



Propuesta de un plan acción para la implementación de un Sistema CRM para la optimización de la gestión comercial en MIPYME de Productos de Belleza.

**Modalidad:
Innovación organizacional
“Business case”**

Propuesta de un plan acción para la implementación de un Sistema CRM para la optimización de la gestión comercial en MIPYME de Productos de Belleza.

Yeny Paola García Barahona
John Jairo Mera Restrepo
Luis David Roa Saavedra

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible
Magister en Inteligencia de Negocios
Magister en Tecnologías de la Información

Director (a):
Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:
Innovación organizacional
“Business case”

Universidad EAN
Facultad
Programa
Bogotá D.C, Colombia
07/11/2024

1. Resumen ejecutivo

En un entorno de incertidumbre, las empresas MIPYME enfrentan desafíos como la gestión manual de datos y la falta de visibilidad financiera. Es por esto que este proyecto propone un plan de implementación de un Sistema CRM en una MIPYME dedicada a la comercialización de productos de belleza para optimizar la gestión comercial. Un CRM (Gestión de Relación con los Clientes) es una herramienta que centraliza y automatiza la administración de las relaciones con los clientes, permitiendo almacenar y analizar datos, realizar un seguimiento efectivo de ventas y gestionar inventarios y pedidos de manera eficiente. Esto proporciona una visión de las operaciones y facilita la toma de decisiones estratégicas, impulsando así el crecimiento y la eficiencia de la empresa.

La metodología empleada combina Design Sprint y Lean Startup Ver anexo AA, validando rápidamente la solución mediante prototipos y pruebas con usuarios finales. Se proyecta que con el CRM mejore la competitividad de la MIPYME, mejorando la planificación estratégica y la fidelización de los clientes. La integración de herramientas financieras adaptadas a las necesidades específicas permitirá una rápida respuesta a las demandas del mercado. Con esta solución, se busca aumentar las ventas, el engagement digital y mejorar la retención de clientes, todo ello mediante una mayor eficiencia operativa y visibilidad financiera en tiempo real.

Palabras clave:

CRM, Optimización comercial, Automatización, Transformación digital, Fidelización de clientes.

Tabla de contenido

1.RESUMEN EJECUTIVO	3
OBJETIVOS.....	12
I. OBJETIVO GENERAL.....	12
II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2.CONTEXTO Y DESAFÍO DE INNOVACIÓN.....	13
2.1. ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN DEL SECTOR Y DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA	13
2.2. ENTENDIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LA MIPYME DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE BELLEZA Y DE SU UNIDAD DE NEGOCIO (DIAGNÓSTICO INTERNO).....	14
2.3. MAPA DE EMPATÍA DEL CLIENTE/USUARIO.	15
2.4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA UTILIZANDO "HOW MIGHT WE" (HMW).....	16
3.SOLUCIÓN INNOVADORA	17
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN (STORYBOARD): VER ANEXO D.....	18
3.2. PROTOTIPO CONCEPTUAL:.....	19
3.3. PROPUESTA DE EXPERIENCIA DEL USUARIO (JOURNEY MAP):	21
4.ANÁLISIS DE MERCADO Y COMPETENCIA.....	22
4.1. ANÁLISIS DE COMPETIDORES Y ENTORNO DE MERCADO	22
4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS Y PRECIOS DE PRODUCTOS	23
4.3. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING Y POSICIONAMIENTO	23
4.4. EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS:	25
4.5. ROADMAP DE INNOVACIÓN Y METODOLOGÍA DE DESARROLLO.	26
5.ANÁLISIS FINANCIERO Y DE IMPACTO	27
5.1. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ROI DE INNOVACIÓN:	27
5.2. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL	28
6.GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES CRM	29
6.1. MATRIZ DE RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN:.....	29
7.MÉTRICAS DE ÉXITO Y KPIS (OBJECTIVES AND KEY RESULTS) DE INNOVACIÓN	
30	
9.PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADOPCIÓN	31
9.1. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	31
9.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN	32
9.3. MÉTRICAS PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN	32
10. CULTURA DE INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA:	34
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS.....	37

Tabla de Figuras

Figura 1. Mapa actores clave.....	13
Figura 2 Tecnologías relevantes.....	13
Figura 3 Comportamiento ventas 2023-2024.....	14
Figura 4 Mapa de empatía.....	15
Figura 5 Storyboard_1.....	18
Figura 6 Storyboard 2.....	18
Figura 7 Vistas iniciales del prototipo al iniciar sesión.....	19
Figura 8 Vista de visualización de inventario.....	19
Figura 9 Vista dashboard productos.....	19
Figura 10. Organigrama.....	20
Figura 11. Modelo de Negocio.....	20
Figura 12 Comparativo redes sociales.....	28
Figura . Flujo evaluación de partes interesadas.....	25
Figura hitos clave del proyecto.....	33
Figura Fases del proyecto.....	33
Figura Cultura de innovación y mejora continua.....	34

Lista de Tablas

Tabla 1 Evaluación de proveedores y socios potenciales.....	24
Tabla 2 Inversión inicial.....	27
Tabla 3 Estrategias de Mitigación de Riesgos en la Implementación de un CRM	30
Tabla 4 Métricas Internas: Indicadores de Desempeño Interno	32
Tabla 5 Métricas Externas: Indicadores de Desempeño Externo	32

Objetivos

I. Objetivo general

Proponer un plan de Implementación de un Sistema CRM en una MIPYME dedicada a la comercialización de productos de belleza mediante el diagnostico de mejores prácticas de transformación digital.

II. Objetivos específicos

- Evaluar las mejores prácticas que impulsan la transformación digital en empresas MIPYME.
- Diagnosticar las capacidades actuales y la gestión del proceso comercial en la MIPYME dedicada a la comercialización de productos de belleza.
- Validar con las partes interesadas la efectividad de una propuesta para un nuevo modelo comercial mediante el uso de un sistema CRM.
- Proponer un plan para la implementación de un sistema CRM en una MIPYME dedicada a la comercialización de productos de belleza.

2. Contexto y desafío de innovación

2.1. Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta

La innovación tecnológica en las organizaciones requiere de un cambio en la tecnología, trae consigo la capacidad de transformar el mercado.

Este ecosistema de innovación está fundamentado en:

- 1. Progresividad: las organizaciones se van adaptando a las mejoras tecnológicas.
- 2. Disruptiva: fortalece modelos de negocio, para enfrentar nuevas fuentes de ingreso.
- 3. Radical: se producen nuevos modelos de negocios, así como nuevas tecnologías.

Los costos para hacer parte de la cuarta revolución industrial son innegables, ya que van desde implementar un nuevo modelo de gestión comercial, hasta definir los costos para adquirir nuevas tecnologías. Por esta razón el presente trabajo, busca presentar un plan acción para implementar un Sistema CRM que pretende optimizar la gestión comercial y por ende la planeación estrategia, facilitando la transformación digital, permitiendo la recolección, almacenamiento y análisis eficiente de datos financieros en tiempo real, de una empresa MIPYME enfocada en la comercialización de productos de belleza.

Esta MIPYME opera en un entorno donde la diferenciación y la eficiencia son fundamentales para la sostenibilidad. Lo cual hace que se enfrente a desafíos operativos críticos, como la gestión manual de los datos financieros, la falta de una planeación estratégica que le permita tener control financiero para disminuir la incertidumbre y riesgos significativos.

Figura 1. Mapas actores clave



Fuente: Elaboración propia

Buscando la planeación estratégica de los procesos, el mapeo de Actores identifica los actores claves de la empresa, y analizando el interés, importancia o influencia de estos sobre la organización.

Figura 2 Tecnologías relevantes



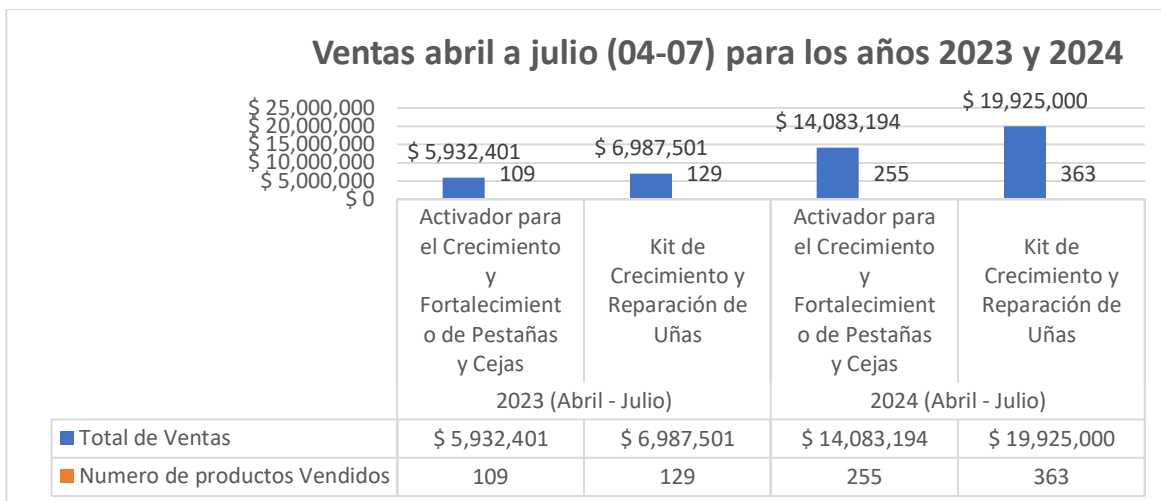
Fuente: Elaboración propia

2.2. Entendimiento de las necesidades de la MIPYME dedicada a la comercialización de productos de belleza y de su unidad de negocio (Diagnóstico interno)

La estructura organizacional de la MIPYME se distribuye en los siguientes roles: Gerente general, encargado de decisiones estratégicas y supervisión global. Operaciones, gestionando inventarios, logística y proveedores. Finanzas, responsable del control financiero, flujo de caja y cumplimiento fiscal. Recursos humanos, manejando selección y beneficios. Comercial y Ventas, centrado en relaciones con clientes y estrategias de venta y Marketing, encargado de campañas, redes sociales y análisis de mercado.

El contiene un análisis más detallado de las ventas, nos muestra que, a julio de 2024, la empresa tuvo una variación positiva en las ventas del 163.2%, lo que indica un crecimiento significativo con respecto al año anterior. Este aumento, de \$21,088,292 en términos absolutos, evidencia la efectividad de las estrategias comerciales implementadas. En este contexto, la adopción de un sistema CRM será fundamental para mantener y potenciar este crecimiento, permitiendo un mayor control sobre las ventas y fortaleciendo las relaciones con nuestros clientes.

Figura 3 Comportamiento ventas 2023-2024



Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por la MIPYME.

El análisis de las ventas entre abril y julio muestra un crecimiento significativo de 2023 a 2024, con las ventas totales aumentando de \$12.919.902 a \$34.008.194 y el número de productos vendidos incrementándose de 238 a 618 unidades. Este aumento refleja una demanda creciente de productos como el "Activador para el Crecimiento y Fortalecimiento de Pestañas y Cejas" y el "Kit de Crecimiento y Reparación de Uñas". Sin embargo, los procesos manuales actuales en la gestión de datos generan errores y retrasan la toma de decisiones, lo que puede obstaculizar la expansión comercial. Implementar un sistema CRM automatizaría estos procesos, reduciendo errores y proporcionando acceso oportuno a datos críticos, mejorando la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

De acuerdo con el Anexo A. Estadísticas de ventas. La visibilidad financiera limitada restringe la planificación estratégica y la asignación efectiva de recursos. Un CRM con reportes en tiempo real y paneles de control mejoraría la transparencia, permitiendo una mejor previsión, presupuestación e identificación de líneas de productos y segmentos de clientes rentables. Con mejores insights financieros, la empresa puede optimizar estrategias de precios, gestionar costos e incrementar la rentabilidad, aspectos esenciales para fortalecer la estrategia comercial.

2.3. Mapa de empatía del cliente/usuario.

El mapa de empatía de la empresa muestra preocupación por su falta de herramientas tecnológicas y la presión externa para modernizarse. Además, se subraya la necesidad de aprovechar datos para optimizar ventas, sugiriendo una carencia en capacitación. Las dificultades financieras, como la baja en ventas y el endeudamiento, complican su crecimiento, aunque su enfoque está en la estabilidad y expansión a largo plazo.

Figura 4 Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia

2.4. Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW)

El HMW seleccionado es: ¿Cómo podríamos mejorar la visibilidad financiera utilizando reportes automatizados y dashboards en tiempo real? Esta opción cumple con los criterios al ser lo suficientemente específica para abordar la falta de visibilidad financiera actual, pero también lo bastante amplia para permitir múltiples soluciones tecnológicas. Inspira y está orientada a la acción, ya que la automatización de reportes y la implementación de dashboards son soluciones claras y ejecutables que mejoran la eficiencia y la toma de decisiones estratégicas. Además, está centrada en el usuario, respondiendo a las necesidades del equipo financiero, y se alinea con los objetivos del negocio al promover la transformación digital y la optimización de la gestión operativa de la MIPYME. De este HMW se derivan diversas áreas de oportunidad, como la automatización del flujo de datos financieros, la implementación de alertas y notificaciones, y la mejora en la toma de decisiones estratégicas mediante dashboards personalizados.

Por su parte el Anexo C “HMW”, presenta una figura que ilustra los principales retos y oportunidades relacionados con la implementación del CRM en este contexto. Este anexo proporciona una visión visual de las áreas clave que deben abordarse, permitiendo una comprensión más clara de las soluciones tecnológicas que pueden adoptarse.

3. Solución Innovadora

La solución innovadora propuesta busca impactar la planeación estratégica, la sostenibilidad y la gestión comercial de una empresa MIPYME dedicada a la comercialización de productos de belleza. La cual ha presentado situaciones por fallas en la gestión financiera y la dificultad por la gestión manual de datos, lo cual genera incertidumbre y riesgos en sus ejes estratégicos, teniendo en cuenta que hace parte de un entorno altamente competitivo, donde la diferenciación y eficiencia son claves y se hace esencial contar con una tecnología que optimice los procesos misionales.

Implementar un CRM que, de manera única, integre la gestión de clientes con el análisis financiero automatizado, permitiendo a la empresa obtener reportes y dashboards personalizados en tiempo real. Dentro de las principales características de esta solución se incluye: la automatización del flujo de datos, alertas y notificaciones personalizadas y un control de inventarios, lo que se traduce en una toma de decisiones más informada y eficiente. Esto la hace innovadora frente a las soluciones existentes, ya que no solo se centra en la gestión de clientes, sino también en brindar herramientas financieras adaptadas a las necesidades específicas de una MIPYME.

El mercado objetivo de esta solución abarca pequeñas y medianas empresas del sector de belleza que buscan potenciar su crecimiento y estabilidad en el mediano y largo plazo. La adopción de esta tecnología tendrá un impacto significativo en la transformación digital de la empresa, su planeación estratégica y la gestión comercial, mejorando su capacidad para responder a las demandas del mercado y optimizar su gestión operativa.

Existen varios ejemplos de empresas que han implementado soluciones innovadoras de gestión para MIPYMES en Colombia. Aunque algunas de estas no pertenezcan estrictamente al sector de belleza, demuestran cómo la planificación estratégica, sostenibilidad y gestión comercial pueden mejorarse significativamente mediante la adopción de sistemas de CRM y otras herramientas tecnológicas.

Un ejemplo destacado es el de Loto del Sur, una empresa colombiana de cosmética natural que, debido a su rápido crecimiento, enfrentó la necesidad de optimizar su gestión operativa y comercial. Para abordar este desafío, Loto del Sur implementó una plataforma de CRM que centraliza la gestión de clientes y automatiza procesos como pedidos y logística de inventario. Esta solución, integrada con sus ventas en línea y físicas, permitió a la empresa obtener una visión unificada de sus operaciones y generar reportes financieros en tiempo real. Como resultado, Loto del Sur optimizó su eficiencia operativa, redujo errores en la gestión de inventarios y mejoró su capacidad para tomar decisiones basadas en datos, facilitando su expansión y diversificación de productos (Pedraza Santana, 2017).

Otro caso relevante es el de Seguros La Occidental Ltda, que implementó un sistema CRM con el objetivo principal de mejorar la relación con sus clientes y optimizar la gestión de ventas. Un estudio sobre

esta implementación reveló que el CRM ayudó a centralizar y organizar la información de los clientes, lo cual facilitó un seguimiento más preciso de sus necesidades y agilizó los procesos de venta y servicio. Además, el sistema proporcionó una administración de datos más eficiente y una capacidad mejorada para personalizar la atención al cliente, incrementando así la fidelidad de los clientes y optimizando la toma de decisiones en áreas clave de la empresa (Universidad Libre de Colombia, 2020, p. 9).

Estos casos de éxito en Colombia demuestran que las soluciones de CRM, automatización financiera y dashboards en tiempo real pueden transformar las operaciones comerciales de las MIPYMES, aumentando su competitividad en mercados dinámicos y altamente competitivos, como el de los productos de belleza.

3.1. Descripción de la solución (storyboard): Ver Anexo D.

Figura 5 Storyboard_1



Figura 6 Storyboard 2



Fuente: Elaboración propia

Este storyboard muestra los desafíos iniciales mostrando cómo el CRM transforma la gestión comercial. Cada imagen resalta puntos de interacción clave, como la actualización automática del inventario, la generación de reportes, y la recepción de notificaciones, los cuales son los beneficios de la solución.

3.2. Prototipo conceptual:

Figura 7 Vistas iniciales del prototipo al iniciar sesión



Figura 8 Vista de visualización de inventario

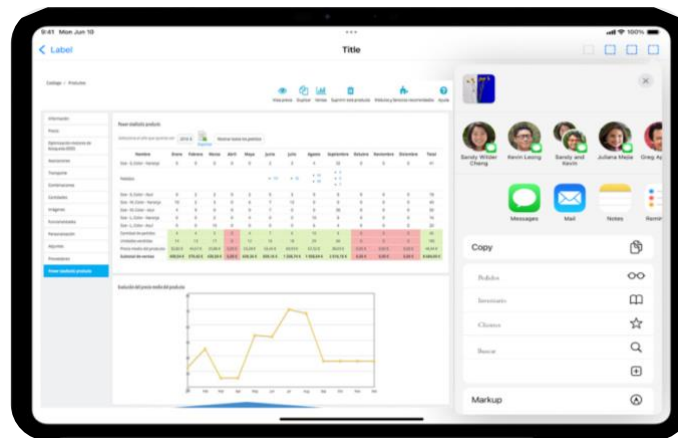


Figura 9 Vista dashboard productos



Fuente: elaboración propia

Estas características proporcionan una experiencia de usuario intuitiva y eficiente, enfocada en la mejora operativa y financiera de la MIPYME. Al centralizar la información, automatizar procesos y ofrecer herramientas de análisis en tiempo real, el CRM se convierte en una solución integral que potencia el crecimiento, facilita la toma de decisiones estratégicas y mejora las relaciones con los clientes.

Figura 10. Organigrama



Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Modelo de negocio:

El modelo de negocio de la empresa MIPYME que comercializa productos de belleza se basa en el acrónimo EESA, representando en 4 etapas, las cuales hacen referencia a: etapa 1. Elegir, busca identificar los clientes potenciales; Etapa 2. Encontrar, conoce el contexto del cliente objetivo, a través de llamadas, visitas y demás eventos; Etapa 3. Solucionar, construye una oferta de servicio de acuerdo con el diagnóstico realizado al cliente; Etapa 4. Aprobar, es la etapa final, en la cual se logran los acuerdos comerciales con los diferentes clientes.

Figura 11. Modelo de Negocio



Fuente: Elaboración propia.

La automatización de las ventas para la MIPYME, la beneficia, de modo que fortalece la eficiencia operativa: reduciendo los tiempos invertidos en tareas repetitivas, como lo puede ser el seguimiento a clientes, la gestión de inventarios o la emisión de facturas. Fortalece la gestión de clientes, facilitando la captura y el seguimiento de la información de los clientes, logrando un contacto constante y organizado con los clientes, lo que mejora la retención y la satisfacción.

Se produce también un aumento de ventas, a través de las automatizaciones para el marketing por correo electrónico y el análisis de datos, aumentando así las oportunidades de ventas. De igual manera, permite el análisis de Datos en Tiempo Real, proporcionando informes para la toma de decisiones informadas, a través de la detección de tendencias de compra y el ajuste de sus estrategias de venta con mayor precisión.

La automatización minimiza la probabilidad de errores humanos en el manejo de datos o en la realización de procesos. Garantizando una mayor gestión en la ejecución de órdenes de compra, el envío de productos y la facturación. La personalización en la atención de los clientes, mejorando la experiencia del usuario.

3.3. Propuesta de experiencia del usuario (journey map):

Journey Map Actual

Este Journey Map describe la experiencia Actual de los gerentes y vendedores de una MIPYME dedicada a la comercialización de productos de belleza, quienes enfrentan desafíos relacionados con procesos manuales de gestión de ventas, clientes e inventario. A través de este mapa, se identifican las etapas actuales que atraviesan, destacando las dificultades y oportunidades de mejora que justifican la implementación de un CRM personalizado para optimizar la eficiencia y el control operativo. Ver anexo E.

Journey Map Futuro

Este journey map proyecta la experiencia futura que tendrán los usuarios internos de una MIPYME dedicada a la comercialización de productos de belleza al adoptar un CRM personalizado. Como equipo de consultores, presentamos una solución que mejorará la gestión de ventas, clientes e inventario. En este mapa se destacan las etapas clave desde el descubrimiento del CRM hasta su adopción, uso regular y fidelización para maximizar la eficiencia operativa y facilitar la transformación digital de la empresa. Ver anexo F.

Integración de Puntos de Dolor del Journey Map Actual y Journey Map Futuro

Este esquema compara los principales puntos de dolor experimentados por los usuarios en el Journey Map Actual con las soluciones propuestas en el Journey Map Futuro. En las diferentes etapas, se identifican las áreas problemáticas como los procesos manuales, la falta de datos y la resistencia al cambio, presentando estrategias de automatización, capacitación y reconocimiento que, mediante el CRM personalizado, mejorarán la experiencia y eficiencia de la estrategia comercial. Ver anexo G.

4. Análisis de mercado y competencia

4.1. Análisis de competidores y entorno de mercado

Identificación de competidores directos

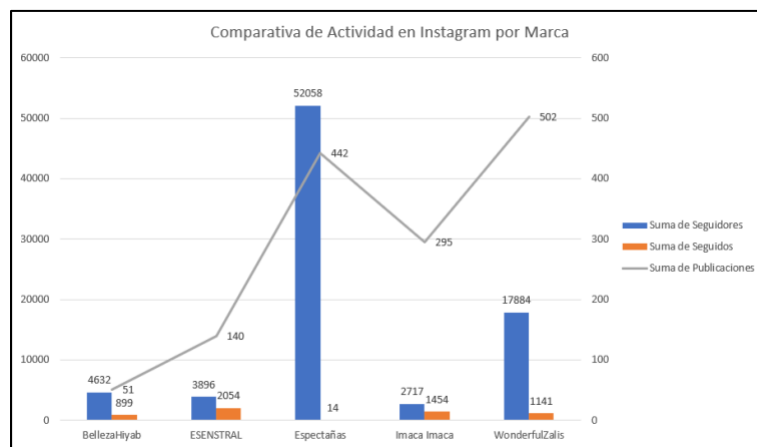
Hemos identificado los principales competidores de la MIPYME de productos de belleza en el segmento de crecimiento de cejas y pestañas: Esenstral, Espectañas, Belleza Hiyab, Imaca y Wonderful Zalis. El análisis de cada marca se realizó en la red social Instagram, evaluando principalmente el número de seguidores, así como otros indicadores de actividad, como la cantidad de publicaciones y cuentas seguidas, para medir su presencia y popularidad en esta plataforma.

Hallazgos:

- Los principales competidores se enfocan en productos con ingredientes naturales y veganos, lo que refleja una tendencia en el mercado hacia la preferencia de soluciones más saludables y menos invasivas.
- Espectañas lidera en términos de seguidores y engagement, lo que sugiere que una estrategia de contenido dinámico y participación en redes sociales puede influir significativamente en la fidelización del cliente.
- Imaca tiene la propuesta de valor más asequible, aunque su bajo engagement muestra que el precio competitivo no siempre se traduce en alto volumen de ventas o interacción.

La siguiente gráfica “ver anexo H” muestra una comparación de la actividad en redes sociales de las marcas competidoras, destacando la cantidad de seguidores, seguidos y publicaciones de cada una.

Figura 12 Comparativa de Seguidores, Seguidos y Publicaciones en Instagram por Marca



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de los perfiles de Instagram de cada marca.

4.2. Análisis Comparativo de Características y Precios de Productos

Cuota de Mercado de los Principales Actores

El mercado colombiano de cosmética y cuidado personal está altamente fragmentado, con más de 13,000 empresas activas. Las marcas competidoras identificadas tienen estrategias variadas, desde precios bajos con un enfoque en lo natural hasta el uso de Influencers y certificaciones como INVIMA para generar confianza.

Hallazgos:

- Espectañías ofrece un precio competitivo con valor agregado, como medidores de crecimiento y tablas de resultados, mientras que Belleza Hiyab justifica su precio más alto destacando la seguridad y el respaldo de registros oficiales.
- Wonderful Zalis se posiciona bien con una propuesta de valor natural sin químicos agresivos, pero podría mejorar su engagement en redes para competir más efectivamente.

Se presenta una comparación visual de los productos más destacados de las marcas competidoras, mostrando las características y precios clave que cada una ofrece en el segmento de crecimiento de cejas y pestañas. Ver anexo I.

4.3. Análisis de las Estrategias de Marketing y Posicionamiento

Hallazgos:

- Espectañías lidera en estrategias de marketing con una alta frecuencia de publicaciones y eventos en vivo que fomentan la interacción.
- Belleza Hiyab ha destacado por su uso de sorteos y promociones en redes sociales para aumentar su alcance y mantener la atención de su audiencia.
- Wonderful Zalis tiene una estrategia de marketing moderada, pero con espacio para aumentar su visibilidad y engagement mediante técnicas interactivas similares a las de Espectañías y Belleza Hiyab.

Evaluación de Proveedores y Oportunidades de Mercado

La evaluación muestra oportunidades no atendidas, como la poca penetración de ventas en línea (solo 4.5% del mercado), lo que sugiere que MIPYME de productos de belleza podría aumentar su cuota de mercado implementando una estrategia digital agresiva y adoptando herramientas de automatización como un CRM.

Las marcas competidoras tienen enfoques diferenciados en cuanto a estrategia de precios, engagement y valor agregado. MIPYME de productos de belleza está bien posicionada en el mercado, pero su tasa de

interacción podría mejorarse mediante una estrategia de redes sociales más activa y una mayor participación de los usuarios.

Conclusión:

Para maximizar su competitividad, MIPYME de productos de belleza debe centrarse en:

- Aumentar su engagement en redes sociales mediante promociones, sorteos y campañas de Influencers.
- Implementar un CRM para automatizar la relación con el cliente, personalizar ofertas y mejorar la segmentación, lo que ayudará a fidelizar clientes y mejorar la satisfacción general.

En el anexo J, se incluyen datos adicionales y detallados sobre las estrategias de marketing, características de los productos, precios y actividades en redes sociales de los principales competidores de MIPYME de productos de belleza. Los datos recopilados han sido obtenidos mediante herramientas digitales y se presentan como complemento al análisis de hallazgos incluidos en el documento principal.

Tabla 1 Evaluación de proveedores y socios potenciales

Criterios de evaluación de proveedores y socios	
Experiencia y experticia	Los proveedores con experiencia previa en MIPYMES de la industria de belleza, como los casos de éxito mencionados (Loto del Sur, Bodybrite), pueden ofrecer soluciones más ajustadas a las necesidades del negocio.
Experiencia en CRM para MIPYMES	Evaluar si el proveedor ha implementado CRM en empresas de tamaño similar y con características comerciales similares (comercialización de productos, gestión de clientes y control de inventarios).
Casos de éxito en Colombia o mercados similares	Proveedores que hayan tenido éxito en implementar sistemas CRM en empresas del contexto colombiano o en mercados con características similares.
Automatización de procesos	El sistema debe integrar la automatización del flujo de datos, gestión de inventarios, control financiero y generación de reportes en tiempo real, lo que responde directamente a la falta de visibilidad financiera y la necesidad de mejorar la toma de decisiones.
Personalización del CRM	La capacidad de personalizar el sistema según las necesidades específicas de la MIPYME, incluyendo dashboards y alertas para áreas críticas como ventas e inventarios.
Escalabilidad	Considerar la posibilidad de crecimiento de la empresa. El CRM debe poder ampliarse para satisfacer las demandas futuras de la empresa sin necesidad de reemplazarlo.
Soporte técnico local	Considerar proveedores con presencia en Colombia o con soporte técnico que pueda atender rápidamente cualquier problema operativo.
Costo y retorno de inversión (ROI)	El proveedor debe ofrecer claridad sobre los costos de implementación iniciales, costos recurrentes, y costos de personalización.

En el Anexo k se encuentra el cuadro de evaluación de proveedores y socios.

Tendencias de consumo y comportamiento del cliente en el mercado

La digitalización creciente en el mercado de belleza exige una gestión eficiente de los recursos. Para responder a esta necesidad, la implementación de un sistema CRM en una MIPYME del sector resulta clave,

ya que permite comprender mejor las tendencias de consumo y el comportamiento de los clientes. Entre las principales tendencias destacan el auge del comercio electrónico, la demanda de productos sostenibles, la personalización de la experiencia y la innovación tecnológica.

El CRM no solo ayuda a gestionar de manera eficiente los datos, sino que también facilita la personalización de la experiencia del cliente. Esto es especialmente importante porque los consumidores actuales buscan interacciones más individualizadas. A través del CRM, las empresas pueden recopilar información sobre el comportamiento de compra de sus clientes, lo que les permite hacer recomendaciones de productos más acertadas y adaptar sus ofertas a las necesidades de cada usuario, mejorando así la relación entre la empresa y el cliente.

Oportunidades de mercado no atendidas

Las recomendaciones de productos suelen basarse en datos básicos, pero existe la oportunidad de profundizar utilizando información más compleja, como hábitos de compra o estilo de vida. Un CRM podría ayudar a la MIPYME a ofrecer productos y rutinas personalizadas. La demanda de productos sostenibles sigue siendo mayor que la oferta de opciones verdaderamente ecológicas. La automatización del servicio postventa mediante CRM mejoraría la relación con los clientes, facilitando el seguimiento y aumentando la retención.

4.4. Evaluación de la solución con las partes interesadas:

La evaluación de las partes interesadas es un proceso fundamental el permitirá identificar, analizar y gestionar, los grupos de personas u organizaciones que influirán en el éxito o fracaso de la implementación del sistema de CRM en la empresa. Esta identificación implicara la utilización de técnicas como entrevistas y/o encuestas para definir la existencia de un interés directo o indirecto.

Figura 13. Flujo evaluación de partes interesadas



Fuente: Elaboración Propia.

Recolección de los datos se realizará a través de encuesta diseñada en la herramienta forms y se analizará en el programa licenciado Excel. En el anexo L se encuentra la encuesta.

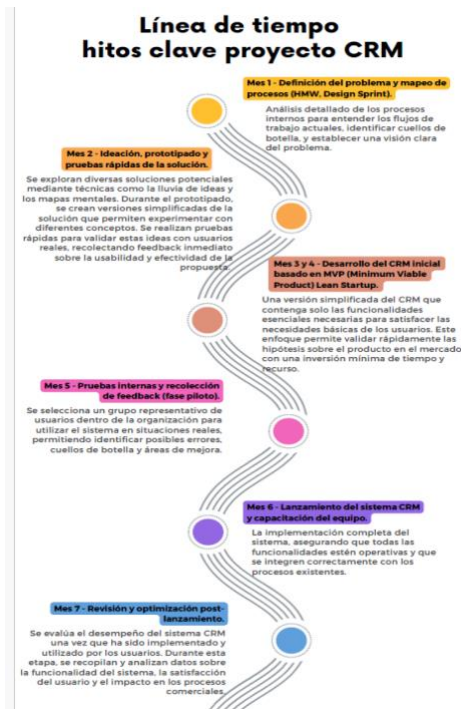
Plan de implementación bajo metodologías ágiles

4.5. Roadmap de innovación y metodología de desarrollo.

El proyecto por medio del plan implementación de un CRM (Sistema de Gestión de Relaciones con Clientes) busca optimizar procesos en una MIPYME dedicada a la comercialización de productos de belleza, con el fin de mejorar la gestión comercial y la planificación estratégica. Un CRM es una herramienta tecnológica que centraliza y automatiza la administración de las interacciones con los clientes, permitiendo la recolección y análisis de datos financieros en tiempo real. Al integrar un CRM, logra una transformación digital que proporciona mayor control sobre las ventas, mejora la toma de decisiones y fortalece las relaciones con los clientes.

Se seleccionaron buenas prácticas de las metodologías Design Sprint y Lean Startup por sus enfoques ágiles que permiten un desarrollo rápido y centrado en el usuario. Design Sprint facilita la validación temprana de soluciones mediante prototipos y pruebas, mientras que Lean Startup asegura ajustes continuos del CRM basados en feedback, minimizando riesgos.

Figura 14 Cronograma de Hitos Clave en el Proyecto de Implementación del CRM



Fuente: Elaboración propia

Ver Anexo M línea de tiempo.

Fases del proyecto: estas fases permiten desglosar el proyecto en pasos manejables, facilitando la planificación, ejecución y evaluación.

Figura 15 Fases del Proyecto de Implementación del CRM



Fuente: elaboración propia.

Anexo [Anexo Fases del proyecto.png](#)

5. Análisis Financiero y de Impacto

5.1. Proyecciones financieras y ROI de innovación:

En el anexo N, se encuentran las proyecciones financieras del proyecto, contenidas en un documento en Excel con sus respectivas formulas. En este anexo, se detalla la inversión inicial necesaria para iniciar con la implementación del proyecto en la empresa. Además, se incluyen indicadores clave, como el ROI (Retorno sobre la Inversión), que permite determinar el rendimiento de la inversión, y el Valor Presente Neto (VPN), que define la viabilidad financiera de la implementación del proyecto.

Tabla 2 Inversión inicial

Concepto	Costo estimado (COP)
Desarrolladores (freelancer)	\$ 8.406.000
Herramientas de desarrollo	\$ 2.101.500
Alojamiento/hosting "Valor Mensual"	\$ 336.240
Base de datos (en la nube) "Valor Mensual"	\$ 210.150
Diseño gráfico/UX	\$ 2.101.500
Sitio web (dominio y SSL)	\$ 1.260.900
Licencias de software	\$ 420.300
Pruebas de software (QA)	\$ 2.101.500
Legales (términos y condiciones)	\$ 1.681.200
Contratacion Analista de Datos	\$ 5.208.333
Costo Total	\$ 23.827.623

Calculo Payback	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	-\$ 23.827.623	\$ 5.000.000	\$ 8.000.000	\$ 13.000.000	\$ 22.000.000	\$ 35.000.000
Tasa Interna de Retorno	41%					
Valor Presente Neto	Valor Resultado	0				
Analisis del Caluculo		Teniendo en cuenta que el resultado es positivo, se infiere que el proyecto es rentable de acuerdo con la tasa interna de retorno.				

ROI=(Beneficio Neto / Inversión total) * 100	52,03%	Se infiere que la empresa obtendrá un retorno sobre la inversión del 52,03%
ROI positivo (> 0%)	La inversión ha generado ganancias.	Positivo; indica que la inversión ha generado ganancias, pese a no haber duplicado las ganancias.
ROI negativo (< 0%)	La inversión ha resultado en pérdidas.	
ROI del 100%	Significa que duplicaste tu inversión inicial.	

De acuerdo con el portal economipedia, el Retorno sobre la Inversión (ROI) responde a un indicador financiero fundamental para medir la rentabilidad de una inversión en relación con el capital invertido, y para determinar el ROI se utiliza la formula:

$$ROI = \left(\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Inversión total}} \right) * 100$$

Así pues, una vez calculado el ROI para el proyecto, se estima que este será del 52.03%, lo cual indica que la empresa obtendrá un retorno positivo, generando una ganancia significativa sobre la inversión inicial. De igual manera, el porcentaje muestra que, aunque no se ha duplicado la inversión, se ha obtenido un rendimiento considerable comparado con la inversión inicial.

Para comprender mayormente los resultados, la clasificación se ha realizado en tres niveles:

1. ROI positivo (> 0%): Muestra que la inversión ha sido rentable y ha generado ganancias.
2. ROI negativo (< 0%): Indica que la inversión generó en pérdidas, lo que implica que no se ha recuperado el capital invertido.
3. ROI del 100%: Refleja que las ganancias equivalen al doble de la inversión inicial, lo cual sería un excelente rendimiento.

Finalmente, un ROI del 52.03% es un indicador favorable, ya que señala que la empresa logrará obtener beneficios que superaran la inversión, aunque sin duplicarla. Garantizando así la sostenibilidad financiera tras la implementación del CRM. Este análisis le ayudara también a la organización a evaluar la efectividad de las decisiones financieras y a compararlas con otras oportunidades de inversión.

5.2. Impacto social y ambiental

- Impactos sociales:

- Creación de empleo: al tener el proceso automatizado, y con mejoras en la gestión se abren nuevas oportunidades laborales en áreas como el análisis de datos, el soporte técnico y el marketing digital.
- Mejora en la calidad de vida: la implementación del CRM aumentara la eficiencia operativa de la empresa, mejorando la atención del cliente y la satisfacción, generando así un impacto positivo tanto en clientes como en empleados.
- Fomento de la inclusión: la correcta implementación del CRM apoyaría en la inclusión digital, permitiendo a la empresa llegar a más personas, incluyendo a aquellos con menos accesos a productos de belleza.

- Impactos ambientales:

- Eficiencia energética: la implementación del CRM a través de la digitalización de procesos comerciales y la automatización reduce el uso de papel y otros recursos físicos. Sin embargo, también puede aumentar el consumo de energía a través de servidores y almacenamiento en la nube.
- Huella de carbono: la digitalización minimiza el uso de recursos materiales, el uso de tecnologías en la nube podría incrementar la huella de carbono si no se utilizan soluciones de energía renovable.
- Gestión de residuos electrónicos: en la implementación de la automatización se pueden generar residuos tecnológicos derivados de la adquisición y el reemplazo de hardware como equipos y servidores.

Es importante desde la planeación estratégica se definan los planes para desarrollar e implementar las estrategias con el fin de mitigar los impactos negativos que se puedan generar, como lo es la utilización de servidores energéticamente eficientes, programas de reciclaje de equipos electrónicos, y fomentar los impactos sociales positivos a través de la capacitación y la generación de empleo en su área de influencia.

6. Gestión de riesgos y oportunidades CRM

6.1. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación:

Identificación y Priorización de Riesgos

La Matriz de riesgos presentada a continuación muestra los principales riesgos identificados para el proyecto, clasificados por su impacto y frecuencia. De los riesgos identificados, el 28.57% se encuentran en la categoría de alto impacto y alta probabilidad, mientras que el 42.86% están categorizados como de impacto medio con diferentes grados de probabilidad. Ver anexo O.

La Matriz de Riesgos del Proyecto "No Adopción de la Solución CRM" identifica los principales riesgos que enfrenta la empresa al no implementar tecnologías avanzadas para la gestión de relaciones con los clientes. Entre los riesgos evaluados, un 42.86% corresponde a aquellos de alto impacto y alta probabilidad, como la pérdida de ventaja competitiva y la ineficiencia operativa debido a procesos manuales. Por otro lado, un 42.86% de los riesgos está clasificado como de impacto medio, lo que incluye la insatisfacción del cliente por falta de seguimiento personalizado y los errores en la información por datos inexactos. El 14.29% restante corresponde a riesgos significativos como las limitaciones para escalar operaciones, lo que podría afectar el crecimiento empresarial. Ver anexo P.

Estrategias de Mitigación

La implementación de un CRM puede enfrentar diversos desafíos que, si no son abordados adecuadamente, pueden afectar el éxito del proyecto. Se presentan las principales estrategias de mitigación

para los riesgos comunes asociados con la adopción de un CRM, organizadas de manera que faciliten su aplicación y seguimiento.

Tabla 3 Estrategias de Mitigación de Riesgos en la Implementación de un CRM

Riesgo	Estrategia de Mitigación
Capacitación insuficiente del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de formación integral: Capacitación antes, durante y después de la implementación. - Sesiones prácticas con el CRM. - Materiales de apoyo como manuales.
Resistencia al cambio del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva sobre los beneficios del CRM. - Participación activa del personal en el proceso. - Incentivos por adopción exitosa.
Integración con procesos existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de procesos actuales para integración. - Adaptación personalizada del CRM. - Pruebas piloto en fases o departamentos.
Costos de implementación mayores a lo previsto	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto detallado con todos los costos. - Negociación con proveedores para descuentos. - Control de gastos durante la implementación.
Interrupción de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación por fases. - Horarios estratégicos para minimizar interrupciones. - Equipo de soporte en tiempo real.
No cumplimiento de normas de protección de datos	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría legal en legislación de datos. - Políticas internas claras. - Configuración del CRM para cumplir con estándares de seguridad.
Vulnerabilidades en el sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Auditorías de seguridad periódicas. - Actualizaciones constantes del CRM. - Capacitaciones en seguridad para el personal.
Monitoreo y Revisión	Frecuencia de revisión: Reuniones semanales durante fases críticas y mensuales tras la estabilización.

7. Métricas de éxito y KPIs (Objectives and Key Results) de Innovación

El proyecto optimiza la gestión comercial y mejora la eficiencia operativa de la empresa mediante la transformación digital, a través de la implementación de un Sistema CRM. Los KPIs clave se centran en la implementación exitosa de este sistema, la automatización de procesos, la mejora del engagement digital, y el aumento en la fidelización de clientes.

KPIs del proyecto:

Optimización comercial: implementación del 100% de las funciones clave del CRM, que incluyen control de ventas, gestión de inventarios y segmentación de clientes, en un plazo de 3 meses.

Automatización de procesos: reducción significativa del tiempo dedicado a tareas administrativas relacionadas con clientes y ventas en un plazo de 6 meses, mejorando la eficiencia operativa.

Engagement en redes sociales: actualmente en Facebook tiene 9.21 % tasa de engagement, 5.9 miles de follower, 539 reacciones promedio, 2 comentarios promedio y en Instagram 0.17% tasa de engagement , 27 like promedio, 4 comentarios promedio. Se propone aumento del 25% en seguidores y 50% en interacciones en redes sociales dentro de los primeros 4 meses, y un incremento del 20% en el tráfico web desde redes sociales hacia el sitio web en 5 meses.

Aumento de ventas personalizadas: implementación de 5 campañas automatizadas personalizadas según el historial de compra de los clientes en 4 meses, con un aumento del 15% en la tasa de conversión de clientes recurrentes en 6 meses.

Estos KPIs miden el éxito de la transformación digital, la automatización de procesos y el crecimiento en ventas, contribuyendo a una mayor competitividad y sostenibilidad para la empresa. El objetivo del CRM está alineado con la estrategia de digitalización del negocio. Los OKRs enfocados en fidelización y personalización buscan mejorar la experiencia del cliente, mientras que los centrados en ventas online y engagement digital están orientados a aumentar la visibilidad y penetración en el mercado. Durante las primeras fases del proyecto, se realizarán revisiones mensuales. El jefe de proyecto será responsable de la implementación del CRM y la gestión comercial, el equipo de marketing digital liderará el engagement en redes sociales, el gerente de ventas se encargará de las ventas y personalización, y el analista de datos gestionará el análisis del comportamiento del cliente y estrategias basadas en datos.

Ubicar los KPIs en un diagrama de Gantt facilita el monitoreo continuo del progreso en tiempo real. Cada KPI tiene una meta cuantificable dentro de un plazo específico (por ejemplo, implementar el 100% del CRM en 3 meses). El Gantt permite ver qué tareas están retrasadas o adelantadas y ajustar el enfoque para mantener el cronograma. Ver anexo Q Diagrama de Gantt y anexo R Engagement.

9. Plan de gestión del cambio y adopción

9.1. Estrategia de comunicación interna.

La siguiente infografía ilustra de manera visual la Estrategia de Comunicación Interna diseñada para la implementación del CRM en una MIPYME del sector de productos de belleza. Esta estrategia tiene como objetivo garantizar que todos los miembros del equipo comprendan, acepten y participen activamente en el proceso de adopción de la nueva herramienta, que automatizará procesos y optimizará la toma de decisiones mediante la segmentación de clientes e integración de dashboards con información detallada de las ventas. Ver anexo S.

9.2. Cronograma de actividades de comunicación

El Cronograma de Actividades de Comunicación detalla las acciones necesarias para la implementación exitosa del CRM en una MIPYME del sector de belleza. A través de una planificación, se busca asegurar que todo el equipo comprenda y utilice eficazmente esta herramienta, facilitando la automatización y segmentación de clientes, optimizando así la estrategia comercial de la empresa. El cronograma está dividido en cuatro fases: Preparación, Implementación, Consolidación y Optimización, y Seguimiento con actividades clave asignadas por semanas. Ver anexo T.

9.3. Métricas para evaluar la efectividad de la comunicación

En el marco del proyecto de una MIPYME del sector de productos de belleza, se busca optimizar la estrategia comercial mediante la implementación de un CRM con automatizaciones y dashboards informativos sobre las ventas. Para evaluar la efectividad de la comunicación, tanto a nivel interno como externo, se han definido una serie de métricas. Estas métricas permiten monitorear el impacto de las capacitaciones, la adopción del CRM, el engagement en redes sociales, la satisfacción del cliente, entre otros indicadores. Se presentan las tablas que agrupan las métricas internas y externas para un seguimiento adecuado del progreso y los objetivos.

Tabla 4 Métricas Internas: Indicadores de Desempeño Interno

Métrica	Indicador	Objetivo	Resultado Actual	Progreso (%)
Participación en Capacitaciones	Porcentaje de personal que asiste a las sesiones	90% de asistencia en todas las sesiones	[Dato actual de asistencia]	0%
Nivel de Comprensión y Satisfacción	Resultados de encuestas post-capacitación	4 de 5 en satisfacción promedio	[Resultado actual de encuestas]	0%
Tasa de Adopción del CRM	Número de usuarios activos vs. esperados	100% en 3 meses	[Usuarios activos actuales]	0%
Reducción de Errores y Tiempos	Comparación de errores y tiempos antes y después	Reducir errores en 50%, mejorar eficiencia 30%	[Datos de errores y eficiencia]	0%
Feedback del Personal	Número de sugerencias y comentarios	5 sugerencias relevantes por mes	[Cantidad de sugerencias]	0%

Tabla 5 Métricas Externas: Indicadores de Desempeño Externo

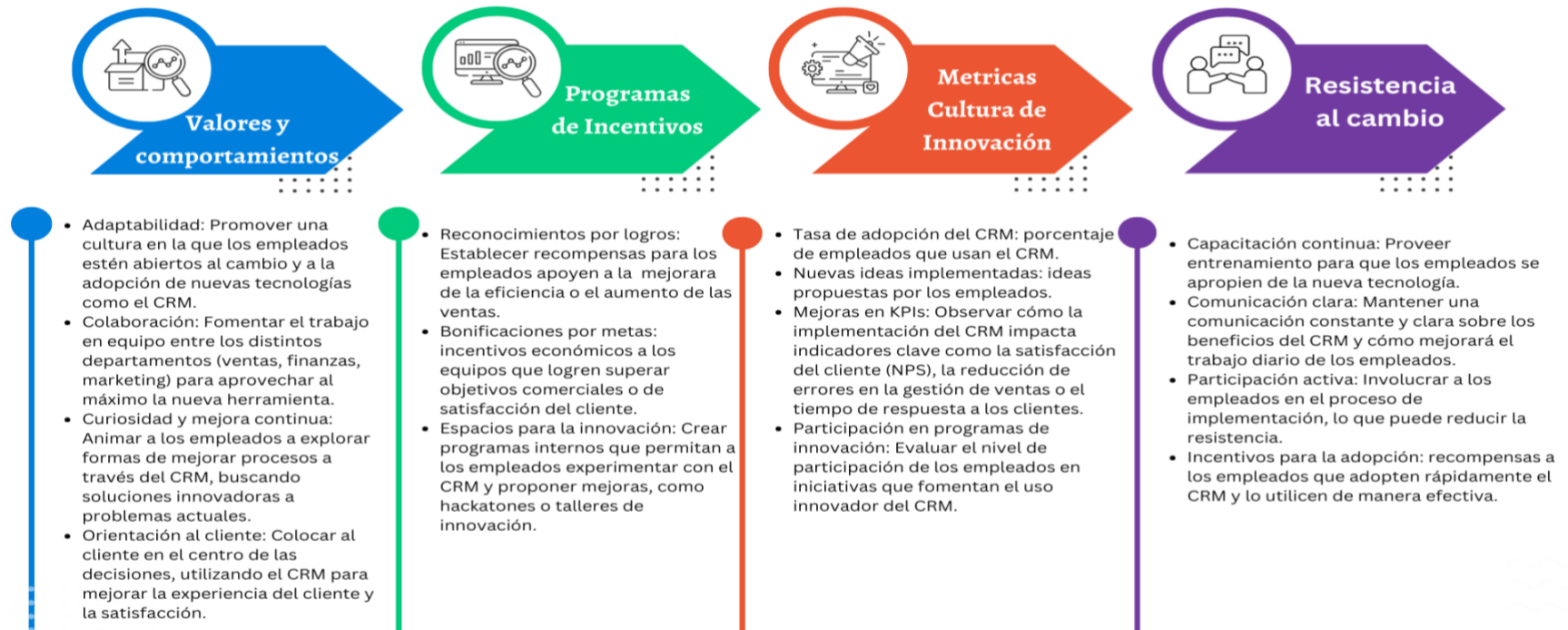
Métrica	Indicador	Objetivo	Resultado Actual	Progreso (%)
Engagement en Redes Sociales	Likes, shares, comentarios y alcance	Incrementar el engagement en 25%	[Engagement actual]	0%
Satisfacción del Cliente	Resultados de encuestas post-servicio	Mejorar en 15%	[Resultado de satisfacción actual]	0%

Retención de Clientes	Tasa de repetición de compras	Aumentar la retención en 10% en 6 meses	[Tasa de retención actual]	0%
Visitas y Permanencia Web	Número de visitas y tiempo de permanencia	Incrementar visitas en 20%, permanencia 15%	[Datos de visitas y permanencia]	0%
Feedback de Proveedores	Comentarios y sugerencias recibidos	5 sugerencias clave	[Cantidad de sugerencias recibidas]	0%

10. Cultura de innovación y mejora continua:

Cuando se habla de cultura de innovación y mejora continua, se hace referencia al entorno organizacional, en el cual la innovación, la cultura y la excelencia están arraigadas en el ADN y son valoradas por todos los miembros de la organización. Con este enfoque, se fortalece la mentalidad de que siempre se tendrán espacios para mejoras y que todos desempeñan un papel activo en la identificación y resolución de problemas.

Figura 16 Cultura de innovación y mejora continua



Fuente: Elaboración propia

11. Conclusiones y recomendaciones

Se presentan las conclusiones del proyecto, alineadas con los objetivos planteados. Cada conclusión explora cómo se ha alcanzado cada objetivo específico y el objetivo general, proporcionando un cierre y evaluando la viabilidad de la implementación del CRM en la MIPYME dedicada a la comercialización de productos de belleza.

1. **Evaluar las mejores prácticas que impulsan la transformación digital en empresas MIPYME.**

La evaluación de las prácticas de transformación digital ha permitido identificar que la automatización de procesos y la digitalización de la relación con los clientes son esenciales para mejorar la competitividad de la MIPYME. Estas prácticas se han integrado en la propuesta del CRM, asegurando que la implementación esté alineada con las tendencias y necesidades del sector.

2. **Diagnosticar las capacidades actuales y la gestión del proceso comercial en la MIPYME.**

El diagnóstico realizado revela limitaciones en la gestión de datos y en la visibilidad financiera, factores que actualmente limitan el crecimiento de la empresa. La implementación del CRM abordará estas debilidades mediante herramientas de análisis en tiempo real y optimización en el control de inventarios y ventas.

3. **Validar con las partes interesadas la efectividad de una propuesta para un nuevo modelo comercial mediante el uso de un sistema CRM.**

Las partes interesadas validaron positivamente la propuesta de implementar un sistema CRM, reconociendo su potencial para mejorar la gestión de las relaciones con los clientes, incrementar las ventas, la recopilación y análisis de datos. Se destacó la importancia de la personalización en la atención al cliente y la capacidad del CRM para facilitar la toma de decisiones estratégicas basadas en datos precisos y actualizados.

4. **Proponer un plan para la implementación de un sistema CRM en la MIPYME.**

El plan de implementación diseñado se adapta a los recursos y capacidades de la MIPYME, con un enfoque ágil para asegurar una integración gradual del CRM. Se prevé que este enfoque minimice los riesgos de interrupciones y promueva una adopción efectiva por parte del equipo.

Conclusión general:

La implementación de un sistema CRM en la MIPYME no solo es viable, sino también necesaria para superar los desafíos actuales, como la gestión manual de datos y la falta de visibilidad financiera. La solución propuesta mejora la eficiencia operativa, fortalece la relación con los clientes y posiciona a la empresa para competir efectivamente en el mercado.

Referencias

Oracle. (s.f.). ¿Qué es un sistema de CRM? Guía de CRM completa. Recuperado de <https://www.oracle.com/co/cx/what-is-crm/>

Pedraza Santana, F. (2017). Loto del sur: estrategia para la experiencia. Universidad de los Andes. Disponible en: <http://hdl.handle.net/1992/15308>

Retorno de la inversión (ROI). (2020, September 29). Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/retorno-de-la-inversion-roi.html>

Statista. (30 de abril de 2023). Colombia: número de empresas del sector de cosmética y el cuidado personal 2019-2022. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1413959/colombia-numero-de-empresas-del-sector-de-cosmetica-y-el-cuidado-personal/>

Statista. (30 de enero de 2021). Colombia: participación de mercado de los segmentos de belleza y cuidado personal. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1320192/colombia-participacion-de-mercado-de-los-segmentos-de-belleza-y-cuidado-personal/>

Statista. (15 de junio de 2023). Colombia: crecimiento de las ventas de productos de belleza e higiene 2020-2023. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1304027/colombia-crecimiento-de-las-ventas-de-productos-de-belleza-e-higiene/>

Universidad Libre de Colombia. (2020). Estudio de la implementación de la adopción del sistema CRM para la agencia de seguros La Occidental Ltda. Universidad Libre de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20535/Estudio%20de%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20adopci%C3%B3n%20del%20sistema%20CRM%20para%20la%20agencia%20de%20seguros%20la%20occidental%20Ltda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Víctor Velayos Morales. (2014, June 15). Valor actual neto (VAN) - Definición, qué es y concepto | Economipedia. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

Anexos

[Anexo AA Design Sprint y Lean Startup.docx](#)

[Anexo A ESTADÍSTICAS VENTAS 2023 - 2024 \(Abril Julio\) V2.xlsx](#)

[Anexo B Mapa de Empatía.pdf](#)

[Anexo C HMW Identificación de retos y oportunidades en la implementación del CRM.png](#)

[Anexo D Storyboard.pdf](#)

[Anexo E Journey Map Actual.pdf](#)

[Anexo F Journey Map Futuro.pdf](#)

[Anexo G Integración puntos de dolor.pdf](#)

[Anexo H Comparativa Redes Sociales Instagram.xlsx](#)

[Anexo I comparativo productos.pdf](#)

[Anexo J Información Complementaria del Análisis de Competidores.docx](#)

[Anexo K Cuadro de evaluación de proveedores y socios.docx](#)

[Anexo L Encuesta evaluación partes interesadas <https://forms.office.com/r/kqHZMe6cvD>](#)

[Anexo M Línea de Tiempo Metodologías ágiles.pdf](#)

[Anexo N Proyección Financiera.xlsx](#)

[Anexo O Matriz de Riesgos del Proyecto Clasificación por Impacto y Frecuencia.jpeg](#)

[Anexo P Matriz de Riesgos del Proyecto No Adopción de la Solución CRM.png](#)

[Anexo Q Diagrama de Gantt KPI.xlsx](#)

[Anexo R Engagement.docx](#)

[Anexo S Estrategia de comunicación interna.pdf](#)

[Anexo T Análisis de las Estrategias de Marketing y Posicionamiento d.docx](#)