



Plan de mejora de la gestión comercial y de la digitalización de procesos para el crecimiento sostenible de Il Piccolo Lab.

Trabajo fin de estudio presentado por:	Federica Gaboardi y Andrés Acri Romero
Tipo de trabajo:	Trabajo Fin de Máster
Director/a:	Lorena Carrillo Barbosa
Fecha:	Marzo 2026

Índice

1	Resumen.....	3
2	Abstract	4
3	Introducción	5
3.1	Objetivo General.....	7
3.2	Objetivos Específicos.....	7
3.3	Metodología.....	8
3.3.1	Identificación y Análisis del Problema	10
3.3.2	Planificación de la Solución	12
3.3.3	Definición de Alcance y Recursos	14
4	Identificación y descripción de un problema al interior de la organización	16
4.1	Descripción de la empresa a intervenir	16
4.1.1	Misión.....	16
4.1.2	Visión	17
4.1.3	Mapa de procesos.....	17
4.1.4	Descripción del proceso a intervenir.....	17
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso.....	19
5	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	22
5.1	Establecimiento de objetivos	22
5.2	Descripción de la solución	23
5.3	Secuencia de actividades para ejecución de la solución	25
5.4	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....	26
6	Definición del alcance de la solución, de las partes interesadas, del cronograma y del presupuesto.	28
6.1	Alcance final de la solución	29
6.2	Identificación de responsables de las actividades para ejecución	29
6.3	Cronograma de ejecución.....	30
6.4	Presupuesto.....	32
6.5	Riesgos, supuestos y mecanismos de control	33
7	Referencias bibliográficas	35

1 Resumen

Este proyecto de investigación-acción se desarrolla en Il Piccolo Lab con el objetivo de mejorar la eficiencia del proceso comercial. A pesar de contar con una propuesta de valor consolidada y un incremento en el ticket medio, la facturación anual permanece estancada en €180.000 y la tasa de conversión es baja (18%).

El diagnóstico identifica la ausencia de una estructura comercial definida como el principal problema, lo que limita tanto la captación como la fidelización de clientes. Se recomienda la incorporación de un responsable comercial, la estandarización del proceso de ventas y la implementación de un sistema CRM.

La estrategia se orienta a la captación de clientes corporativos recurrentes con el fin de incrementar la previsibilidad de los ingresos. El objetivo es aumentar la tasa de conversión al 35%, diversificar la cartera de clientes y consolidar la sostenibilidad del negocio.

Palabras clave: catering, proceso comercial, investigación-acción, CRM, crecimiento empresarial.

2 Abstract

This action research project is being carried out at Il Piccolo Lab with the aim of improving the efficiency of the sales process. Despite having a well-established value proposition and an increase in the average ticket size, annual revenue remains stagnant at €180,000 and the conversion rate is low (18%).

The analysis identifies the lack of a defined sales structure as the main problem, which limits both customer acquisition and retention. The recommendations include hiring a sales manager, standardizing the sales process, and implementing a CRM system.

The strategy focuses on acquiring recurring corporate clients to increase revenue predictability. The goal is to raise the conversion rate to 35%, diversify the client portfolio, and ensure the business's long-term sustainability.

Keywords: catering, sales process, action research, CRM, business growth.

3 Introducción

Este Trabajo Final de Máster se desarrolla en una empresa de catering con cuatro años de actividad, dedicada a servicios gastronómicos para eventos corporativos y sociales. A pesar de la experiencia acumulada y una propuesta de valor atractiva, la organización no ha logrado un crecimiento sostenido debido a limitaciones en el proceso comercial, la comunicación con clientes potenciales y el uso de herramientas digitales.

Actualmente, la digitalización comercial y la gestión estratégica de clientes son factores clave para la competitividad de las pymes de servicios (CEPAL, 2022; OECD, 2023). La adopción de herramientas como los CRM fortalece la captación, el seguimiento y la retención de clientes, mejorando la rentabilidad (Chen & Popovich, 2003; Boulding et al., 2005).

El objetivo de este proyecto consiste en identificar un problema relevante en la organización y proponer una solución viable para mejorar su desempeño comercial. Se analizarán las causas que afectan la captación y

- Plan de mejora de la gestión comercial y de la digitalización de procesos para el crecimiento sostenible de Il Piccolo Lab.

conversión de clientes con el fin de diseñar una intervención realista que fortalezca la empresa.

Para cumplir este propósito, los objetivos específicos incluyen describir el contexto de la empresa, identificar el proceso afectado, analizar el problema y sus causas principales, y fundamentar la intervención orientada a la mejora comercial y digital.

La metodología empleada en este estudio se fundamenta en la investigación-acción, la cual permite analizar situaciones concretas dentro de la organización, comprender sus causas y plantear soluciones aplicables en contextos reales (Lewin, 1946; Taylor et al., 2015).

Nota Aclaratoria:

El presente trabajo académico utiliza el nombre Il Piccolo Lab, correspondiente a una empresa real ubicada en Milán. La utilización del nombre comercial, así como de la información relacionada con la empresa, cuenta con la debida autorización de sus representantes, quienes han permitido su inclusión con fines exclusivamente académicos.

La información presentada ha sido empleada únicamente para el desarrollo del análisis, de la propuesta y de los contenidos del presente estudio, respetando en todo momento la confidencialidad de los datos sensibles y sin afectar los intereses comerciales de la organización.

Asimismo, se deja constancia de que este trabajo no tiene fines lucrativos ni de representación oficial de la empresa, sino que responde a un ejercicio académico dentro del marco del programa de estudios correspondiente.

3.1 Objetivo General

Analizar los factores que afectan la captación y la conversión de clientes en la empresa Il Piccolo Lab, con el fin de diseñar una propuesta de mejora comercial viable que contribuya al fortalecimiento de su desempeño en el mercado.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Analizar el proceso de ventas actual para identificar las fallas en la conversión de prospectos y diseñar un embudo comercial estructurado que organice el proceso desde el primer contacto hasta el cierre del servicio.
2. Implementar un sistema de gestión de clientes (CRM) y optimizar los canales digitales de la empresa para estandarizar el seguimiento de oportunidades y reducir los tiempos de respuesta a solicitudes comerciales.
3. Desarrollar un plan de captación y fidelización dirigido específicamente al segmento corporativo, con el fin de aumentar la tasa de clientes recurrentes y mejorar la estabilidad financiera de la organización.

3.3 Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque de investigación-acción, caracterizado por su orientación práctica y su capacidad para integrar el análisis y la intervención en un mismo proceso. Este enfoque resulta

especialmente adecuado en contextos organizacionales, ya que no solo permite comprender las problemáticas existentes, sino también generar soluciones aplicables que contribuyan a la mejora continua (Lewin, 1946).

La investigación-acción se estructura mediante ciclos iterativos que incluyen diagnóstico, planificación, acción y evaluación, lo que facilita la adaptación progresiva de las estrategias implementadas en función de los resultados obtenidos (Coghlan & Brannick, 2014). Este carácter dinámico permitió abordar de manera sistemática y orientada a resultados el problema del proceso comercial ineficiente.

Para el desarrollo del diagnóstico, se adoptó un enfoque metodológico mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral del fenómeno analizado (Taylor et al., 2015). En el ámbito cuantitativo, se analizaron indicadores clave de desempeño como la tasa de conversión de leads (18%), la facturación anual (€180.000) y la evolución del ticket medio, lo que permitió dimensionar el impacto del problema en el crecimiento de la empresa.

En el ámbito cualitativo, se emplearon técnicas de observación directa del proceso comercial y entrevistas informales con los responsables de la gestión de clientes, lo que permitió identificar patrones operativos, detectar ineficiencias en las distintas fases del proceso (captación, contacto, propuesta y cierre) y validar los resultados del análisis cuantitativo.

La integración de estos métodos permitió elaborar un diagnóstico sólido y fundamentado, garantizando la coherencia entre el análisis realizado y la propuesta de solución planteada, en línea con los principios de la mejora continua y de la intervención en contextos reales.

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

Para la identificación y análisis del problema se utilizó un enfoque mixto, basado en herramientas propias de la investigación-acción, combinando análisis cualitativo y cuantitativo.

En primer lugar, se realizó un análisis documental interno, revisando datos históricos de la empresa, como el volumen de clientes, la facturación anual (€180.000), la tasa de conversión de leads (18%) y la evolución del ticket medio, que ha aumentado en un 70% desde el inicio de la actividad.

Este análisis permitió identificar un estancamiento en el crecimiento, pese a la mejora de la propuesta de valor.

En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis del proceso comercial mediante la técnica de mapeo de procesos, identificando las fases actuales (captación, contacto, propuesta y cierre) y detectando la ausencia de estandarización y seguimiento estructurado. El análisis de procesos permite identificar ineficiencias operativas y puntos críticos que afectan el desempeño organizacional, lo que facilita la toma de decisiones orientadas a la mejora (Slack et al., 2019).

Adicionalmente, se aplicó un análisis de causas raíz, utilizando herramientas como el diagrama de Ishikawa, lo que permitió identificar como principales causas del problema: la ausencia de un responsable comercial, la dependencia del boca a boca, la falta de herramientas de gestión de clientes y la inexistencia de una estrategia comercial definida.

Finalmente, se realizó un análisis del entorno y del mercado, identificando oportunidades de crecimiento, especialmente en el segmento

de clientes corporativos recurrentes, caracterizados por mayor estabilidad y mayor volumen de contratación.

Este conjunto de herramientas permitió elaborar un diagnóstico integral que identificó no solo el problema principal, sino también sus causas estructurales y su impacto en el crecimiento de la empresa.

Diversos estudios han demostrado que la falta de estructuración de los procesos comerciales y la ausencia de herramientas de gestión de clientes constituyen factores críticos que limitan el crecimiento de las pequeñas empresas. En particular, la inexistencia de sistemas CRM dificulta el seguimiento de las oportunidades comerciales y reduce la eficiencia en la conversión de clientes potenciales (Soto-Acosta et al., 2022; Hanaysha & Al-Shaikh, 2022). Asimismo, la dependencia de canales informales, como el boca a boca, limita la escalabilidad del negocio en entornos altamente competitivos.

3.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción estructurado para resolver el problema del proceso comercial ineficiente identificado en la fase

anterior. La planificación se basó en la definición de objetivos claros y medibles, alineados con la capacidad real de crecimiento de la empresa.

La solución fue diseñada con un enfoque práctico y progresivo, priorizando acciones de alto impacto y de baja inversión inicial para garantizar su viabilidad. Se definió una estrategia centrada en la profesionalización del área comercial, mediante la incorporación de un responsable comercial, la estandarización del proceso de ventas y la implementación de herramientas de gestión como un CRM.

Asimismo, la planificación incorporó un enfoque estratégico orientado a la captación de clientes corporativos recurrentes, con el objetivo de mejorar la previsibilidad de los ingresos y maximizar la rentabilidad, en coherencia con la evolución positiva del ticket medio y con la calidad de la propuesta de valor.

La estructura del plan se organizó en fases secuenciales, lo que permitió una implementación ordenada, controlada y susceptible de evaluación continua, en línea con los principios de la metodología de investigación-acción.

La implementación de sistemas CRM y la digitalización del proceso comercial han sido ampliamente reconocidas como estrategias efectivas para mejorar la eficiencia organizacional, optimizar la gestión de clientes y aumentar la rentabilidad en pequeñas y medianas empresas (Marolt et al., 2021; Meena & Sahu, 2021). En este sentido, la solución propuesta se alinea con las mejores prácticas identificadas en la literatura, al integrar herramientas tecnológicas con una reestructuración del proceso comercial.

3.3.3 Definición de Alcance y Recursos

En la tercera etapa, se definió el alcance de la intervención, delimitando claramente los objetivos, las actividades a desarrollar y los resultados esperados. El alcance del proyecto se centró exclusivamente en la mejora del proceso comercial, sin intervenir en otras áreas operativas de la empresa.

Se identificaron los recursos necesarios para la ejecución del plan, incluidos los humanos (responsable comercial, equipo directivo), los tecnológicos (CRM, herramientas digitales) y los financieros (inversión en marketing y herramientas).

Asimismo, se establecieron roles y responsabilidades para cada fase del proyecto, asegurando una distribución adecuada de tareas y facilitando la coordinación entre los distintos actores involucrados.

Finalmente, se elaboró un cronograma de ejecución que permite planificar las actividades en el tiempo y realizar un seguimiento del avance, así como una estimación presupuestaria orientada a garantizar la viabilidad económica de la solución propuesta.

4 Identificación y descripción de un problema al interior de la organización

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

La empresa seleccionada es una organización de catering con cuatro años de trayectoria, orientada a la atención de eventos privados, sociales y corporativos. Su actividad principal consiste en diseñar, preparar y entregar servicios gastronómicos personalizados según las necesidades de cada cliente. La empresa ha logrado posicionarse en su entorno local gracias a la calidad de sus productos y al trato cercano con sus clientes, pero aún presenta limitaciones para escalar su actividad.

4.1.1 Misión

Ofrecer servicios de catering de alta calidad, personalizados y adaptados a las necesidades de cada cliente, garantizando una experiencia gastronómica satisfactoria y un servicio eficiente.

4.1.2 Visión

Convertirse en una empresa de catering referente en su zona por la calidad de su servicio, su capacidad de innovación y su crecimiento sostenido en el mercado.

4.1.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos de la empresa puede estructurarse en tres grandes bloques: procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Entre los procesos estratégicos se encuentran la planificación comercial y la definición de la oferta.

Entre los procesos operativos se incluyen la captación de clientes, la preparación del servicio, la ejecución del evento y el seguimiento posterior. Entre los procesos de apoyo se encuentran la administración, las compras, la comunicación y la gestión tecnológica.

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso comercial de la empresa Il Piccolo Lab comprende un conjunto de actividades orientadas a la captación, la gestión y el cierre de

oportunidades de venta. Actualmente, este proceso se desarrolla de manera poco estructurada y sin una estandarización formal.

En primer lugar, la captación de clientes se realiza principalmente a través de recomendaciones (boca a boca) y, en menor medida, mediante redes sociales, sin una estrategia definida ni planificación de contenidos.

En la etapa de contacto, las solicitudes de información se reciben a través de canales como WhatsApp, Instagram o correo electrónico. Sin embargo, no existe un protocolo unificado de respuesta, lo que genera variabilidad en los tiempos de atención y en la calidad de la información proporcionada.

Posteriormente, en la fase de propuesta, se elaboran cotizaciones de forma manual y personalizada, sin recurrir a plantillas estandarizadas ni a criterios homogéneos, lo que puede generar inconsistencias en la presentación comercial.

Finalmente, en la etapa de cierre, no se cuenta con un sistema formal de seguimiento de oportunidades, lo que dificulta la gestión de clientes potenciales que no concretan la compra en el primer contacto.

En general, el proceso carece de herramientas digitales integradas que permitan centralizar la información, automatizar tareas y realizar un seguimiento eficiente del embudo comercial.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El principal problema identificado es la baja eficacia del proceso comercial, evidenciada por una tasa de conversión de leads del 18%, por debajo de los niveles esperados en el sector de servicios (30%-40%). Esta situación refleja una pérdida significativa de oportunidades de negocio y limita el crecimiento de la empresa.

Desde un enfoque analítico, se identifican los siguientes niveles de causas:

- **Causa raíz:**
 - Ausencia de una estructura comercial definida.

- **Causas secundarias:**

- Falta de implementación de herramientas de gestión de clientes (CRM).
- Dependencia de canales informales de captación (boca a boca).
- Inexistencia de protocolos de seguimiento y de cierre de ventas.
- Escasa digitalización del proceso comercial.

- **Efectos observables:**

- Baja tasa de conversión (18%).
- Pérdida de oportunidades comerciales.
- Tiempos de respuesta variables y no controlados.
- Baja recurrencia de clientes.
- Estancamiento en la facturación anual (180.000 €).

Adicionalmente, se estima que la falta de seguimiento estructurado puede provocar la pérdida de un porcentaje relevante de clientes potenciales que no reciben una respuesta oportuna o adecuada, lo que afecta directamente la competitividad de la empresa.

En este contexto, la problemática no solo afecta los resultados comerciales actuales, sino que también limita la capacidad de crecimiento futuro, lo que justifica la necesidad de una intervención estructurada.

Esta problemática es consistente con lo señalado en la literatura, donde se evidencia que las empresas que no adoptan estrategias digitales ni herramientas de gestión comercial presentan menores niveles de competitividad y crecimiento sostenible (CEPAL, 2022). Por el contrario, aquellas organizaciones que implementan procesos comerciales estructurados y tecnologías de gestión logran mejorar significativamente su desempeño en el mercado (OECD, 2023).

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

5.1 Establecimiento de objetivos

El plan de acción tiene como finalidad mejorar la eficacia del proceso comercial de la empresa de catering mediante la incorporación de herramientas digitales y la reorganización de la gestión de clientes.

Los objetivos específicos del plan son los siguientes:

1. Incrementar la captación de clientes potenciales en un 30% en un plazo de 6 meses mediante canales digitales y estrategias comerciales estructuradas.
2. Reducir el tiempo de respuesta a solicitudes comerciales a un máximo de 24 horas, mediante la implementación de herramientas digitales y protocolos de atención.
3. Aumentar la tasa de conversión de leads del 18% al 35% en un periodo de 6 a 9 meses mediante la estandarización del proceso comercial.

4. Implementar un sistema CRM que permita registrar y gestionar el 100% de los leads generados y asegurar su seguimiento adecuado.
5. Incrementar la proporción de clientes recurrentes en un 20%, fortaleciendo la fidelización y la estabilidad de los ingresos.

5.2 Descripción de la solución

La solución propuesta consiste en implementar una mejora integral del proceso comercial, basada en la digitalización de la comunicación con los clientes y en la organización interna para el seguimiento de las ventas. Para ello, se propone crear o actualizar la presencia digital de la empresa mediante una página web profesional y perfiles activos en redes sociales, así como incorporar una herramienta sencilla de gestión de clientes, como HubSpot CRM.

Esta solución permitirá centralizar la información comercial, responder de forma más rápida y ordenada a las solicitudes y ofrecer una imagen más profesional ante el mercado. Asimismo, facilitará la promoción de los servicios, la generación de nuevos contactos y el seguimiento de cada oportunidad comercial hasta su cierre.

Se trata de una alternativa viable porque no requiere una inversión excesiva ni una transformación compleja, sino una mejora progresiva y ajustada a las capacidades actuales de la empresa. Además, su implementación puede generar resultados visibles en un plazo razonable, lo que la convierte en una propuesta coherente con las necesidades del negocio.

Desde una perspectiva teórica, el uso de herramientas CRM permite integrar personas, procesos y tecnología para gestionar de manera eficiente las relaciones con los clientes, lo que se traduce en mejoras en la satisfacción, la fidelización y la rentabilidad (Chen & Popovich, 2003). Asimismo, la estructuración del proceso comercial contribuye a reducir la incertidumbre en la gestión de ventas y a mejorar la toma de decisiones estratégicas (Boulding et al., 2005).

El análisis de procesos permite identificar ineficiencias operativas y puntos críticos que afectan el desempeño organizacional, lo que facilita la toma de decisiones orientadas a la mejora (Slack et al., 2019).

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

- **Fase 1: Diagnóstico**
 - Análisis detallado del proceso comercial actual
 - Identificación de puntos críticos y oportunidades de mejora
- **Fase 2: Diseño**
 - Definición del nuevo proceso comercial estructurado
 - Selección del CRM (ej. HubSpot, Zoho CRM)
 - Diseño de estrategia digital (redes sociales, web, canales)
- **Fase 3: Implementación**
 - Desarrollo o mejora de página web
 - Implementación del CRM
 - Capacitación del responsable comercial
 - Activación de canales digitales
- **Fase 4: Seguimiento y control**
 - Monitoreo de KPIs (conversión, tiempos de respuesta, leads)
 - Ajustes en la estrategia comercial
- **Fase 5: Evaluación y mejora**
 - Evaluación de resultados obtenidos

- Optimización continua del proceso

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

Para ejecutar esta propuesta se requieren recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

En cuanto a recursos humanos, será necesaria la participación de la persona responsable del área comercial, apoyo en comunicación digital y, si es posible, asesoría externa para el diseño web o la implementación de herramientas digitales.

En recursos tecnológicos, se necesitarán un ordenador, acceso a internet, correo corporativo, redes sociales activas, una página web y una herramienta de seguimiento comercial sencilla.

En recursos materiales, puede ser necesario material gráfico para la promoción, contenido visual para redes sociales y documentos comerciales actualizados.

- Plan de mejora de la gestión comercial y de la digitalización de procesos para el crecimiento sostenible de Il Piccolo Lab.

En materia de recursos financieros, la inversión debe ser moderada y realista, destinada principalmente al desarrollo web, al mantenimiento digital, a posibles campañas de difusión y a la capacitación básica del personal.

6 Definición del alcance de la solución, de las partes interesadas, del cronograma y del presupuesto.

En esta sección se define el alcance del plan de acción propuesto, así como los recursos, responsables, plazos y costos necesarios para su implementación.

La solución se centra en mejorar el proceso comercial de la empresa, estableciendo límites claros de intervención en el área de ventas, sin afectar directamente los procesos operativos de producción ni de logística.

Se identifican las partes interesadas clave, incluyendo la dirección de la empresa, el nuevo responsable comercial y el equipo operativo. Asimismo, se establecen un cronograma de ejecución estructurado en fases y un presupuesto estimado que garantizan la viabilidad económica del proyecto.

Esta planificación permite una implementación organizada, medible y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

6.1 Alcance final de la solución

El alcance del proyecto comprende el diseño e implementación de un sistema comercial estructurado en la empresa Il Piccolo Lab, orientado a mejorar la captación y la conversión de clientes.

A nivel operativo, la solución incluye los siguientes entregables concretos:

- Implementación de un sistema CRM funcional para la gestión de clientes
- Definición y documentación del proceso comercial (captación, contacto, propuesta y cierre)
- Incorporación de un responsable comercial con funciones definidas
- Creación de una base de datos estructurada de clientes
- Definición e implementación de indicadores de desempeño (KPIs), como tasa de conversión, número de clientes y recurrencia
- Desarrollo de materiales comerciales estandarizados

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

Con el fin de garantizar una ejecución organizada, se asignan responsables específicos a cada actividad:

- Dirección: supervisión estratégica, toma de decisiones y control del proyecto
- Responsable comercial: ejecución de actividades de captación, seguimiento de leads, cierre de ventas
- Equipo administrativo: gestión del CRM, actualización de base de datos y soporte operativo

Asignación por actividad:

- Diagnóstico → Dirección
- Diseño del proceso comercial → Dirección + Responsable comercial
- Implementación del CRM → Equipo administrativo + Responsable comercial
- Captación de clientes → Responsable comercial
- Seguimiento y control → Dirección + Responsable comercial
- Evaluación final → Dirección

6.3 Cronograma de ejecución

El cronograma se estructura en fases secuenciales, con una relación lógica entre actividades:

- **Fase 1: Diagnóstico (Mes 1)**

Análisis del proceso actual e identificación de oportunidades de mejora.

- Hito: diagnóstico validado.

- **Fase 2: Diseño del proceso (Mes 1–2)**

- Definición del proceso comercial y del perfil del responsable.
- Dependencia: requiere diagnóstico previo.
- Hito: proceso comercial definido.

- **Fase 3: Implementación (Mes 3–4)**

Incorporación del responsable comercial e implementación del CRM.

- Hito: CRM operativo y equipo formado.

- **Fase 4: Activación comercial (Mes 4–6)**

- Inicio de la captación activa y de la aplicación del proceso estructurado.
- Dependencia: CRM y proceso definidos.
- Hito: primeras conversiones bajo el nuevo sistema.

- **Fase 5: Seguimiento y mejora (Mes 6–9)**

Medición de KPIs, ajuste de la estrategia y optimización del proceso.

- Hito: mejora comprobada en conversión.

6.4 Presupuesto

El presupuesto se estructura por fases, vinculando cada costo con actividades específicas:

- **Fase 1–2: Diseño**

- Coste interno (tiempo dirección): sin coste adicional

- **Fase 3: Implementación**

- Responsable comercial (3 meses iniciales): €4.500 – €7.500
- CRM (licencia): €0 – €300
- Material comercial: €500

- **Fase 4: Activación**

- Marketing digital: €1.000 – €3.000
- Networking / eventos: €500 – €1.500

- **Fase 5: Seguimiento**

- Costes operativos CRM: €300
- Ajustes estratégicos: €500

Total estimado: €7.300 – €13.600

Impacto económico esperado

La implementación del plan permitirá:

- Incrementar la tasa de conversión del 18% al 35%
- Aumentar el número de clientes en un 30%
- Generar un crecimiento estimado de ingresos entre un 20% y un 40%

Esto permitirá recuperar la inversión en un plazo aproximado de 6 a 9 meses, garantizando la viabilidad económica del proyecto.

6.5 Riesgos, supuestos y mecanismos de control

Riesgos:

- Resistencia al cambio en la adopción del proceso comercial
- Baja efectividad inicial del responsable comercial
- Retrasos en la implementación del CRM

Supuestos:

- Existencia de demanda en el mercado
- Capacidad operativa suficiente para absorber el crecimiento
- Disponibilidad de recursos financieros para la inversión inicial

Mecanismos de control:

- Seguimiento mensual de KPIs
- Revisión de desempeño del responsable comercial

- Plan de mejora de la gestión comercial y de la digitalización de procesos para el crecimiento sostenible de Il Piccolo Lab.

- Ajustes periódicos de la estrategia comercial

Instituto Europeo de Posgrado ©

7 Referencias bibliográficas

- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155–166.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.155>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). La digitalización de las pymes en América Latina. Naciones Unidas.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process, and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
<https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization* (4th ed.). SAGE Publications.
- Hanaysha, J. R., & Al-Shaikh, M. E. (2022). The impact of customer relationship management on business sustainability in SMEs. *Journal of Business Research*, 140, 1–10.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.032>

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

Marolt, M., Zimmermann, H.-D., & Pucihar, A. (2021). Social CRM adoption and its impact on performance outcomes: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120–143. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120143>

Meena, P., & Sahu, P. (2021). Customer relationship management research: A literature review. *Materials Today: Proceedings*, 37(Part 2), 1960–1965. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.07.356>

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). SME digitalization for recovery and resilience. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1b7b8f9c-en>

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). Operations management (9th ed.). Pearson.

Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2022). Customer relationship management and entrepreneurial marketing: Implications for SME performance. Journal of Business Research, 139, 1–9.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.045>

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource (4th ed.). Wiley.