

Valsagna, Guillermo

Implementación del ciclo de Deming para mejorar el proceso de ventas en Amiun S.A.

Licenciatura en Administración y Gestión de la Información

Fecha: 11/09/2025

Obra bajo Licencia:  [Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Cita recomendada: Valsagna, G. (2025) *Implementación del ciclo de Deming para mejorar el proceso de ventas en Amiun S.A.* [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Administración y Gestión de la Información



**"IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE DEMING PARA
MEJORAR EL PROCESO DE VENTAS EN AMIUN S.A."**

Guillermo Valsagna

Universidad Nacional de Rafaela

Trabajo Final de Grado de Licenciatura en Administración y Gestión de la Información

Aimar Mauro, Ferrero Bruno y Gentinetta Romina

Rafaela, Santa Fe. 2025

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	3
La Empresa.....	5
Diagnóstico y Descripción del Problema.....	9
Marco Teórico.....	14
Teoría del Cambio de Lewin.....	24
Modelo PHVA, Ciclo de Deming o de Shewart.....	27
Modelo de Mintzberg.....	29
Objetivos.....	32
Objetivo General.....	32
Objetivos Específicos.....	32
Propuesta de Intervención.....	33
P - Planificar.....	34
H - Hacer.....	41
V - Verificar.....	44
A - Actuar.....	48
Evaluación Final y Sostenibilidad.....	50
Conclusiones Finales.....	53
Referencias Bibliográficas.....	55

Introducción

La transformación digital se presenta actualmente como uno de los fenómenos más relevantes y dinámicos en la gestión empresarial, revolucionando tanto los modelos de negocio como los procesos operativos y las experiencias de los clientes. En este contexto, las organizaciones se ven compelidas a incorporar herramientas tecnológicas avanzadas que posibiliten la generación de valor, la optimización de recursos y la mejora continua de su competitividad en un entorno global cada vez más exigente.

El presente proyecto de tesis de grado se centra en la reingeniería y optimización del proceso comercial en la empresa Amiun S.A., concesionaria automotriz con sede en Rafaela, Santa Fe. El trabajo aborda específicamente el desafío de maximizar la eficiencia y productividad del área de ventas a través de la integración estratégica de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM), específicamente Salesforce, que ya está presente en la empresa pero cuyo uso efectivo enfrenta importantes obstáculos internos. La necesidad de este estudio surge a partir de la identificación de múltiples dificultades: desde problemas en la captación y el registro de información hasta la falta de planificación estratégica y la insuficiente capacitación del personal en el uso de herramientas tecnológicas.

En este contexto, el informe asume como objetivo general rediseñar el proceso de ventas de Amiun S.A. bajo la lógica de la transformación digital, fundamentándose en modelos teóricos de gestión del cambio organizacional y la mejora continua, como el Ciclo de Deming. El propósito es lograr una mayor integración tecnológica, orientar las prácticas comerciales hacia el cliente y desarrollar competencias clave en el equipo de ventas, generando así impactos positivos tanto en los resultados económicos como en la satisfacción de los clientes.

El desarrollo del proyecto contempla un análisis integral que abarca desde el diagnóstico de la situación actual, la definición de objetivos específicos, la propuesta de

mejoras basadas en el uso avanzado del CRM, hasta el diseño e implementación de un plan de acción adaptado al contexto real de la organización. De este modo, la tesis pretende aportar una solución práctica y sostenible que, además de agregar valor a la empresa estudiada, sirva como ejemplo aplicable a futuro para enfrentar desafíos similares ante el avance de la digitalización.

La Empresa

Amiun SA, comienza sus pasos en el año 1993, con la visión de sus fundadores, de incorporar y desarrollar una marca como Toyota, de gran prestigio mundial y la reconocida calidad de sus productos. Cabe aclarar que, si bien la perspectiva de negocio está basada en los principios de Toyota, Amiun conforma una red de concesionarias independiente de esta tradicional marca de automóviles.

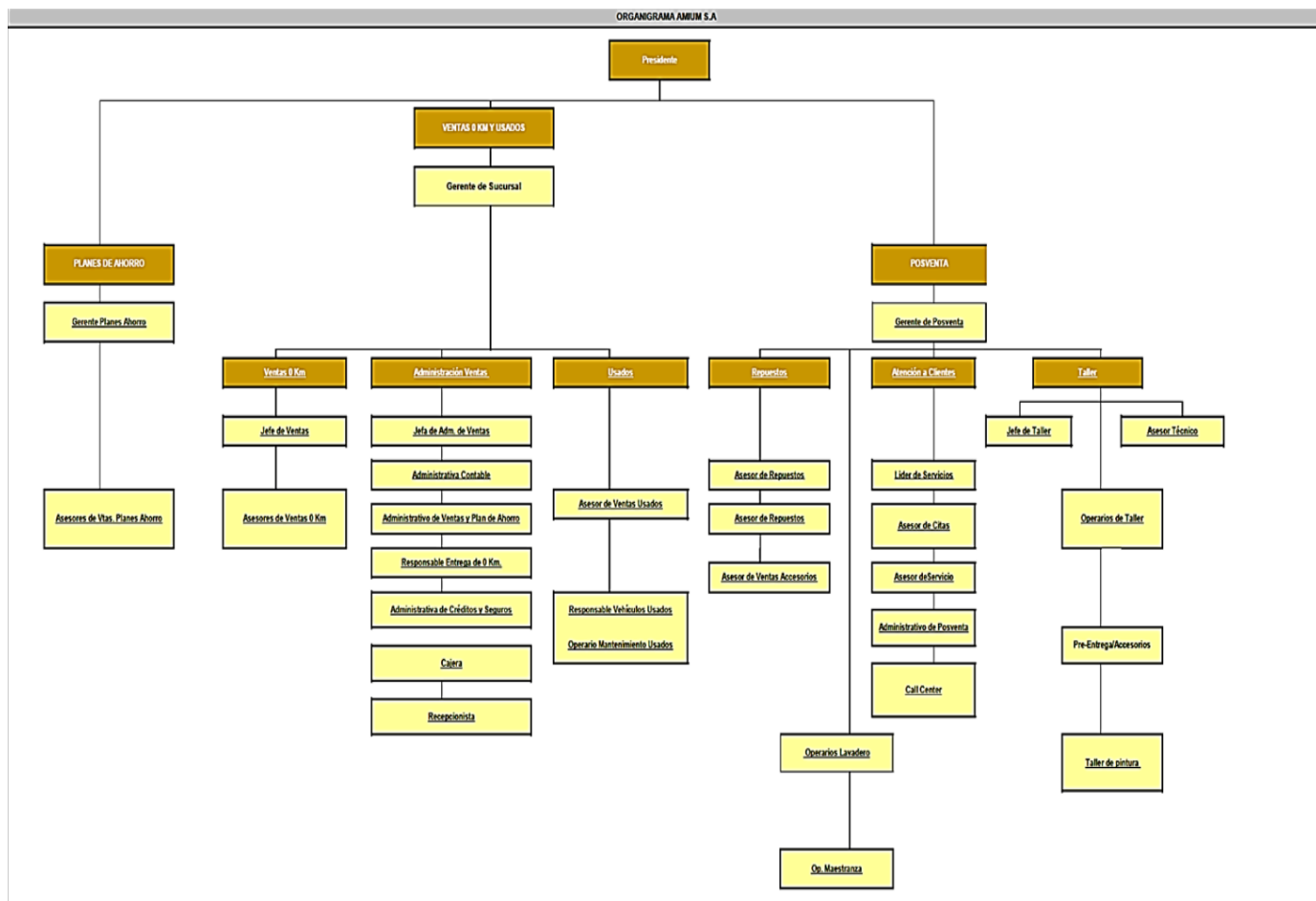
Sus dueños, en el año 1995, confiados en el gran desarrollo de sus productos, comenzaron a operar desde su casa central, ubicada en la ciudad de Santa Fe. Actualmente cuenta con sucursales en las ciudades de Santa Fe, Reconquista y Rafaela.

La actividad principal de Amiun S.A se centra en la comercialización de automóviles, tanto usados como 0KM. Ofrece también servicios complementarios en sus instalaciones tales como service post-venta, taller de chapa y pintura, venta de accesorios, entre otros, que representan ejes relevantes para la empresa en términos de retención y fidelización de sus clientes.

La empresa define su visión de la siguiente manera: “ser un modelo único de concesionario, en el cuál todas las personas que participen superen sus expectativas” (Amiun SA, 2023). De esta forma, deja en claro que el aspecto humano representa un tema relevante dentro de la propia organización, y se caracteriza a sí misma con valores esenciales como humildad, convicción y gratitud.

En la sucursal ubicada en la ciudad de Rafaela, que será el foco principal del presente trabajo, la misma se encuentra dividida en tres áreas, segmentadas según el tipo de producto, las cuales son: Planes de Ahorro, Ventas 0KM y Usados, y Post-Venta. A continuación en la ilustración se muestra el organigrama diseñado por la empresa.

Figura 1. Estructura organizacional de Amiun S.A.



Fuente: Amiun S.A (2023)

El sector de Ventas, será la principal área a tratar en el desarrollo del proyecto. Esta se encuentra liderada por el Gerente de Sucursal, internamente también llamado como Gerente de Ventas. Este se encuentra acompañado de la Responsable de Entrega, quien además de estar a cargo de la entrega de las unidades vehiculares, también es la responsable de supervisar a los Asesores Comerciales de todas las unidades de negocio. Estos últimos, actualmente son seis personas en total, divididos en partes iguales en los distintos segmentos de negocio: 0KM, Usados y Planes de Ahorro.

Actualmente en Amiun S.A se utiliza un sistema de CRM en la nube¹, llamado *CRM SalesForce*. El mismo abarca todos los sectores de la empresa de manera transversal. De esta forma, otorga al concesionario la posibilidad de contar con trazabilidad y control sobre su operatoria diaria y realizar una gestión eficaz y de optimización de recursos.

Representa una herramienta de software con un gran abanico de instrumentos, que permiten gestionar la experiencia de los clientes desde el primer punto de contacto generado con estos. Además, ofrece la posibilidad de extraer gráficos, emitir reportes e informes, planificar y generar acciones de venta, posibilidad de incorporar *IA (Inteligencia Artificial)*², entre otras funciones.

Facilita la labor de los asesores, quienes pueden realizar su trabajo de manera ágil y efectiva, dado que permite poner el foco de atención en las diferentes etapas por las cuales transitan los compradores o potenciales compradores, con el objetivo de poder concretar la mayor cantidad de ventas posibles sobre oportunidades generadas, y con una experiencia superadora que posibilite retener a esos clientes.

A pesar de las numerosas ventajas en la gestión de las relaciones con el cliente que proporciona el mencionado *CRM SalesForce*, actualmente el Sector Comercial se encuentra con algunas complicaciones en la utilización del mismo, que generan problemas y desajustes internos en la labor diaria del área, imposibilitan el cumplimiento de los objetivos de venta propuestos, malos resultados en auditorías internas, entre otros. Estos conflictos serán vistos con mayor profundidad en el apartado de ‘Diagnóstico y descripción del problema’.

¹ *en la nube*: modelo tecnológico que permite el almacenamiento, procesamiento y acceso a datos, aplicaciones y servicios a través de internet, en lugar de utilizar medios físicos, como por ejemplo: discos duros

² *IA (Inteligencia Artificial)*: Es una disciplina y un conjunto de capacidades cognoscitivas e intelectuales expresadas por sistemas informáticos o combinaciones de algoritmos cuyo propósito es la creación de máquinas que imiten la inteligencia humana para realizar tareas, y que pueden mejorar conforme recopilen información.

Como se puede visualizar en la Tabla 1, que muestra los resultados obtenidos en siete indicadores vinculados a la experiencia del cliente medidos mensualmente durante el año 2023, donde el porcentaje de aceptación mínimo establecido por los estándares de Toyota es de 90%, podemos afirmar que sólo en tres de los ocho meses transcurridos en el año 2023, el equipo de ventas en su conjunto pudo cumplir con los objetivos esperados, vinculados en atención y satisfacción de sus clientes,.

Tabla 1. Informe CSI (Customer Satisfaction Index) 2023.

2023		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago
RAPIDEZ EN SER ATENDIDO	RECEPCIÓN	99,38%	93,67%	89,28%	81,00%	91,31%	92,83%	95,67%	96,35%
INTERES MOSTRADO POR ASESOR	ASESOR COMERCIAL	96,78%	94,33%	89,08%	81,33%	87,71%	89,42%	93,89%	92,50%
CONOCIMIENTO DEL ASESOR	ASESOR COMERCIAL	97,08%	94,25%	89,28%	80,08%	87,71%	85,55%	94,56%	92,50%
MUESTRA DEL PRODUCTO	ASESOR COMERCIAL	95,92%	93,70%	88,17%	81,33%	88,21%	86,06%	94,44%	92,50%
RAPIDEZ EN SER ATENDIDO	GESTORÍA	95,45%	84,17%	88,10%	87,50%	72,00%	80,67%	90,00%	85,00%
AMABILIDAD	GESTORÍA	96,36%	89,17%	87,81%	87,50%	72,00%	79,67%	90,00%	85,00%
PROCESO DE PATENTAMIENTO	GESTORÍA	84,64%	90,00%	88,43%	85,00%	72,00%	80,67%	90,00%	85,00%
		95,09%	91,33%	88,59%	83,39%	81,56%	84,98%	92,65%	89,84%

Fuente: Amiun SA (2023)

Este informe, reflejado en la *Tabla 1*, que mide el desempeño de cada área vinculada en la atención recibida por el cliente y el resultado final de la experiencia del mismo, incluye datos de todas sus unidades de negocio³: 0KM, Usados y Planes de Ahorro, tanto de aquellas personas que finalmente concretaron la compra de un vehículo, como también aquellos que no lo hicieron.

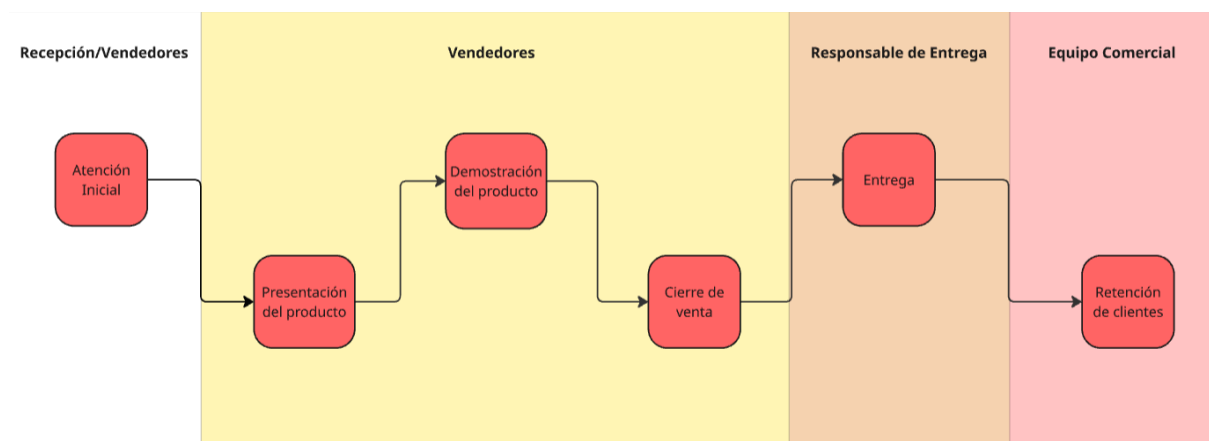
³ *Unidad de negocios*: es una parte de una empresa que opera de forma independiente y tiene su propia misión y objetivos, lo que permite una planificación estratégica autónoma

Diagnóstico y Descripción del Problema

Con el objetivo de relevar y definir la problemática vigente, se utilizaron una serie de técnicas de recolección de información: entrevistas presenciales con los responsables del área comercial, encuestas a los colaboradores y revisión y análisis del material de capacitación interno de la organización sobre el proceso de venta y del uso de la herramienta informática CRM Salesforce.

Si bien existen diferencias entre la venta de usados y de unidades 0km, de acuerdo a lo expuesto en el Manual de Estilo Comercial (Amiun, 2019) y la información recabada durante las entrevistas, se pueden distinguir 6 fases del proceso comercial, que van desde el contacto inicial, hasta la etapa de retención de clientes. Estas instancias son: 1) atención inicial; 2) presentación del producto; 3) demostración del producto; 4) cierre de ventas; 5) entrega del producto; y 6) retención de clientes.

Figura 2. Proceso de Ventas y roles.



Fuente: Elaboración propia

Durante la fase inicial de atención, Amiun S.A. dispone de tres métodos de contacto distintos: en persona en el concesionario, vía telefónica y mediante redes sociales (Facebook, Instagram). Se descubrió que no se manejan de manera activa las redes sociales ni se llevan a

cabo campañas o iniciativas de marketing para captar público y establecer vínculos con los clientes (únicamente algunas participaciones en eventos sociales organizados por terceros).

La segunda fase, denominada presentación del producto, implica la identificación de las necesidades del consumidor, la exposición del producto y la difusión de los valores y ventajas de pertenecer a la marca. Según el tipo de atención inicial, la exposición del producto puede realizarse de manera presencial o digital a través de catálogos, vídeos, fichas técnicas, entre otros. La mayor dificultad en esta fase reside en que los asesores comerciales no dejan registrados en Salesforce los datos obtenidos sobre el potencial cliente, tales como sus gustos, requerimientos, comentarios clave, entre otros. Esto provoca que el tratamiento subsiguiente se torne más complicado y la experiencia del cliente se deteriore.

La tercera fase, demostración del producto, implica la organización de un encuentro en persona con el cliente, así como la propuesta, explicación y ejecución de la prueba de manejo, con el objetivo de destacar las características del vehículo y la marca, apreciadas por el usuario. En esta situación, el problema se encuentra, al igual que en el punto previo, en la ausencia de datos registrados en el CRM, lo que requiere que el cliente vuelva a comunicar sus preferencias y/o necesidades, lo que provoca incomodidad en él y hace que la experiencia sea lenta y monótona.

Posteriormente, la cuarta fase del proceso, el cierre de ventas, se refiere a establecer un nuevo encuentro con el cliente con el objetivo de concretar la venta a través de la elaboración de un presupuesto, producido desde Salesforce y entregado al cliente, incluyendo la propuesta de un vehículo a entregar como parte de pago si es necesario, establecimiento de la fecha de entrega y llamada de seguimiento dentro de las 24 horas subsiguientes. A menudo, este presupuesto se elabora manualmente, lo que no deja registros formales para la empresa, y complica el seguimiento y el análisis posterior de la información.

La quinta y última fase del proceso de ventas implica la entrega del vehículo, a cargo del Responsable de Entrega, e incluye responsabilidades relacionadas con la coordinación de los sectores para poder respetar la fecha pactada sin causar demoras, informar al cliente acerca del procedimiento a seguir en esta fase del proceso, acompañado de material explicativo, y de cualquier retraso que pudiera suceder, y la entrega del vehículo en sí, junto con un obsequio simbólico. No se detectaron grandes dificultades en el desarrollo y ejecución de esta etapa del proceso.

En cuanto a la última etapa, la retención de clientes, se refiere a todas aquellas acciones programadas después de la concreción de las ventas, cuyo principal propósito es conservar a los clientes y mantenerlos vinculados con la empresa a lo largo del tiempo. Algunos casos representativos abarcan contactos posteriores a la entrega del vehículo, acciones en redes sociales, servicio post-venta (1.000 KMS), atención a consultas y/o reclamos, entre otros. En la práctica actual, no se llevan a cabo actividades de planificación de estrategias para mantener a los clientes, donde los vínculos con el cliente se reducen considerablemente o desaparecen, y empobrecen la experiencia.

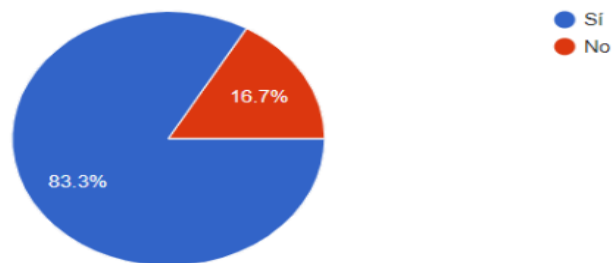
Adicionalmente, durante el desarrollo de las entrevistas, se pudo identificar la disconformidad por parte de los asesores comerciales con la capacitación recibida, donde consideran que había sido insuficiente en relación a las necesidades operativas que demanda su labor diaria. En cambio, por parte del Gerente de Ventas, se pudo visibilizar su descontento con los asesores por la falta de predisposición a utilizar el sistema CRM Salesforce.

A continuación, se realizará un breve análisis de una encuesta concretada durante la etapa de relevamiento, que estuvo dirigida a los seis (6) vendedores/asesores comerciales de Amiun SA, con el fin de conocer sus opiniones y necesidades con respecto a la temática en desarrollo:

Gráfico 1. Motivación con el CRM

¿Te sientas motivado a usar el CRM?

6 respuestas



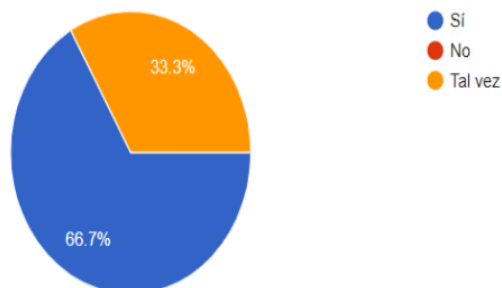
Fuente: Elaboración propia

El *Gráfico 1*, muestra que existe clara predisposición y entusiasmo por parte de los vendedores al uso de herramientas tecnológicas, en este caso, de CRM Salesforce. Por lo tanto, tener en cuenta una nueva capacitación e incentivar a los asesores comerciales a utilizar dicha herramienta, podría considerarse como una decisión inteligente para la mejora en la obtención de resultados del negocio.

Gráfico 2. Desempeño con herramientas tecnológicas.

¿Te gustaría mejorar tu desempeño con respecto al uso de las herramientas tecnológicas?

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el *Gráfico 2*, el equipo comercial se encuentra motivado e interesado en utilizar herramientas tecnológicas, pero también perciben falencias propias en el rendimiento al momento de utilizarlas y brindar atención a los clientes. La ejecución de la encuesta citada pone de manifiesto la carencia de conocimientos y capacidades en el equipo de ventas en el uso de sistemas de gestión de la información. Se detecta la necesidad de trabajar de manera interna en mejorar las prácticas y usos de las herramientas tecnológicas.

Finalmente, respecto a la información proporcionada sobre la capacitación, se pudo concluir que fue breve, escasamente detallada y se concentró únicamente en el uso general y básico del sistema, sin ahondar en cuestiones vinculadas a, por ejemplo, cómo utilizar las funcionalidades ofrecidas por Salesforce para el análisis de datos y gestión del cliente.

A modo de resumen, los principales problemas que demuestra el sector de ventas de Amiun S.A., son la falta de planificación en términos de estrategias digitales y de abordaje de los clientes, y la falta de información completa registrada en Salesforce, lo que imposibilita su posterior análisis y corrección, y por lo tanto, impide la posibilidad de mejora. Esto empobrece la experiencia del cliente, le genera insatisfacción, e impide que la organización alcance sus metas comerciales.

Marco Teórico

La Transformación Digital es un fenómeno en plena expansión y evolución en la actualidad, desde la creación de nuevos sistemas de administración, herramientas, maquinaria, hasta varios avances relacionados con la Inteligencia Artificial, como por ejemplo, bots para el servicio a clientes en línea con respuestas automatizadas. De esta y otras formas, no solo altera la conducta de los consumidores, sino también los procedimientos y patrones de negocio de las compañías a nivel global.

Morakanyane, Grace y O'Reilly (2017, p.11) afirman que la Transformación Digital hace referencia a “un proceso evolutivo que entrega capacidades y tecnologías digitales para habilitar modelos de negocio, procesos operacionales y experiencia del cliente con vistas a crear valor”. Tal y cómo expresan los autores mencionados, apunta a la creación, entrega y captura de valor mediante soluciones pura y exclusivamente tecnológicas, tanto para los problemas diarios en la vida de las personas, como en el desarrollo operativo de los procesos y subprocesos de las compañías, donde colaboran a la entrega de mayor valor al cliente.

Como se mencionó previamente, los avances y desarrollos tecnológicos modifican la vida de los consumidores, y también el desarrollo de los procesos de las organizaciones: pero, ¿qué se entiende por ‘proceso’?. Según Bravo (2008, p. 27), se comprende por ‘proceso’ a la implementación de una serie de recursos orientados a alcanzar un objetivo compartido, que simultáneamente genera riqueza para la organización y brinda al cliente una solución que genera y aporta valor, a través de un producto y/o servicio. Esta definición otorga principal relevancia a la generación, entrega y captación de valor desde y hacia el cliente, con el objetivo de prolongar esta sinergia a través del tiempo mediante una propuesta superadora.

Dentro de una empresa existen una gran cantidad de procesos de todo tipo, vinculados a diferentes funciones y sectores: compras, ventas, administración, stock, logística y muchos

otros. En el presente trabajo, se va a enfocar puntualmente en el proceso comercial *B2C o Business to Customer*⁴.

Según Johnston y Marshall (2009, p. 32) el proceso de ventas ha mutado con el paso del tiempo y las organizaciones han tenido que reinventar su forma de vender en base a 6 factores principales, promotores del cambio: 1) generar vínculos a largo plazo con los clientes de mayor valor; 2) ser ágiles y flexibles a las demandas de sus consumidores; 3) promoción de mayor compromiso de los colaboradores con la organización; 4) orientar la administración de ventas a un estilo colaborativo, donde el gerente construye las decisiones con los vendedores en lugar de dar órdenes; 5) aprovechamiento de las tecnologías disponibles en función del cumplimiento de objetivos y para generar ventajas frente a los competidores; 6) y por último, realizar evaluaciones de desempeño a los vendedores, con el fin de brindarles feedback constante y detectar puntos de mejora para mejorar su labor, y en consecuencia, mejorar la experiencia del cliente.

Estos autores brindan una visión integral de la gestión comercial, dónde vinculan aspectos relativos a la administración de las personas y los estilos de venta y de liderazgo más convenientes para los tiempos actuales. También le otorgan un papel fundamental al aspecto tecnológico como factor clave de éxito en la implementación de estrategias comerciales y la mejora continua de los procesos y el desempeño de la fuerza de ventas.

La Gestión de las Relaciones con los Clientes (*CRM o Customer Relationship Management*) hace referencia a una perspectiva de negocio donde el principal foco de atención es el cliente y el entendimiento y satisfacción de sus necesidades, por medio de la integración de herramientas tecnológicas a los procesos y actividades de la compañía. Bose (2002, como se citó en Fernández Otero y Navarro Huerga, 2014, p. 13), define a la Gestión de las Relaciones con los Clientes como: “La integración de tecnologías y los procesos de

⁴ *B2C o Business to Consumer*: tipo de estrategia comercial que desarrollan las empresas para llegar a sus clientes (consumidores finales).

negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos”.

El concepto de CRM, posee diversas perspectivas desde las cuales se puede analizar y aplicar, pero no son independientes una de la otra, sino que se encuentran estrechamente conectadas entre sí, y una no puede funcionar correctamente sin que las otras partes también lo hagan. Los enfoques sobre los cuales se hacen referencia son los aspectos tecnológicos, humanos y estratégicos:

- En el primer caso, vinculado principalmente a la utilización e integración de sistemas de software a la actividad cotidiana de la organización, que permite la vinculación de las tareas de los distintos sectores de las empresas como marketing, ventas, administración, entre otras, y facilita la tarea de los colaboradores para brindar una experiencia personalizada y superadora a la clientela.
- En el segundo caso, el foco se encuentra en las relaciones, de la interacción de colaboradores con clientes, y también entre los mismos colaboradores, ya que la base para brindar un servicio de calidad se encuentra, en gran parte, en los vínculos humanos que se generen.
- Por último, desde el punto de vista estratégico, consiste en poner al cliente en el centro de todas las actividades y procesos principales y secundarios, tener una visión integral de la organización y vincular las perspectivas previamente mencionadas, como un todo que confluye en pos de un objetivo primordial: satisfacer a los clientes.

Tal como lo explican Garrido Moreno y Padilla Meléndez (2012), los diferentes encuadres de la estrategia de CRM respaldan lo mencionado anteriormente. Como muestra la Tabla 2, toman como referencia las definiciones de otros autores (Choy, Fan y Lo, 2003;

Parvatiyar y Sheth, 2001; Sigala, 2005, Renar, 2004 entre otros) para mostrar tres posibles enfoques del CRM que se han mencionado: tecnológico, estratégico e integrador, tanto hacia afuera como hacia adentro de la compañía.

Tabla 2. Definiciones del término 'CRM' y sus enfoques.

	Autor	Definición
1. Carácter tecnológico	Choy, Fan y Lo (2003, p.263)	Supone una integración en toda la empresa de tecnologías trabajando conjuntamente como son almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela.
2. Carácter estratégico	Parvatiyar y Sheth (2001, p. 5)	El CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente.
	Sigala (2005, p. 393)	Conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de que después sea utilizada por todos los niveles organizativos para crear experiencias únicas y personalizadas a sus clientes.
3. Enfoque integrador	Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2002, p. 9)	Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades
	Chen y Popovich (2003, p. 673)	El CRM no es sólo una aplicación tecnológica, es una estrategia de negocio que aglutina las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D, finanzas y TI con el objeto de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes.
3. Enfoque integrador	Renart (2004, p. 6)	El CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación.

Fuente: Garrido Moreno A. y Padilla Meléndez A. (2012, p.56).

También existen una serie de cuestiones elementales a considerar previo a implementar un sistema de CRM, las cuales Brunetta (2014) desarrolla en “4 pasos básicos” que se deben realizar para llevar a cabo con éxito una estrategia de CRM. En primer lugar señala un aspecto básico, y es saber *quiénes* son los clientes de la organización, es decir, identificar hacia quienes se dirige la estrategia. Segundo, determina *qué* aspectos o cuestiones

valoran estos clientes y tienen en consideración al momento de tomar una decisión de compra; en tercer lugar, afirma Brunetta, hay que generar canales y mensajes de comunicación eficaces para empezar a producir interacciones positivas con el público deseado; y por último, la personalización y adaptación del producto/servicio, con el objetivo de cumplir con las expectativas de los clientes. (Brunetta, 2014, pp. 42-43)

Por otro lado, resulta evidente que, para implementar y ejecutar una estrategia fundamentada en el CRM, es necesario administrar de manera anticipada la modificación de la estrategia vigente. Aunque este aspecto se desarrollará posteriormente, la implementación de un CRM exige que la organización promueva el cambio sin pasar por alto la administración de la cultura organizacional, sus valores y el liderazgo, basado en la premisa que la transición debe ser gradual y organizada.

No solo basta con tomar la decisión de orientarse hacia un sistema de gestión estratégico basado en el cliente, sino que esto debe traer aparejado un proceso de transición y acoplamiento de los colaboradores y colaboradoras para su correcta y exitosa implementación. En otras palabras, el cambio desde lo viejo hacia lo nuevo debe ser progresivo y no resultar abrupto para las partes involucradas, ya que se requiere el total compromiso de las personas.

Tabla 3. Diferencia entre 'cambio' y 'transición'

CAMBIO	TRANSICIÓN
Es situacional. Referencia la modificación del estado actual de una situación al deseado	Implica un proceso donde las personas deben adaptarse a nuevas formas de trabajar
Vinculado a una mejora en la organización	Interno. Para darle inicio, se debe renunciar a lo que se estaba haciendo hasta el momento
Externo a la organización, como la implementación de un CRM	Necesario para lograr el cambio
La necesidad de cambio nace de una insatisfacción	Requiere compromiso, creatividad y compañerismo de las partes involucradas

Fuente: Elaboración propia

En efecto, el cambio forma parte de una cuestión externa, mientras que la transición hace referencia a un aspecto interno. Sin transición no hay cambio, y esto es lo que ocurre cuando una idea no funciona. (Gestión del Cambio. 2022). Por lo tanto, cuando se mencionan los términos "transición" y "cambio", no se hace referencia a términos disociados, sino que se encuentran vinculados, donde el primero es parte necesaria y excluyente como proceso para concretar exitosamente el segundo, y de esta manera, lograr un mayor compromiso y mejor asimilación del cambio en el seno de la organización.

El liderazgo juega un papel importante en la implementación de cambios dentro de las empresas porque impulsa y motiva a los equipos hacia nuevos objetivos y procesos. Los líderes de negocios deben guiar a sus equipos en las transiciones tecnológicas y/o estratégicas en un entorno empresarial actual en constante cambio. A fines de una exitosa adaptación, es necesario comunicarse de manera efectiva, fomentar la colaboración y mantener un enfoque inclusivo. Un liderazgo adaptable y consistente puede fomentar una cultura de compromiso y resiliencia que permite a la organización prosperar mientras se transforma.

Según Cadena Flores (2018, p.54-55), se entiende por “líder” aquella persona dentro de una estructura organizacional capaz de guiar a su equipo hacia un objetivo propuesto, comprendiendo sus habilidades, necesidades y motivaciones, demostrando un alto grado de compromiso con la causa común mediante la comunicación de valores y creencias que orientan el proyecto compartido. A estas habilidades mencionadas, podemos agregar: capacidad organizativa, asignación de roles y actividades y resolución de conflictos/ problemas.

La clase de liderazgo con la que se dirige la gestión del cambio a implementar, conforma un aspecto relevante a considerar, ya que es la figura del líder la que debe hacer sentir parte a las personas involucradas, concientizar sobre los beneficios que implica el cambio en cuestión, resolver dudas y/o consultas, entre otras responsabilidades.

Sobre todo, es el encargado de mantener motivados y comprometidos a los colaboradores a lo largo de todo el proceso de transición, involucrando y haciendo sentir importante a los integrantes del equipo de los resultados obtenidos. Tal y como afirma Montes Perez (2019) en su tesis vinculada a la temática de liderazgo:

De esta manera, el liderazgo está muy relacionado con el establecimiento y el direccionamiento de una visión a futuro, una meta, un proyecto o un logro el cual es transmitido hacia los demás y en el camino el líder va inspirando y motivando a su equipo para que superen los obstáculos y desarrollen al máximo su potencial. (p. 25)

A continuación, se mencionan tres tipos de líderes, según la clasificación propuesta por Cadena Flores (2018, p.59), donde se detallan los siguientes: 1) autoritario o autócrata consumidor; 2) paternalista o autócrata benévolo; y 3) demócrata o líder transformador:

En el primer caso, se hace referencia a un conductor de equipo caracterizado porque, la responsabilidad sobre la toma de decisiones, recae totalmente sobre él. También se

distingue por estar constantemente dando órdenes y ejercer su autoridad basada en su posición jerárquica.

En el segundo caso, el paternalista, se asemeja al autoritario, pero se diferencia principalmente en que delega las tareas a sus subordinados, sin sacar provecho de su posición, pero tampoco se vincula demasiado con sus equipo de trabajo.

Por último, el líder demócrata o transformador, es aquel que se coloca a la par de sus colaboradores a la hora de trabajar y tomar decisiones. Basa su liderazgo en el respeto y la priorización por las relaciones humanas y escucha activamente a los integrantes de su equipo.

Tal y como lo expresa Chiavenato (2009), “los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, sus comentarios y las visiones que adoptan.” (p.105). La afirmación refuerza la idea de que los líderes deben ser los propulsores del cambio en la organización, por medio del desarrollo de una cultura en el seno del equipo de trabajo, basada en valores compartidos tales como el respeto y colaboración mutua.

También, se deben establecer líneas y espacios de comunicación concretos, otorgar momentos de consulta, debate y feedback, donde las personas se sientan libres y relajadas de expresar sus puntos de vista, y permitirles ser creativos al momento de buscar soluciones. Pero sobre todo, realizar acciones que les brinden reconocimiento, para que se sientan parte importante del proceso y puedan mantenerse motivados y enfocados en la mejora continua.

A pesar de lo mencionado hasta el momento, implementar esta clase de cambios no siempre resulta tan sencillo como parece, ya que, normalmente, las organizaciones se enfrentan a diferentes reacciones, fuerzas opositoras y reticentes a las modificaciones y a los nuevos paradigmas, impulsadas por las mismas personas que trabajan en las empresas.

Escobares, R. (2003) señala que, para que la comunicación interna sea eficaz, debe cumplir con una serie de características: sencilla en cuanto al mensaje a comunicar, en un

formato comprensible, pertinente o relevante para la labor diaria, creíble/veraz, adecuada para los receptores del mensaje y periódica ya que debe tener una periodicidad establecida.

Además, agrega que son importantes tanto los canales formales como informales, donde estos últimos, se caracterizan por tener mayor espontaneidad y abre el espectro a diferentes contactos. (pp. 6-7)

Este fenómeno, conocido como resistencia al cambio, puede ser ocasionado por diversos motivos, tales como: miedo y/o incertidumbre hacia lo nuevo, miedo al error o fracaso, apego hacia las costumbres, falta de convicción, entre otras razones. Como se explica en Gestión del Cambio (2022), es posible que la reacción ante el cambio se manifieste de cuatro formas o estados:

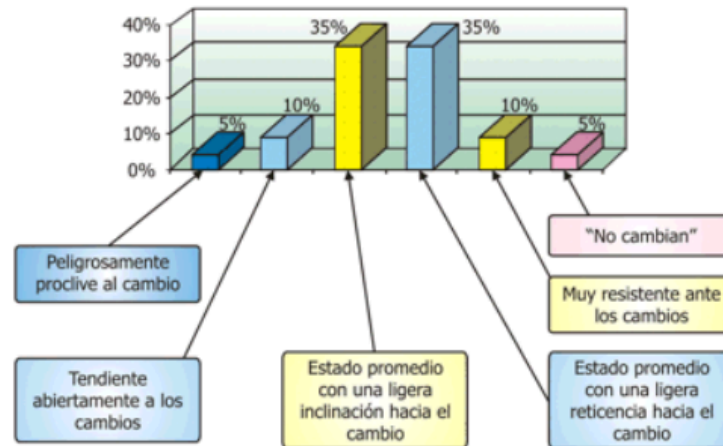
1) *aceptación*, cuando los colaboradores aceptan la introducción de las nuevas propuestas, cooperan y colaboran para que tengan éxito;

2) *indiferencia*, cuando no existe connotación a favor o en contra con lo propuesto, no se realizan grandes esfuerzos, limitándose a hacer lo que se les solicita;

3) *resistencia pasiva*, expresa una posición en las personas en contra de los cambios que se buscan aplicar pero de manera pasiva, existen quejas y se realiza el más mínimo esfuerzo en el día a día;

4) por último, *resistencia activa*, estado en el cual los colaboradores están deliberadamente en contra, cometiendo errores intencionalmente, con el fin de obstaculizar y perjudicar intencionalmente el trabajo de sus pares.

Figura 3. Comportamiento humano frente al cambio.



Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

Luego de lo esbozado en los párrafos previos, y resumido gráficamente con la *Figura 3*, se puede afirmar que no todas las personas reaccionan frente a situaciones de cambio de la misma manera y oponen variadas posiciones o actitudes. Así pues, en este momento es crucial el enfoque de la gestión del cambio, fundamentada en un liderazgo cooperativo y en un entendimiento completo de las inquietudes y requerimientos del equipo, con el objetivo de disminuir tensiones internas, prevenir problemas superfluos y fomentar una mayor aceptación al cambio sugerido.

A continuación, se desarrolla un breve análisis sobre algunos modelos teóricos planteados para gestión e implementación de cambios en organizaciones, con el objetivo de determinar la opción más idónea para el caso en análisis. Los modelos a definir son los siguientes:

1. Teoría del Cambio de Lewin
2. Modelo PHVA o Ciclo de Deming
3. Modelo de Mintzberg

Teoría del Cambio de Lewin

Este modelo teórico fue creado por Kurt Lewin, quién fue un reconocido psicólogo y filósofo alemán, que se interesó a lo largo de su carrera profesional, principalmente por el comportamiento humano en las organizaciones.

Esta modalidad se sostiene bajo el concepto que, según Coria Páez et al. (2016), afirman que “El comportamiento respecto al cambio se entiende como un balance dinámico de fuerzas que operan en direcciones opuestas.”(p. 51), donde se comprende que se debe realizar un análisis previo a la implementación del cambio, mediante la identificación de los diversos factores influyentes.

Según Negrete Jiménez (2012), este modelo sostiene que las organizaciones se encuentran envueltas en contextos donde existen un conjunto de factores o fuerzas, algunas que fomentan la aplicación de cambios, y otras que lo obstaculizan, donde la conducta de los grupos humanos es la razón fundamental por la cual se modifique el *statu quo*⁵, y por lo tanto, genera cambios en la conducta de los seres humanos que forman parte de las organizaciones (pp. 6-7).

Esta teoría consta de tres pasos o etapas enfocadas principalmente, por medio de la gestión del conjunto de fuerzas influyentes, en la modificación de las conductas humanas, con la finalidad de generar nuevas conductas y un nuevo pensamiento compartido. Estas etapas son: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

⁵ *Statu quo*: es el estado de cosas de un determinado momento, vinculado a cuestiones económicas, sociales, políticas, etc.

Figura 4. Modelo de cambio de Lewin

Descongelamiento	Reducir fuerzas y cambiar actitudes que generan comportamientos actuales Reconocer la necesidad de cambio	Identificación del problema o situación actual Preparación del terreno y de la comunicación Obtención de información
Movimiento	Desarrollar nuevas actitudes y comportamientos para establecer el cambio	Obtención de información Diagnóstico del problema Planeación de la acción Implementación Seguimiento y estabilización Evaluación de consecuencias
Recongelamiento	Consolidar el cambio en el nuevo nivel y reforzarlo mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales	Evaluación de consecuencias Monitoreo Socialización el aprendizaje

Fuente: Coria Páez, A. L. et al. (2016). *Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo*, p. 53. *Gestión y Estrategia*

El primer paso, de descongelamiento, consta principalmente de realizar un análisis previo de la situación actual que transcurre, con la finalidad de poder detectar los problemas existentes y las causas por las cuales se generan los mismos. La idea central de esta primera etapa, es buscar una visión de cambio compartida, en la que las fuerzas influyentes se movilicen en favor de la transformación.

El segundo, de cambio, luego de finalizada la etapa de análisis y generados los consensos necesarios, se procede a la implementación de los cambios planificados y se ponen en práctica en la labor diaria. En este paso, se deben recordar y reafirmar las ideas y los motivos por los que se lleva adelante el cambio, de modo que se logre generar mayor consenso y no disminuyan los esfuerzos de las partes por concretar el objetivo.

Y por último, el recongelamiento, con el objetivo principal de consolidar nuevos patrones de conducta y comportamiento en los integrantes vinculados. En este último paso, se busca lograr la consolidación y estabilización de una nueva normalidad, que intenta brindar escenarios de mayor orden y tranquilidad, en un marco de mutuo consenso.

Algunos autores, como Guevara Gómez et al. (2021), critican este modelo debido a la baja adaptabilidad a contextos cambiantes, donde resulta complejo el hecho de pensar en ‘congelar’ o ‘re-congelar’ una organización, cuando el entorno actual demanda constantemente flexibilidad para generar respuestas efectivas (p.15). Esta teoría para la gestión del cambio, parece quedar obsoleta en los vertiginosos tiempos actuales, donde la agilidad y la capacidad de dar respuestas rápidas a las circunstancias del contexto, representan pilares para el éxito.

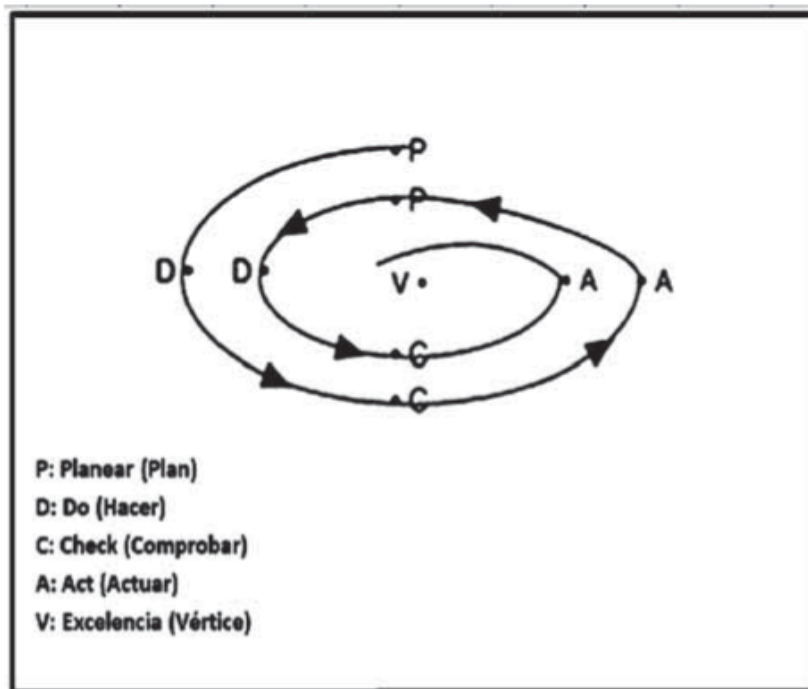
Modelo PHVA, Ciclo de Deming o de Shewart

Este modelo fue ideado y creado durante la primera mitad del siglo XX por Walter A. Shewhart, reconocido físico norteamericano que dedicó gran parte de su carrera a la gestión del control de calidad a través de la estadística. Sin embargo, su difusión y popularidad creció para mediados del siglo, gracias a la labor de William Edwards Deming, quien en colaboración con Shewhart, le brindaron un enfoque vinculado a la productividad, competitividad y mejora continua, que fue ampliamente adoptado por la industria japonesa, y luego a lo largo del mundo.

Según Lizarelli y Toledo (2016) “El ciclo de Deming es un modelo para el mejoramiento continuo de la calidad y tiene como objetivo sistematizar la identificación y medición de problemas, identificar las causas, proponer planes de acción, analizar y medir los resultados generados y estandarizar las acciones tomadas” (Lizarelli y Toledo, 2016, como se citó en Milagros, Manat et al., 2019, p. 30). Esta metodología consta de 4 pasos secuenciales y repetitivos, uno por cada una de sus iniciales PHVA: ‘*planificar*’, ‘*hacer*’, ‘*verificar*’ y ‘*actuar*’. Su factor distintivo radica en su simplicidad para la ejecución y la posibilidad de replicarlo cuantas veces sea necesario y en cualquier proceso y/o sector de la organización.

De acuerdo a lo que definen Moreno y Jiménez (2012), las cuatro etapas mencionadas consisten en las siguientes cuestiones: *Planificar*, para mirar hacia atrás y revisar qué es lo que se ha realizado hasta el momento, determinar el problema y sus causas y asignar objetivos y responsabilidades; *Hacer*, para desarrollar un ambiente de aprendizaje y ejecutar el plan de acción establecido en el paso anterior; *Verificar*, para llevar a cabo un seguimiento permanente y controlar los avances de la implementación; y por último, *Actuar*, luego de analizar las conclusiones obtenidas, para realizar ajustes y correcciones necesarias como bases de mejora para el futuro (Moreno y Jiménez, 2012, como se citó en Milagros, Manat et al., 2019, p. 30).

Figura 5. El ciclo PDCA.



Fuente: Muñoz, A. (1999). *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Algunas de las ventajas del Ciclo de Deming están relacionadas a su enfoque en la mejora continua, brinda una estructura clara y sencilla, fomenta el trabajo en equipo y la mejora en la calidad de los procesos y reduce los riesgos en la implementación de planes de acción gracias a la planificación y el orden. Por otro lado, puede requerir de cierto tiempo de adaptación vinculado a capacitación y aprendizaje por parte de los colaboradores, y generar resistencia en los stakeholders⁶ que buscan obtener resultados rápidos y evitar la ineficiente utilización de recursos.

⁶ *Stakeholders*: todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros.

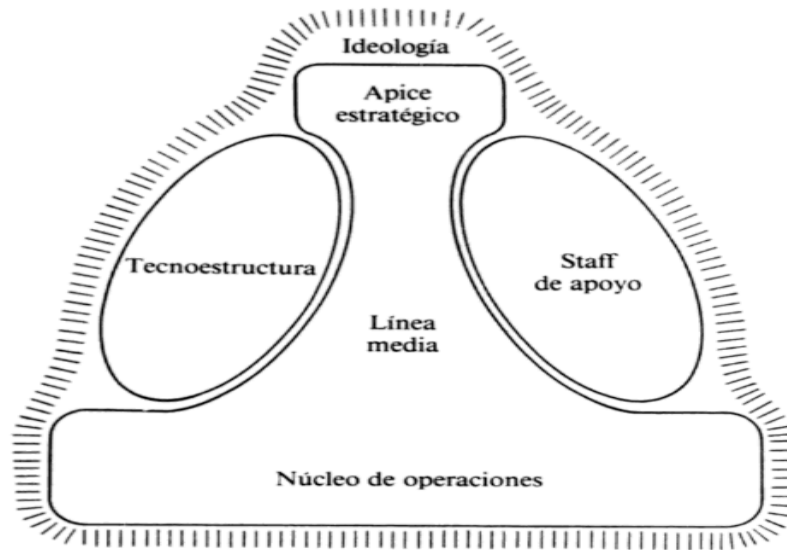
Modelo de Mintzberg

Henry Mintzberg fue el creador de este modelo, en el cual afirma la importancia de conformar y consolidar una estructura organizacional basada en la armonía de la organización, tanto interna como de su entorno más próximo. A su vez, no existe una única manera de desarrollar dicha estructura, sino que esta se adapta y modifica de acuerdo a las particularidades de cada organización y tipo de industria.

A pesar de esto, de acuerdo a lo enunciado por Escorcía Díaz y Pérez Ávila (2014), este reconocido autor establece una serie de elementos, llamados 'Partes-Modelos', que conforman la estructura organizacional, y que considera que facilitan el logro de dicha armonía. En primer lugar, las 'Partes' son:

1. Cumbre Estratégica: conformada por la alta gerencia de la compañía;
2. Línea Media: aquí se ubican los gerentes de área;
3. Núcleo Operativo: son los encargados de ejecutar tareas operativas, producción del bien y/o prestación del servicio, según corresponda;
4. Estructura Técnica: especialistas cuya principal tarea es la estandarización o normalización del trabajo;
5. Staff de Apoyo: otros servicios que cumplen función de soporte del resto de la estructura.

Figura 6. Las partes básicas de la organización según Mintzberg.



Fuente: Adaptado de Mintzberg y la Dirección (p. 114), por H. Mintzberg, 1991, España: Editorial Díaz de Santos S. A.

Y en segundo lugar, los ‘Modelos’, o también llamados ‘Mecanismos Coordinadores’, están conformados por:

1. Supervisión directa: respeta la línea jerárquica, donde los puestos más altos en la estructura, poseen mayor importancia.
2. Burocracia Mecánica: por medio de reglas, normas, procedimientos, se busca principalmente la estandarización de los productos y/o servicios.
3. Burocracia Profesional: se trata de organizar a los trabajadores, para aprovechar al máximo las capacidades y habilidades de cada uno.
4. Forma Divisional: establece parámetros sobre el producto y/o servicio, es decir, que es lo que debería ser el producto terminado.
5. Adhocracia: se trata de los ajustes mutuos que se producen diariamente. Es muy común que dicho ajuste se produzca en comunicaciones informales entre las partes.

El modelo planteado por el autor canadiense tiene como principal objetivo la conformación de la estructura organizacional, donde identifica cada una de sus partes y los correspondientes mecanismos que colaboran al desarrollo de su funcionamiento. En otras palabras, busca evaluar, definir y diseñar cuál sería la disposición más conveniente para cada empresa, en una constante búsqueda por la eficacia y la eficiencia, ya que constantemente expresa la necesidad de estandarizar productos y procesos.

Objetivos

En el presente trabajo, se proponen una serie de objetivos, divididos en un objetivo general, y tres específicos, los cuales permitirán el logro del propósito principal del proyecto de intervención.

La mayoría de ellos están enfocados en cuestiones cualitativas, principalmente orientados a la incorporación y desarrollo de las habilidades de los colaboradores en la mejora en la gestión y manejo de clientes, con base en los conocimientos de CRM y en aspectos vinculados a la cultura organizacional.

Objetivo General

- Optimizar la implementación de CRM Salesforce para mejorar la eficiencia del proceso de ventas, en un plazo de 6 meses.

Objetivos Específicos

- Mapear y diagnosticar el proceso de ventas actual y los errores en el uso de CRM Salesforce, en el plazo de 1 mes.
- Capacitar al Equipo Comercial sobre el proceso de ventas rediseñado, en el plazo de 2 meses.
- Definir métricas de desempeño, KPI 's⁷, para medir el impacto del rediseño del proceso de ventas, en un plazo de 3 meses posteriores a la implementación.

⁷ KPI 's: en inglés *Key Performance Indicators*, son métricas cuantitativas que muestran cómo tu equipo o empresa progresa hacia tus objetivos empresariales más importantes.

Propuesta de Intervención

Luego de definir cada uno de los modelos planteados, analizarlos y compararlos detalladamente, se llegó a la conclusión que, para el caso de estudio expuesto, el esquema teórico más conveniente para desarrollar la propuesta de intervención en el presente trabajo es el Modelo PHVA o Ciclo de Deming o de Shewart, debido a su facilidad de aplicación, flexibilidad y practicidad para poder ajustarse a las circunstancias de la organización, y con la posibilidad de aplicarlo en futuros cambios.

El plan de acción se compone de dos fases: la primera, enfocada en el análisis y rediseño del proceso de ventas, y la capacitación del staff, con la finalidad de optimizar el uso del CRM para el proceso comercial; y la segunda, centrada en proporcionar una metodología de trabajo basada en el Ciclo de Deming, con la finalidad de incorporar un esquema de trabajo centrado en la mejora continua y el trabajo colaborativo.

La clave del éxito para aplicar el ciclo PHVA, de Deming o de Shewart, radica en que es un ciclo iterativo, que tiene principio pero no final, y mientras mayor cantidad de veces se ejecute, siempre y cuando se respeten sus etapas, mejores resultados se obtendrán de cada iteración (Borrego, 2009, como se citó en Castillo Pineda, 2019, p. 7).

Por este motivo, se propone implementar el método para el rediseño del proceso de ventas y su continuación posterior a la implementación del nuevo proceso, con el objetivo de integrar una visión de negocio fundamentada en la mejora continua, y que sea aplicable a cualquier proceso de la compañía.

P - Planificar

A lo largo de esta primer fase del ciclo se desarrollará principalmente la definición de los objetivos del rediseño del proceso de ventas, identificación de stakeholders o actores claves, definición del nuevo proceso de manera teórica y gráfica por medio de notación BPM⁸, y un plan de implementación de la nueva metodología de trabajo. Además, se analizará la posibilidad de incorporar acciones complementarias que colaboren al mejor funcionamiento del sector y de la compañía en términos de motivación, trabajo en equipo y desarrollo de habilidades.

De acuerdo a lo desarrollado en la sección ‘Diagnóstico y Descripción del Problema’, donde se llevó a cabo el relevamiento y mapeo del proceso de ventas actual, se detectaron dos problemáticas principales: falta de planificación estratégica y ausencia de información confiable y completa, especialmente de *leads*⁹ o clientes. Por lo tanto, con el rediseño del proceso de ventas se buscará lograr:

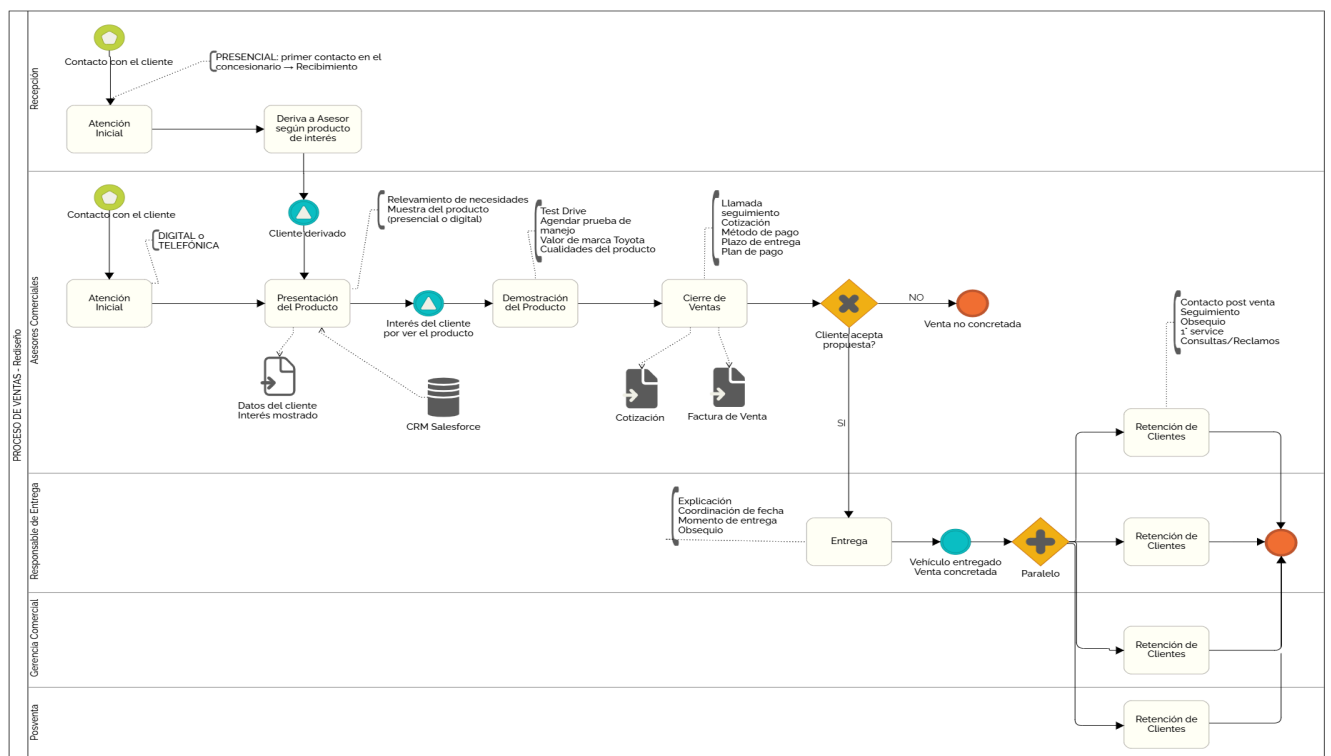
- Generar un espacio común y periódico de debate y planificación estratégica entre los integrantes del equipo comercial: Gerente Comercial, Responsable de Entrega y Asesores Comerciales.
- Incorporar en los Asesores Comerciales, y en todo el sector de Ventas, buenos hábitos y prácticas en el relevamiento y registro de información en Salesforce al momento de abordar prospectos o clientes, con el fin de mejorar la atención al cliente y calidad de información, y desarrollar habilidades de análisis y toma de decisiones basadas en información.

⁸ *BPM (Business Process Model)*: es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo (workflow).

⁹ *Leads*: también llamados prospectos, son personas o empresas que han expresado interés en los productos o servicios de una empresa mediante diversas acciones, como visitar el sitio web, seguir en redes sociales, participar en dinámicas o webinars, descargar contenido, utilizar pruebas gratuitas o suscribirse a boletines informativos.

Actualmente, el proceso comercial se compone de las siguientes etapas: atención inicial, presentación del producto, demostración del producto, cierre de ventas, entrega y retención de clientes. A continuación se adjunta diagrama realizado en base a notación BPM del desarrollo actual del proceso:

Figura 7. Proceso de Ventas actual- Amiun S.A.



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 7 se pueden visualizar claramente las etapas del proceso, los pasos a seguir, los responsables de ejecución de cada una de los pasos y las posibles salidas/outputs¹⁰ del proceso completo. Cabe aclarar que no tiene un final delimitado, debido a que la fase de ‘Retención de Clientes’, en realidad, no tiene un fin definido, sino que constantemente se debe estar trabajando en ella, en la generación de lealtad. De la misma manera lo expresa Kotler (2012), quien afirma que las actividades de retención son “aquellas que proporcionan a

¹⁰ Salidas/Outputs: resultados finales obtenidos tras la transformación de entradas (inputs) mediante una serie de actividades o procesos.

los compradores beneficios financieros, beneficios sociales o vínculos estructurales” (p.165), y por las cuales, los clientes generan un mayor vínculo y apego con la empresa.

En primera instancia, se propone incorporar una nueva etapa al proceso comercial, previa a los primeros contactos con los potenciales clientes (actualmente llamada ‘Atención Inicial’), para la cual se sugiere llamar como ‘Prospección’ o ‘Planificación Comercial’. La adición de esta fase se fundamenta en la ausencia de un plan de negocio claramente establecido y comunicado, donde no se definen de forma precisa aspectos como metas (más allá de las referidas a ventas), metodología de trabajo, espacios o puntos de interacción con clientes y abordaje, o acciones en canales digitales, que han cobrado gran relevancia en los años recientes.

Esta nueva fase deberá estar compuesta por las instancias que se mencionan a continuación:

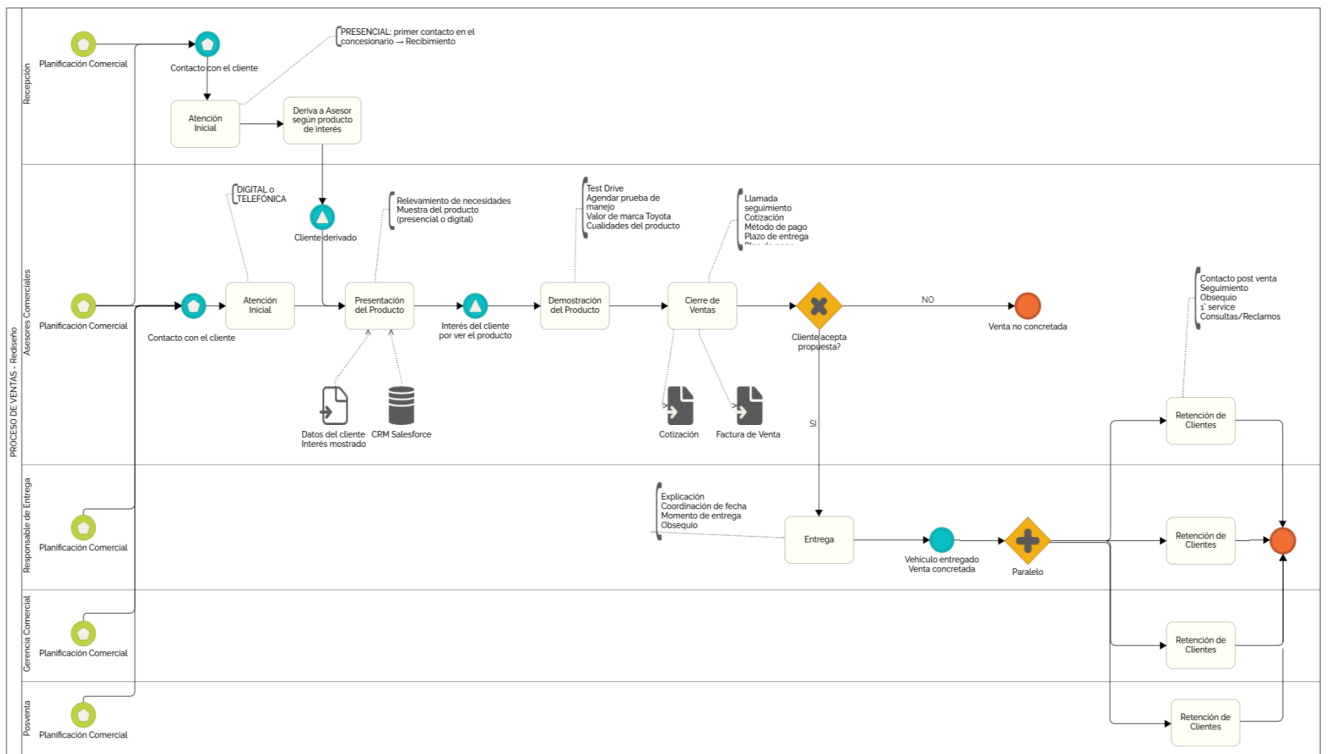
1. **Reuniones trimestrales:** encuentros a realizar por el Equipo Comercial completo: Gerente, Asesores y Responsable de Entrega. Se desarrollarán con el fin de definir y ajustar objetivos para el trimestre siguiente, revisar cumplimiento de metas del trimestre anterior, generar un espacio de desarrollo de propuestas de acciones comerciales, diseñar cronograma de eventos a participar, métodos de abordaje de clientes, especificar canales de comunicación y de venta, gestión del plan de comunicación, entre otros.
2. **Reuniones mensuales:** se propone realizar encuentros mensuales del Gerente de Ventas, similares a los trimestrales, pero en este caso con la diferencia de generar las reuniones con los integrantes de las distintas unidades de negocio por separado (Planes de Ahorro, 0KM y Usados), con el objetivo de hacer foco en aspectos específicos de cada segmento del negocio. Para mejorar en términos de planificación y facilidad de seguimiento, se deberán asignar objetivos específicos a cada uno de los

segmentos, acordes a sus características de mercado más relevantes, que se deberán considerar y analizar en estos encuentros de forma mensual.

3. **Plan de Comunicación Mensual:** se sugiere la elaboración de un plan de comunicación para cada una de las unidades de negocio detectadas anteriormente, con la finalidad de generar el hábito de la planificación en los colaboradores y lograr un mayor impacto dentro del público objetivo de cada uno de los segmentos. Los pasos a seguir pueden incluir los siguientes: definición de canales de comunicación (digitales y tradicionales) y de público objetivo, elaboración de un calendario mensual con las acciones comerciales y publicaciones a realizar, indicadores de impacto en redes sociales (Instagram, Facebook, etc).

El nuevo diagrama del Proceso de Ventas, con la inclusión de la nueva fase a incorporar, estaría configurado de la siguiente manera:

Figura 8. Proceso de Ventas rediseñado- Amiun S.A.



Fuente: Elaboración propia

Como propuesta complementaria, y vinculado al diseño de un Plan de Comunicación Mensual, se detectó la necesidad de contar con un/una Responsable de Marketing, especialmente con conocimientos y experiencia en generación de contenido y herramientas asociadas (Google Ads, SEO/SEM, Adobe Illustrator, entre otras), y gestión de redes sociales. Se propone que trabaje en conjunto con los asesores comerciales en la planificación, diseño y publicación del contenido audiovisual, en búsqueda de optimizar la difusión de material atractivo y relevante para el público objetivo, con el fin de generar mayor impacto en cada segmento de mercado.

La segmentación en la generación de contenido radica en la detección de las diferentes necesidades y/o preferencias del público al que apunta cada uno de los productos ofrecidos. Kotler (2012), en su obra sobre Dirección de Marketing, menciona la importancia de este factor y asegura, en cuanto al proceso de comunicación, que:

El proceso debe comenzar considerando claramente al público meta: compradores potenciales de los productos, usuarios actuales, tomadores de decisiones o influyentes, así como individuos, grupos, públicos específicos o el público en general. El público meta constituye una influencia crítica sobre las decisiones del comunicador con respecto a qué decir, cómo, cuándo, dónde y a quién. (p. 482)

Como última propuesta, y directamente enfocada en incorporar un factor motivacional a utilizar CRM Salesforce y elevar el rendimiento, se propone el armado de un ranking de desempeño entre asesores comerciales. Se realizará de manera trimestral, donde las unidades de negocio, 0Km, Usados y Planes de Ahorro, ‘competirán’ entre sí en lograr ser reconocidos como el área comercial de mejor desempeño.

Los parámetros de medición para la elaboración del ranking serán dos: montos facturados en el período, y resultados de las encuestas CSI (Customer Satisfaction Index) o de satisfacción del cliente, que se realizan por medio de una funcionalidad de CRM

Salesforce llamada ‘Salesforce Surveys’. Se asignará una ponderación de 30% al primer factor de medición, y un 70%, con el fin de transmitir al equipo de trabajo que no solo importa la cantidad vendida o los importes facturados, sino que las formas en las que se cierran las ventas y la atención que se brinde a los clientes, son factores relevantes para la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

La información para la elaboración del ranking será obtenida directamente de los registros que se lleven a cabo en Salesforce, con el objetivo de añadir un factor motivacional adicional al equipo de asesores en la utilización y adopción de la herramienta. Los resultados se expondrán en las reuniones trimestrales del equipo comercial, con la entrega de premios simbólicos y representando un acto de reconocimiento proveniente tanto de la Gerencia Comercial como también del resto del equipo de Ventas. Además, podrán optar por la elección de un premio mayor para aquel sector de mejor desempeño anual, quedando la implementación de esta acción a elección de la compañía.

Así lo expresan Mastronardi y Potenzo (2015) en su tesis sobre la aplicación de un programa de motivación para equipos comerciales, donde afirman que una de las principales características de los vendedores es “su alto nivel de competencia, buscan estar rodeados de vendedores con las mismas condiciones para mantenerse en un ámbito competitivo.” (p. 66). Por lo tanto, este elemento de ambición que distingue a los vendedores, debe ser impulsado y aprovechado por la compañía, a través de la promoción de una competencia interna saludable, sin que dicha competencia provoque disputas entre los colaboradores.

Por último, en cuanto al cronograma de aplicación de la propuesta de intervención, abarca un período total de 6 meses desde el análisis y rediseño del proceso, que incluye la formación y puesta en marcha de la nueva metodología, así como la evaluación de los resultados tras la implementación. Se realizará en distintas fases, de forma gradual, con el objetivo de facilitar la comprensión y adopción del nuevo proceso por los interesados.

El primer mes estará destinado al rediseño y documentación del nuevo proceso, con el objetivo de brindar un soporte de información de referencia para la organización. Luego, el segundo y tercer mes, estarán destinados a la capacitación teórico-práctica del sector en su totalidad, con la incorporación del nuevo proceso y las propuestas complementarias, con la finalidad de realizar ajustes previos a la implementación final. Durante este período, se espera ya poder contar con la incorporación de la persona responsable de Marketing. Por último, del cuarto al sexto mes, la implementación final y la revisión de los indicadores definidos.

A continuación se adjunta tabla resumen de las actividades a realizar para incorporar el nuevo proceso y la nueva modalidad de trabajo, con la duración estimada de cada tarea:

Tabla 4. Planificación para implementación del nuevo proceso de ventas.

Tarea	Fecha de inicio	Duración (días)	Fecha de finalización
Rediseño del proceso de ventas (mapeo, diagnóstico, diseño, etc).	2/01/2026	21	23/01/2026
Documentación del nuevo proceso de ventas	26/01/2026	5	31/01/2026
Incorporación Responsable de Marketing	2/01/2026	56	27/02/2026
Capacitación del Equipo Comercial	2/02/2026	57	31/03/2026
Pruebas Equipo Comercial	2/03/2026	25	27/03/2026
Implementación	30/03/2026	94	2/07/2026
Revisión Mensual Abril	1/05/2026	1	2/05/2026
Revisión Mensual Mayo	1/06/2026	1	2/06/2026
Revisión final Junio y Análisis de Resultados	1/07/2026	1	2/07/2026

Fuente: Elaboración propia

Tanto las fechas de inicio y finalización, como la duración de las tareas, son estimadas, y se encuentran sujetas a posibles cambios de acuerdo a la evolución del proyecto y a las circunstancias del contexto.

H - Hacer

Esta segunda instancia se centrará principalmente en la formación del Equipo de Ventas y la ejecución de pruebas piloto con el propósito de incorporar conceptos comerciales técnicos, familiarizarse con el nuevo proceso de Ventas y aplicar en casos prácticos esta combinatoria de conocimientos incorporados durante el período de prueba, previamente a realizar la implementación final del rediseño propuesto.

La capacitación tendrá una duración total de dos (2) meses y se dividirá en dos módulos de cuatro (4) semanas cada uno: uno teórico y otro práctico. El módulo teórico incluirá conceptos relacionados al nuevo proceso, uso de Salesforce y estrategias de ventas basadas en el CRM; y el módulo práctico, será específicamente de simulaciones de casos reales y la gestión de los leads generados. A continuación, se adjunta cuadro resumen con el detalle de los temas incluidos en el proceso de capacitación:

Tabla 5. Lista de temas para capacitación comercial.

MÓDULO TEÓRICO	MÓDULO PRÁCTICO
Proceso de Venta: explicación en detalle de la nueva etapa incorporada, repaso del proceso completo, dudas y consultas.	Simulación de casos reales: aplicación de los conceptos incorporados, creación de casos y gestión.
Manejo de Salesforce: creación y actualización de registros, creación de oportunidades, gestión de <i>pipeline</i> o <i>embudo de ventas</i> ¹¹ , Salesforce Surveys (encuestas), interpretación de reportes, integración con la función de Marketing.	
Técnicas Comerciales: análisis y uso de datos para predicciones de venta, personalización de argumentos de ventas, gestión de objeciones de clientes, gestión de clientes posterior a la venta	

Fuente: Elaboración propia

La primer semana de capacitación será destinada al nuevo proceso de ventas con sesiones diarias de una hora de duración; de la segunda a la cuarta semana, por medio de encuentros de una hora de duración y tres veces por semana, se desarrollarán los módulos teóricos vinculados a Salesforce, combinados con la incorporación de técnicas comerciales, gestión de clientes y ejemplos prácticos, con la finalidad de generar mayor comprensión e impacto en los usuarios finales. Por último, las cuatro semanas restantes, serán exclusivamente dedicadas a pruebas por medio de la creación y gestión de casos reales.

En la fase práctica, se realizará un monitoreo semanal con el objetivo de supervisar el nivel de asimilación y entendimiento de los conocimientos y herramientas introducidos, así como el nivel de éxito de la formación proporcionada. Además, permitirá identificar aspectos

¹¹ *Pipeline o embudo de ventas*: proceso por el que las oportunidades potenciales de ventas son calificadas y seleccionadas para convertirlas en oportunidades reales que terminan en transacciones reales.

a mejorar y hacer modificaciones requeridas ante circunstancias que surjan durante el período de testeo, en función de las necesidades reales de los clientes que se expongan al equipo de ventas.

Para esta fase de capacitación y pruebas, se incluirán algunos indicadores con el objetivo de simplificar el seguimiento y disponer de una herramienta de evaluación real y concreta del éxito del proceso de capacitación. Se mencionan de forma breve las métricas seleccionadas, ya que serán definidas con mayor profundidad en la siguiente sección ‘V - Verificar’: 1) evaluación de competencias técnicas mediante Salesforce Surveys; 2) tiempo de respuesta promedio a leads de cada asesor; 3) tiempo promedio para creación de cotizaciones; y 4) porcentaje de campos no obligatorios completados.

Gracias a la utilización temporal de los indicadores explicados, se podrá llevar a cabo un monitoreo personalizado del desempeño de cada uno de los asesores antes, durante y después de la capacitación, medir el nivel de mejora o avance en su performance, y evaluar la capacidad técnica y práctica de cada uno de ellos.

V - Verificar

Durante esta fase del Ciclo de Deming, se deberán definir métricas clave de desempeño, para las que se recomienda subdividir en dos categorías con motivo de focalizar en el cumplimiento de diferentes clases de metas: 1) de capacidades técnicas y adopción a Salesforce, para medir el conocimiento y grado de aceptación y uso a la herramienta; y 2) de Productividad, Actividad con el Cliente y Marketing, a fines de medir el impacto de las actividades realizadas por el equipo comercial, y el rendimiento de cada uno. Todos estos indicadores, serán medidos y analizados a través de CRM Salesforce.

Para el primer grupo de métricas, se recomienda adoptar los siguientes indicadores:

1. ***Evaluación de competencias técnicas***: mediante pruebas múltiple opción (Salesforce Surveys), se realizará un relevamiento de las capacidades técnicas del Equipo Comercial, con el fin de enfocar el proceso de capacitación a las necesidades existentes. Estas pruebas se repetirán luego de finalizada la formación con el objetivo de registrar la evolución de cada uno de los integrantes.
2. ***Tiempo de respuesta promedio a leads***: mide el tiempo de demora de cada asesor en responder a un potencial cliente luego del primer contacto o interés demostrado. De la misma manera que el caso anterior, se evaluará previa y posteriormente a la formación, y así lograr evaluar el nivel de mejora en este aspecto.
3. ***Tiempo promedio para creación de cotizaciones***: similar al anterior, evalúa el tiempo promedio que demora cada vendedor desde la primera interacción con los prospectos, hasta la elaboración y envío de un presupuesto al potencial cliente.

4. **Porcentaje de campos no obligatorios completados:** define el nivel de detalle de la información adicional relevada y completada por los usuarios, en pos de un mayor rendimiento y calidad de datos.

La fórmula se resume como = *Campos no obligatorios completados / Campos no obligatorios totales*.

Por medio de las métricas enunciadas, se podrá realizar seguimiento en la incorporación de conocimientos, del nivel de aceptación e incorporación de la herramienta en el uso cotidiano por parte de los usuarios, y también la calidad del uso y del registro de información relevante alojada en el sistema de gestión de clientes. Los indicadores descritos deberán ser monitoreados cada 2 semanas en reuniones breves de aproximadamente 20 o 30 minutos.

Deberán ser utilizadas, al menos, durante los primeros 6 meses desde la implementación del nuevo proceso, hasta asegurar que el 100% del Equipo Comercial incorporó Salesforce como su principal herramienta de trabajo, como también el nuevo proceso y el nuevo método de trabajo. Una vez logrado, se podrá optar por discontinuar el uso de dichos indicadores.

Y en segundo lugar, en referencia al grupo de métricas relativas al rendimiento comercial y de marketing, se recomienda adoptar los siguientes seis (6) indicadores que tendrán como objetivo realizar un seguimiento integral del equipo de ventas en su conjunto:

1. **Tasa de conversión de oportunidades (Asesores Comerciales)** indica la efectividad del equipo comercial para cerrar/concretar ventas en base a las oportunidades generadas, es decir, cuántos leads se convierten en clientes.
Total de ventas en el período / Total de leads en el período x 100
2. **Número de actividades creadas (Asesores Comerciales):** hace referencia principalmente a interacciones generadas con leads o clientes, como por

ejemplo llamadas, reuniones, emails, test drive, entre otros. A mayor cantidad de acciones creadas, mayor es la interacción con el público objetivo.

3. ***Duración del ciclo de ventas (Equipo Comercial)***: considera la cantidad promedio de días transcurridos desde el primer registro de contacto generado con el cliente hasta la concreción de la venta. Permite establecer estándares para la duración del proceso de ventas y facilita la detección de fallas o cuellos de botella a lo largo del mismo.
4. ***Calidad de los datos (Asesores Comerciales)***: se mide a través de la tasa de errores en el registro de datos, registros incompletos o duplicados, llenado de campos obligatorios y no obligatorios, entre otros. Una alta calidad de datos es un factor clave para un proceso de toma de decisiones acertado.
5. ***Tasa de conversión de campañas (Marketing)***: es el porcentaje de oportunidades generadas luego de la ejecución de campañas específicas, que colabora a medir la efectividad de cada acción de marketing. A diferencia de la ‘Tasa de conversión de oportunidades’, en este caso lo que se mide son las oportunidades creadas por efecto de las campañas y no las ventas concretadas.
6. ***Costo por lead (Marketing)***: es la relación entre la cantidad de dinero invertida en marketing dividido por la cantidad de leads u oportunidades generadas, que permite medir eficiencia y ROI¹² de campañas de comunicación. Contribuye en la evaluación de si los recursos se asignan de manera adecuada, y si el efecto producido es el esperado o no.

Inversión en \$ en Marketing en el periodo / Cantidad de leads generados en el periodo

¹² *ROI*: Es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida y su relación con la inversión realizada.

Tabla 6. Resumen de KPI 's definidos.

INDICADOR	SECTOR DUEÑO
Evaluación de competencias técnicas	Equipo Comercial
Tiempo de respuesta promedio a leads	Asesores Comerciales
Tiempo promedio para creación de cotizaciones	Asesores Comerciales
Porcentaje de campos no obligatorios completados	Asesores Comerciales
Tasa de conversión de oportunidades	Asesores Comerciales
Número de actividades creadas	Asesores Comerciales
Duración del ciclo de ventas	Equipo Comercial
Calidad de los datos	Asesores Comerciales
Tasa de conversión de campañas	Marketing
Costo por lead	Marketing

Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, esta serie de métricas agrupa un conjunto de parámetros de medición tanto de tipo cuantitativo, como también de tipo cualitativo. Así, la compañía dispondrá de un escenario claro y exhaustivo respecto a su desempeño en áreas económicas y financieras, calidad de servicio y satisfacción de los clientes, así como también en la calidad y gestión de la información.

A - Actuar

El objetivo primordial de esta fase es recolectar aprendizajes obtenidos durante todas las etapas previas, analizarlos y traducirlos en acciones y soluciones concretas a las fallas detectadas, con el constante objetivo de la optimización del proceso y la mejora continua. De esta forma lo sostienen Montesinos Gonzáles et al. (2020) en su artículo de la revista de la Universidad del Zulia, donde afirman que en esta etapa del Ciclo de Deming “se comparan planes iniciales con la ejecución, comparando los objetivos y especificaciones iniciales con los resultados obtenidos para evaluar si se ha producido la mejora esperada y actuar en consecuencia” (p. 1867).

Por lo tanto, como paso final para la implementación del nuevo proceso de ventas, con una propuesta de mejora fundamentada en el marco teórico del Ciclo de Deming, en esta etapa, tras examinar los indicadores establecidos y recolectar las opiniones de los principales interesados, se deben efectuar modificaciones basadas en la información recabada y en la retroalimentación ofrecida por los dueños del proceso. Respecto a estos *inputs*¹³, se realizan modificaciones necesarias con el objetivo de adecuar el procedimiento a las necesidades reales de los usuarios (Equipo Comercial), y de los clientes.

Posteriormente al análisis de los datos recolectados (feedback de usuarios e indicadores), es necesario evaluar y categorizar las principales dificultades detectadas durante el proceso de implementación. Una vez identificadas y clasificadas las problemáticas vigentes, se deben debatir, definir y ponderar las posibles soluciones a través de una metodología de resolución de problemas, como por ejemplo *Lluvia de Ideas* o *Brainstorming*¹⁴. De esta manera, se asegura que todas las posibles soluciones serán

¹³ *Inputs*: son los recursos, información, materiales o entregables que se utilizan en un proceso para generar un resultado final, conocido como output.

¹⁴ *Lluvia de Ideas* o *Brainstorming*: es una técnica de pensamiento creativo para aportar nuevas ideas y resolver problemas. Los equipos utilizan este método de ideación para fomentar nuevas formas de pensar y generar soluciones colectivamente.

consideradas previo a la ejecución de acciones concretas, se fomenta la libertad de expresión y se desarrolla la capacidad de lograr consensos en equipo.

El paso final implica la renovación del contenido escrito y audiovisual empleado en la formación, que permanecerá en vigor como fuente de información y de consulta para la organización. Tras concluir la actualización del material, es necesario replicar el proceso de capacitación al resto de la compañía, con el objetivo de aumentar la comprensión del papel que desempeñan cada uno de los elementos en el proceso de negocio e implementar el uso de Salesforce como herramienta diaria de trabajo, y una metodología de trabajo uniforme a nivel de la empresa, basada en los principios del Ciclo de Deming.

Por último, se aconseja implementar el método PHVA o Ciclo de Deming como método laboral habitual de manera transversal para toda la empresa, y no únicamente para proyectos de mejora puntuales. Como se mencionó anteriormente, este método proporciona resultados superiores si se aplica de forma iterativa; por ende, se considera una elección apropiada la adopción de este modelo teórico como metodología permanente de trabajo, centrado en la optimización y mejora continua.

Evaluación Final y Sostenibilidad

Todo proyecto requiere de inversiones en recursos, como pueden ser equipamientos, muebles y útiles, instalaciones, entre otros. Para lograr mantener un orden y una correcta y responsable administración de los recursos, se debe contar con una estructura de costos clara y organizada, a fines de evaluar si el proyecto será rentable o no. Se detalla a continuación en detalle las inversiones que se requieren realizar para la implementación del proyecto.

Tabla 7. Inversiones del proyecto

INVERSIONES	
Descripción	Importe
Notebook Lenovo Yoga AMD Ryzen 5, para Responsable de Marketing	\$1.006.999
Escritorio con archivero y cajón, para Responsable de Marketing	\$259.600
Silla de escritorio ergonómica de oficina, para Responsable de Marketing	\$242.100
9 licencias de Salesforce 'Suite Pro': 6 asesores, Gerente Comercial, Responsable de Entrega y Responsable de Marketing	\$1.130.400 x mes
TOTALES	\$2.639.099

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que, en cuanto a las licencias de Salesforce, actualmente se contratan un total de ocho (8) licencias del tipo 'Suite Starter', la más básica en cuanto a funciones y también más económica, a un costo de 25 USD por usuario y por mes. Por lo tanto, se está destinando la siguiente suma en este aspecto:

25 USD x 8 usuarios x \$1256 (cotización dólar mayorista) = **\$251.200 mensuales**

Entonces, teniendo en consideración este aspecto, la inversión adicional a realizar para las licencias mensuales de Salesforce es igual a:

$$\$1.130.400 \text{ (Suite Pro)} - \$251.200 \text{ (Suite Starter)} = \mathbf{\$879.200}$$

También se debe considerar el aspecto salarial de la nueva persona que se incorporará como Responsable de Marketing. La estructura de costos (salarial) que implica incluir a esta persona, se compone de la siguiente manera:

Tabla 8. Estructura salarial Responsable de Marketing

Concepto	Detalle	Monto (ARS)
Salario base bruto	Fijo mensual	\$2.200.000
Comisión Variable	15% sobre cumplimiento de metas. Base sobre salario bruto	\$330.000
Bono adicional	Por desempeño trimestral. 5% salario bruto	\$110.000
Total bruto		\$2.650.000
Deducciones		
Jubilación (11%)	Sobre total bruto	\$291.500
Obra Social (3%)	Sobre total bruto	\$79.500
Ley 19032 (1,5%)	Sobre total bruto	\$39.750
Otros descuentos	(sindicato, etc)	\$10.000
Total deducciones		\$420.750
Neto a Cobrar		\$2.229.250

Fuente: Elaboración propia

También se deben considerar los costos de la consultoría realizada para el rediseño e implementación del nuevo proceso y las nuevas funcionalidades. Calculado en base a 30.000 ARS por hora, con una dedicación mensual de aproximadamente 40 horas mensuales, que

puede modificarse acorde a necesidad, y durante el plazo de 6 meses que se planifica que demandará el proyecto, los costos de implementación son:

Costo mensual: 30.000 ARS x 40 hs mensuales = **1.200.000 ARS mensuales**

Costo total (6 meses): 1.200.000 ARS mensuales x 6 meses = **7.200.000 ARS**

Según situaciones prácticas similares en las que se aplicó el Ciclo de Deming como técnica para optimizar procesos, como el ejemplo presentado por Flores Ochoa y García de la Cruz (2022) en su tesis, en la que emplean este método para optimizar el proceso de compras en una compañía de Perú, donde evidencian haber incrementado la eficiencia del procedimiento (generación de órdenes de compra) en aproximadamente un 28% (p. 5), mediante un plan de mejora fundamentado en este método. Este caso, entre otros, evidencia la efectividad del Método de Deming en la optimización de procesos organizacionales y la mejora en la obtención de los resultados esperados.

Con el objetivo de cuantificar la mejora obtenida en términos económicos, se propone emplear, luego de la implementación del proceso, el indicador financiero conocido como *ROI* (*return on investment*), o lo que significa su traducción, retorno de la inversión, que permite ponderar el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. Se calcula de la siguiente manera:

$$ROI = (Beneficios\ netos - Costos\ de\ implementación) / Costos\ de\ implementación \times 100$$

De esta manera, se dispone de un panorama completo, desde el aspecto teórico y financiero, para afrontar este proyecto de intervención de mejora del proceso de ventas de Amiun S.A.

Conclusiones Finales

Las conclusiones del proyecto sobre la transformación digital y la optimización del proceso comercial en Amiun S.A. reflejan un análisis integral, donde se destacan varios aspectos fundamentales. A continuación, se explican en detalle cada uno de los temas tratados, estructurados en párrafos, para facilitar la comprensión del impacto obtenido.

La transformación digital se posiciona como un eje estratégico indispensable en la actualidad. La implementación de herramientas tecnológicas avanzadas permite a Amiun S.A. adaptarse a las demandas del mercado automotriz actual, con una mejora significativa en sus procesos internos y la experiencia ofrecida a sus clientes. Este cambio no solo optimiza la eficiencia operativa comercial, sino que también genera un impacto positivo en la competitividad y en la capacidad de respuesta del equipo comercial.

En este contexto, el papel del CRM Salesforce es crucial. El rediseño del proceso comercial basado en esta plataforma demuestra que la integración correcta y el uso efectivo de sistemas tecnológicos son esenciales para lograr una gestión trazable, una atención de calidad y un análisis de datos que posibilita sustentar la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, la experiencia también muestra que la tecnología por sí sola no es suficiente y debe ir acompañada de un cambio cultural y organizacional.

Entre los principales desafíos identificados, se destaca la resistencia al cambio, la insuficiente capacitación y la falta de una planificación estratégica clara para el uso del CRM. Estos obstáculos evidencian que la adopción exitosa de nuevas herramientas requiere un liderazgo fuerte y un enfoque estructurado que incluya comunicación constante, participación activa y acompañamiento durante todo el proceso de transición.

El liderazgo es un factor determinante para el éxito. Los líderes de Amiun S.A. deben asumir un rol activo en guiar y motivar al equipo, y fomentar una cultura organizacional abierta al aprendizaje y a la mejora continua. La gestión del cambio no solo implica modificar

procesos, sino también gestionar emocionalmente a las personas para que se comprometan con los nuevos objetivos y métodos de trabajo.

El uso del modelo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), o Ciclo de Deming, aporta una metodología sistemática para la implementación y seguimiento del cambio. Este modelo facilita la identificación de oportunidades de mejora, la evaluación continua de resultados y la instauración de un proceso iterativo de perfeccionamiento que puede replicarse a futuro.

Como resultado de la intervención, se anticipan mejoras en indicadores clave del rendimiento comercial, como la tasa de conversión de ventas, la calidad de la información registrada y la satisfacción del cliente. Estos avances son fundamentales para sostener la competitividad y asegurar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

A modo de reflexión final, este proyecto de intervención evidencia que, por sí mismas, las herramientas tecnológicas no solucionan los problemas de las organizaciones. Es a través de la capacitación, la gestión humana de equipos y un liderazgo presente y cercano, que la transformación digital puede generar cambios reales y brindar los resultados deseados. En conclusión, en esta era digital, donde todo evoluciona de manera frenética, la gestión de las personas toma un papel cada vez más relevante para el éxito empresarial.

Referencias Bibliográficas

- Gestión del Cambio (2022). En R.Gentinetta. Dirección Estratégica. Universidad Nacional de Rafaela.
- Amiun S.A. (2023). Nosotros. Recuperado de:
https://www.amiun.com.ar/nueva_web/nosotros.html
- Garrido Moreno, A., & Padilla Meléndez, A. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación. Dirección y Organización. (pp.56-66). Universidad de Málaga.
- Brunetta. H.A. (2014). Del marketing relacional al CRM. Todo Management.
- Otero, M. F. Huerga, M. A. N. (2014). Sistemas de gestión de relaciones con clientes en las empresas (CRM). Universidad de Alcalá.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Editorial McGraw Hill.
- Cadena Flores, A. (2018). El camino hacia el liderazgo. Editorial Éxodo.
- Bermejo, J. C., & Martínez, A. (2012). Humanizar el liderazgo. Editorial Desclée de Brouwer
- Ibáñez, R. E. A. (2006). Liderazgo y compromiso social: Hacia un nuevo tipo de liderazgo. Estratégico, ético y con compromiso social. Miguel Ángel Porrúa.
- Novak, J. (29 de marzo de 2023). Implementación de CRM: Guía de 10 pasos.
<https://www.forbes.com/advisor/business/crm-implementation/>
- El CRM número uno del mundo. (n.d.). Salesforce. <https://www.salesforce.com/es/>
- Montes Pérez, Liz Margiorie. (2019). Liderazgo de equipos virtuales: Factores de éxito. (Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires.) Recuperado de
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1515_MontesPerezLM.pdf
- Escobares, Raúl Nicolás (2003). La comunicación interna en momentos de crisis organizacional. [consultado: 11/9/2024] Disponible en el Repositorio Digital Institucional

de la Universidad de Buenos Aires:

<http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-0097_EscobaresRN

>

Wendy Lorena Ocampo Ulloa; Nora Hursula Huilcapi Masacon; Andrés Fernando Cifuentes Rodríguez (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. Vol. 3 núm. 4. pp. 114-137.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson.

Ochoa Flores, M. A. & García de la Cruz, W. E. (2023). Implementación del Ciclo de Deming para mejorar el proceso de compras en la empresa Dancolmex Perú S.A.C., 2022.[Trabajo de Grado inédito]. Universidad San Ignacio de Loyola.

Montesinos González, S., Vázquez Cid de León, C., Maya Espinoza, I. & Gracida Gracida, E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, (92), 1863–1883.

Mastronardi, F. & Potenzo, A. (2015). Programa De Motivación Para Vendedores De Concesionaria De Autos [Trabajo de Grado inédito]. Instituto Universitario Aeronáutico.

Johnston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas* (9a ed.). McGrawHill.

Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). Internet y las aplicaciones de tecnología de la información (TI) en ventas y administración de ventas. En *Administración de ventas* (8a ed., pp. 351–378). Editorial Pearson.

Sánz, J. B., Carmona Calvo, M. Á., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. Á., & Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Editorial Evolución S.A.

Castillo Pineda, L. (2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo [Trabajo de Grado inédito]. Universidad Militar Nueva Granada.

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg y la Dirección. Díaz de Santos S.A.

Ramirez Guerra, C. (1999). Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg. Organización y Métodos [Apuntes de clase]. Universidad de Chile.
<https://cursa.ihmc.us/rid=1RV9CW1K6-65K6H-39Q/Mintzberg%20-%20Organizacion%20Y%20Metodos.pdf>.

Coria Páez, A. L., Valderrama Santibáñez, A. L., Neme Castillo, O., & Rivera González, I. A. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. Grupo de investigación sobre organizaciones de la Red de Desarrollo Económico del Instituto Politécnico Nacional.

Coria Páez, A. L., Valderrama Santibáñez, A. L., Neme Castillo, O., & Rivera González, I. A. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y Estrategia*, (49), 45–62.

Grados Arellano, R. A., & Obregón La Rosa, A. J. (2016). Implementación del ciclo de mejora continua Deming para mejorar la productividad en el área de logística de la empresa de confecciones KUYU S.A.C. Lima–2016.

<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/ING/article/view/969/828>