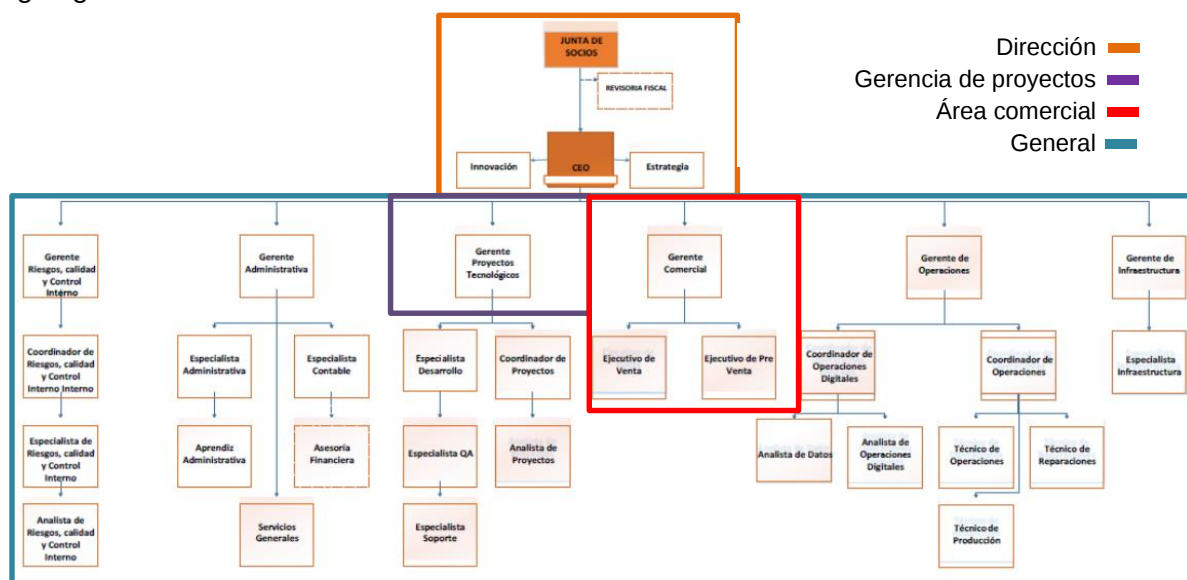
Por otro lado, se genera un beneficio reflejado en la productividad derivada de la integración de la información del cliente con el área de soporte. Al implementar el CRM, la empresa debería acelerar los procesos actuales, facilitando el acceso a la información y gestionando de mejor manera el soporte, por lo cual, permite que los clientes actuales realicen nuevas compras (cross-selling) y aumenten sus servicios (up-selling).

Prueba de concepto

Para realizar la prueba de concepto, se eligió el plan Empresarial ofrecido por Zoho CRM, en el cual se tienen las características más relevantes del CRM sin dejar de lado funcionalidades claves pensando en el futuro de la compañía. Entre estas funcionalidades se encuentra la asistencia mediante inteligencia artificial para predicciones y analítica proporcionada por Zoho llamada Zia AI y la posibilidad de diseñar aplicaciones que permitan una integración o nuevas características a través del SDK móvil y MDM.

Con el objetivo de implementar la prueba de concepto, se eligieron cuatro usuarios para el CRM, siendo estas las áreas fundamentales en las cual se ejecutarán y gestionaran sus funcionalidades para así sacar el mayor provecho del mismo, dichas áreas son el área de dirección, gerencia de proyectos, gerencia comercial y finalmente un usuario general que permita acceso a los miembros que necesiten algún tipo de información y no se encuentren ya en algún grupo. En la siguiente figura se observa dicha distribución.

Figura 22
Organigrama usuarios



Nota. Adaptado de Bytte

Funcionalidades Zoho CRM

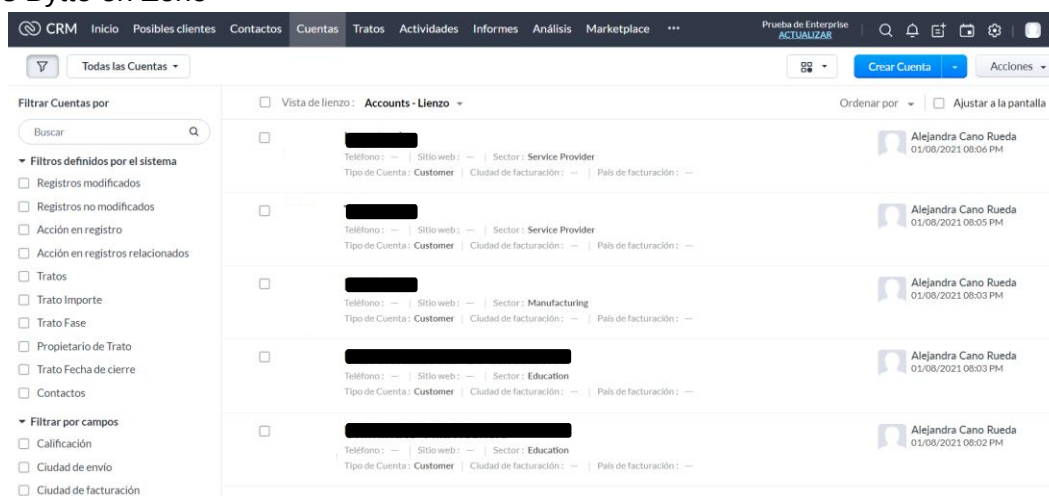
A continuación, se muestran algunos de los procesos realizados mediante el CRM, su configuración y funcionalidades adaptadas a un entorno de pruebas basado en algunos datos reales de la compañía, para ejemplificar el uso del CRM por parte de Byte.

Cuentas

La sección correspondiente a cuentas permite almacenar y gestionar la información correspondiente a los clientes que posee la compañía, permitiendo de esta manera asociar contactos a dichos clientes y tratos que se tengan con los mismos.

En esta sección se configuraron los principales clientes de Byte (figura 23) con algunos datos, con el fin de evidenciar en qué forma el CRM contribuye con la gestión de la información de la compañía y cómo esta información es relevante para agilizar los distintos procesos que la requieran, en este caso, se puede observar en la figura 24 como es la configuración de los campos y la cantidad de información que puede suministrarse para optimizar procesos, predicciones y soporte.

Figura 23
Clientes Byte en Zoho



Nota. Adaptado de Zoho CRM

Figura 24
Configuración clientes Byte en Zoho

Información de Cuenta

Propietario de Cuenta	Alejandra Cano Rueda	Calificación	Active
Nombre de Cuenta	Logytech	Teléfono	—
Sitio de Cuenta	—	Fax	—
Cuenta principal		Sitio web	—
Número de Cuenta	0	Símbolo del valor	—
Tipo de Cuenta	Customer	Propietario	Private
Sector	Service Provider	Empleados	—
Ingresos anuales	—	Código SIC	—
Creado por	Alejandra Cano Rueda dom, 1 ago 2021 08:06 PM	Modificado por	Alejandra Cano Rueda Jue, 5 ago 2021 11:23 AM

Información de la dirección

[Ubicar mapa](#)

Nota. Adaptado de Zoho CRM

Además de las opciones y configuraciones presentadas, las cuentas (clientes) en Zoho poseen diversos campos en los cuales se puede subir información mediante archivos o asociar distintos elementos como los tratos, las actividades pendientes o los contactos correspondientes a dicho cliente, en la siguiente figura se muestra un ejemplo de dicha configuración.

Figura 25
Campos adicionales cuentas

Tratos [Asignar](#) [Nuevo Trato](#) [Editar](#)

Nombre de Trato	Importe	Fase	Probabilidad (%)	Fecha de cierre	Tipo
Trato de prueba USTA		Closed Won	100	01/09/2022	Existing Business

Contactos [Vista de jerarquía](#) [Nuevo](#)

Nombre de Contacto	Correo electrónico	Teléfono	Móvil	Fax
Contacto de Prueba 1	Contacto1@prueba.com	320123456		

Actividades abiertas [+ Tarea](#) [+ Reunión](#) [+ Llamar](#)

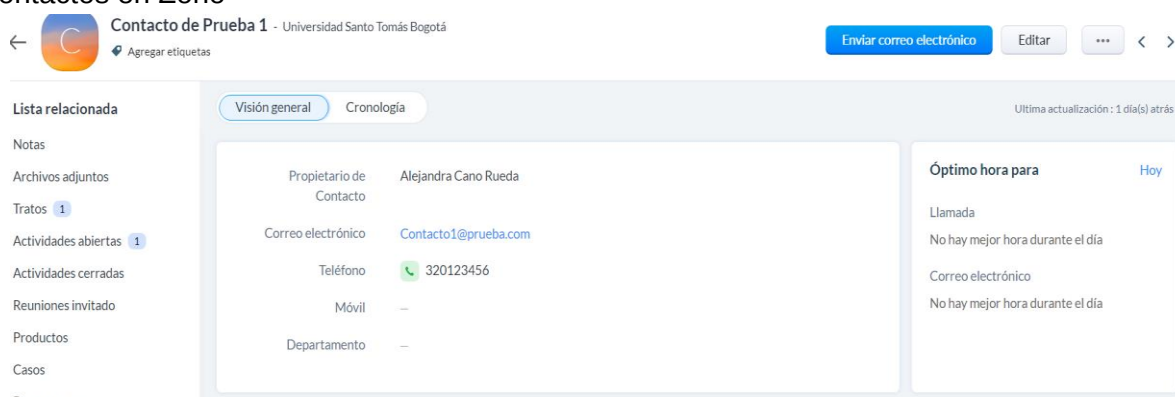
Asunto	Tipo de actividad	Estado	Fecha de vencimiento	De	A	Hora de inicio de la llamada	Propietario de la actividad	Hc
Verificación de los servicios	Tareas	Not Started	14/08/2021				Alejandra Cano Rueda	

Nota. Adaptado de Zoho CRM

Contactos

Zoho permite gestionar los contactos de la empresa de manera eficiente, asociándole una gran cantidad de información que puede ser relevante para la analítica de la empresa y las diferentes áreas en la gestión de proyectos y soporte al cliente. En la siguiente figura se ve un ejemplo de un contacto configurado desde la interfaz de Zoho.

Figura 26
Contactos en Zoho



Nota. Adaptado de Zoho CRM

Sumado a los campos básicos mostrados en la anterior figura, el CRM ofrece una gran cantidad de campos de información con el fin de automatizar procesos de contacto mediante llamadas o correos electrónicos, así como permite gestionar desde un mismo lugar campañas de marketing o el mismo soporte al cliente. En la siguiente figura se observan dichos campos.

Figura 27
Configuración de contacto

Información de Contacto

Propietario de Contacto	Alejandra Cano Rueda	Fuente de Posible cliente	-None-
Nombre	-None- Contacto de	Apellidos	Prueba 1
Nombre de Cuenta	Logytech	Nombre de Proveedor	
Correo electrónico	Contacto1@prueba.com	Título	
Teléfono	3123568	Departamento	Cundinamarca
Otro teléfono		Teléfono particular	
Móvil	3201236546	Fax	
Asistente		Fecha de nacimiento	DD/MM/YYYY
		Nº de teléfono del asistente	
		No participación del correo electrónico	☐
		ID de Skype	
		Correo electrónico secundario	
		Informar a	
		Twitter	@

Información de la dirección

Domicilio para correspondencia		Otro domicilio	
Ciudad para correspondencia		Otra ciudad	
Estado para correspondencia		Otro estado	
Código postal para correspondencia		Otro código postal	
País para correspondencia		Otro país	

[Copiar dirección](#)

Nota. Adaptado de Zoho CRM

Del mismo modo que en la sección cuentas, a cada contacto se le puede asignar una cuenta, actividades y tratos. De esta manera, es más sencillo para Bytte acceder a la información y conocer el estado actual de sus clientes y contratos de una manera clara y eficaz. En la siguiente figura, se muestra el formulario para el ingreso de dicha información.

Figura 28
Información asociada a contacto

Tratos

Nuevo Trato

Nombre de Trato	Importe	Fase	Probabilidad (%)	Fecha de cierre	Tipo
Trato de prueba USTA		Closed Won	100	01/09/2022	Existing Business

Actividades abiertas

+ Tarea

+ Reunión

+ Llamar

Asunto	Tipo de actividad	Estado	Fecha de vencimiento	De	A	Hora de inicio de la llamada	Propietario de la actividad	Hora de modificación
Verificación de los servicios	Tareas	Not Started	14/08/2021				Alejandra Cano Rueda	04/08/2021 10:37 AM

Nota. Adaptado de Zoho CRM

Servicios

En este apartado se encuentran los servicios que ofrece la compañía. De esta manera el CRM permite relacionar los servicios con los clientes quienes los tengan contratados. En las siguientes figuras se muestra el proceso de creación de un servicio y su interfaz principal.

Para la creación de un servicio se debe llenar el formulario ubicado en la sección Productos en la interfaz principal del CRM y hacer clic en el botón “Crear Producto” como se indica en la siguiente figura.

Figura 29
Creación servicio



Nota. Adaptado de Zoho CRM

Al ingresar en dicha opción, la plataforma presenta un formulario en el cual se encuentra un gran tipo de datos relacionados con el servicio que se ofrece, allí se puede especificar desde la categoría del producto, en este caso software, el fabricante, hasta el proveedor y las fechas en las cuales se encuentra disponible. Dicho proceso se realizó para la configuración de los servicios que se encuentran en la prueba de concepto presentada, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 30
Creación servicio (formulario)

Crear Producto [Editar diseño de la página](#) Cancelar Guardar y nuevo Guardar

Información de Producto

Propietario de Producto:

Código de Producto:

Producto Activo: ☒

Categoría de Producto:

Fecha de finalización de las ventas:

Fecha de finalización de asistencia:

Nombre de Producto:

Nombre de Proveedor:

Fabricante:

Fecha de inicio de las ventas:

Fecha de inicio de asistencia:

Información del precio

Precio por unidad:

Comisión:

Impuesto:

Here to your Smart Chat (Ctrl+Space)

Nota. Adaptado de Zoho CRM

De esta manera el CRM permite centralizar la información relacionada a los servicios, como los clientes que los adquieren o los pagos que se han realizado dependiendo del tipo de facturación, del mismo modo, permite relacionarlos a los diferentes contactos y cuentas que posee la plataforma, en la siguiente figura se muestran los servicios configurados en la prueba de concepto.

Figura 31
Servicios Byte en Zoho

CRM Inicio Posibles clientes Contactos Cuentas Tratos Actividades **Productos** Marketplace Prueba de Enterprise ACTUALIZAR

Todos los Productos Crear Producto Acciones

Filtrar Productos por

Buscar

Filtros definidos por el sistema

☐ Registros modificados

☐ Registros no modificados

☐ Acción en registro

☐ Acción en registros relacionados

Filtrar por campos

☐ Cant. pedida

☐ Cantidad en existencia

☐ Vista de lienzo: **Products - Lienzo** Ordenar por ☐ Ajustar a la pantalla

	ByAccess	Categoría de Producto: Software Código de Producto: 002 Propietario de Producto: Alejandra Cano Rueda	Alejandra Cano Rueda 04/08/2021 09:59 AM
	ByCASB	Categoría de Producto: Software Código de Producto: 001 Propietario de Producto: Alejandra Cano Rueda	Alejandra Cano Rueda 04/08/2021 09:58 AM

Cantidad total: 2 10 Registros por página 1 de 2

Nota. Adaptado de Zoho CRM

Tratos

Para la implementación de la prueba de concepto se configuraron algunos tratos, los cuales se asociaron a los clientes y las cuentas, para demostrar cómo la información se maneja a través del CRM. En la siguiente figura se observa parte del proceso de configuración de uno de estos tratos a través de la interfaz de Zoho CRM.

Figura 32
Configuración trato

Información de Trato

Propietario de Trato	Alejandra Cano Rueda	Importe	US\$
Nombre de Trato	Trato de prueba USTA	Fecha de cierre	01/09/2022
Nombre de Cuenta	Universidad Santo Tomás Bogotá	Fase	Closed Won
Tipo	Existing Business	Probabilidad (%)	100
Siguiendo paso	Verificación BD	Ingresos esperados	US\$
Fuente de Posible cliente	-None-	Fuente de Campaña	
Nombre de Contacto	Contacto de Prueba 1		

Información de la descripción

Descripción

Nota. Adaptado de Zoho CRM

Una vez configurado el trato, es posible asignarle un producto, de esta manera se complementa la información, de tal manera que la empresa puede acceder en cualquier momento a las actividades pendientes con cada cliente teniendo claro qué tipo de servicio se está ofreciendo, a quién, en qué tiempos, así como fechas de inicio y cierre de servicios y los contactos de dichos clientes. Lo anterior permite organizar la información de una manera clara y eficiente, del mismo modo que agiliza los procesos de ventas y soporte al tener la información clara en un solo lugar.

Por otra parte, se ofrece la posibilidad de realizar anexos a través de archivos adjuntos, agregar presupuestos, órdenes de venta y los tickets asociados al trato para así realizar una

gestión y respuesta más rápida frente a cualquier evento. A continuación (figura 33), se muestra un ejemplo de un trato configurado en la prueba de concepto realizada.

Figura 33
Trato en Zoho

Persona de contacto



Contacto de Prueba 1
at Universidad Santo Tomás Bogotá
Contacto1@prueba.com
320123456

Siguiente acción

AGO 14

Verificación de los servicios

Productos

002 ByAccess

Ocultar Detalles

Información de Trato

Propietario de Trato	Alejandra Cano Rueda	Importe	—
Nombre de Trato	Trato de prueba USTA	Fecha de cierre	01/09/2022
Nombre de Cuenta	Universidad Santo Tomás Bogotá	Fase	Closed Won
Tipo	Existing Business	Probabilidad (%)	100
Siguiente paso	Verificación BD	Ingresos esperados	—
Fuente de Posible cliente	—	Fuente de Campaña	—
Nombre de Contacto	Contacto de Prueba 1	Creado por	Alejandra Cano Rueda mié, 4 ago 2021 10:24 AM
Modificado por	Alejandra Cano Rueda mié, 4 ago 2021 10:24 AM		

Historial de fases

Fase	Importe	Probabilidad (%)	Ingresos esperados	Fecha de cierre	Duración de la etapa (Días de calendario)	Hora de modificación	Modificado por
Closed Won		100		01/09/2022		04/08/2021 10:24 AM	Alejandra Cano Rueda

Competidores

No se encontraron registros [Nuevo](#)

Actividades abiertas

[+ Tarea](#)
[+ Reunión](#)
[+ Llamar](#)


Asunto	Tipo de actividad	Estado	Fecha de vencimiento	De	A	Hora de inicio de la llamada	Propietario de la actividad	Hora de modificación
Verificación de los servicios	Tareas	Not Started	14/08/2021				Alejandra Cano Rueda	04/08/2021 10:37 AM

Actividades cerradas

No se encontraron registros

Productos

[Agregar Productos](#)


Nombre de Producto	Código de Producto	Producto Activo	Fabricante	Fecha de inicio de asistencia	Fecha de finalización de asistencia
ByAccess	002	✓			

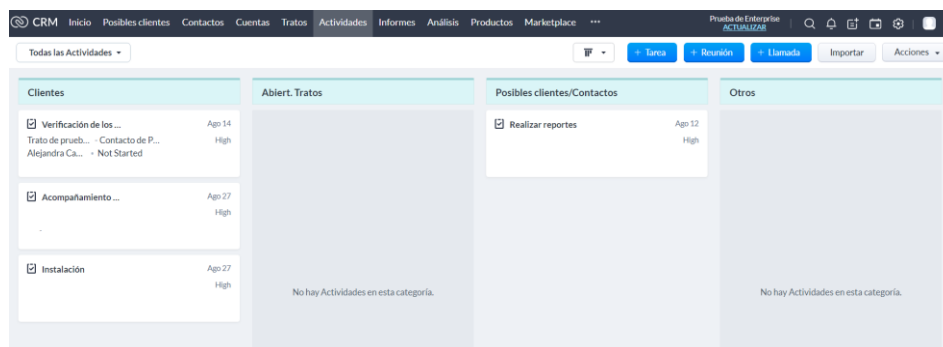
Nota. Adaptado de Zoho CRM

Actividades

Como complemento de las funcionalidades presentadas, Zoho ofrece la posibilidad de gestionar actividades propias a cada contacto, posible cliente y tratos creados, de manera clara donde el área correspondiente puede estar al tanto de los próximos pasos, así como los tiempos y datos necesarios para concretar dichos objetivos. En la siguiente figura se muestra la interfaz

desde la cual se gestionan las actividades, así como las actividades de prueba definidas para la prueba de concepto ejecutada.

Figura 34
Actividades



Nota. Adaptado de Zoho CRM

Como se muestra en la figura anterior, las actividades se clasifican en diferentes categorías según el enfoque que se le quiera dar a cada una de esas tareas. Así mismo desde la plataforma es posible añadir nuevas tareas, programar reuniones e incluso si se tiene un servicio de voz, realizar llamadas. Por otra parte, es posible importar tareas externas desde otras plataformas u otros CRM permitiendo una integración más sencilla de la información.

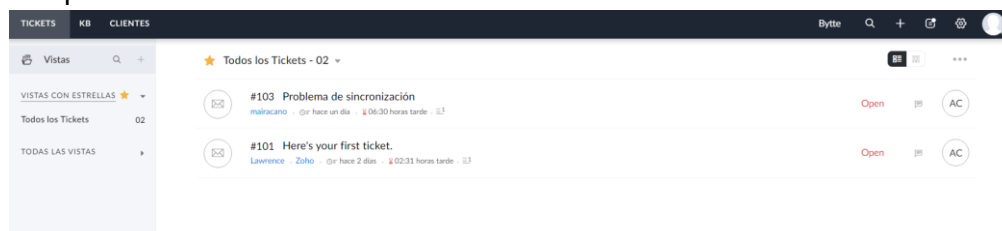
Soporte (gestión de tickets)

Zoho permite realizar la gestión de tickets mediante el correo electrónico a través de la extensión Zoho Desk, dicha extensión es gratuita aunque tiene la opción de pago, desde esta los agentes gestionan las solicitudes provenientes de los clientes en un correo exclusivo de soporte integrado con el CRM, desde donde se pueden integrar los casos con la información almacenada en el CRM, otorgándole a Byte la posibilidad de realizar un mejor seguimiento a sus clientes y las necesidades y problemas de cada uno de ellos.

El correo suministrado por Zoho para la prueba de concepto es support@bytte8282.zohoDesk.com al cual se deben enviar las solicitudes y desde el cual se les

dará atención, en la siguiente figura se muestra la interfaz principal para la gestión de tickets por parte de la herramienta.

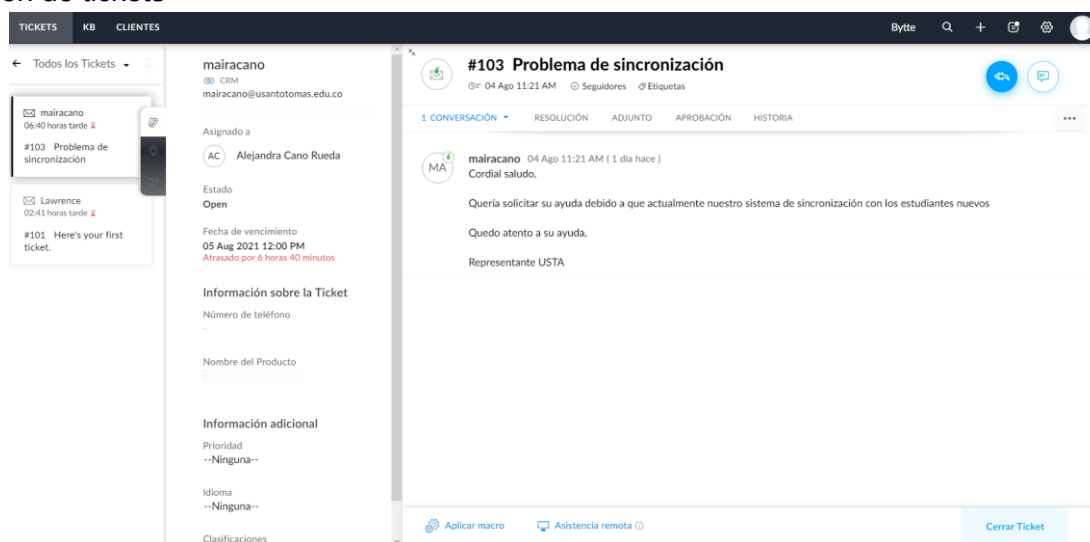
Figura 35
Interfaz principal Zoho Desk



Nota. Adaptado de Zoho Desk

Para la prueba de concepto se creó un ticket de prueba ejemplificando la integración y la utilidad de la herramienta en la gestión de solicitudes. En la siguiente figura se muestra la interfaz de gestión de nuevos tickets y las herramientas que proporciona Zoho Desk para clasificarlos, asignarlos y realizarle seguimiento.

Figura 36
Gestión de tickets



Nota. Adaptado de Zoho Sprints

La gestión de la plataforma se asigna a las personas encargadas de realizar el soporte técnico, por lo cual, esta plataforma se integra con el proceso existente para solicitud de servicios

de Bytte, y por consiguiente con los agentes actuales encargados de realizar el soporte (Analista de servicios, Coordinador de servicios y Gerente de servicios).

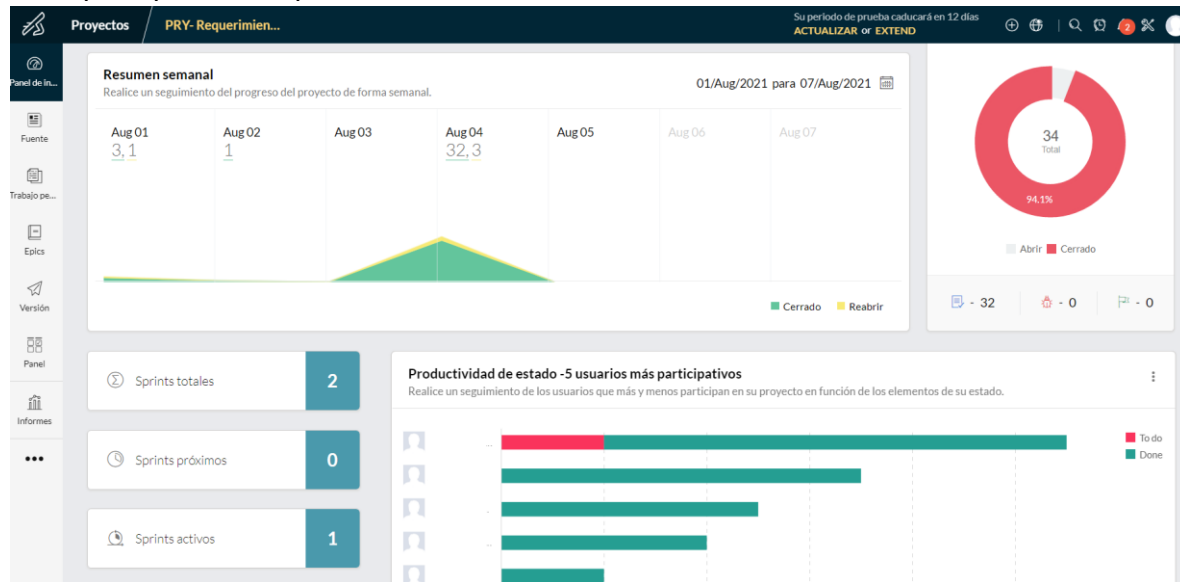
Cabe resaltar que las opciones de pago poseen algunas funcionalidades adicionales como lo son: la asistencia telefónica y la asistencia por chat, por nombrar las más importantes.

Integración con SCRUM a través de Zoho Sprints

Finalmente se presenta una alternativa propia de Zoho para realizar la gestión de SCRUM y sus procesos, mediante una extensión del CRM, cabe aclarar que la opción es paga y tiene un costo de USD\$12 al mes para un equipo de 12 personas. A través de esta herramienta se integra de manera natural el sistema de trabajo propio de la metodología ágil SCRUM, a través de una serie de interfaces intuitivas y fáciles de implementar y usar.

Para la realización de la prueba de concepto, se trasladó un sprint realizado mediante la herramienta Azure DevOps trabajada en Bytte a Zoho sprints para ejemplificar su uso y posible implementación por parte de Bytte. A continuación (figura 37), se muestra la interfaz principal de la herramienta donde se observan una serie de métricas que le permiten a Bytte determinar la eficiencia de sus procesos y por consiguiente abre oportunidades de mejora.

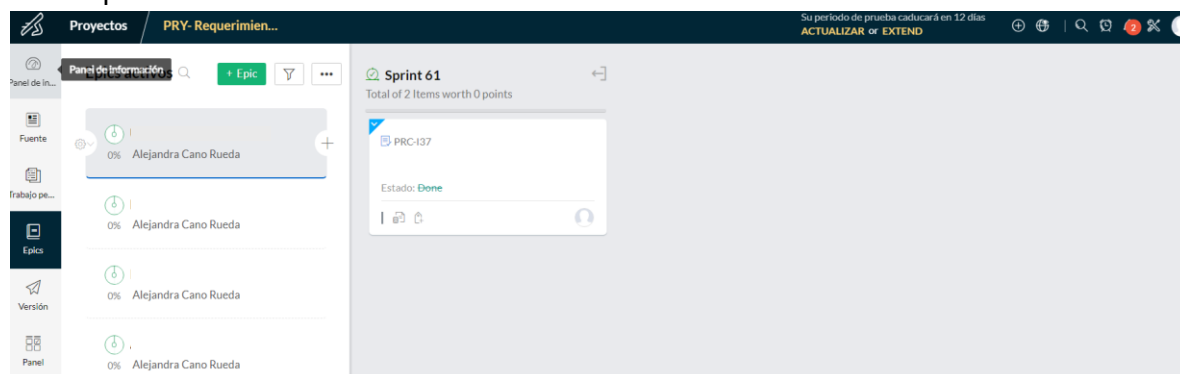
Figura 37
Interfaz principal Zoho Sprints



Nota. Adaptado de Zoho Sprints

Zoho Sprints ofrece la posibilidad de gestionar las tareas a través de la interfaz “Epics” desde la cual se crean las épicas requeridas para las tareas correspondientes a los diferentes sprint, en la siguiente figura se muestra dicha interfaz con las épicas configuradas para el sprint trasladado a la herramienta.

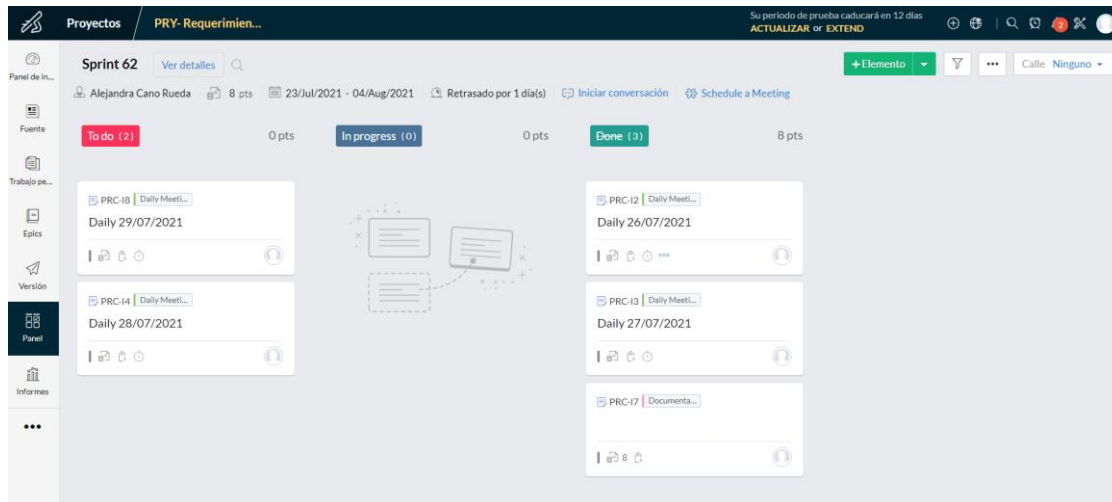
Figura 38
Interfaz Epics



Nota. Adaptado de Zoho Sprints

Del mismo modo ofrece una vista en formato Kanban de las tareas actuales del sprint permitiendo moverlas entre estados según corresponda como se muestra en la siguiente figura.

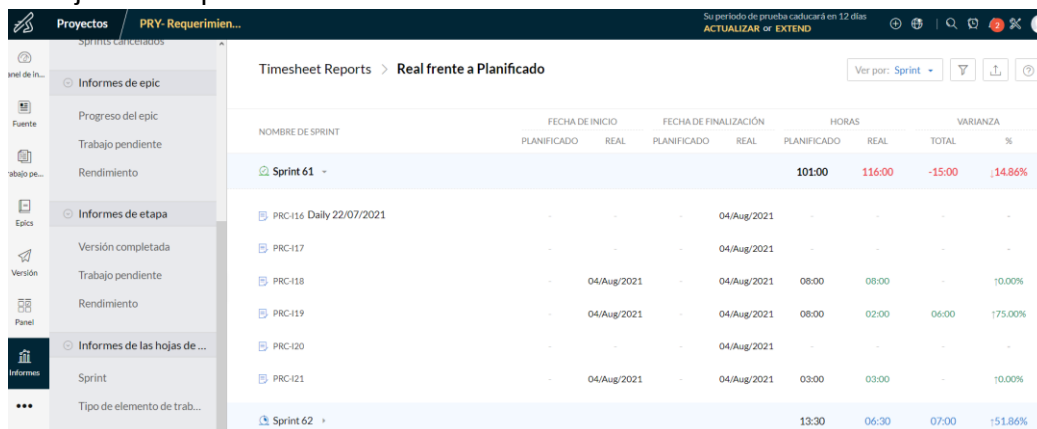
Figura 39
Panel



Nota. Adaptado de Zoho Sprints

Por otra parte, ofrece una serie de métricas que le permiten a la empresa y al equipo revisar el rendimiento de trabajo durante cada uno de los Sprints desarrollados. Para ejemplificar una de estas métricas, en la siguiente figura se muestran los indicadores correspondientes al trabajo planeado vs el trabajo realizado, correspondientes al sprint trasladado a Zoho Sprints.

Figura 40
Métrica trabajo real vs planificado.



Nota. Adaptado de Zoho CRM

Zoho Sprints constituye una poderosa herramienta de muy fácil manejo e implementación, que le permitiría a Bytte reemplazar la actual herramienta de trabajo (Azure DevOps) que es

menos intuitiva, más compleja y más costosa, con el fin de integrar todas las herramientas al ecosistema proporcionado por Zoho.

Percepción de la herramienta (encuesta)

Con el fin de conocer la opinión de la empresa respecto a la herramienta Zoho CRM, se aplicó una encuesta dentro del área de proyectos, siendo esta una de las principales implicadas. Para tal fin, se le pidió al Gerente de proyectos y al Analista de proyectos, que realizaran una revisión general de la herramienta personalizada, y con base a esto, que respondieran algunas preguntas.

Cabe aclarar que la encuesta se realizó mediante Microsoft Forms y los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 18
Resultados encuesta

Resultados										
1	1. ¿Cree que la implementación de Zoho CRM traería beneficios a la empresa? Más detalles ● Si 2 ● No 0 									
2	2. ¿ Cual fue su primera impresión de la plataforma? 2 Respuestas <table><tr><th>Id.↑</th><th>Nombre</th><th>Respuestas</th></tr><tr><td>1</td><td>anonymous</td><td>Es una plataforma muy completa, aunque es intuitiva es necesario en lo posible siempre contar con una capacitación inicial para conocer el uso de la misma, esto con el fin de aprovechar al maximo los beneficios que trae. El manejo de tareas es un aspecto fundamental pues permite tener en el radar todos los temas a trabajar. Tener un espacio en el que se agrupe toda esta información es un punto muy importante y beneficioso.</td></tr><tr><td>2</td><td>anonymous</td><td>La facilidad a la hora de crear el proyecto junto con la configuración de las actividades antes de iniciar los sprints</td></tr></table>	Id.↑	Nombre	Respuestas	1	anonymous	Es una plataforma muy completa, aunque es intuitiva es necesario en lo posible siempre contar con una capacitación inicial para conocer el uso de la misma, esto con el fin de aprovechar al maximo los beneficios que trae. El manejo de tareas es un aspecto fundamental pues permite tener en el radar todos los temas a trabajar. Tener un espacio en el que se agrupe toda esta información es un punto muy importante y beneficioso.	2	anonymous	La facilidad a la hora de crear el proyecto junto con la configuración de las actividades antes de iniciar los sprints
Id.↑	Nombre	Respuestas								
1	anonymous	Es una plataforma muy completa, aunque es intuitiva es necesario en lo posible siempre contar con una capacitación inicial para conocer el uso de la misma, esto con el fin de aprovechar al maximo los beneficios que trae. El manejo de tareas es un aspecto fundamental pues permite tener en el radar todos los temas a trabajar. Tener un espacio en el que se agrupe toda esta información es un punto muy importante y beneficioso.								
2	anonymous	La facilidad a la hora de crear el proyecto junto con la configuración de las actividades antes de iniciar los sprints								
3	3. ¿ Considera que las herramientas ofrecidas por el CRM son acordes con las necesidades de gestión de Bytte? Más detalles ● Si 2 ● No 0 									
4	4. Si su respuesta anterior fue "No", justifique a continuación Más detalles 1 Respuestas Respuestas más recientes "N/A"									

5

5. A grandes rasgos, ¿Cuál de las funcionalidades del CRM le llamó más la atención?

2 Respuestas

Id.↑

Nombre

Respuestas

1	anonymous	Accounts y products considero representan un gran beneficio, el hecho de tener de manera ordenada esta información, de facil acceso y con la relación adecuada. La funcionalidad de Analytics tiene un gran potencial para que de una manera sencilla, rápida y visual se pueda conocer el estado de las actividades.
2	anonymous	Gestión de reportes, Acreditación de tareas, dashboard de seguimiento, resumen de actividades y destaco la facil configuración de las tareas pendientes y sprints.

6

6. ¿Cuál fue su primera impresión de Zoho sprints?

2 Respuestas

Id.↑

Nombre

Respuestas

1	anonymous	Gráficamente es una plataforma amigable. La posibilidad de visualizar indicadores gráficos que reflejen el estado de los diferentes requerimientos es un punto importante. Si bien es una plataforma intuitiva, hay muchas opciones que uno no llega a saber que existen y que pueden traer beneficios.
2	anonymous	Facilidad, accesibilidad y presentación de los informes.

7

7. ¿Cree que mediante Zoho, la compañía puede continuar trabajando con base al marco de trabajo Scrum?

Más detalles

● Sí

2

● No

0



8

8. Si su respuesta anterior fue "No", justifique a continuación

Más detalles

1 Respuestas

Respuestas más recientes

"N/A"

9

9. ¿Cree usted que mediante la herramienta Zoho sprints, se pueden realizar seguimientos más acordes y detallados a las tareas realizadas?

Más detalles

● Sí

2

● No

0



10

10. Si su respuesta anterior fue "No", justifique a continuación

2 Respuestas

Id. ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Aunque la respuesta fue SI, el hecho en este punto es Identificar las bondades que esta herramienta puede tener que la herramienta que se utiliza actualmente no puede ofrecer.
2	anonymous	N/A

11

11. ¿ Cree usted que Zoho CRM se podría adaptar fácilmente a la compañía?

Más detalles

● Sí

2

● No

0



12

12. Si su respuesta anterior fue "No", justifique a continuación

2 Respuestas

Id. ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	El punto importante en este aspecto mas allá de la adaptación es el mantenimiento de la herramienta, se debe contemplar el proceso de manejo día a día que permita sacar el mejor provecho de la herramienta. Y mas importante aún, trabajar fuertemente en la cultura organizacional para la adaptación de la misma.
2	anonymous	N/A

13

13. Si dependiera solo de usted, ¿ Implementaría Zoho en Bytte?

Más detalles

● Sí

2

● No

0



14	14. Justifique su respuesta anterior		
	2 Respuestas		
	1	anonymous	Sin duda los beneficios que trae un sistema de estos son grandes para la empresa, adicional al manejo fácil y amigable que se puede tener con esta herramienta. Importante tener presente todos los beneficios que se pueden tener para sacar el mayor provecho y las implicaciones que puede tener hablando en temas de costos (En caso de querer usar una versión No Free) y las características de seguridad que ofrece la herramienta, pues aquí se almacenaría información confidencial.
	2	anonymous	Antes de implementar, se requiere generar una cultura que permita la interacción de todos los interesados a través de estas plataformas, es decir, que cada doliente adquiera el compromiso de registrar las horas ya que al no hacerlo, impacta de forma directa el seguimiento a las tareas y los reportes. Así mismo, es necesario definir de forma sincronizada la duración de las tareas antes de iniciar con el sprint ya que la plataforma está configurada de tal manera que el registro se ejecute a diario, es decir, no se pueden registrar las horas del día de mañana ya que el marco de trabajo ágil exige una sinergia a través de reuniones diarias (Daily)

Como se puede observar en los resultados anteriores, las respuestas en su totalidad son positivas. Es decir, que la percepción de la herramienta y de una posible implementación cumple con las expectativas empresariales en Bytte. Así mismo, se deben tener en cuenta factores que los encuestados nombraron, tales como la importancia de la capacitación y de la creación de una cultura que permita su correcta implementación.

En términos generales, los beneficios que traería la herramienta a la empresa serían importantes en el desarrollo de los diferentes procesos, y representarían un cambio positivo y encaminado hacia la mejora constante de la compañía.

Análisis de Factibilidad técnica y organizacional

Teniendo en cuenta los aspectos técnicos y organizacionales evaluados con anterioridad, se puede afirmar que, partiendo de las herramientas tecnológicas actualmente utilizadas por la compañía, sería bastante factible la implementación del CRM, ya que la adaptabilidad del software con estas herramientas no presentaría mayor problema al momento de su implementación e integración. Así mismo, en cuanto al marco de trabajo (Scrum) llevado actualmente por la empresa, se puede afirmar según las validaciones realizadas y la marca de CRM escogida, que este aspecto sería completamente factible. De igual manera, la normatividad manejada actualmente por Bytte sería otro aspecto en el cual la factibilidad de la implementación del CRM tendría un papel positivo, ya que además de adaptarse sin problemas al desarrollo y funcionalidad que se quiere dar al CRM, también aportaría a las bases planteadas por la empresa en este aspecto. En general, se puede afirmar que sería factible la implementación de un CRM en la compañía, ya que las fortalezas y oportunidades previstas de cara a la implementación traerían bastantes beneficios. Además, los aspectos negativos presentados como debilidades y amenazas, son aspectos que se pueden manejar sin muchos inconvenientes y que incluso hacen parte de cualquier cambio que una empresa desee realizar, por lo que, si se realiza la implementación abarcando todos los procesos y aspectos correspondientes nombrados en secciones anteriores, la implementación del software sería completamente factible.

Finalmente, es importante resaltar que, se eligió como opción de implementación el CRM proporcionado por Zoho debido a sus múltiples características, relacionadas a la gestión de procesos, el manejo de la información y el soporte al cliente. De esta manera, se tuvieron en cuenta aspectos como el costo, la facilidad de implementación y su adaptabilidad, donde se consideraron las ventajas que tiene, así como sus beneficios y el presupuesto para su operación. Por otra parte, se tuvo en cuenta la prueba de concepto de Zoho, desde la cual se determinaron los beneficios en su simplicidad e implementación con los procesos actuales de la compañía, así

como la posibilidad de integrar nuevos a futuro. En dicha prueba se determinó que es completamente factible y beneficioso para la empresa integrar este CRM dados los puntos mencionados.

Conclusiones

A partir del análisis realizado donde se tienen en cuenta diferentes aspectos técnicos y organizacionales de la compañía, se puede afirmar que gracias a la adaptabilidad que tendría el software con las herramientas y procesos actuales de Bytte, sería factible la implementación de un CRM en la compañía.

La adquisición de un CRM no se limita únicamente a las grandes empresas, por el contrario, las pequeñas y medianas empresas también se ven ampliamente beneficiadas con su implementación ya que aporta a estas un gran valor competitivo mediante características como la flexibilidad, centralización y anticipación a las necesidades del cliente.

Es importante resaltar que, al realizar un análisis de mercado, se deben tener en cuenta características y funcionalidades acordes a la empresa, y de esta manera encontrar la mejor relación calidad/precio de las marcas, para escoger la mejor opción.

Implementar un CRM en Bytte traería diversos beneficios a la empresa, ya que contribuiría en la gestión más eficiente de muchos de sus procesos actuales como lo son la atención al cliente, la administración de la información y el proceso de ventas.

El proceso de ventas de Bytte debe modificarse de manera que el CRM se posicione como el gestor del mismo, de tal forma que ayude a automatizar pasos y generar una mejor visualización y entendimiento de la información relacionada con los clientes y sus respectivos acuerdos comerciales.

Los CRM ofrecen diferentes maneras de integración con Scrum, ya sea a través de complementos o APIs. Es por esto que, teniendo en cuenta que Bytte soporta sus procesos de desarrollo a través de este marco de trabajo, la implementación de esta herramienta se convierte en algo completamente viable en este aspecto de la compañía.

A pesar de que la implementación de un CRM en Bytte es bastante factible, se deben tener en cuenta algunos de los posibles riesgos que se pueden presentar en la implementación de la herramienta. De esta manera prevenir y plantear acciones que disminuyan o ataquen el riesgo.

Como punto clave dentro del análisis de factibilidad, es importante tener en cuenta diferentes aspectos positivos y negativos que traería la implementación de un CRM en Bytte. Es por esto que, el planteamiento de la matriz DOFA se convierte en un punto indispensable a revisar si se desea tener una visión más amplia de la implementación del CRM.

Zoho constituye la mejor y más viable opción para Bytte teniendo en cuenta sus necesidades, procesos y estructura. Además, también integra dentro del mismo entorno la gestión de tickets para la atención al cliente y la posibilidad de trabajar con Scrum.

A través de la prueba de concepto se ejemplificó el proceso de centralización de la información al integrar las funcionalidades clave de la compañía en un solo lugar, de manera que, los acuerdos comerciales están ligados a los clientes correspondientes, y estos a su vez con sus respectivos contactos, permitiendo una clara trazabilidad del proceso de ventas y la información asociada.

Mediante la implementación de la prueba de concepto se puso en evidencia una gran capacidad de mejora en los procesos relacionados con la atención al cliente mediante el soporte, ya que fue posible integrar la gestión de tickets, con los respectivos clientes y acuerdos, logrando una visión completa y transparente de los procesos y agilizando así la búsqueda de información para las áreas interesadas.

Referencias

- Al-Ajlan, M., & Zairi, M. (2006). *Critical Success Factors in CRM Implementation: Some Research Issues* (Vol. 5). SAGE Publications India. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/0972622520060103>
- Bligh, P., & Turk, D. (2004). *CRM Unplugged : Releasing CRM's Strategic Value*. Hoboken, UNITED STATES: John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecausta-ebooks/detail.action?docID=184333>
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). *CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights* (Vol. 9). SAGE Publications Inc. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/1094670506293573>
- Brunetta, H. (2016). *CRM, la guía definitiva: estrategia de gerenciamiento de la relación con los clientes*. Pluma Digital Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/77366>
- Bytte. (2019). *Bytte*. Obtenido de Nosotros: <http://bytte.com.co/>
- Deshmukh, G. K., Mukerjee, H. S., & Prasad, U. D. (2020). *Risk Management in Global CRM IT Projects* (Vol. 8). SAGE Publications India. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/2278533719887005>
- Efficy CRM. (2021). *Historia del CRM: de los años 80' a la actualidad*. Obtenido de <https://www.efficy.com/es/historia-del-CRM-hasta-la-actualidad/>
- Greenberg, P. (2003). *Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes*. Madrid: McGraw-Hill.
- Microsoft. (2021). *Dynamics CRM*. Obtenido de <https://dynamics.microsoft.com/es-mx>
- Papadopoulos, T., Ojiako, U., Chipulu, M., & Lee, K. (2012). *The Criticality of Risk Factors in Customer Relationship Management Projects* (Vol. 43). SAGE Publications Inc. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/pmj.20285>
- Salesforce. (2021). *Salesforce*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx>
- Schultz, A. (2011). *Choosing a CRM Vendor. Best Practices, pitfalls, and the Myth of the Turnkey Solution*.
- Teamleader. (2018). *Teamleader*. Obtenido de 5 ejemplos de CRM: cómo dieron el salto negocios como el tuyo: <https://www.teamleader.es/blog/ejemplos-de-CRM>

Vogt, H. (2008). *Open Source Customer Relationship Management Solutions : Potential for an Impact of Open Source CRM Solutions on Small- and Medium Sized Enterprises*. Hamburg, GERMANY: Diplomica Verlag. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecausta-ebooks/detail.action?docID=594634>

Zendesk. (2021). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.Zendesk.com/>

Zoho. (2021). *Zoho CRM*. Obtenido de <https://www.zoho.com/es-xl/CRM/>

