

PLAN DE MARKETING



Universidad de Palermo
Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de
Empresas**

**Título: Desarrollo de un plan estratégico de Marketing para un CRM con el fin de
crear valor y fidelizar clientes en el sector financiero en Estados Unidos**

Tesista: Giselle Belén Mancini

E-mail: gisellebmancini@gmail.com

Legajo: 0144625

Tutor: Estela Trepát

Fecha: 27 dic 2025

Buenos Aires – Argentina

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Final de Maestría tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico de *marketing* para la implementación de un sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) orientado a la creación de valor y la fidelización de clientes en el sector financiero de los Estados Unidos, tomando como caso de estudio a la compañía Debt Consultants Group (DCG). El trabajo se fundamenta en la creciente necesidad de las organizaciones financieras de adoptar enfoques centrados en el cliente, apoyados en el uso estratégico de la información y la tecnología.

La investigación se aborda desde una metodología de enfoque mixto, que combina el análisis teórico de conceptos clave del *marketing* estratégico y relacional con un diagnóstico organizacional de la empresa. Para ello, se emplean técnicas cualitativas y cuantitativas, tales como el análisis de procesos internos, encuestas, entrevistas a actores clave, observación directa y revisión de información secundaria. Asimismo, se incorporan herramientas de análisis estratégico y un análisis económico-financiero que permite evaluar la viabilidad de la propuesta.

Los principales hallazgos evidencian que DCG presenta debilidades en la integración y gestión de la información de clientes, así como en la estandarización de procesos comerciales y de servicio, lo que limita la personalización de las interacciones y la medición del desempeño. En este contexto, el desarrollo de un plan estratégico de *marketing* apoyado en un CRM avanzado se identifica como una oportunidad para mejorar la segmentación, optimizar la experiencia del cliente y fortalecer la propuesta de valor de la organización.

Como conclusión, el trabajo propone un plan integral de *marketing* para la implementación del CRM, que demuestra ser técnica y económicamente viable y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Se recomienda abordar el CRM no solo como una herramienta tecnológica, sino como un eje de transformación organizacional centrado en el cliente, acompañado de una adecuada gestión del cambio y capacitación interna, con el fin de maximizar su impacto en la fidelización y competitividad de DCG.

Índice

INTRODUCCIÓN	6
Justificación	7
Pregunta de Investigación	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	9
Hipótesis	9
Metodología de investigación	9
Técnica de recolección de información	11
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	12
1.1 Bases conceptuales del marketing relacional	12
1.2 Desarrollo histórico y conceptualización del CRM	13
1.3 Revisión de la literatura sobre CRM en el sector financiero (global y EE.UU.)	14
1.4 El CRM dentro de la estrategia corporativa	15
1.5 Digitalización de servicios y su vínculo con el CRM	16
1.6 CRM y gestión de procesos	18
CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA	20
2.1 El Sector	20
2.1.1 Descripción del sector	20
2.1.2 Factores macroambientales (PESTEL)	22
2.1.3 Estructura de la industria	25
2.1.4 Ciclo de vida del sector	28
2.1.5 Tendencias y desafíos	29
2.2 Descripción de la empresa: Debt Consultats Group (DCG)	31
2.2.1 Historia y antecedentes	31
2.2.2 Estructura organizacional	32
2.2.3 Productos o servicios	33
2.2.4 Clientes y mercados	35
2.2.5 Análisis FODA	36
2.2.6 Desempeño financiero	38
2.2.7 Recursos y capacidades	40
2.2.8 Estrategia empresarial	41
CAPÍTULO 3: MARCO INVESTIGATIVO	43
3.1. Componentes del marco investigativo	43
3.2. Diseño de investigación y elección metodológica	44
3.3. Métodos para recopilar y analizar datos iniciales	45
CAPÍTULO 4: RELEVAMIENTO/TRABAJO DE CAMPO	51

4.1 Fuentes Primarias	51
4.2 Fuentes Secundarias	53
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	54
5.1 Resultados de fuentes primarias	55
5.1.1 Encuesta interna a empleados	55
5.1.2 Entrevistas a gerentes	70
5.1.3 Observación directa	76
5.2 Resultados de fuentes secundarias	78
5.2.1 Revisión documental interna	78
5.2.2 Benchmarking sectorial	81
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN	86
6.1. Fundamentación del Plan y síntesis de los hallazgos	86
6.2. Objetivo general del plan	86
6.3. Objetivos específicos	87
6.4. Estrategia STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento)	87
6.5. Propuesta de valor	89
6.6. Estrategia de marca y comunicación	89
6.7. Arquitectura estratégica del plan CRM	91
6.8. Indicadores estratégicos de desempeño (KPIs)	92
6.9. Business Canvas Model	93
6.10. Viabilidad y sostenibilidad estratégica	94
6.11. Transición hacia la implementación	94
CAPÍTULO 7: MARKETING MIX E IMPLEMENTACIÓN	95
7.1. Propuesta estratégica basada en SAVE	95
7.2. Marketing Mix e Implementación	106
7.3. Indicadores de desempeño (KPIs)	108
7.4. Roadmap de implementación	112
7.5. Implicancias estratégicas para DCG	118
7.6. Riesgos y medidas de mitigación	120
CAPÍTULO 8: ANÁLISIS FINANCIERO	122
8.1. Proyección de la demanda del proyecto	122
8.2. Costos del Proyecto	128
8.3. Beneficios Económicos del Proyecto	134
8.4. Flujo de Fondos del Proyecto	137
8.5. Valor Actual Neto (VAN)	138
8.6. Tasa Interna de Retorno (TIR)	140
8.7. Análisis de Sensibilidad	142
8.8. Retorno sobre la Inversión (ROI) del Proyecto CRM	144
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146

9.1. Conclusiones	146
9.2. Recomendaciones	147
9.3. Limitaciones de este estudio y futuras líneas de investigación	150
9.4. Palabras finales	151
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	160
Anexo A: Organigrama	160
Anexo B: Encuesta	161
Anexo C: Entrevista	164
Anexo D: Matriz de observación de procesos críticos	166
Anexo E: Diagrama de Gantt	167

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la economía digital, las empresas del sector financiero en Estados Unidos están enfrentando una creciente presión por optimizar sus procesos internos y mejorar la gestión de la relación con sus clientes (CRM por sus siglas en inglés, *Customer Relationship Management*). Esta necesidad se intensifica con la creciente competencia, la demanda de experiencias más personalizadas y la digitalización acelerada del sector. La adopción de tecnologías avanzadas se ha convertido en un imperativo estratégico para mantener la competitividad y la relevancia en un mercado dinámico (Chen & Popovich, 2003). En este escenario, la implementación de un sistema CRM con funcionalidades avanzadas emerge como una solución estratégica capaz de mejorar la eficiencia operativa de las empresas y fortalecer la fidelización de los clientes. De hecho, datos recientes respaldan esta afirmación: un estudio cuantitativo sobre Salesforce CRM reveló una reducción del 29 % en el ciclo de ventas, una disminución del 75 % en el tiempo dedicado a la entrada manual de datos, y un incremento del 30 % en los ingresos mensuales, junto con una mayor retención de clientes (Pookandy, 2023). CIO Dive (2020), por su parte, asegura que las empresas que utilizan herramientas de gestión de datos para respaldar sus decisiones tienen un 58 % más de probabilidades de superar sus objetivos de ingresos y un 173 % más de eficacia en el cumplimiento regulatorio en comparación con aquellas que no lo hacen. Y según Akins (2024), el 48 % de los bancos en Estados Unidos ya utilizan CRM como principal tecnología de *marketing*, mientras que un 24 % adicional planea adoptarlos en los próximos 12 meses.

Debt Consultants Group (DCG) es una empresa financiera que opera en el mercado estadounidense desde 2021 y que se especializa en ofrecer soluciones personalizadas de alivio de deuda para pequeñas y medianas empresas. Su enfoque se basa en la asesoría estratégica, el análisis financiero riguroso y la negociación directa con acreedores, con el objetivo de mejorar la salud financiera de sus clientes corporativos. A través de un enfoque consultivo y empático, DCG ha logrado consolidarse como un socio confiable para compañías que enfrentan desafíos económicos, apoyándolas en la estructuración de planes sostenibles de pago y recuperación. La gestión eficiente de la información de clientes, el seguimiento de casos y la automatización de flujos de trabajo son elementos clave que

impactan directamente en su calidad de servicio. La falta de un sistema centralizado para gestionar estas interacciones puede llevar a la fragmentación de datos, oportunidades perdidas y una experiencia de cliente inconsistente (Ghazian et al., 2016). Por lo tanto, la implementación de un sistema CRM avanzado se alinea estratégicamente con su misión y visión operativa, con el potencial de transformar sus operaciones internas y su interacción con los clientes.

Justificación

La gestión de relaciones con clientes en la industria financiera enfrenta retos importantes relacionados con la fragmentación de la información, la baja automatización de procesos y la dificultad para generar indicadores confiables en tiempo real. Estos desafíos no solo afectan la eficiencia operativa, sino que también pueden mermar la capacidad de una empresa para ofrecer un servicio al cliente excepcional y personalizado.

Actualmente, en DCG, la atención al cliente y el seguimiento de sus solicitudes demandan una alta carga horaria administrativa y carecen de integración con herramientas analíticas, lo que resulta en ineficiencias operativas y una visibilidad limitada sobre el ciclo de vida del cliente. La carencia de un sistema CRM robusto puede llevar a la pérdida de oportunidades de venta, dificultades en la retención de clientes y una incapacidad para escalar las operaciones de manera efectiva.

Implementar un sistema CRM permitiría integrar en una misma plataforma la información de contacto, historial de interacciones, oportunidades comerciales y flujos de trabajo automáticos, lo cual se traduciría en mejoras tangibles como la reducción del tiempo de respuesta, la eliminación de tareas redundantes y el aumento de la productividad de los equipos. La automatización de procesos liberaría al personal de tareas manuales repetitivas, permitiéndoles centrarse en actividades de mayor valor añadido, como la asesoría estratégica y la construcción de relaciones sólidas con los clientes.

Las inversiones en CRM son verdaderamente estratégicas más que meramente operativas. Por ejemplo, un análisis de NetSuite (2025) indica que las empresas que implementan un

CRM pueden lograr hasta un 29 % de incremento en ingresos y 34 % de mejora en la productividad del equipo de ventas. En el sector financiero, aumentar la retención de clientes apenas un 5 % puede impulsar las ganancias entre un 25 % y un 95 %, lo que subraya el impacto económico directo y significativo de mantener una base de clientes leales (CoinLaw, 2025). Estos datos justifican que el CRM genera beneficios cuantificables tanto en eficiencia como en resultados comerciales a corto y largo plazo.

Por otra parte, la adopción de sistemas CRM en el sector bancario estadounidense ha ganado impulso recientemente, destacándose como herramientas fundamentales para mejorar la experiencia del cliente, automatizar procesos de ventas y optimizar campañas de *marketing*. Según un estudio de la American Bankers Association, los CRM son actualmente la tecnología de *marketing* más utilizada por los bancos, con un 48 % de adopción, y se proyecta que un 24 % adicional planea implementarlos durante el 2025. Estos sistemas permiten una segmentación más precisa de los clientes, la automatización del proceso de incorporación de nuevos usuarios (*customer onboarding*), que incluye desde la apertura de cuentas hasta la activación de servicios, y una gestión más eficiente de las campañas de *marketing* (Akins, 2024). La tendencia en la industria financiera es clara: el CRM es fundamental para construir y mantener relaciones duraderas con los clientes en un entorno cada vez más digitalizado y competitivo.

Pregunta de Investigación

¿De qué forma la adopción de un CRM en una empresa financiera puede mejorar la gestión de la relación con los clientes, contribuyendo a la creación de valor y a la consolidación de su lealtad?

Objetivo general

Proponer un plan estratégico de *marketing* para un sistema CRM con funcionalidades avanzadas en Debt Consultants Group, con el fin de optimizar la gestión de las relaciones con los clientes mediante la digitalización de procesos clave y contribuir a la mejora de la experiencia del cliente.

Objetivos específicos

- Diagnosticar las principales ineficiencias actuales en la gestión de clientes, procesos comerciales y flujos de información en DCG, que limitan la creación de valor y la fidelización.
- Analizar comparativamente las soluciones CRM avanzadas disponibles en el mercado estadounidense en cuanto a funcionalidad, escalabilidad, integración y costos, con el fin de determinar su adecuación al sector financiero.
- Definir indicadores clave de desempeño (KPIs por sus siglas en inglés, *Key Performance Indicators*) que permitan medir la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la fidelización de clientes en el marco de un plan estratégico de *marketing* apoyado en CRM.
- Diseñar una propuesta estratégica de implementación del sistema CRM que contemple fases, recursos necesarios, gestión del cambio organizacional y capacitación del personal, orientada a optimizar la experiencia del cliente.
- Estimar el retorno esperado de la inversión (ROI) y los beneficios cualitativos derivados de la transformación digital mediante CRM, vinculándolos con la mejora de la experiencia del cliente y la fidelización.

Hipótesis

La propuesta de un plan estratégico de *marketing* basado en la adopción de un sistema CRM con funcionalidades avanzadas en DCG Consultants Group permitirá demostrar que esta herramienta puede optimizar la gestión de la información de los clientes, reducir los tiempos de respuesta operativos y favorecer la satisfacción y fidelización de los clientes, en comparación con el sistema actualmente utilizado.

Metodología de investigación

Tipo de investigación

La investigación será de tipo descriptiva, ya que busca caracterizar la situación actual de DCG Consultants Group en la gestión de sus relaciones con los clientes y analizar las alternativas de CRM disponibles en el mercado, a fin de identificar cuál de ellas se adapta mejor a sus necesidades estratégicas.

Metodología de investigación

El estudio se desarrollará con un enfoque mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos. El componente cuantitativo permitirá obtener datos objetivos y medibles (como tiempos de gestión, volúmenes de interacción y frecuencia de errores en los procesos), mientras que el componente cualitativo aportará información más contextual y subjetiva sobre las percepciones de los gerentes respecto a los procesos actuales y las posibles mejoras que traería un CRM.

Diseño de investigación

El diseño será no experimental y transversal. No experimental porque no se manipularán variables en el transcurso del estudio, y transversal porque la información se recolectará en un único momento temporal.

Unidad de análisis

La unidad de análisis estará constituida por los procesos internos de gestión de clientes de DCG, así como la información y documentación vinculada a dichos procesos.

Muestra

Se trabajará con una muestra no probabilística e intencional, conformada por empleados de distintas áreas de DCG involucradas en la gestión de clientes (Atención al Cliente, *Marketing*, Operaciones y Tecnología), junto con la documentación interna relevante.

Técnica de recolección de información

Para lograr un análisis integral, se emplearán múltiples técnicas e instrumentos de recolección de información, diseñados *ad hoc*:

- **Entrevistas semiestructuradas** a empleados clave de las áreas de Tecnología, *Marketing*, Operaciones y Atención al Cliente. Esta técnica permitirá obtener información cualitativa sobre los desafíos actuales, percepciones sobre el uso de sistemas actuales y necesidades de mejora en la gestión de clientes.
- **Encuestas**, dirigidas al personal operativo, con preguntas relacionadas con tiempos de respuesta, uso de herramientas actuales, barreras tecnológicas y oportunidades de automatización. Los resultados permitirán cuantificar el nivel de eficiencia operativa y detectar áreas de mejora específicas.
- **Revisión documental** de reportes internos, registros de atención, herramientas en uso y políticas de gestión de clientes. Esta fuente aportará evidencia objetiva sobre el desempeño actual de los procesos de gestión de clientes y servirá como insumo para identificar ineficiencias y redundancias.
- **Observación directa** de procesos administrativos y operativos relacionados con el manejo de clientes y el seguimiento de cuentas. Esta técnica permitirá contrastar la información declarada por los empleados con la práctica real, identificando cuellos de botella y flujos de trabajo susceptibles de optimización.
- **Benchmarking sectorial** a partir de fuentes secundarias (artículos, reportes industriales, publicaciones académicas), para analizar tendencias y mejores prácticas en el uso de CRM en el sector financiero y crediticio en Estados Unidos. Esto aportará un marco comparativo que permitirá ubicar a DCG dentro del contexto de su industria y orientar la selección de la solución más adecuada.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Bases conceptuales del *marketing* relacional

El *marketing*, en su concepción más clásica, se centraba en un enfoque transaccional y cortoplacista, donde el objetivo principal era concretar ventas puntuales y la captación constante de nuevos clientes. Sin embargo, a partir de los años setenta y ochenta surgió una corriente que cuestionó este modelo y propuso una perspectiva más amplia, orientada a la construcción de relaciones duraderas con los clientes. Este cambio de paradigma dio lugar al *marketing* relacional, que se fundamenta en la confianza, la satisfacción y el compromiso entre empresa y consumidor (Casaca & Rosário, 2024). Este enfoque parte de la premisa de que la fidelización resulta más rentable que la adquisición permanente, puesto que los clientes recurrentes aportan ingresos sostenidos y generan menores costos de mantenimiento.

De acuerdo con Monferrer (2013), el *marketing* relacional representa un enfoque integral que no se limita al área de ventas, sino que abarca a toda la organización, ya que cada interacción con el cliente constituye una oportunidad para fortalecer el vínculo. Este planteamiento implica un cambio cultural dentro de las empresas, donde la orientación al cliente se convierte en eje estratégico.

Los beneficios prácticos de este enfoque están respaldados por múltiples investigaciones. Un estudio de Aberdeen Group reporta que las empresas que utilizan sistemas CRM y estrategias de *marketing* relacional alcanzan un 27 % más de retención de clientes en comparación con aquellas que no lo hacen (DataAxle, 2023). Asimismo, se ha demostrado que una mejora del 5 % en la retención de clientes puede aumentar las ganancias entre un 25 % y un 95 %, lo que confirma el impacto económico directo de las estrategias de fidelización (Bain & Company, citado en InfoTech Group, 2023). En términos de desempeño comercial, el uso de plataformas CRM ha permitido incrementar las ventas hasta en un 29 % y la productividad de los equipos de ventas en un 34 % (Nutshell, 2023).

A nivel teórico, el *marketing* relacional también se ha asociado con la innovación en el uso de plataformas digitales. Pereira et al. (2025) identifica que factores como la personalización de las interacciones, la confianza y la innovación tecnológica son los principales impulsores de la lealtad en entornos digitales, lo que confirma la vigencia del concepto en un escenario marcado por la digitalización de los mercados.

En el ámbito de los servicios financieros, el *marketing* relacional ha cobrado especial relevancia debido a la naturaleza intangible del servicio y a la necesidad de generar confianza en contextos altamente regulados y competitivos. Investigaciones recientes evidencian que las estrategias relacionales aplicadas en bancos y entidades crediticias han contribuido a aumentar la satisfacción y la lealtad de los clientes, mejorando a su vez la rentabilidad (Bachir, 2021). En la banca minorista, estudios señalan que los beneficios relacionales basados en la confianza tienen un efecto positivo directo en la satisfacción, reforzando la importancia de este pilar en la construcción de relaciones de largo plazo (Molina, Martín-Consuegra & Esteban, 2007).

1.2 Desarrollo histórico y conceptualización del CRM

De acuerdo con Payne y Frow (2005), el *Customer Relationship Management* (CRM) puede definirse como “un enfoque estratégico integral que busca crear valor para la empresa y para los clientes mediante la gestión adecuada de las relaciones y el uso inteligente de la información”. Surge como una evolución natural del *marketing* relacional, al incorporar tecnología y procesos sistematizados para gestionar de forma más eficiente la información y las interacciones con los clientes. En sus orígenes, durante la década de 1980, el *database marketing* (o *marketing* basado en bases de datos) marcó el inicio de un enfoque basado en el uso de grandes volúmenes de datos para segmentar clientes y dirigir campañas específicas. Este antecedente permitió a las empresas reconocer el valor estratégico de la información como activo esencial para la fidelización y la personalización de la oferta (Singh Bisht, 2025).

En los años noventa, el término CRM comenzó a consolidarse en la literatura académica y en la práctica empresarial. Inicialmente, el concepto estuvo vinculado a las herramientas de

automatización de la fuerza de ventas (SFA), que permitían almacenar contactos, organizar agendas comerciales y realizar seguimientos más estructurados. Sin embargo, esta primera generación de sistemas presentaba un enfoque limitado, ya que estaba orientada principalmente a la productividad de los equipos de ventas más que a la gestión integral del cliente (Bachir, 2021).

La conceptualización moderna del CRM amplió su alcance, definiéndolo no solo como un *software*, sino como un enfoque estratégico y organizacional que combina personas, procesos y tecnología para optimizar la relación con los clientes durante todo su ciclo de vida. Purnama y Susilowati (2024), en su revisión sistemática, destacan que el CRM constituye una filosofía de gestión orientada al cliente, con implicaciones en áreas clave como *marketing*, ventas, atención y análisis de datos.

Más recientemente, la literatura académica ha vinculado el CRM con tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la analítica predictiva y la minería de datos. Pynadath (2022) señala que esta evolución hacia un CRM basado en datos ha permitido no solo mejorar la segmentación y el diseño de campañas, sino también anticipar comportamientos, predecir abandonos y diseñar estrategias de retención más efectivas.

1.3 Revisión de la literatura sobre CRM en el sector financiero (global y EE.UU.)

La investigación académica sobre la aplicación del CRM en el sector financiero ha mostrado un crecimiento sostenido en las últimas dos décadas, reflejando el impacto que esta herramienta tiene en la fidelización de clientes, la rentabilidad de las instituciones y la eficiencia en los procesos de servicio. A nivel global, múltiples estudios han demostrado que la implementación de CRM en bancos y entidades financieras contribuye significativamente a la mejora de la satisfacción y la lealtad de los clientes. Por ejemplo, Gazi et al. (2024) encontraron que la integración entre CRM y gestión del conocimiento favorece el compromiso organizacional, incrementa la rentabilidad y fortalece la lealtad, consolidando al CRM como un elemento clave en la sostenibilidad de las instituciones financieras.

De manera complementaria, investigaciones más recientes sobre e-CRM han mostrado que su uso mejora la calidad del servicio, incrementa la confianza y eleva los niveles de satisfacción y fidelidad en el sector bancario (Mohamed, 2025). Estas evidencias refuerzan la idea de que la digitalización y la adopción de plataformas de gestión relacional no solo optimizan procesos internos, sino que también influyen directamente en la percepción del cliente y en su disposición a mantener relaciones a largo plazo con las entidades financieras.

En el contexto específico de Estados Unidos, los estudios destacan que la adopción de CRM en la banca está altamente relacionada con la digitalización de canales. Akins (2024) señala que cerca del 48 % de los bancos estadounidenses utilizan sistemas CRM como su principal tecnología de *marketing* y que un 24 % adicional se encontraba en proceso de implementación, lo que refleja una tendencia de consolidación hacia plataformas que integran datos y experiencias. Asimismo, informes de la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) muestran que el acceso a cuentas a través de la banca móvil pasó del 15,1 % en 2017 al 43,5 % en 2021, evidenciando cómo el CRM y las soluciones digitales se han convertido en herramientas esenciales para atender las nuevas preferencias de los consumidores financieros.

1.4 El CRM dentro de la estrategia corporativa

El CRM no debe entenderse únicamente como una herramienta tecnológica, sino como un componente central de la estrategia corporativa. La literatura reciente sobre transformación digital refuerza la idea de que la adopción de soluciones tecnológicas sólo genera valor cuando se encuentra alineada con la estrategia corporativa, los procesos organizacionales y la cultura interna. Trepát (2025) sostiene que la transformación digital no debe entenderse como la incorporación aislada de herramientas, sino como un proceso estructural que impacta en los modelos de negocio, el liderazgo y la forma en que las organizaciones crean valor para sus partes interesadas. Desde esta perspectiva, el CRM se puede consolidar como un habilitador estratégico de la transformación organizacional, en tanto permite articular información, procesos y toma de decisiones orientadas al cliente.

En esta misma línea, Rust, Moorman y Bhalla (2010), en Harvard Business Review, sostienen que el *marketing* moderno, apoyado en herramientas como el CRM, implica repensar la lógica empresarial y pasar de un enfoque centrado en productos a uno centrado en clientes, donde la ventaja competitiva proviene de la capacidad de comprender, anticipar y responder a sus necesidades.

La integración del CRM en la estrategia corporativa también supone un cambio cultural, ya que la gestión orientada al cliente debe permear toda la organización, y no limitarse a áreas específicas como *marketing* o ventas. Bajo esta lógica, el CRM es visto como una herramienta que refuerza la propuesta de valor de la empresa y alinea sus actividades hacia la satisfacción y retención de clientes. En esta misma línea, Comstock, Gulati y Liguori (2010) destacan que liberar el poder del *marketing* implica que los directivos adopten un enfoque más transversal, donde la información del cliente es utilizada para tomar decisiones estratégicas en todas las áreas de la empresa.

Por otra parte, la literatura reciente resalta que la adopción de CRM contribuye a mejorar la innovación empresarial y la capacidad de adaptación. Purnama y Susilowati (2024) sostienen que el CRM en la era digital no se limita a recopilar datos, sino que permite analizarlos para crear nuevos modelos de negocio, desarrollar servicios personalizados y diseñar estrategias de fidelización basadas en analítica predictiva. Esto revela que el CRM tiene un papel dual: operativo, al mejorar la eficiencia interna, y estratégico, al convertirse en fuente de diferenciación competitiva en mercados globalizados.

En este sentido, el CRM se erige como un elemento fundamental de la estrategia corporativa moderna, en tanto permite alinear los objetivos empresariales con las expectativas de los clientes, favorece la innovación y genera ventajas competitivas sostenibles. Su implementación no solo transforma la manera en que las empresas gestionan las interacciones con los consumidores, sino que también redefine la forma en que se diseñan y ejecutan sus estrategias de negocio.

1.5 Digitalización de servicios y su vínculo con el CRM

La expansión de las tecnologías digitales ha transformado profundamente la manera en que las organizaciones se relacionan con sus clientes. El desarrollo del *e-business* (negocios electrónicos, entendido como la realización de actividades empresariales mediante el uso de plataformas digitales) permitió a las empresas superar las limitaciones físicas de los puntos de venta tradicionales, incorporando entornos que integran proveedores, empleados y consumidores en redes de intercambio de valor. En este contexto, el CRM se consolidó como una herramienta esencial para gestionar la complejidad de las interacciones generadas por los nuevos canales digitales, al centralizar la información y garantizar coherencia en la experiencia del cliente (Rodgers, Yen & Chou, 2002).

La digitalización también introdujo un nuevo paradigma en los modelos de negocio: el *Business to Consumer* (B2C, de empresa a consumidor) y el *Business to Business* (B2B, de empresa a empresa), donde el CRM desempeña un rol integrador al recopilar datos provenientes de múltiples puntos de contacto digitales. Hackbarth y Kettinger (2000) sostienen que el *e-business* redefine procesos organizacionales a través de internet, intranets y extranets, lo que exige sistemas capaces de gestionar relaciones en entornos dinámicos. En este sentido, el CRM actúa como un catalizador que articula los flujos de información, permitiendo a las organizaciones ofrecer un servicio más ágil, personalizado y transparente.

En el sector financiero, la transformación digital ha tenido un impacto aún más profundo. La banca en línea y la banca móvil han modificado radicalmente la forma en que los clientes interactúan con las instituciones, reduciendo la dependencia de las sucursales físicas y abriendo el camino hacia la omnicanalidad. En este contexto, la integración del CRM con plataformas digitales se consolidó como una palanca estratégica para mejorar la experiencia del cliente. Bachir (2021), en un estudio de campo realizado en el sector bancario en Líbano con 60 empleados y 30 clientes, demostró que el uso de CRM permite a los bancos incrementar la satisfacción, confianza y retención de clientes, al ofrecer servicios coherentes y seguros a través de múltiples canales. El estudio también identificó beneficios percibidos como mayor conveniencia, ahorro de tiempo y relaciones más confiables, aunque advirtió la necesidad de gestionar adecuadamente los riesgos de ciberseguridad y las brechas de adopción tecnológica.

Por otra parte, la literatura académica destaca que el *e-business*, al estar orientado por datos, genera un entorno donde la analítica avanzada y el *big data* se convierten en recursos estratégicos. El término *big data* hace referencia a la gestión y análisis de grandes volúmenes de datos (estructurados y no estructurados) que por su tamaño, velocidad de generación y variedad superan la capacidad de los sistemas tradicionales, pero que, al ser procesados, permiten descubrir patrones, tendencias y comportamientos de los clientes. Purnama y Susilowati (2024) subrayan que, en la economía digital, el CRM no solo apoya la gestión de relaciones, sino que también impulsa la innovación en productos y servicios, lo que resulta crucial para la diferenciación competitiva.

En consecuencia, la relación entre *e-business* y CRM no es meramente tecnológica, sino estratégica: ambos conceptos se complementan para garantizar que la digitalización no se limite a la automatización de procesos, sino que se traduzca en experiencias de cliente más ricas, integradas y sostenibles.

1.6 CRM y gestión de procesos

El *Customer Relationship Management* no solo se entiende como un mecanismo de soporte a las estrategias de *marketing* o de ventas, sino también como un sistema que permite la gestión eficiente de los procesos internos de la organización. Esta visión se basa en la premisa de que una adecuada administración de la información y de los flujos de trabajo impacta directamente en la productividad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Guerola-Navarro, 2024).

En este sentido, el CRM opera como una plataforma que articula y automatiza procesos clave tales como la captura de datos de clientes, el seguimiento de interacciones, la generación de reportes y la gestión de incidencias. Al centralizar estas actividades en un único sistema, las empresas pueden reducir redundancias, minimizar errores y garantizar una mayor coherencia en sus operaciones (Purnama & Susilowati, 2024).

La literatura académica reciente ha resaltado que uno de los aportes más significativos del CRM en la gestión de procesos es la posibilidad de definir y monitorear indicadores clave de desempeño (KPIs). Entre los más utilizados en el ámbito financiero y de servicios destacan: tiempos de respuesta a consultas, tasas de resolución en primer contacto, niveles de satisfacción del cliente y métricas de valor de vida del cliente (*Customer Lifetime Value*, CLV) (Ali & Shabn, 2024). Estas métricas no solo permiten evaluar la eficacia de los procesos internos, sino también anticipar comportamientos de clientes y diseñar estrategias de retención.

El uso de CRM en la gestión de procesos internos también favorece la adopción de una cultura organizacional basada en datos. Pynadath (2022) señala que la integración del CRM con herramientas de analítica y minería de datos amplía su potencial al convertir la información en conocimiento estratégico. De esta forma, el CRM no se limita a registrar interacciones pasadas, sino que también contribuye a la predicción de escenarios futuros, apoyando la toma de decisiones y mejorando la capacidad de adaptación de la organización.

El CRM debe considerarse un sistema de gestión de procesos empresariales que trasciende lo operativo y se integra con la estrategia global de la organización. Su función en la eficiencia interna y en la generación de valor a partir de la información refuerza su papel como elemento clave para la competitividad sostenible en mercados cada vez más digitalizados y centrados en el cliente.

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

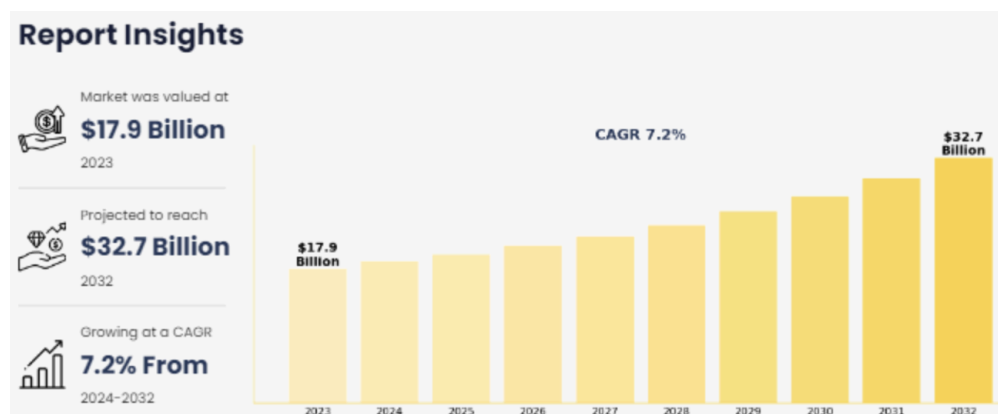
2.1 El Sector

2.1.1 Descripción del sector

El sector financiero en Estados Unidos es uno de los más desarrollados y diversificados del mundo, con un papel fundamental en la provisión de crédito y en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Dentro de este, ha crecido con fuerza el segmento de financiamiento alternativo, compuesto por mecanismos no bancarios como los *Merchant Cash Advances* (MCA), término que se traduce como “anticipo de efectivo para comercios”. Este instrumento consiste en la entrega de un monto de dinero a un negocio por parte de una empresa especializada a cambio de un porcentaje futuro de sus ventas con tarjeta de crédito o débito. Es decir, no se trata de un préstamo tradicional, sino de una venta anticipada de ingresos futuros. Este modelo permite a los comercios acceder rápidamente a liquidez, aunque con costos más altos que los créditos bancarios convencionales (a través de “*factor rates*” o tasas de descuento sobre las ventas futuras). Sin embargo, un porcentaje considerable de pequeñas empresas que adquieren MCA enfrentan dificultades de pago dentro de los primeros 12 a 18 meses, debido a los altos costos y condiciones contractuales de los MCA (Allied Market Research, 2025), lo que ha generado un aumento paralelo en la demanda de servicios de alivio y negociación de deudas (llamados *MCA relief*).

En términos de volumen, el mercado global de MCA fue valorado en 17,9 mil millones de dólares en 2023, con proyecciones de alcanzar 32,7 mil millones en 2032, lo que implica una tasa de crecimiento anual compuesta del 7,2 % (Allied Market Research, 2025). En Estados Unidos, la cifra fue de 22.445 millones de dólares en 2023, con estimaciones de superar los 44.500 millones en 2031, a un ritmo de 8,92 % anual (Verified Market Research, 2025). Estas cifras reflejan tanto la consolidación del MCA como fuente de financiamiento como el crecimiento de un mercado colateral: el de programas de *MCA relief*, en el que operan compañías como DCG, enfocadas en reestructuración y defensa legal.

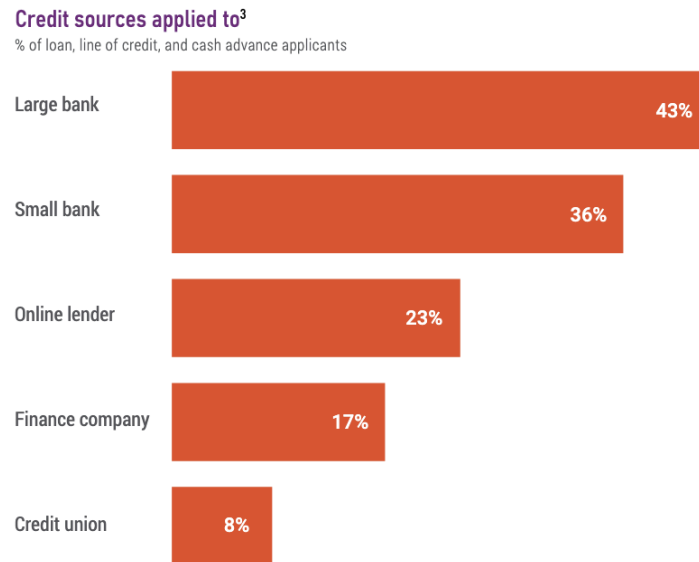
Figura 1. Crecimiento proyectado del mercado global de *Merchant Cash Advance* (2023–2032)



Fuente: Allied Market Research (2025).

De acuerdo con el *Small Business Credit Survey* de la Federal Reserve Bank of Cleveland (Wiersch, Lipman, Wilson & Misera, 2022), los prestamistas en línea y empresas financieras (incluyendo los oferentes de MCAs) se han consolidado como una fuente clave de financiamiento para pequeñas empresas con limitaciones de crédito o historial financiero limitado. El informe resalta que las compañías más nuevas, de menor facturación o con perfiles de riesgo elevados son las más propensas a recurrir a estos mecanismos. Asimismo, identifica que los solicitantes suelen enfrentarse a tasas de interés más altas y plazos menos favorables, lo que explica la expansión de los servicios de reestructuración y alivio de deuda vinculados a MCA.

Figura 2. Fuentes de financiamiento utilizadas por pequeñas empresas en Estados Unidos (2021)



Fuente: Federal Reserve Bank of Cleveland (2022)

La penetración del MCA es especialmente fuerte en estados como Nueva York, California y Florida, lo que también explica la concentración de empresas dedicadas al alivio de deuda en dichas regiones. Las proyecciones indican que tanto el MCA como los servicios derivados de negociación y reestructuración de deuda continuarán en expansión en los próximos años, impulsados por la digitalización, el crecimiento de *fintechs* (empresas que utilizan la innovación tecnológica para ofrecer productos y servicios financieros) y la necesidad de alternativas financieras más flexibles.

2.1.2 Factores macroambientales (PESTEL)

El análisis del macroentorno permite comprender las variables externas que influyen en el desarrollo del sector de financiamiento alternativo y, en particular, de los programas de alivio de deudas MCA. A través del modelo PESTEL se identifican los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que determinan el atractivo y las condiciones de competitividad en este mercado.

Político

El sector financiero estadounidense está sujeto a una supervisión gubernamental activa, especialmente en lo relacionado con la protección de los consumidores y las prácticas de financiamiento alternativo. Organismos como la Consumer Financial Protection Bureau (CFPB) y la Federal Trade Commission (FTC) supervisan los contratos de deuda y los servicios de alivio financiero, lo que genera un marco de operación relativamente estable, aunque sujeto a modificaciones de acuerdo con las agendas políticas de cada administración (CFPB, 2023). La creciente presión regulatoria hacia prácticas predatorias en MCA constituye un factor determinante para las empresas de este sector.

Económico

El comportamiento de la economía estadounidense impacta directamente en la demanda de MCA y en los programas de alivio. Factores como la inflación, las tasas de interés de la Reserva Federal y los ciclos de recesión condicionan la capacidad de pago de las PYMES. Durante períodos de contracción económica, aumenta la demanda de servicios de reestructuración de deudas, lo que genera oportunidades de expansión para empresas de *MCA relief*, aunque también incrementa la presión sobre márgenes y capacidad de negociación con acreedores (Bloomberg, 2023).

Social

En el plano social, existe una creciente conciencia sobre la educación financiera y la importancia de preservar la continuidad operativa de las PYMES como generadoras de empleo. Esto ha impulsado una mayor disposición a buscar soluciones de reestructuración antes que recurrir a la bancarrota. Al mismo tiempo, los consumidores valoran la transparencia, ética y confiabilidad en los proveedores de servicios financieros, lo que se traduce en mayores exigencias hacia las empresas de *MCA relief* (Akins, 2024).

Tecnológico

La transformación digital ha sido uno de los principales motores de cambio en el sector. Herramientas como los CRM avanzados, el *big data* y la inteligencia artificial permiten a las empresas gestionar con mayor precisión los flujos de información, personalizar servicios y aumentar la eficiencia operativa. Sin embargo, la dependencia de la tecnología expone al sector a riesgos asociados con la ciberseguridad y la inversión constante en innovación (Purnama & Susilowati, 2024).

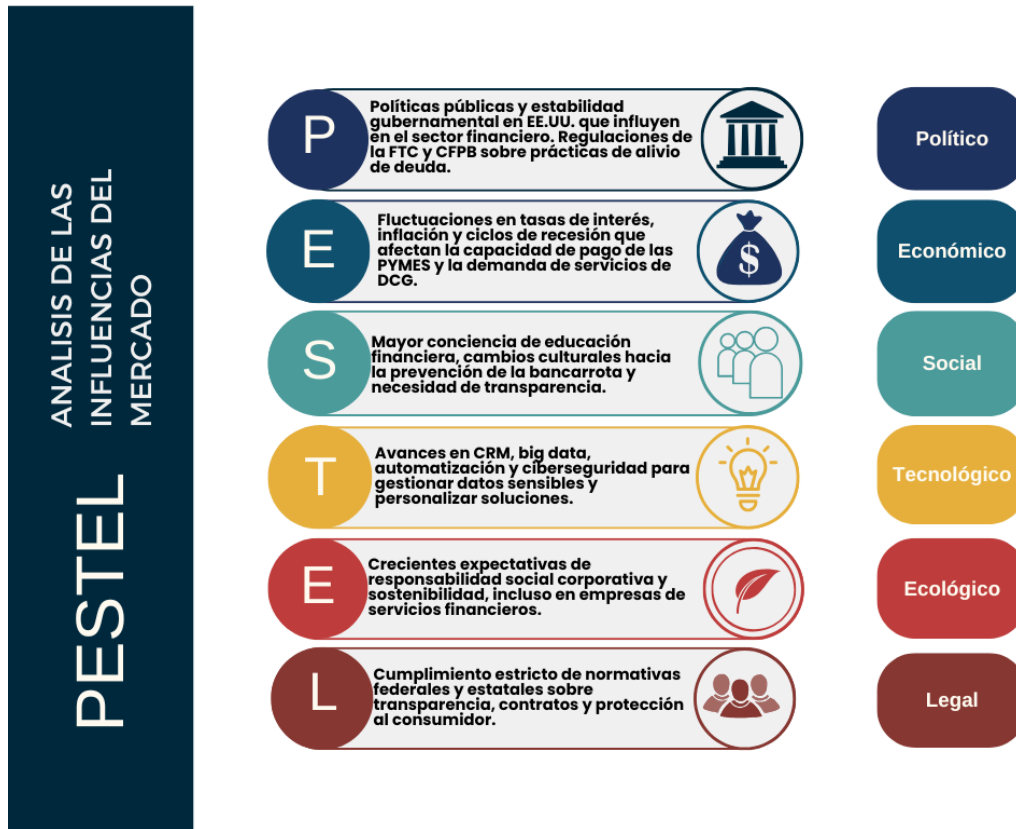
Ecológico

Si bien el impacto ambiental directo del sector financiero es limitado, las expectativas sociales y corporativas sobre la sostenibilidad también alcanzan a las empresas de servicios financieros. La digitalización ha reducido el uso de recursos físicos, pero las compañías están cada vez más presionadas a incorporar prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) como parte de su propuesta de valor.

Legal

El entorno legal es uno de los más críticos. La legislación estadounidense, a través de organismos como la FTC y la CFPB, establece regulaciones estrictas sobre contratos, comisiones, publicidad y mecanismos de negociación de deuda. Además, varios estados han avanzado en normativas específicas sobre MCA y límites a las tasas de interés, lo que puede restringir la operativa de prestamistas y, a su vez, incrementar la demanda de programas de alivio (FTC, 2024). Las empresas del sector deben mantener una alta capacidad de adaptación para cumplir con estas normativas y evitar sanciones económicas o pérdida de reputación.

Figura 3. Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

2.1.3 Estructura de la industria

El sector de financiamiento alternativo y de alivio de deudas MCA en Estados Unidos presenta una estructura competitiva fragmentada, con la presencia tanto de firmas financieras como de despachos legales y consultoras especializadas en negociación de deudas. Esta diversidad de actores refleja el dinamismo del mercado, así como la ausencia de un marco único de regulación federal, lo que ha favorecido la proliferación de empresas que operan bajo distintos modelos de negocio.

Competidores

Entre los principales competidores de las empresas de alivio de deudas MCA se encuentran:

- Delancey Street: con sede en Nueva York, ofrece programas de negociación de deudas MCA, defensa legal y soluciones de flujo de caja para PYMES (Delancey Street, s.f.).
- Corporate Turnaround: especializada en la reestructuración de deudas comerciales y en la defensa contra prácticas abusivas de prestamistas alternativos.
- Scura Law Firm: bufete con presencia en Nueva Jersey y Florida, orientado a la defensa legal frente a demandas derivadas de MCA.
- Miembros de la American Fair Credit Council (AFCC): asociaciones de empresas de negociación de deuda que brindan servicios similares, especialmente a pequeñas y medianas empresas.

Estos actores compiten principalmente en función de reputación, efectividad en la negociación, costos del servicio y transparencia, factores determinantes para la decisión de las PYMES que buscan alternativas al incumplimiento o la bancarrota.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter son un modelo de análisis estratégico creado por Michael Porter que identifica cinco factores clave que determinan la rentabilidad y la intensidad de la competencia dentro de una industria. En nuestro caso, la estructura de la industria refleja un alto grado de competencia, combinado con un mercado en expansión y con baja concentración. Esto genera oportunidades para las empresas especializadas, pero también implica presiones en precios, diferenciación y reputación:

Poder de negociación de los clientes – Alto.

Las PYMES endeudadas con MCA cuentan con múltiples alternativas de proveedores de servicios de alivio, lo que les otorga un alto poder de negociación. Además, la facilidad de acceso a información y la posibilidad de comparar servicios incrementan este poder (Coinlaw, 2024).

Poder de negociación de los proveedores – Medio.

Los principales proveedores en este sector son abogados especializados, asesores financieros y plataformas tecnológicas. Cambiar de proveedor puede implicar costos altos de capacitación y transición, aunque las alianzas estratégicas permiten mitigar este riesgo (Allied Market Research, 2024).

Amenaza de nuevos entrantes – Alta.

El mercado estadounidense de MCA fue valorado en aproximadamente 22.445 millones de dólares en 2023, con proyecciones de superar los 44.500 millones en 2031, creciendo al 8,92 % anual (Verified Market Research, 2025). Este atractivo crecimiento incentiva la entrada de nuevas *fintechs* y firmas legales que buscan capturar participación de mercado.

Amenaza de productos sustitutos – Media.

Las PYMES pueden optar por alternativas como la bancarrota, la consolidación de deuda o la negociación directa con acreedores. Sin embargo, estas opciones suelen implicar mayores costos, pérdida de crédito o impacto legal negativo, lo que convierte a los programas de alivio MCA en una alternativa más flexible y menos dañina (DataHorizon Research, 2024).

Rivalidad entre competidores existentes – Alta.

La rivalidad es intensa, con múltiples actores de distinto tamaño operando a nivel nacional. Empresas como OnDeck, Credibly y Rapid Finance compiten en el segmento de MCA (lado prestamista), mientras firmas de consultoría y despachos legales lo hacen en el segmento de alivio. En Norteamérica, el mercado concentró más de un tercio de los ingresos globales en 2023, impulsado por la amplia base de PYMES que recurren a financiamiento alternativo (Market Research Future, 2025).

Figura 4. Las Cinco Fuerzas de Porter: DCG

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DCG



Fuente: Elaboración propia

2.1.4 Ciclo de vida del sector

El análisis del ciclo de vida del sector de MCA y servicios de alivio de deuda asociados en Estados Unidos indica que se encuentra en una etapa de crecimiento. Este diagnóstico se fundamenta en la rápida expansión del mercado, la entrada de nuevos actores y el aumento sostenido de la demanda de soluciones de reestructuración de deuda por parte de las PYMES.

En términos de volumen, el mercado de MCA en Estados Unidos fue valorado en 22.445 millones de dólares en 2023, con proyecciones de alcanzar los 44.504 millones en 2031, lo que representa una tasa de crecimiento anual compuesta del 8,92 % (Verified Market Research, 2025). Estas cifras muestran que, lejos de estabilizarse, el sector sigue atrayendo capital, innovación tecnológica y nuevos competidores.

La dinámica de crecimiento también se refleja en la proliferación de *fintechs* y despachos legales especializados en negociación de deuda MCA. Según Allied Market Research (2025), la expectativa global es que el mercado de MCA alcance los 32,7 mil millones de dólares para 2032, impulsado por las limitaciones de acceso al crédito bancario tradicional y por el creciente número de pequeñas empresas que recurren a financiamiento alternativo. Este aumento en la contratación de MCA se traduce, inevitablemente, en un crecimiento paralelo de la demanda de servicios de alivio financiero.

Desde la perspectiva del ciclo de vida, el sector no ha alcanzado aún la madurez, ya que la competencia se intensifica con la entrada de nuevos jugadores y no existe una consolidación marcada de grandes líderes con cuotas dominantes. Tampoco se vislumbran señales de declive, pues la innovación digital y la necesidad de liquidez empresarial continúan alimentando la demanda. Más bien, la etapa de crecimiento está caracterizada por:

- Rápida expansión del mercado MCA y del *MCA relief*.
- Incremento de la rivalidad competitiva con entrada de nuevas *fintechs* y firmas legales.
- Innovación tecnológica aplicada a la gestión de clientes y procesos legales.
- Mayor escrutinio regulatorio, que impulsa a las empresas a profesionalizar sus servicios y generar confianza.

2.1.5 Tendencias y desafíos

El sector de financiamiento alternativo y, en particular, los servicios de *MCA relief* en Estados Unidos, enfrentan un escenario dinámico caracterizado por tendencias emergentes y desafíos estructurales que moldearán su evolución en los próximos años.

Tendencias

Una de las principales tendencias es la digitalización de los servicios financieros, que incluye la adopción de plataformas en línea, la integración de sistemas de CRM y el uso de *big data* para segmentar clientes y personalizar soluciones. Según Purnama y Susilowati

(2024), la incorporación de inteligencia artificial y analítica avanzada en el CRM ha permitido a las empresas del sector financiero mejorar la eficiencia, prever riesgos de incumplimiento y ofrecer experiencias más adaptadas a las necesidades de los clientes.

Otra tendencia relevante es la creciente participación de *fintechs* en el mercado de MCA. Estas empresas utilizan modelos digitales más ágiles que los proveedores tradicionales, reduciendo tiempos de aprobación y aumentando la accesibilidad. Esta expansión ha intensificado la competencia, pero también ha ampliado el mercado de clientes que posteriormente demandan servicios de reestructuración (Market Research Future, 2025).

Asimismo, se observa un mayor interés de las PYMES por soluciones éticas y transparentes, lo que favorece a compañías que ofrecen servicios de alivio bajo estándares de responsabilidad social y cumplimiento normativo. El énfasis en la educación financiera y en la búsqueda de alternativas a la bancarrota refuerza esta tendencia social.

Desafíos

Entre los principales desafíos del sector se encuentra la fuerte presión regulatoria. La Federal Trade Commission (FTC) y la Consumer Financial Protection Bureau (CFPB) han incrementado la supervisión sobre los MCA y los servicios de negociación de deuda, en un esfuerzo por combatir prácticas predatorias (FTC, 2024). Si bien esta regulación contribuye a proteger a los clientes, también eleva los costos de cumplimiento y puede limitar la operativa de las empresas.

Otro desafío significativo es la reputación del sector. La existencia de firmas que han incurrido en prácticas abusivas genera desconfianza hacia las compañías de alivio de deuda en general, lo que obliga a las organizaciones serias a diferenciarse mediante transparencia, ética y resultados comprobables.

Finalmente, la ciberseguridad constituye un reto creciente. La dependencia tecnológica, especialmente en un entorno digitalizado y basado en el manejo de datos sensibles de clientes, expone al sector a riesgos de fraude y filtraciones de información, lo que puede comprometer la confianza y la continuidad operativa (Bloomberg, 2023).

2.2 Descripción de la empresa: Debt Consultats Group (DCG)

2.2.1 Historia y antecedentes

Debt Consultants Group (DCG) fue fundada en 2021 en Miami, Florida, con el objetivo de brindar soluciones especializadas de alivio y negociación de deudas para empresas afectadas por compromisos financieros derivados de los *Merchant Cash Advances* (MCA). Desde sus inicios, la compañía ha orientado su actividad hacia la defensa de las pequeñas y medianas empresas, ofreciéndoles alternativas legales y financieras frente a prestamistas que ejercen prácticas de cobro agresivas.

La misión de DCG es empoderar a los dueños de negocios endeudados con MCA para que recuperen el control de su futuro financiero, mediante soluciones personalizadas que detengan acciones de cobro, reduzcan la carga financiera y generen sostenibilidad en el largo plazo.

Su visión es consolidarse como la autoridad líder en el mercado de alivio de deudas MCA en Estados Unidos, reconocida por su integridad, experiencia en la industria y compromiso con transformar la vida de los emprendedores.

En cuanto a sus valores corporativos, la organización se fundamenta en la empatía hacia los clientes, la integridad y transparencia en los procesos, la excelencia en los resultados, la personalización de las soluciones, la educación financiera como herramienta de empoderamiento y la búsqueda de un impacto positivo en las comunidades a las que sirve.

Desde su establecimiento, DCG ha buscado diferenciarse en el mercado por un enfoque ético y centrado en el cliente, asumiendo un rol activo no solo en la negociación de deudas, sino también en la educación financiera y prevención de futuros problemas de sobreendeudamiento.

2.2.2 Estructura organizacional

Debt Consultants Group (DCG) presenta una estructura organizacional de carácter funcional, diseñada para responder a las necesidades específicas de un sector altamente regulado y competitivo como es el de los programas de alivio de deudas MCA ([ver Anexo A](#)). La compañía se organiza bajo la dirección de un *Chief Executive Officer* (CEO), encargado de la conducción estratégica y de la toma de decisiones clave, y de un *Chief Information Officer* (CIO), responsable de la gestión tecnológica y de los procesos de innovación.

Bajo este liderazgo, la empresa se divide en diversas áreas funcionales:

- Departamento de Ventas: orientado a la captación y evaluación de clientes potenciales. Incluye un subdepartamento de *underwriting* (análisis de riesgo), encargado de analizar la viabilidad financiera de los casos y de establecer criterios de negociación adecuados.
- Departamento Legal: conformado por abogados especializados en derecho financiero y comercial, responsables de la defensa legal y de las negociaciones con prestamistas en nombre de los clientes.
- Departamento de Atención al Cliente (*Customer Service*): centrado en el acompañamiento directo a los clientes durante todo el proceso. Este departamento incluye además dos subáreas: *Collection* y *Onboarding*.
 - *Collection* (del inglés *to collect*, “cobrar” o “recaudar”) se dedica a la gestión de cobros, pagos y acuerdos financieros con los clientes a través de los especialistas de cobro. Incluye acciones de seguimiento de cuentas, recordatorios de pago y negociación de deudas o planes de regularización.
 - *Onboarding* (del inglés *to onboard*, “incorporar” o “subir a bordo”) se dedica a diversas tareas que abarcan desde la bienvenida y recopilación de información inicial hasta la configuración de servicios, planes de trabajo o herramientas de soporte.
- Departamento de Tecnología: encargado de administrar la infraestructura tecnológica, las plataformas de gestión de clientes (CRM) y los sistemas de seguridad digital.

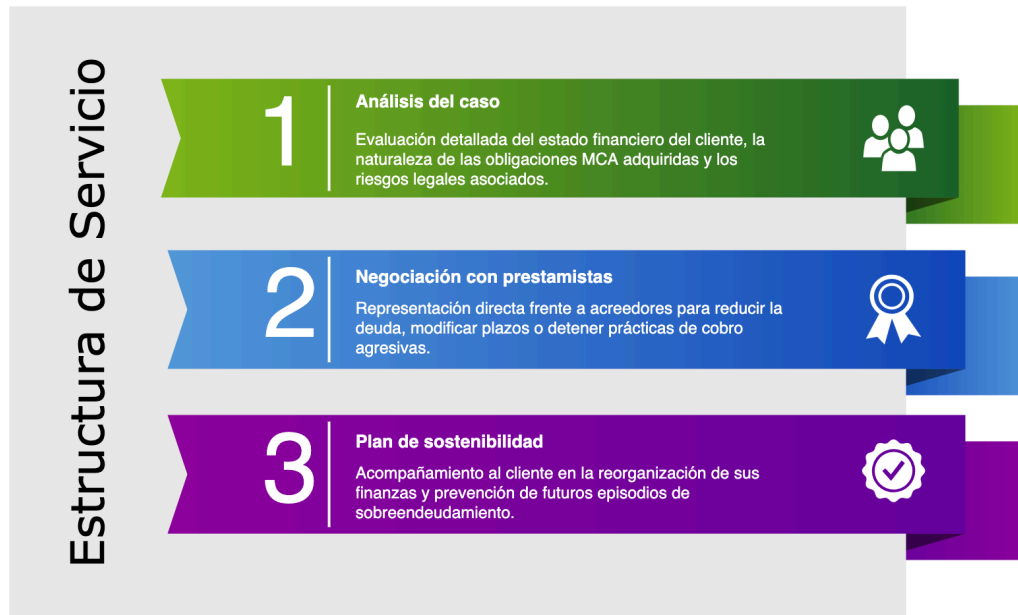
- Departamento de *Marketing*: responsable de la comunicación externa, el posicionamiento de la marca y las estrategias de captación a través de canales digitales.
- Departamento Administrativo, de Operaciones y Finanzas (*Back Office*): orientado al soporte administrativo y operativo, incluyendo la gestión documental, el control interno y las tareas de apoyo a las áreas funcionales.

2.2.3 Productos o servicios

DCG se especializa en la provisión de programas de alivio de deudas comerciales, con un enfoque principal en compromisos derivados de los *Merchant Cash Advances* (MCA). A diferencia de los prestamistas que otorgan este tipo de financiamiento, DCG no concede créditos, sino que ofrece a las PYMES una alternativa integral para reducir, renegociar o eliminar obligaciones financieras que ponen en riesgo la continuidad operativa de sus negocios.

El servicio central de la compañía es el *MCA Relief Program*, un programa personalizado que combina asesoría legal y financiera con negociación directa frente a prestamistas y acreedores. Este servicio se estructura en tres fases principales:

Figura 5: Estructura de Servicio



Fuente: Elaboración Propia

Las principales ventajas competitivas de este servicio son:

- Especialización en MCA: DCG se centra exclusivamente en este tipo de deuda, lo que le otorga un conocimiento profundo de las prácticas de los prestamistas y de las estrategias más efectivas de negociación.
- Defensa legal integral: el respaldo de un equipo jurídico especializado permite frenar demandas y litigios, protegiendo la operatividad de las PYMES.
- Enfoque personalizado: cada plan de alivio se diseña en función de las condiciones financieras específicas del cliente, asegurando soluciones a medida.
- Orientación ética y transparente: la empresa basa su propuesta en la integridad y en la educación financiera, construyendo confianza y relaciones duraderas con los clientes.
- Alcance nacional: DCG ofrece sus servicios en todo el territorio de Estados Unidos y en Puerto Rico, lo que amplía su mercado potencial.

Los servicios de DCG no se limitan a resolver un problema puntual de deuda, sino que buscan restaurar la estabilidad financiera de las PYMES, permitiendo su continuidad operativa y fortaleciendo su capacidad para generar empleo y crecimiento económico.

2.2.4 Clientes y mercados

El mercado objetivo de DCG está constituido principalmente por pequeñas y medianas empresas (PYMES) que han adquirido compromisos financieros bajo esquemas de MCA y que enfrentan dificultades para cumplir con sus obligaciones. Este segmento suele estar integrado por negocios con problemas de liquidez, ingresos inestables o limitaciones de acceso al crédito bancario tradicional, lo que los lleva a recurrir a mecanismos de financiamiento alternativo.

Desde un punto de vista geográfico, la empresa tiene un alcance nacional en Estados Unidos y opera también en Puerto Rico, ofreciendo soluciones de alivio de deuda en mercados donde la penetración de MCA es alta, especialmente en estados como Nueva York, California y Florida, que concentran una gran cantidad de PYMES con necesidades de financiamiento inmediato.

El perfil de cliente de DCG se define como empresas que priorizan la continuidad operativa y buscan alternativas a la bancarrota. Estos clientes son altamente sensibles a las condiciones contractuales y a las prácticas de cobro de los prestamistas, lo que los hace proclives a recurrir a servicios de negociación especializados. Además, valoran la transparencia, la confianza y la rapidez en la gestión, lo que convierte estos atributos en elementos centrales para la diferenciación de la compañía.

En cuanto al comportamiento de compra, las PYMES que contratan servicios de *MCA relief* suelen hacerlo en situaciones de urgencia financiera, lo que implica un proceso de decisión acelerado. Sin embargo, la selección del proveedor no se basa únicamente en el costo, sino también en factores como la reputación de la empresa, la experiencia previa en casos similares y la capacidad legal de detener litigios o prácticas de cobro agresivas.

La lealtad del cliente en este sector se fortalece cuando los servicios generan resultados tangibles, como reducciones significativas en la deuda o mejoras en las condiciones de pago. Asimismo, las recomendaciones boca a boca y las reseñas en línea cumplen un papel fundamental en la atracción de nuevos clientes, lo que refuerza la importancia de mantener estándares altos de calidad y ética en la prestación del servicio.

2.2.5 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite evaluar de manera integral la posición competitiva de DCG en el sector de programas de alivio de deudas MCA. Este enfoque facilita la identificación de factores internos y externos que influyen en su desempeño y orienta la formulación de estrategias sostenibles.

Fortalezas

- Especialización en *MCA relief*: el conocimiento profundo de las dinámicas y riesgos asociados a los *Merchant Cash Advance* representa una ventaja competitiva frente a empresas generalistas de alivio financiero.
- Red profesional multidisciplinaria: la integración de abogados especializados, asesores financieros y personal de atención al cliente garantiza un servicio integral y adaptado a las necesidades de cada cliente.
- Reputación en crecimiento: la presencia consolidada en Miami y su expansión hacia otros estados de EE. UU. fortalecen su posicionamiento como referente en soluciones de alivio de deuda.
- Enfoque personalizado y ético: la atención individualizada y la transparencia en los procesos generan confianza y fomentan la fidelización de clientes.

Oportunidades

- Creciente demanda de alivio financiero: las condiciones macroeconómicas, caracterizadas por altas tasas de interés e inflación, incrementan la necesidad de programas de reestructuración de deuda para PYMES.

- Transformación digital: la adopción de sistemas CRM avanzados, el uso de *big data* y la inteligencia artificial abren la posibilidad de optimizar la gestión de clientes y mejorar la eficiencia operativa.
- Mercado hispanohablante: el aumento de la población latina en Estados Unidos y Puerto Rico crea un nicho estratégico para DCG, al ofrecer servicios bilingües y culturalmente adaptados.
- Mayor conciencia sobre educación financiera: el creciente interés de las empresas en soluciones transparentes y sostenibles favorece a compañías que promueven prácticas éticas.

Debilidades

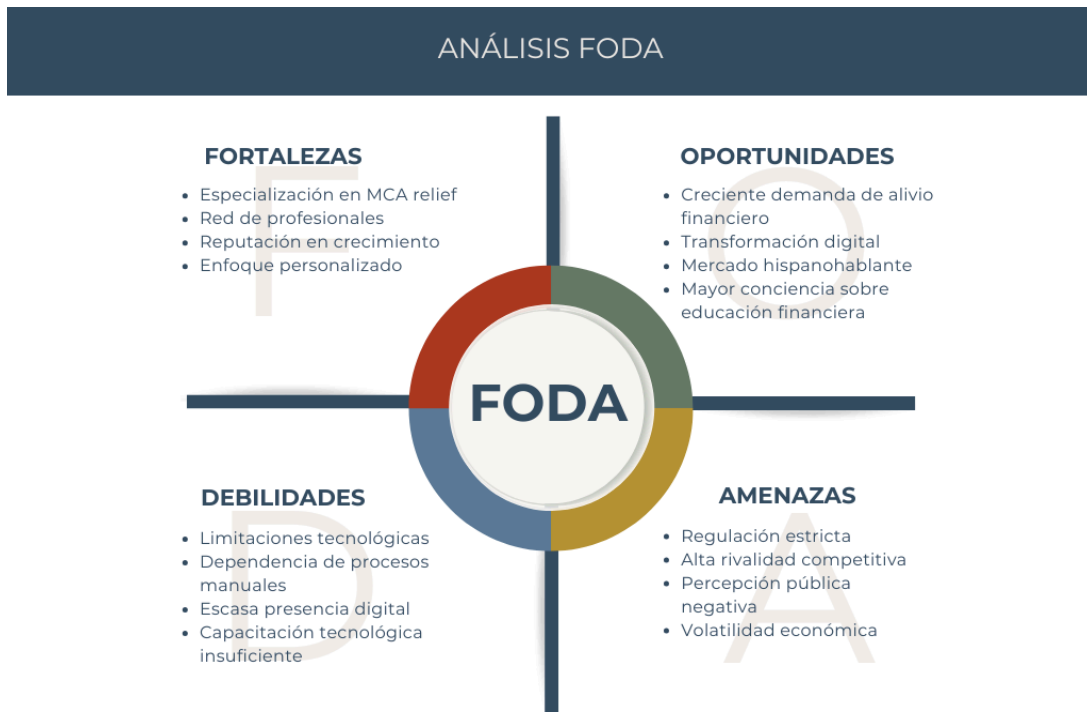
- Limitaciones tecnológicas: el CRM actual no aprovecha plenamente las ventajas de la automatización ni del análisis avanzado de datos.
- Dependencia de procesos manuales: la gestión operativa requiere aún de tareas repetitivas que reducen la eficiencia y aumentan el riesgo de errores.
- Presencia digital limitada: la inversión en *marketing* digital y posicionamiento de marca aún es insuficiente, lo que limita el alcance y la captación de nuevos clientes.
- Capacitación tecnológica insuficiente: el personal requiere formación adicional en herramientas digitales para sostener una transformación digital efectiva.

Amenazas

- Entorno regulatorio estricto: la supervisión de la FTC y la CFPB incrementa los costos de cumplimiento y puede generar riesgos de sanciones en caso de incumplimiento normativo.
- Alta rivalidad competitiva: la existencia de numerosas firmas en el sector, algunas con mayor presencia digital y tecnológica, incrementa la presión competitiva.
- Percepción negativa del sector: las malas prácticas de ciertos actores han generado desconfianza general hacia las compañías de alivio de deuda.

- Volatilidad económica: las fluctuaciones en tasas de interés, inflación y ciclos de recesión afectan directamente a las PYMES clientes, lo que puede repercutir en la estabilidad de la cartera de servicios.

Figura 6: Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

El FODA muestra que DCG posee ventajas competitivas en especialización, red profesional y reputación en crecimiento, pero enfrenta limitaciones tecnológicas y digitales que reducen su alcance. El aprovechamiento de las oportunidades de digitalización, junto con una estrategia clara para mitigar riesgos regulatorios y reputacionales, será clave para consolidar su liderazgo en el sector.

2.2.6 Desempeño financiero

Los estados financieros de DCG no son de acceso público; por motivos de confidencialidad, este apartado se presenta en términos estimativos y promedios

aproximados. El objetivo es ofrecer una visión académica general sobre el modelo de ingresos, la estructura de costos y la rentabilidad de la compañía dentro del sector de alivio de deudas MCA.

El modelo de ingresos de DCG se basa en el cobro de un honorario equivalente al 35 % de la deuda total del cliente, aplicado a lo largo de la duración del programa. A diferencia de otros modelos donde los honorarios se cobran de manera anticipada, en DCG los ingresos se perciben semanalmente, tomando como base los pagos que el cliente realiza al programa de alivio. Estos pagos equivalen, en promedio, al 50 % de lo que el cliente abonaba a sus prestamistas MCA antes de ingresar al programa, lo que genera un alivio inmediato en su flujo de caja.

De este modo, el 35 % de honorarios se materializa de manera gradual a lo largo de las semanas en que el cliente permanece en el programa. La duración de cada contrato depende del volumen de deuda inicial, pudiendo extenderse por varios meses. En este sentido, la retención de clientes constituye un factor crítico: mientras mayor sea la permanencia en el programa, mayor será el porcentaje de honorarios efectivamente capturados por la empresa. Con tasas actuales de retención cercanas al 38 %, el reto estratégico radica en optimizar la fidelización para asegurar el flujo de ingresos completo proyectado por cada contrato.

En cuanto a los costos, la estructura operativa está dominada por el gasto en personal, dado que la empresa cuenta con alrededor de 60 colaboradores en la oficina de Miami. Considerando un rango salarial competitivo en el sector de entre 28 dólares promedio por hora, los costos laborales representan el mayor componente operativo. A esto se agregan gastos en tecnología (CRM y ciberseguridad), *marketing* digital, cumplimiento normativo y soporte administrativo, que en conjunto se estiman entre un 10 % y un 20 % de los ingresos brutos.

La combinación de un modelo de ingresos escalonado y recurrente, junto con una estructura de costos relativamente estable, permite a DCG mantener márgenes operativos atractivos. No obstante, el énfasis en la retención de clientes y en la digitalización de

procesos se presenta como condición indispensable para sostener dichos márgenes en el mediano y largo plazo.

Figura 7: Estimación del desempeño financiero de DCG

Concepto	Estimación aproximada*
Volumen de deuda gestionada	Entre USD 10 y 40 millones mensuales
Ingresos brutos proyectados (35 %)	Entre USD 3,5 y 14 millones por mes, cobrados de forma escalonada y semanal
Pagos semanales de clientes	Equivalen al ~50 % de lo que pagaban previamente a prestamistas MCA
Clientes retenidos hasta el final	~33–38 % de la base inicial
Costos laborales	~USD 250.000–300.000 mensuales (60 empleados, rango salarial USD 20–35/hora)
Costos operativos totales	10–20 % de los ingresos brutos
Rentabilidad operativa	Márgenes positivos, altamente dependientes de la retención de clientes

**Cifras estimadas con fines académicos.*

Fuente: Elaboración propia

2.2.7 Recursos y capacidades

Los recursos y capacidades de DCG constituyen la base de su competitividad y sostenibilidad en el mercado de programas de alivio de deuda MCA. Estos pueden agruparse en tres dimensiones principales: capital humano, infraestructura tecnológica y capacidades organizacionales.

En primer lugar, el capital humano es el recurso central de la compañía. Con alrededor de 60 colaboradores distribuidos en Ventas, Legal, Atención al Cliente (*Customer Service*),

Marketing, Tecnología y Administración-Operaciones (*Back Office*), DCG dispone de un equipo multidisciplinario que combina competencias financieras, jurídicas y comerciales. La labor de los asesores legales y financieros permite diseñar estrategias efectivas frente a prestamistas, mientras que los equipos de ventas y servicio al cliente aseguran la captación, retención y acompañamiento de los clientes a lo largo del programa. Sin embargo, aún existen limitaciones en la formación tecnológica avanzada del personal, lo que representa un desafío en el camino hacia la digitalización plena.

En segundo lugar, la infraestructura tecnológica constituye un pilar estratégico, aunque con áreas de mejora. DCG emplea sistemas de marcadores automáticos (*dialers*) que permiten la gestión eficiente de llamadas salientes en ventas mediante funciones de automatización, predicción de disponibilidad y enrutamiento inteligente. En paralelo, el área de atención al cliente y cobranza opera con plataformas específicas que facilitan la atención, el seguimiento de casos y la resolución de incidencias en tiempo real. Estas herramientas aumentan la eficiencia operativa, aunque se encuentran desconectadas del CRM actual, que funciona de manera aislada y sin integración con las campañas digitales o los reportes de ventas.

En lo que respecta al *marketing* digital, DCG desarrolla campañas a través de Google Ads y redes sociales como Instagram y TikTok, utilizando estrategias que evalúan las reacciones emocionales de los usuarios para dirigir anuncios a segmentos con mayor disposición a responder positivamente. Una parte relevante de los *leads* (clientes potenciales) proviene de socios comerciales (*ISO Partners*), que entregan clientes potenciales a cambio de un porcentaje variable sobre los ingresos. Este esquema asegura un flujo constante de prospectos, aunque limita el control total de la empresa sobre la calidad de dichos contactos y su perfilamiento.

2.2.8 Estrategia empresarial

La estrategia empresarial de DCG se fundamenta en un posicionamiento diferenciado dentro del sector de alivio de deudas MCA en Estados Unidos. A diferencia de los prestamistas que otorgan financiamiento o de las firmas que operan bajo modelos

generalistas de consolidación de deudas, DCG ha definido un enfoque especializado en la negociación y alivio de deudas comerciales derivadas de *Merchant Cash Advances*, lo que le permite destacar en un nicho con creciente demanda.

En cuanto a su enfoque competitivo, DCG prioriza la diferenciación basada en la ética, la transparencia y la personalización del servicio. En un mercado donde la percepción negativa hacia las empresas de deuda es un desafío recurrente, la compañía busca consolidarse como un actor confiable, que combina defensa legal, asesoría financiera y acompañamiento constante al cliente. Este posicionamiento no solo responde a una necesidad inmediata de los clientes, sino que también apunta a la construcción de relaciones de largo plazo.

Respecto a sus estrategias de crecimiento, DCG ha apostado por dos líneas principales:

- Crecimiento por adquisición de clientes: apoyado en campañas digitales multicanal (Google Ads, Instagram, Facebook, TikTok) y en alianzas estratégicas con *ISO Partners*, quienes generan una parte significativa de los *leads* a cambio de participación en los ingresos. Esta estrategia le ha permitido incrementar de manera sostenida el volumen de clientes gestionados en los últimos meses.
- Crecimiento mediante especialización: al centrarse en *MCA relief*, la empresa ha consolidado un *know-how* que se traduce en mejores resultados de negociación, lo que refuerza su reputación y aumenta la fidelización de clientes.

Finalmente, en términos de diferenciación estratégica, DCG busca posicionarse como una empresa que ofrece más que un servicio de negociación puntual: pretende convertirse en un aliado financiero que acompaña al cliente en la recuperación de su estabilidad y en la prevención de futuros problemas de sobreendeudamiento. Para ello, la digitalización de sus procesos, la integración de un CRM avanzado y la capacitación tecnológica de su personal se presentan como ejes estratégicos de cara al futuro.

CAPÍTULO 3: MARCO INVESTIGATIVO

3.1. Componentes del marco investigativo

3.1.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la presente investigación se inscriben en la creciente relevancia que ha adquirido la gestión estratégica de las relaciones con los clientes en el sector de servicios financieros, particularmente en organizaciones que operan en entornos altamente competitivos y regulados. Si bien la literatura especializada ha abordado extensamente los beneficios del CRM en términos de eficiencia, valor y fidelización, gran parte de estos estudios se han desarrollado desde una perspectiva conceptual o a partir de casos de grandes instituciones financieras, dejando un espacio de análisis en empresas medianas con estructuras operativas intensivas en procesos y contacto directo con el cliente, como es el caso de Debt Consultants Group (DCG).

En este sentido, la investigación responde a la necesidad de trasladar los aportes teóricos del marketing relacional y del CRM estratégico al análisis de una realidad organizacional concreta, caracterizada por la coexistencia de múltiples áreas operativas, un alto volumen de información sensible y la necesidad de respuestas ágiles y consistentes. Estudios previos sostienen que el impacto real del CRM no depende únicamente de su implementación tecnológica, sino del grado en que es adoptado, utilizado e integrado en los procesos cotidianos por parte de los empleados (Payne & Frow, 2005; Reinartz et al., 2004). Sin embargo, existe menor evidencia empírica respecto de cómo estas dinámicas internas se manifiestan en empresas financieras de tamaño medio y cómo influyen en la percepción de valor del sistema y en los resultados relacionales.

Desde esta perspectiva, el presente trabajo se apoya en marcos conceptuales consolidados sobre valor para el cliente, CRM estratégico y fidelización, pero avanza hacia un enfoque empírico centrado en la percepción y el uso interno del sistema, entendiendo que la calidad de la experiencia del cliente final está condicionada por la forma en que la organización gestiona la información y las interacciones a lo largo del proceso. De este modo, el estudio

busca aportar evidencia aplicada que complemente la literatura existente y permita evaluar la viabilidad del CRM como herramienta estratégica para fortalecer la eficiencia, la creación de valor y la lealtad del cliente en el contexto específico de DCG.

3.2. Diseño de investigación y elección metodológica

El diseño de la investigación se plantea como no experimental, transversal y descriptivo, ya que no busca manipular variables, sino analizar la situación actual de Debt Consultants Group en relación con la adopción del sistema CRM y la influencia de este último en la gestión de clientes. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o procesos que se someten a análisis, mientras que los diseños no experimentales observan fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En consecuencia, el objetivo no es probar causalidad directa, sino identificar patrones, percepciones y relaciones entre la adopción tecnológica y la creación de valor.

El enfoque adoptado es mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una visión integral del fenómeno. El componente cuantitativo permitirá medir el nivel de uso del CRM, la eficiencia operativa y la percepción de valor a través de encuestas estructuradas con escalas tipo Likert (una escala de calificación utilizada para medir el nivel de acuerdo o desacuerdo de una persona frente a una afirmación). Este enfoque numérico permitirá cuantificar tendencias y obtener indicadores de desempeño comparables entre áreas. Por su parte, el componente cualitativo (basado en entrevistas semiestructuradas y observación directa) posibilitará profundizar en las percepciones, experiencias y resistencias de los empleados frente al uso del sistema, complementando la evidencia con interpretaciones contextuales.

El método adoptado para la recolección de información será de tipo transversal, es decir, se obtendrán los datos en un único momento temporal, a fin de diagnosticar el estado actual de la organización respecto al uso del CRM. Este enfoque resulta adecuado considerando que DCG se encuentra en fase de evaluación y propuesta de mejora tecnológica, lo cual requiere un diagnóstico situacional más que una medición longitudinal. Además, se

empleará un muestreo no probabilístico por conveniencia e intencionalidad, enfocado en los empleados que utilizan el CRM de forma directa en sus tareas cotidianas, particularmente en las áreas de operaciones, ventas y atención al cliente.

La unidad de análisis corresponde a los procesos internos de gestión de clientes en DCG, entendidos como el conjunto de actividades, flujos de información y registros asociados al uso del CRM. En términos operativos, se analizará tanto la información documental disponible (reportes, registros, métricas) como las percepciones y experiencias de los colaboradores que ejecutan dichas tareas. Este diseño metodológico permitirá identificar con precisión los puntos críticos que afectan la eficiencia, el valor percibido y la fidelización, con base en datos objetivos y testimonios cualitativos.

3.3. Métodos para recopilar y analizar datos iniciales

Población, marco muestral y tipo de muestreo

La población de estudio está conformada por los 50 empleados de DCG que utilizan el sistema CRM en sus tareas diarias, pertenecientes a las áreas de Atención al Cliente, Operaciones, *Marketing* y Tecnología.

Se empleará un muestreo no probabilístico por conveniencia e intencionalidad, seleccionado entre quienes tienen contacto directo con el CRM. Este tipo de muestreo es adecuado cuando el acceso a los participantes es limitado y se busca información específica (Etikan, Musa & Alkassim, 2016).

El marco muestral estará compuesto por la lista actualizada del personal activo de DCG que trabaja con el CRM. A partir de este registro, se determinarán los participantes de la encuesta y de las entrevistas.

Para la muestra cuantitativa (encuesta), se estiman 20 participantes, que representan el 40 % de la población total. Aplicando la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95 %, margen de error del 10 % y proporción esperada de 0,5, el tamaño óptimo resulta en $n = 19,3$, por lo que se establece una muestra de 20 casos.

La muestra cualitativa (entrevistas) estará integrada por cuatro gerentes de áreas estratégicas: *Customer Service*, Operaciones (*Back Office*), *Marketing* y Tecnología. Su elección es intencional, ya que se busca obtener una visión multidimensional del impacto y uso del CRM dentro de la empresa.

Fuentes y técnicas de recolección

Para alcanzar los objetivos planteados, se utilizarán tanto fuentes primarias como fuentes secundarias. Las fuentes primarias estarán constituidas por la información obtenida directamente de los empleados de DCG a través de:

- Encuestas estructuradas con una pregunta inicial de escala de frecuencia para medir el uso del CRM, seguidas de preguntas cerradas (tipo Likert) y una pregunta abierta final, orientadas a evaluar la percepción de utilidad, la colaboración interdepartamental y las oportunidades de mejora.
- Entrevistas semiestructuradas a gerentes y supervisores de áreas clave (Operaciones, *Customer Service*, Tecnología y *Marketing*), orientadas a identificar percepciones sobre la efectividad del sistema, las barreras de adopción (incorporando una pregunta específica sobre los factores que dificultan su uso) y las oportunidades de mejora para optimizar la gestión y aprovechamiento del CRM.
- Observación directa: La observación directa no participante se aplicará para analizar los procesos administrativos y operativos vinculados al uso del CRM, el manejo de cuentas y el seguimiento de clientes. Esta técnica busca contrastar la información declarada por los empleados con la práctica real, con el fin de identificar inconsistencias, redundancias o cuellos de botella en los flujos de trabajo. Se realizarán sesiones de observación planificadas en cinco áreas clave: Atención al Cliente (*Customer Service*), Operaciones, Ventas, *Marketing* y Legales. Cada sesión tendrá una duración aproximada de 30 a 45 minutos y será registrada mediante una guía estructurada que incluya indicadores observables (tiempo de gestión, número de interacciones, errores frecuentes, uso de funcionalidades del CRM, etc.). La observación permitirá mapear los procesos actuales, documentar el grado de digitalización de cada etapa y detectar oportunidades de automatización o mejora de la experiencia del cliente.

Las fuentes secundarias incluirán:

- Revisión documental: Examen de documentos internos de DCG tales como reportes de desempeño, registros de atención al cliente, flujos de trabajo, métricas operativas, manuales de procedimiento. En este estudio, la revisión documental permitirá identificar ineficiencias, duplicidades y cuellos de botella, así como contrastar la información obtenida en las encuestas y entrevistas con los datos reales contenidos en los registros institucionales. Los criterios de selección documental incluirán: (1) relevancia directa con los procesos de CRM, (2) actualidad de la información (últimos dos años), y (3) disponibilidad oficial dentro de la empresa.
- *Benchmarking* sectorial: enfocado en la evaluación de sistemas CRM disponibles en el mercado estadounidense, con especial atención a su aplicabilidad en el sector financiero y crediticio. El propósito de esta técnica es identificar las soluciones tecnológicas más avanzadas y sus funcionalidades clave, a fin de orientar la selección de un sistema que responda a las necesidades específicas de Debt Consultants Group (DCG). El *benchmarking* permitirá comparar distintas plataformas CRM líderes, tales como Salesforce Financial Services Cloud, Microsoft Dynamics 365, HubSpot CRM Enterprise, y Zoho CRM Plus, analizando sus características en cinco dimensiones críticas:
 - Funcionalidad general y personalización: grado en que el sistema permite adaptar módulos, flujos de trabajo y campos a los procesos internos del negocio financiero.
 - Escalabilidad y capacidad analítica: posibilidad de integrar inteligencia artificial, automatización de *marketing* y análisis predictivo para la toma de decisiones.
 - Integración tecnológica: compatibilidad con otros sistemas existentes (ERP, plataformas de pago, bases de datos de clientes o aplicaciones de comunicación).
 - Costos y estructura de licencias: relación costo-beneficio considerando el tamaño de la organización, número de usuarios y servicios incluidos.

- Adecuación al sector financiero: cumplimiento normativo, seguridad de la información y capacidad de gestionar datos sensibles de clientes, conforme a regulaciones como la Gramm-Leach-Bliley Act o la Fair Credit Reporting Act.

En este estudio, se aplicará un *benchmarking* funcional y competitivo, combinando fuentes secundarias (artículos académicos, informes técnicos y estudios de mercado) y documentos corporativos públicos de cada proveedor.

El análisis de *benchmarking* generará una matriz comparativa de CRM, donde se evaluará cada alternativa según criterios ponderados (funcionalidad, integración, costo, escalabilidad y cumplimiento normativo). Este resultado servirá como base empírica para la propuesta estratégica de implementación de CRM en DCG, alineando la decisión tecnológica con los objetivos de eficiencia operativa, valor al cliente y fidelización.

Instrumentos de medición

Los instrumentos serán diseñados *ad hoc* para este estudio.

- Encuesta interna: compuesta por 10 ítems en escala de 1 a 5 y aplicada de forma anónima y autoadministrada ([ver Anexo B](#)). La estructura general es la siguiente:
 - Introducción: objetivo, confidencialidad y agradecimiento.
 - Bloque de preguntas cerradas (escala Likert 1–5).
 - Una pregunta abierta final para sugerencias.

Las preguntas abordan cuatro dimensiones principales:

- Adopción del CRM (uso, frecuencia, funcionalidades empleadas).
 - Eficiencia operativa (reducción de tiempos, errores, duplicaciones).
 - Colaboración interáreas (flujo y disponibilidad de información).
 - Valor percibido (utilidad, facilidad, satisfacción).
- Guía de entrevista semiestructurada: con una duración máxima de 20 minutos y en formato presencial o digital de ser requerido ([ver Anexo C](#)). Incluye 5 preguntas abiertas dirigidas a los líderes de área *Customer Service*, Operaciones, *Marketing* y Tecnología, sobre:

- Impacto del CRM en los procesos y resultados.
 - Principales dificultades o limitaciones observadas.
 - Nivel de capacitación y soporte recibido.
 - Expectativas de mejora y visión futura de la herramienta.
-
- Matriz de observación: orientada a registrar procesos críticos (apertura de casos, actualización de datos, generación de reportes) con indicadores de eficiencia, frecuencia de errores y consistencia de la información.

Plan de análisis

Los datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta serán procesados mediante análisis descriptivo (frecuencias, medias y desviaciones estándar), empleando gráficos de barras y tablas cruzadas para visualizar los resultados por área o categoría. Este análisis permitirá identificar patrones y relaciones entre las variables adopción del CRM, eficiencia operativa, calidad de la información y valor percibido, determinando las áreas con mayor potencial de mejora en la gestión de clientes.

Los datos cualitativos, obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas y la observación directa, se examinarán mediante un análisis temático, identificando categorías emergentes vinculadas con la experiencia de uso del CRM, las barreras tecnológicas y organizacionales, la percepción de valor, la cultura digital interna y las oportunidades de optimización. Las entrevistas permitirán captar percepciones estratégicas desde los niveles gerenciales, mientras que la observación directa ofrecerá evidencia empírica sobre los procesos reales, contrastando la práctica con los procedimientos formales.

La revisión documental se analizará mediante análisis de contenido dirigido, comparando reportes internos, métricas de desempeño y políticas de gestión con los datos empíricos obtenidos. Esto permitirá verificar la coherencia entre los lineamientos institucionales y la ejecución operativa, así como detectar ineficiencias o redundancias en los flujos de información y atención al cliente.

Finalmente, los resultados del *benchmarking* sectorial, orientado a la evaluación comparativa de plataformas CRM en el contexto financiero estadounidense, se sintetizarán en una matriz de funcionalidades. Esta matriz permitirá valorar las alternativas tecnológicas (Salesforce, Dynamics 365, HubSpot, Zoho, entre otras) en función de criterios como escalabilidad, integración, costo, cumplimiento normativo y creación de valor al cliente.

La integración final de los hallazgos se realizará a través de la triangulación metodológica, contrastando la información cuantitativa, cualitativa, documental y comparativa. Este proceso permitirá validar las conclusiones desde distintas perspectivas, asegurar la consistencia de los resultados y formular recomendaciones sólidas para el diseño del plan estratégico de *marketing* basado en CRM, orientado a la mejora de la experiencia del cliente y la consolidación de su lealtad.

CAPÍTULO 4: RELEVAMIENTO/TRABAJO DE CAMPO

El presente capítulo expone el relevamiento empírico realizado con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la gestión de las relaciones con los clientes en Debt Consultants Group, integrando para ello las siguientes fuentes primarias y secundarias.

4.1 Fuentes Primarias

Entrevistas a Gerentes

Se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas con los gerentes de las áreas estratégicas de la compañía: *Customer Service*, Operaciones, *Marketing* y Tecnología.

El objetivo fue identificar las ineficiencias actuales en la gestión de clientes, los desafíos de integración tecnológica y las expectativas respecto al uso de un CRM avanzado.

Las entrevistas se llevaron a cabo entre el 31 de octubre y el 7 de noviembre de 2025, con una duración promedio de 40 minutos, realizadas de manera presencial según la disponibilidad del entrevistado.

Los testimonios fueron transcritos y codificados temáticamente para su posterior análisis cualitativo, con el fin de identificar patrones, brechas y oportunidades de digitalización.

Encuestas a empleados y clientes

Con el fin de obtener una base cuantitativa que complemente la evidencia cualitativa, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada a colaboradores y clientes.

El cuestionario abordó cuatro dimensiones clave:

- Eficiencia en la atención al cliente.
- Accesibilidad y confiabilidad de la información.
- Nivel de satisfacción general con los procesos actuales.
- Percepción sobre la adopción de un sistema CRM más avanzado.

Participaron 23 colaboradores de las áreas de Atención al Cliente, Operaciones, Ventas y Legales, quienes tienen acceso y utilizan frecuentemente el CRM. Los datos fueron

procesados mediante análisis descriptivo (frecuencias, medias y desviaciones estándar), organizados en tablas y gráficos para facilitar la visualización de los patrones de respuesta.

Los resultados obtenidos servirán para definir los indicadores clave de desempeño (KPIs) vinculados a eficiencia operativa, satisfacción y fidelización de clientes, tal como lo establece el tercer objetivo específico.

Observación directa

Con el propósito de obtener información empírica sobre el funcionamiento real de los procesos internos y validar los hallazgos surgidos de las entrevistas y encuestas, se llevó a cabo una observación directa estructurada en las áreas clave de Atención al Cliente, Operaciones, Ventas, *Marketing* y Legales de Debt Consultants Group.

El objetivo principal de esta técnica fue identificar ineficiencias operativas, redundancias y oportunidades de mejora en la gestión de información de los clientes, así como analizar la consistencia y trazabilidad de los datos en los distintos puntos de contacto organizacionales.

Dado que la hipótesis central plantea que la adopción de un CRM avanzado puede optimizar la gestión de información y mejorar la fidelización de los clientes, esta fase resultó esencial para observar cómo las limitaciones actuales afectan la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

Las sesiones de observación se desarrollaron entre el 31 de octubre y el 7 de noviembre de 2025, en contextos laborales reales, con una duración promedio de 30 a 45 minutos por área. Se aplicó una guía estructurada de observación ([ver Anexo D](#)) que permitió registrar procesos críticos y cuantificar indicadores de desempeño. Cada sesión fue documentada en una ficha de registro individual, asegurando la objetividad y trazabilidad de los datos.

Los procesos observados se agruparon en cinco categorías principales:

- Apertura de casos o reclamos (Atención al Cliente).

- Actualización de datos y estados de cuenta (Operaciones).
- Generación de reportes comerciales y seguimiento de *leads* (Ventas).
- Gestión de campañas y segmentación de clientes (*Marketing*).
- Control documental, cumplimiento normativo y gestión de litigios (Legales).

Para cada proceso se establecieron tres grupos de indicadores observables:

- Eficiencia: tiempo promedio de ejecución, cumplimiento de plazos internos (SLA - Acuerdo de Nivel de Servicio), número de tareas repetitivas o manuales.
- Frecuencia de errores: duplicación de datos, registros incompletos, inconsistencias entre sistemas o errores de categorización.
- Consistencia de la información: coherencia entre bases de datos, grado de integración entre sistemas y alineación con los registros contables y legales.

4.2 Fuentes Secundarias

Revisión documental interna

Se realizó una revisión sistemática de documentación interna de DCG, incluyendo:

- Reportes de desempeño y productividad.
- Registros de atención al cliente y métricas de satisfacción.
- Procedimientos operativos estándar y manuales de uso de sistemas.
- Flujos de comunicación entre áreas y reportes de auditoría interna.

Los documentos analizados (2023–2025) fueron seleccionados según los criterios de relevancia, actualidad y accesibilidad institucional.

Los hallazgos se organizaron en una matriz comparativa que permitió identificar procesos con baja digitalización, duplicidad de registros y limitada trazabilidad de datos, afectando la experiencia del cliente y la capacidad analítica de la empresa.

***Benchmarking* sectorial**

Complementariamente, se desarrolló un *benchmarking* funcional y competitivo de

soluciones CRM disponibles en el mercado financiero estadounidense, comparando plataformas como Salesforce Financial Services Cloud, Zoho CRM Plus, Microsoft Dynamics 365 y HubSpot Enterprise.

El análisis se apoyó en fuentes secundarias (informes técnicos, artículos académicos y estudios de mercado) y evaluó cada alternativa bajo cinco criterios ponderados:

- Funcionalidad avanzada.
- Integración con otros sistemas (ERP, *Marketing Automation*).
- Escalabilidad y costo de implementación.
- Cumplimiento normativo (GDPR, CCPA).
- Potencial de personalización para servicios financieros.

Esta metodología se sustenta en la lógica de *marketing* B2B revisada por Ettenson, Conrado y Knowles (2013), quienes proponen sustituir el modelo de las 4P por el modelo SAVE (Solución, Acceso, Valor, Educación), priorizando la entrega de soluciones integrales y centradas en el cliente.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

El presente capítulo expone los resultados del relevamiento de campo realizado en Debt Consultants Group, en el marco de la investigación sobre el desarrollo de un plan estratégico de *marketing* basado en CRM.

El análisis integra los hallazgos provenientes de fuentes primarias (encuestas, entrevistas y observación directa) y de fuentes secundarias, conformadas por la revisión documental interna y el *benchmarking* sectorial.

El propósito de esta sección es presentar la evidencia empírica recolectada que permita contrastar la hipótesis y responder a la pregunta de investigación: “¿De qué forma la adopción de un CRM en una empresa financiera puede mejorar la gestión de la relación con los clientes, contribuyendo a la creación de valor y a la consolidación de su lealtad?”

Los resultados se organizaron en cinco apartados:

1. Encuesta interna a empleados (fuente primaria).
2. Entrevistas a gerentes (fuente primaria).
3. Observación directa (fuente primaria).
4. Revisión documental interna (fuente secundaria).
5. *Benchmarking* sectorial (fuente secundaria).

El tratamiento de la información se realizó de forma descriptiva y analítica, integrando los hallazgos en función de los objetivos específicos del estudio, con especial foco en la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la fidelización de los clientes.

5.1 Resultados de fuentes primarias

5.1.1 Encuesta interna a empleados

La encuesta interna ([ver Anexo B](#)) fue aplicada a 23 empleados de Debt Consultants Group pertenecientes a las áreas de Atención al Cliente, Operaciones, Ventas y Legales. El objetivo fue relevar la percepción del personal sobre el uso actual del CRM, su aporte a la eficiencia, la comunicación interárea y su contribución a la creación de valor y fidelización, en línea con la pregunta de investigación y los objetivos específicos del estudio.

Los resultados se presentan en forma descriptiva, primero mostrando el nivel de uso (frecuencia) y luego el grado de acuerdo con las 10 afirmaciones del cuestionario (escala Likert 1–5). Para facilitar el análisis comparativo, las respuestas se agruparon por área y se calcularon las medias y desviaciones estándar correspondientes.

Perfil del encuestado

Del total de 23 empleados, el 52 % pertenece al área de Atención al Cliente, el 26 % a Operaciones (*Back Office*), el 13 % a Legales y el 9 % a Ventas. En cuanto a los cargos,

predominan los puestos de Asesor de Casos (35 %), Asistente Administrativo (22 %), Negociador Legal (13 %) y Representante de Ventas (9 %). Respecto de la antigüedad laboral, el 61 % tiene entre 1 y 3 años en la empresa, el 26 % menos de un año y el 13 % más de tres años.

El grupo encuestado representa adecuadamente la estructura operativa de DCG, con predominio de personal de atención y soporte, lo que otorga solidez al diagnóstico. La antigüedad promedio de dos años en la compañía sugiere que la mayoría de los encuestados ha convivido con el CRM un tiempo considerable como para formarse una opinión fundamentada sobre su efectividad.

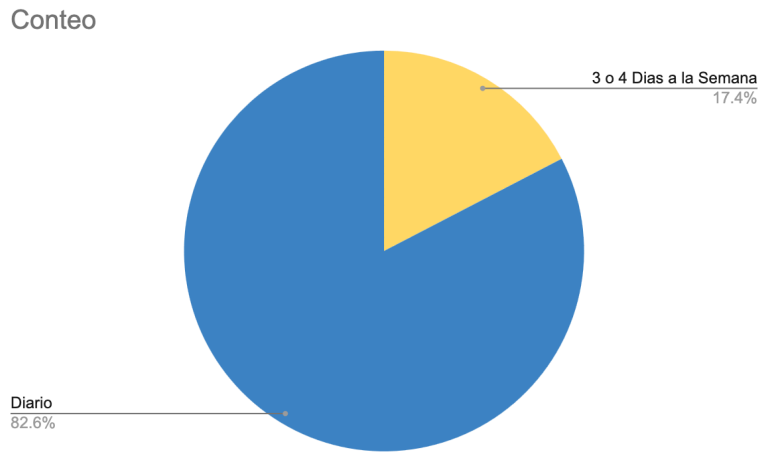
5.1.1. a) Frecuencia de uso del CRM

En primer lugar, se consultó con qué frecuencia utilizan el CRM. Del total de 23 empleados encuestados, el 83 % (19 personas) indicó utilizar el CRM a diario, mientras que el 17 % (4 personas) señaló hacerlo tres o cuatro días por semana. No se registraron respuestas de uso ocasional o nulo.

Por áreas, el uso diario alcanza el 100 % del personal en Atención al Cliente y Operaciones, mientras que en Legales y Ventas el uso se mantiene entre el 75 % y 80 %.

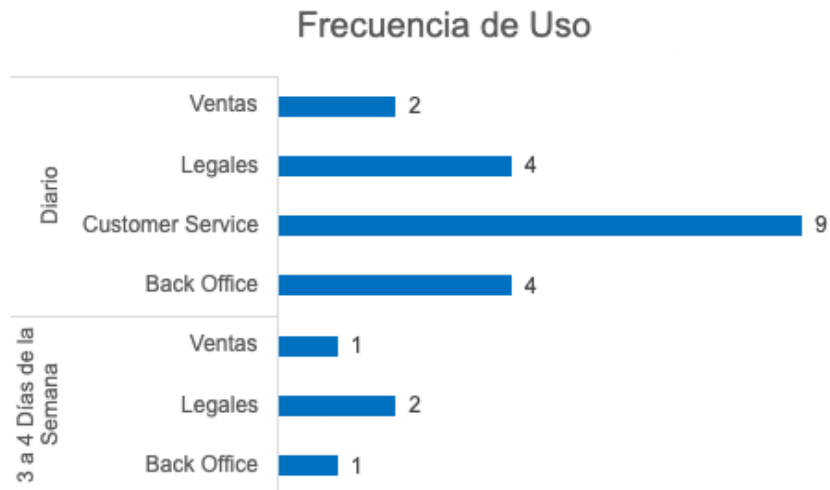
En particular, el uso diario es más alto en Atención al Cliente y Operaciones, donde la gestión de casos y actualización de datos es una tarea recurrente, mientras que en Legales la frecuencia tiende a ser levemente menor, asociada a procesos más documentales que transaccionales.

Figura 8: Frecuencia de uso del CRM



Fuente: Elaboración Propia

Figura 9: Frecuencia de uso del CRM por área



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: esto es importante porque muestra que las posteriores valoraciones (positivas o críticas) no provienen de usuarios ocasionales, sino de quienes efectivamente trabajan con el CRM. Es decir, hay base de uso suficiente para sostener que las mejoras que se planteen en el Capítulo 6 tendrán impacto real.

5.1.1. b) Pregunta 1 - “Utilizo el sistema CRM en mis tareas diarias para gestionar información de clientes.”

La media general obtenida fue de 4,6 puntos, con una desviación estándar de 0,9. El 96 % de los encuestados seleccionó valores de 4 o 5, confirmando el uso sistemático del CRM como herramienta principal para la gestión de clientes.

Figura 10: Pregunta 1: Respuestas



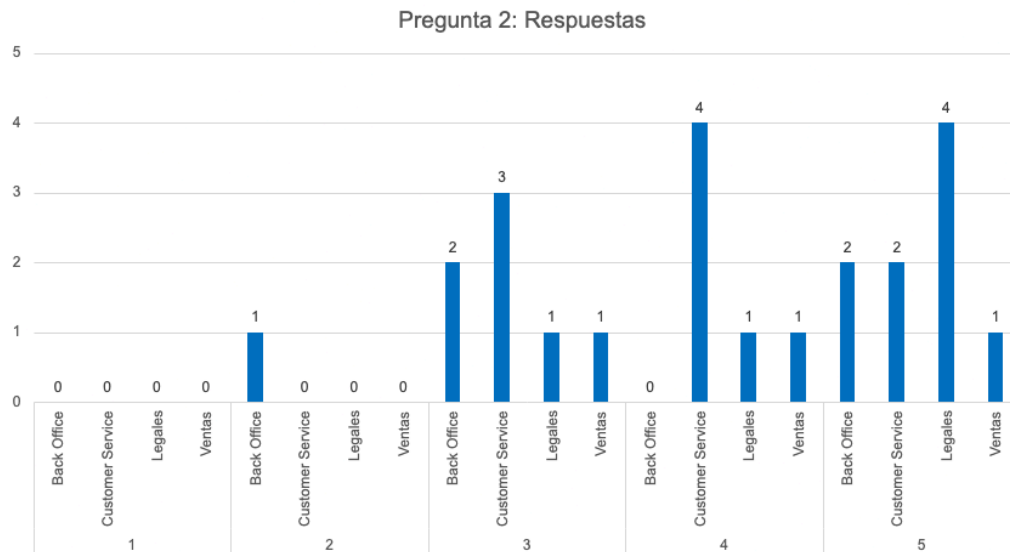
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: el nivel de acuerdo casi unánime indica que el sistema es percibido como necesario para las tareas diarias. La adopción es homogénea entre áreas, consolidando la base de uso sobre la cual se sustenta el análisis posterior de eficiencia y valor percibido.

5.1.1. c) Pregunta 2 - “El CRM me permite acceder rápidamente a información relevante para resolver las necesidades de los clientes.”

La media registrada fue de 4,0 puntos. El 70 % de los empleados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo (niveles 4 y 5), mientras que un 22 % optó por la posición neutral (3) y apenas un 8 % se mostró en desacuerdo.

Figura 11: Pregunta 2: Respuestas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: los resultados reflejan que el CRM cumple adecuadamente su función de acceso a la información, aunque se perciben diferencias entre áreas: quienes tienen contacto directo con el cliente valoran la rapidez del acceso en mayor medida que las áreas de soporte, donde los datos suelen requerir verificaciones adicionales.

5.1.1. d) Pregunta 3 – “Considero que el CRM mejora la comunicación y el flujo de información entre mi área y otros departamentos.”

La media general fue de 3,5 puntos, con una dispersión más alta ($\sigma = 1,0$). El 57 % de los encuestados coincidió en que el CRM contribuye a la comunicación interdepartamental, mientras que un 26 % permaneció neutral y un 17 % expresó desacuerdo.

Figura 12: Pregunta 3: Respuestas



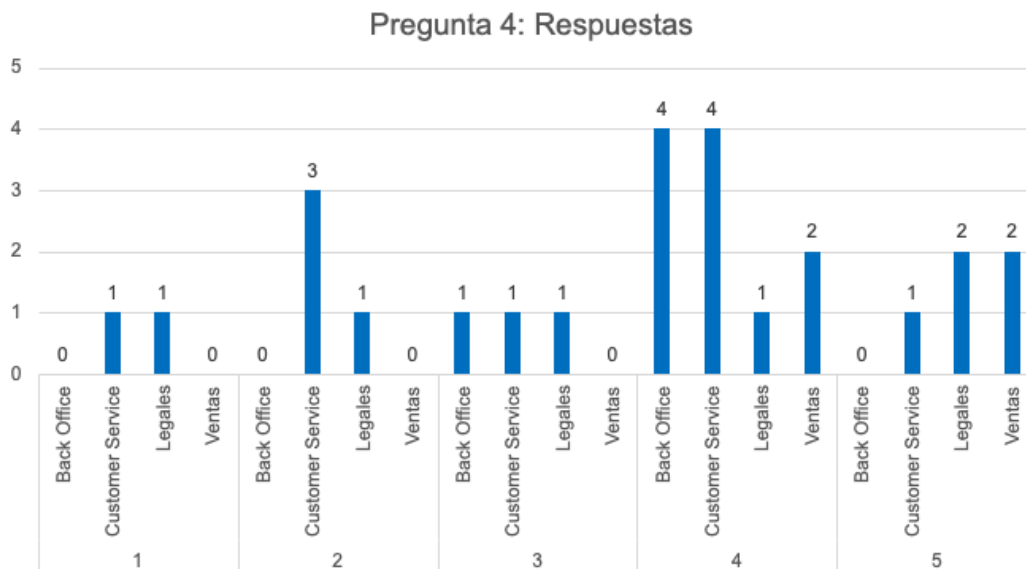
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: aunque más de la mitad del personal reconoce una mejora, el grado de consenso es moderado. Esto evidencia brechas de integración informativa y procesos todavía fragmentados, principalmente entre áreas operativas y legales, en línea con lo detectado en la observación directa.

5.1.1. d) Pregunta 4 – “El uso del CRM ha contribuido a reducir errores o duplicaciones y mejorar la eficiencia operativa.”

La media fue de 3,5 puntos, con un 65 % de respuestas en niveles de acuerdo (4 o 5) y un 22 % en desacuerdo parcial (niveles 1 o 2).

Figura 13: Pregunta 4: Respuestas



Fuente: Elaboración propia

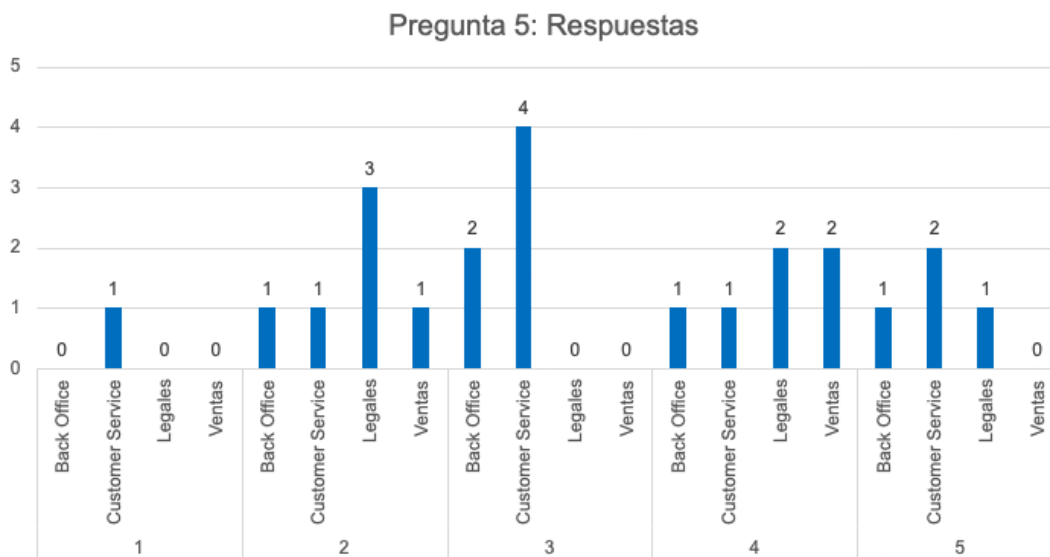
Interpretación: Los empleados perciben que, si bien el CRM ha ayudado a disminuir errores y duplicaciones, este aporte aún se considera moderado. La presencia de respuestas ubicadas principalmente en las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Algo de

acuerdo” muestra que continúan existiendo retrabajos y tareas manuales, especialmente en el registro y validación de datos.

5.1.1. e) Pregunta 5 – “Las funcionalidades actuales del CRM son suficientes para realizar mi trabajo de forma eficiente.”

Esta pregunta obtuvo la media más baja del cuestionario (3,3 puntos). Solo el 44 % de los encuestados consideró que las funciones actuales son suficientes, mientras que un 39 % adoptó una posición neutral y un 17 % manifestó desacuerdo.

Figura 14: Pregunta 5: Respuestas



Fuente: Elaboración propia

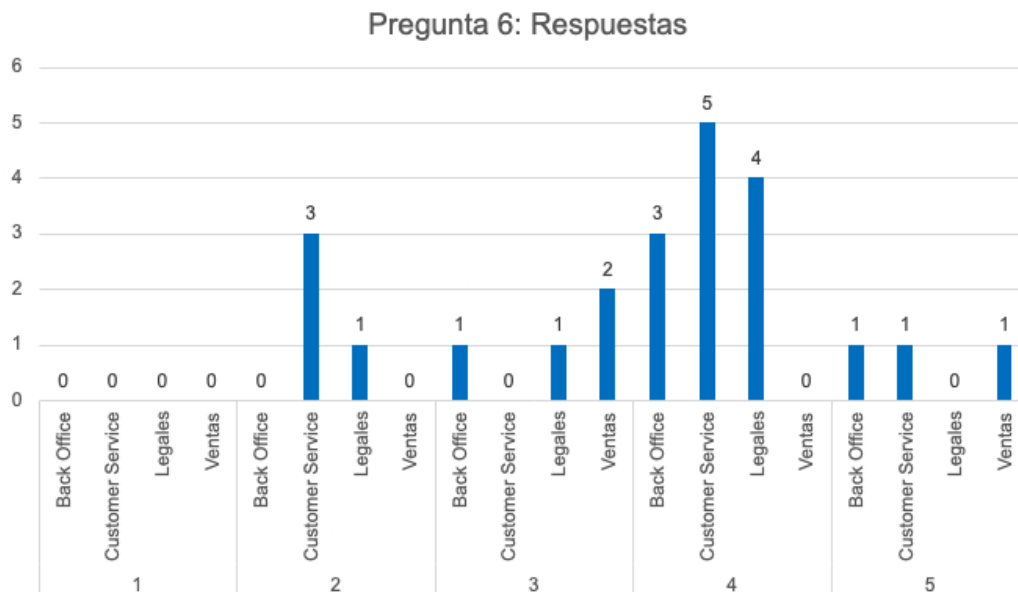
Interpretación: la percepción evidencia una brecha funcional clara. El sistema es útil, pero no está completamente adaptado a las necesidades específicas de cada área. Se identifican

demandas recurrentes de automatización, reportes personalizados e integración con sistemas contables y legales.

5.1.1. f) Pregunta 6 – “He recibido la capacitación necesaria para aprovechar al máximo las funciones del CRM.”

La media obtenida fue de 3,6 puntos. El 65 % de los participantes señaló haber recibido capacitación adecuada, un 26 % mantuvo una posición neutral y un 9 % indicó desacuerdo.

Figura 15: Pregunta 6: Respuestas



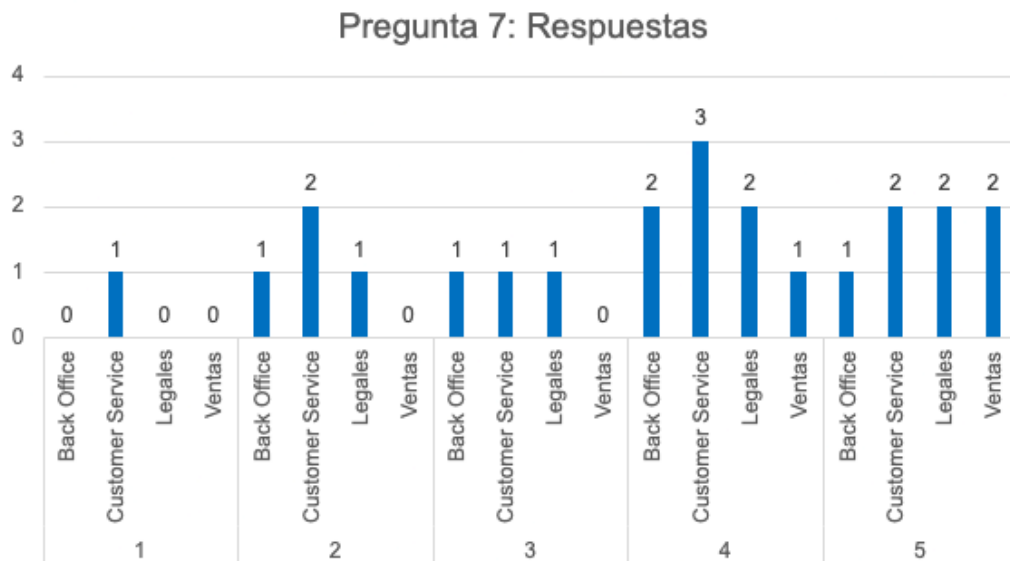
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: la formación interna se valora positivamente, aunque no de forma uniforme. Los resultados sugieren que una mayor capacitación práctica y actualizaciones periódicas permitirían un aprovechamiento más pleno de las funcionalidades del sistema.

5.1.1. g) Pregunta 7 – “El CRM facilita un seguimiento más personalizado de los clientes.”

La media general fue de 3,7 puntos. El 65 % de los empleados percibe que el CRM permite personalizar la relación con el cliente, frente a un 26 % que mantiene una postura neutral y un 9 % que discrepa.

Figura 16: Pregunta 7: Respuestas



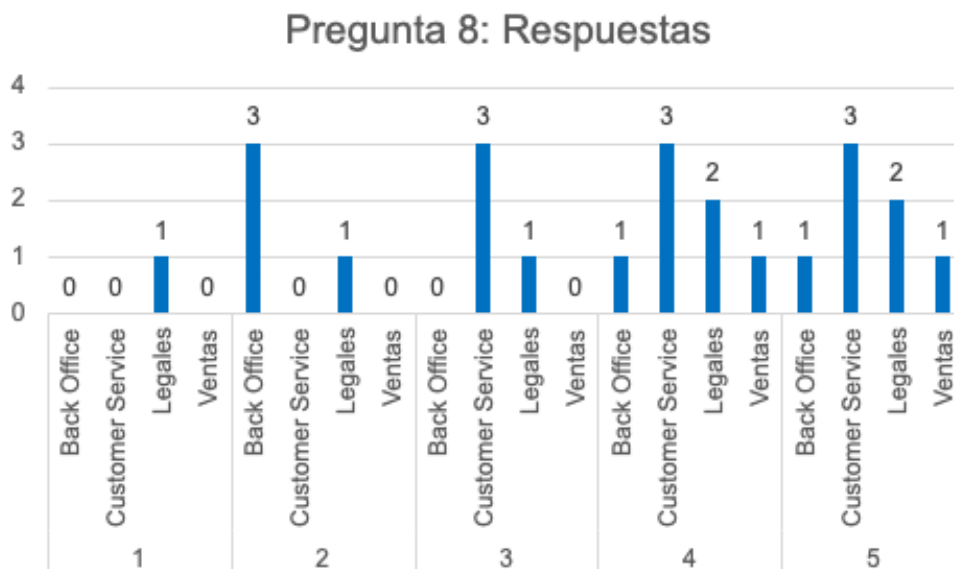
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: el sistema contribuye al seguimiento individual, aunque no logra aún una visión 360° del cliente. Este hallazgo es relevante para la hipótesis central, al evidenciar el potencial del CRM para fortalecer la fidelización si se amplían sus funcionalidades analíticas.

5.1.1. h) Pregunta 8 – “Considero que el uso del CRM mejora la calidad del servicio ofrecido al cliente.”

La media registrada fue de 3,7 puntos. Un 69 % de los encuestados coincidió en que el CRM mejora la calidad del servicio, mientras que un 22 % fue neutral y un 9 % expresó desacuerdo.

Figura 17: Pregunta 8: Respuestas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: el personal percibe que el sistema impacta positivamente en la experiencia del cliente, especialmente en Atención al Cliente y Ventas, áreas donde el CRM permite una respuesta más rápida y seguimiento de casos.

5.1.1. i) Pregunta 9 – “El CRM aporta valor a la empresa al permitir decisiones más informadas y ágiles.”

La media fue de 3,5 puntos, con un 52 % de respuestas positivas, un 30 % neutras y un 18 % en desacuerdo.

Figura 18: Pregunta 9: Respuestas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: los empleados reconocen el potencial estratégico del CRM para la toma de decisiones, aunque su impacto todavía no se percibe plenamente. Este resultado se asocia a la limitada disponibilidad de reportes automáticos y de indicadores unificados (KPIs).

5.1.1. j) Pregunta 10 – “En general, estoy satisfecho/a con la herramienta CRM y percibo que contribuye a la fidelización de nuestros clientes.”

La media general fue de 3,7 puntos. El 68 % de los encuestados manifestó estar satisfecho con la herramienta y consideró que esta contribuye a fortalecer la relación con los clientes, mientras que el 22 % mantuvo una posición neutral y un 10 % expresó desacuerdo.

Figura 19: Pregunta 10: Respuestas



Interpretación: La satisfacción global con el CRM es moderadamente alta, y la mayoría del personal asocia su uso con la fidelización de los clientes. No obstante, las respuestas obtenidas también revelan oportunidades de mejora, tanto en la necesidad de implementar un CRM más avanzado como en el fortalecimiento de los procesos de capacitación del personal para su gestión. Ambos aspectos se vinculan con una mayor satisfacción de los empleados respecto de la herramienta y con una mejor percepción sobre su contribución al fortalecimiento de la relación con los clientes. Este resultado refuerza empíricamente la hipótesis de la investigación, que sostiene que un sistema CRM avanzado puede optimizar la experiencia del cliente y crear valor relacional sostenible.

5.1.1. k) Pregunta abierta – “Desde su área, ¿qué mejoras considera prioritarias para optimizar el uso del CRM y fortalecer la relación con los clientes?”

En la pregunta abierta, respondida por los 23 participantes, surgieron tres grandes ejes temáticos:

Automatización y mejora de funcionalidades (48 % de las respuestas): los empleados propusieron incorporar alertas automáticas, plantillas estandarizadas y reportes automáticos para reducir el trabajo manual. Comentarios recurrentes fueron:

“El CRM debería generar recordatorios y tareas automáticas.”

“Faltan reportes de seguimiento que se actualicen en tiempo real.”

Integración de información entre áreas (30 %): se destacó la necesidad de que el CRM centralice datos y permita una visión unificada del cliente.

“No todas las áreas vemos la misma información, sería útil tener el historial completo.”

“Falta que Operaciones y Legales estén sincronizados con Ventas.”

Capacitación continua y soporte técnico (22 %): los empleados solicitaron entrenamientos periódicos y guías de actualización.

“Sería bueno recibir capacitaciones más seguidas.”

“A veces no sabemos si hay nuevas funciones disponibles.”

Interpretación: las respuestas abiertas confirman los hallazgos cuantitativos. Las principales demandas se orientan a la automatización, integración y capacitación, evidenciando una conciencia organizacional sobre las limitaciones del sistema actual y la disposición a participar en su mejora.

Esto refuerza la hipótesis del estudio: la adopción de un CRM con funcionalidades avanzadas podría incrementar la eficiencia operativa, la trazabilidad y la fidelización del cliente.

5.1.1. 1) Síntesis general de resultados

La encuesta permite establecer los siguientes hallazgos principales:

- El 83 % del personal utiliza el CRM a diario, confirmando un alto nivel de adopción tecnológica.
- Las medias generales de las diez afirmaciones Likert oscilaron entre 3,3 y 4,6 puntos, reflejando satisfacción moderada a alta con el sistema.
- Los puntajes más altos se concentraron en los ítems relacionados con uso cotidiano (4,6) y acceso a la información (4,0), mientras que los más bajos se observaron en funcionalidades (3,3) y eficiencia operativa (3,5).
- En términos de valor estratégico, el 68 % de los empleados considera que el CRM contribuye a la fidelización de clientes, pero solo el 52 % lo asocia con una mejora efectiva en la toma de decisiones.
- Las áreas con mayores niveles de satisfacción fueron Atención al Cliente y Ventas, mientras que Operaciones y Legales presentaron percepciones más críticas, principalmente por limitaciones de automatización y comunicación interárea.

En conjunto, los resultados reflejan que el sistema CRM actual de DCG cumple adecuadamente sus funciones básicas, pero no alcanza aún un nivel de integración y analítica avanzada que permita aprovechar todo su potencial estratégico.

El personal percibe la herramienta como útil y necesaria, aunque insuficiente para la gestión de valor y fidelización a largo plazo.

Estos hallazgos constituyen la base empírica sobre la que se sustentará el Capítulo 6, orientado a diseñar una propuesta de plan estratégico de *marketing* basado en CRM que responda a las necesidades detectadas: automatización, integración de procesos y capacitación continua.

5.1.2 Entrevistas a gerentes

Las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas a cuatro responsables de áreas estratégicas de Debt Consultants Group. Se utilizarán las iniciales de sus nombres a fines de proteger su confidencialidad:

- AA (Gerente de Atención al cliente - *Customer Service*), responsable de la gestión de casos y atención al cliente,
- PC (Gerente de Operaciones - *Back Office*), encargado de la administración y control de cuentas,
- CD (Gerente de *Marketing*), responsable de comunicación y campañas digitales, y
- PS (Gerente de Tecnología), encargado del mantenimiento del sistema CRM.

Las entrevistas se llevaron a cabo desde el 31 de octubre al 7 de noviembre de 2025, con una duración promedio de 45 minutos cada una. Todos los participantes cuentan con más de dos años de antigüedad en la compañía y uso diario del CRM, por lo que su visión representa la experiencia acumulada de los equipos que operan el sistema de forma continua.

A partir del análisis temático se identificaron cinco categorías principales:

- Rol y alcance del CRM.
- Eficiencia y creación de valor.

- Limitaciones e ineficiencias.
- Barreras de adopción.
- Mejoras y oportunidades estratégicas.

5.1.2 a) Rol y alcance del CRM

Los cuatro gerentes coincidieron en que el CRM actual cumple un rol esencialmente operativo, enfocado en el registro de información y el seguimiento de clientes, pero sin alcance analítico o estratégico.

El responsable de Atención al Cliente (AA) indicó: “Usamos el CRM para abrir casos y hacer seguimiento, pero no podemos medir los tiempos de respuesta o satisfacción de los clientes directamente desde el sistema.”. Desde *Marketing*, CD añadió: “El CRM sirve como base de datos, pero no está vinculado con las campañas de *email* o redes. No podemos saber desde ahí qué clientes respondieron o compraron.”

El sistema actúa como una plataforma de soporte transaccional, útil para registrar y consultar información, pero no permite generar inteligencia comercial ni conocimiento sobre el comportamiento del cliente, limitando su valor estratégico.

5.1.2 b) Eficiencia y creación de valor

Los entrevistados reconocieron que el CRM contribuyó a ordenar la gestión de clientes y reducir duplicaciones, aunque señalaron que su impacto en la eficiencia y en la toma de decisiones aún es limitado.

El gerente de *Back Office* (PC) explicó: “Antes había varios archivos con la misma información. Ahora todo está en el CRM, pero los reportes los seguimos haciendo en Excel, a mano, una vez por semana.”. Desde Tecnología, PS complementó: “El sistema no tiene *dashboards* ni reportes automáticos. Cada área calcula sus propios indicadores como puede, y con criterios distintos.”. También CD (*Marketing*) reconoció: “No hay una forma

única de medir resultados. Cada área genera sus tablas de cálculo y lo actualiza cuando tiene tiempo, entonces es difícil tener una visión total de los clientes.”

Si bien el CRM centraliza datos básicos, la falta de automatización y de KPIs integrados impide convertir esa información en conocimiento útil. Los reportes dependen de tareas manuales no estandarizadas, lo que reduce la precisión y oportunidad del análisis.

Actualmente, sólo *Back Office* actualiza sus reportes semanalmente, mientras que el resto de las áreas lo hace de manera esporádica o por excepción, cuando la carga operativa lo permite. Esta situación fragmenta el control de gestión y limita la capacidad de evaluar la eficiencia y la creación de valor de forma transversal.

5.1.2 c) Limitaciones e ineficiencias

Las principales limitaciones identificadas se refieren a la ausencia de automatización, la rigidez del sistema y la falta de integración con otras herramientas.

El responsable de Tecnología (PS) comentó: “El CRM actual no permite configurar flujos automáticos. Todo hay que hacerlo manualmente: recordatorios, tareas, notificaciones. Es un sistema estable, pero rígido.” Desde Operaciones, PC subrayó: “Cuando hay que actualizar datos de clientes o estados de pago, no se puede hacer en lote. Cada registro se cambia uno por uno.” AA (*Customer Service*) agregó: “Tenemos que abrir y cerrar cada caso manualmente. Si el cliente no responde, el CRM no envía alertas; hay que recordarlo nosotros.”

El uso intensivo de procesos manuales aumenta la carga administrativa y eleva el riesgo de errores o duplicaciones, especialmente en tareas repetitivas como la gestión de casos o la actualización de datos.

La carencia de flujos automáticos y alertas se traduce en ineficiencias operativas que limitan la capacidad de respuesta al cliente y la coordinación entre áreas.

5.1.2 d) Barreras para la adopción y el uso óptimo

Los entrevistados coincidieron en tres tipos de barreras:

- Tecnológicas: el sistema es poco flexible, con lentitud en la carga de datos y sin integración con plataformas externas.
- De capacitación: no todos los equipos recibieron formación formal. CD explicó que “la mayoría aprendió de otros compañeros, no por entrenamiento estructurado”.
- De gobernanza: no existe una política institucional para garantizar la calidad y actualización de los datos. PS señaló: “Cada área tiene su forma de cargar información, lo que provoca registros duplicados o incompletos.”

Estas barreras generan diferencias de uso y aprovechamiento del sistema. La falta de una gobernanza de datos centralizada impide establecer estándares de calidad y periodicidad, afectando tanto la confiabilidad de la información como la toma de decisiones.

5.1.2 e) Mejoras y oportunidades estratégicas

A pesar de las limitaciones, todos los gerentes mostraron actitud proactiva hacia la mejora del sistema.

Las propuestas más mencionadas fueron:

- Automatizar procesos de seguimiento, recordatorios y reportes.
- Unificar indicadores de gestión (KPIs) en un tablero único accesible por todas las áreas.
- Integrar el CRM con herramientas de *marketing*, contabilidad y atención al cliente.
- Implementar *dashboards* automáticos con métricas actualizadas en tiempo real.

AA (*Customer Service*) resumió esta necesidad al decir: “Si tuviéramos alertas automáticas y reportes en línea, podríamos resolver más rápido y reducir el tiempo de atención.”. Por su parte, CD (*Marketing*) señaló: “Necesitamos que el CRM nos dé datos de conversión y seguimiento, no solo contactos.”

Los gerentes visualizan al CRM como una plataforma estratégica en potencia, siempre que evolucione hacia un modelo más analítico, conectado y automatizado. Esta visión coincide

con los resultados de la encuesta interna, donde los empleados también demandaron mayor integración y funcionalidad.

5.1.2 f) Síntesis de resultados de las entrevistas

Los principales hallazgos derivados de las entrevistas se resumen en la siguiente tabla:

Figura 20: Hallazgos de las entrevistas

Dimensión	Hallazgo principal	Evidencia de cita	Implicancia
Alcance actual	CRM operativo, sin enfoque analítico	“Usamos el CRM para abrir casos, pero no para medir resultados.” (AA)	Bajo aprovechamiento estratégico
Reportes y KPIs	Indicadores generados manualmente y sin estandarización	“Cada área tiene su Excel, no hay panel único.” (PS)	Fragmentación informativa
Automatización	Procesos manuales y lentos	“No hay recordatorios ni alertas automáticas.” (AA, PC)	Ineficiencia y errores
Integración interárea	Bases de datos y procesos desconectados	“No está vinculado con las campañas de <i>marketing</i> .” (CD)	Comunicación limitada
Capacitación	Formación desigual y aprendizaje empírico	“Aprendimos sobre la marcha, no por entrenamiento formal.” (CD)	Uso parcial del sistema
Gobernanza de datos	Falta de control y calidad informativa	“Cada área carga datos a su manera.” (PS)	Baja confiabilidad de la información

Potencial estratégico	Alta disposición al cambio	“Si pudiéramos medir todo desde el CRM, sería una herramienta clave.” (CD)	Base favorable para la implementación de un CRM avanzado
------------------------------	----------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 g) Interpretación final

Las entrevistas confirman que, aunque el CRM actual centraliza parte de la información, su impacto estratégico está limitado por la falta de automatización, la fragmentación de reportes y la ausencia de estándares comunes.

Los KPIs se gestionan manualmente, con hojas de cálculo individuales que no están integradas ni actualizadas con periodicidad uniforme.

Solo *Back Office* (PC) actualiza sus reportes de manera semanal, mientras que las demás áreas lo hacen de forma irregular, “cuando hay tiempo o por necesidad puntual” (PS).

Esta dinámica genera descoordinación, duplicidad y retrasos en la disponibilidad de información, lo que afecta la capacidad de DCG para monitorear la eficiencia y la experiencia del cliente.

No obstante, los cuatro gerentes coinciden en reconocer que el CRM podría convertirse en una plataforma de valor estratégico, siempre que se implementen mejoras en tres ejes prioritarios:

- Automatización y analítica,
- Integración interdepartamental, y
- Gestión de datos y capacitación continua.

Estas conclusiones consolidan la evidencia empírica que sustenta la hipótesis del estudio: la implementación de un CRM con funcionalidades avanzadas permitiría a DCG optimizar procesos, generar información confiable en tiempo real y fortalecer la fidelización de clientes mediante una gestión de relaciones más inteligente y unificada.

5.1.3 Observación directa

Como tercera fuente primaria, se realizó una observación estructurada en las áreas de Atención al Cliente, Operaciones, Ventas, *Marketing* y Legales. El objetivo fue identificar cómo se utilizan los módulos del CRM en la práctica diaria, y evaluar el nivel de eficiencia, la frecuencia de errores y la consistencia de la información registrada. Cada sesión tuvo una duración aproximada de 40 minutos y se efectuó durante jornadas laborales habituales, sin intervenir en la dinámica operativa de los equipos.

5.1.3 a) Resultados generales

Las observaciones mostraron que el CRM está ampliamente adoptado, pero su uso es predominantemente operativo y enfocado en tareas de registro. Las áreas trabajan con información contenida en el sistema, pero los reportes e indicadores no se generan directamente desde el CRM, sino mediante hojas de cálculo individuales elaboradas en Excel. Cada departamento mantiene su propio formato y criterio de actualización, sin un protocolo común. Solo el área de *Back Office* actualiza sus archivos de manera semanal; las demás lo hacen cuando el tiempo operativo lo permite. Esto genera descoordinación y duplicidad de información, lo que impide contar con una visión integrada de los clientes.

5.1.3 b) Hallazgos por área

Atención al Cliente (*Customer Service*)

El uso del CRM es constante para abrir casos, registrar reclamos y actualizar estados. Sin embargo, se observó variabilidad en la forma de cargar los datos, ya que algunos agentes utilizan abreviaciones o categorías no oficiales. Por ejemplo, un reclamo por demora en la activación se cargó como “pendiente de validación” en un caso y “revisión de documentos” en otro, lo que duplicó el registro. También se detectó que el cierre de casos depende del seguimiento manual del agente, ya que el sistema no envía alertas automáticas cuando un cliente no responde.

Operaciones (*Back Office*)

Los agentes utilizan el CRM para revisar pagos, estados de cuenta y programaciones semanales, pero los procesos son altamente manuales. Durante la observación, se registró que las actualizaciones de clientes con pagos confirmados se hacían directamente desde Excel y se cargaban en el CRM al final del día o de la semana. En una sesión, un asistente tuvo que revisar más de 50 registros uno por uno para validar montos y fechas, lo que muestra la falta de automatización y sincronización con los sistemas contables.

Ventas

El equipo de Ventas emplea el CRM para registrar nuevos *leads* y oportunidades, pero los reportes de conversión y desempeño se construyen fuera del sistema. Durante la observación se verificó que, para generar un informe semanal, un representante exportó los datos del CRM a Excel, los filtró manualmente y luego ajustó los totales para eliminar duplicados. Esta práctica demuestra la dependencia de herramientas externas y la ausencia de *dashboards* automáticos que permitan monitorear las métricas comerciales en tiempo real.

Marketing

El área de *Marketing* usa el CRM para obtener datos de clientes, pero al no estar integrado con las plataformas de *email marketing* o redes sociales, debe crear bases paralelas. Durante una campaña, se observó que se exportaron 559 contactos del CRM para un envío de correos, pero 28 direcciones estaban duplicadas o inactivas, lo que provocó rebotes y pérdida de tiempo en la depuración manual. Esta situación refleja falta de integración entre sistemas y riesgo de inconsistencias en la información utilizada para la comunicación con los clientes.

Legales

El departamento Legal utiliza el CRM para registrar contratos, litigios y gestiones judiciales, aunque la mayor parte del trabajo se realiza fuera del sistema. En una observación, un abogado revisó un expediente que figuraba cerrado en el CRM pero seguía activo en su carpeta compartida. La actualización no se había realizado desde hacía más de dos semanas. Esto muestra que la dependencia de documentos externos y correos electrónicos impide mantener la base actualizada, reduciendo la trazabilidad de los casos.

5.1.3 c) Conclusiones de la observación

La observación directa permitió comprobar que, aunque el CRM está implementado en todas las áreas, su uso es manual, fragmentado y heterogéneo. El sistema funciona como repositorio de información, pero no como herramienta de gestión o análisis. Los reportes no están centralizados ni estandarizados, y su actualización depende del criterio y disponibilidad de cada equipo. Además, se constató la ausencia de alertas automáticas, validaciones internas y flujos de trabajo integrados, lo que limita la eficiencia operativa y la capacidad de seguimiento en tiempo real.

Estas evidencias confirman lo señalado por los empleados y los gerentes: el CRM de DCG cumple una función útil pero limitada. Su potencial para mejorar la experiencia del cliente, reducir errores y fortalecer la fidelización está condicionado por la falta de automatización, integración y gobernanza de los datos.

5.2 Resultados de fuentes secundarias

5.2.1 Revisión documental interna

La revisión documental interna se centró en los manuales de procedimiento, plantillas de trabajo y registros operativos utilizados por las áreas de *Underwriting* y *Back Office* dentro de Debt Consultants Group (DCG).

El propósito fue analizar el grado de estandarización de los procesos, la integración del CRM con las operaciones y la consistencia en el manejo de la información entre departamentos.

5.2.1 a) Manuales y guías operativas

Los documentos revisados (*Training Manual for Underwriting Process (LeadTrac)* y *Back Office Manual*) muestran un alto nivel de detalle técnico en las tareas de registro y procesamiento, pero evidencian una fragmentación funcional en la gestión de datos. En

ambos casos, el CRM actual (*LeadTrac*) se utiliza como repositorio principal de información, aunque no concentra todo el flujo operativo.

En el manual de *Underwriting* se detalla el procedimiento para la creación de nuevos clientes, verificación documental y cálculo de planes de pago. El proceso incluye la conversión manual de montos mensuales o diarios a pagos semanales, la verificación de documentación y la asignación de representantes. Sin embargo, el cálculo de la deuda estimada y del plan de pagos requiere operaciones aritméticas fuera del CRM, y los ajustes posteriores se realizan manualmente en hojas de cálculo. Esto implica una dependencia operativa del criterio individual del analista y la posibilidad de errores en las conversiones o actualizaciones de datos.

En el *Back Office Manual* se observa un patrón similar: el CRM es empleado para registrar información y actualizar estados de cuenta, pero los informes financieros (como libro mayor (*ledgers*), flujo de caja (*cashflow*), las proyecciones y los balances) se generan fuera del sistema, mediante plantillas de Excel. La validación de la información se realiza de forma manual, y la carga al CRM se produce sólo después de la revisión final. Además, cada departamento maneja su propio archivo maestro de control, sin sincronización automática con la base principal. Esto provoca duplicidad de información y desfases temporales entre los datos financieros y los registros del CRM.

5.2.1 b) Procesos no automatizados y riesgo operativo

Tanto en los procesos de *Underwriting* como en los de *Back Office*, se identifican tareas repetitivas que podrían ser automatizadas:

- Cálculo de montos semanales y duración de programas.
- Generación de reportes de pagos, proyecciones y balances.
- Validación de documentos recibidos y alertas de seguimiento.

Actualmente, estas tareas se ejecutan de forma manual, lo que genera riesgo de error humano y baja trazabilidad interdepartamental. La falta de conexión entre el CRM y otras

herramientas como el sistema contable o el *software* de correo corporativo incrementa la carga administrativa y retrasa la disponibilidad de información.

Por ejemplo, el manual indica que cuando un cliente presenta un pago insuficiente (NSF), la corrección del registro requiere verificación en tres plataformas diferentes: el CRM actual (*LeadTrac*), el sistema de *escrow* (EPPS) y la hoja de cálculo de seguimiento interna. Esta triple revisión consume tiempo y dificulta el análisis global de indicadores como la tasa de morosidad o la recuperación semanal de pagos.

5.2.1 c) Estandarización documental y control de calidad

A pesar de la complejidad técnica, los manuales muestran un esfuerzo por mantener consistencia en la documentación interna. Los instructivos especifican formatos y plantillas oficiales, por ejemplo, las proyecciones de aumento o disminución de pagos, y los estados de flujo de caja (*cashflow statements*) que se aplican de forma sistemática. No obstante, la ausencia de un sistema unificado de auditoría y control de calidad en la carga de datos hace que estas herramientas dependan del cumplimiento individual de los empleados.

Los registros observados también reflejan una brecha entre la gestión técnica y la analítica. Si bien los procesos son precisos en términos administrativos, no generan indicadores automáticos de desempeño (KPI) ni reportes visuales que permitan analizar eficiencia o resultados en tiempo real.

5.2.1 d) Conclusión de la revisión documental interna

La evidencia recopilada demuestra que DCG cuenta con manuales exhaustivos y procedimientos formalizados, pero su modelo operativo se basa en procesos manuales, fragmentados y no integrados digitalmente.

El CRM cumple un papel esencial en la organización de la información, pero no en la generación de conocimiento. Los datos existen, pero se gestionan en silos y sin analítica automatizada, lo que impide convertir la información en valor estratégico.

En conjunto, esta revisión documental confirma lo identificado en las fuentes primarias: la compañía posee una base operativa sólida, pero carece de herramientas de automatización, integración y medición estandarizada. Estos hallazgos fundamentan la necesidad de avanzar hacia un plan estratégico de *marketing* apoyado en un CRM avanzado, capaz de integrar procesos, generar indicadores en tiempo real y fortalecer la fidelización de clientes mediante una gestión más inteligente de la información.

5.2.2 Benchmarking sectorial

El presente apartado desarrolla el análisis de *benchmarking* sectorial con el objetivo de identificar, describir y comparar de manera exhaustiva las principales soluciones de *Customer Relationship Management* (CRM) disponibles en el mercado estadounidense que son aplicables al sector financiero, crediticio y de servicios de deuda. La comparación se realiza en función de: (a) grado de especialización para finanzas, (b) funcionalidad disponible, (c) costos y esquema de licenciamiento, (d) integración y escalabilidad, (e) soporte y disponibilidad en EE. UU., y (f) cumplimiento normativo.

5.2.2 a) Contexto del mercado CRM en EE. UU.

Los informes recientes sobre el mercado de CRM señalan que Estados Unidos continúa siendo el principal mercado en volumen e innovación, impulsado por la digitalización de la experiencia del cliente y por la irrupción de la inteligencia artificial aplicada a la gestión comercial (O'Connor, 2025). PS Market Research (2025) estima que el segmento de CRM en EE. UU. supera los 25 mil millones de dólares y mantiene tasas de crecimiento de dos dígitos. Asimismo, Salesforce (2025) identifica a los servicios financieros como uno de los verticales que más rápidamente adoptan CRM avanzados por la necesidad de trazabilidad, cumplimiento y personalización.

5.2.2 b) Ranking de soluciones CRM más relevantes en EE. UU. para servicios financieros

Sobre la base de los reportes de mercado revisados (Salesforce, 2025; PS Market Research, 2025; Stats N Data, 2025) y la presencia efectiva de los proveedores en el sector

financiero, se propone el siguiente ranking cualitativo de soluciones CRM con mayor nivel de madurez y adopción en EE. UU.:

1. Salesforce Financial Services Cloud (FSC) – <https://www.salesforce.com/financial-services/>
2. Microsoft Dynamics 365 (Sales + Finance) – <https://dynamics.microsoft.com/>
3. HubSpot CRM / Sales Hub Enterprise – <https://www.hubspot.com/>
4. SAP Customer Data Cloud / SAP Sales Cloud – <https://www.sap.com/>
5. Zoho CRM / Zoho Finance Plus – <https://www.zoho.com/>
6. Oracle CX / NetSuite CRM – <https://www.oracle.com/cx/>

Este ranking no es de ventas absolutas sino de adecuación y disponibilidad para una empresa de servicios financieros como DCG que opera en EE. UU. y debe compatibilizar procesos de atención, cobranza, operaciones y *marketing*.

5.2.2 c) Tabla comparativa de *benchmarking*

A continuación, se presenta una tabla comparativa de las plataformas identificadas. Las cifras de precio son de referencia y pueden variar según número de usuarios, contrato anual y servicios profesionales asociados.

Figura 21: Tabla Comparativa de *Benchmarking*

Plataforma	Funcionalidades clave	Integración / Escalabilidad	Cumplimiento y seguridad	Soporte	Precio de referencia
Salesforce Financial Services Cloud	Vista 360° cliente, automatización, IA, gestión de cuentas financieras, flujos de aprobación, <i>marketing</i> cloud opcional	Muy alta. Integración nativa con Tableau, Slack, Data Cloud; AppExchange	SOC 2, GDPR, opciones para FINRA/SOX	Soporte 24/7, comunidad y <i>partners</i>	USD 325–350 usuario/mes (Enterprise)
Microsoft Dynamics 365 (Sales + Finance)	CRM + ERP, <i>reporting</i> en Power BI, gestión de oportunidades, módulos financieros	Alta dentro del ecosistema Microsoft (Azure, 365, Teams)	ISO 27001, SOX, controles de acceso	Soporte por niveles, <i>partners</i> locales	≈ USD 180–210 usuario/mes
HubSpot CRM / Sales Hub Enterprise	Gestión comercial, <i>pipelines</i> , <i>marketing inbound</i> , automatización, <i>tickets</i>	Media-alta con APIs y <i>marketplace</i>	GDPR, CCPA	Soporte online, base de conocimiento	USD 15–150 usuario/mes según plan
SAP Customer Data Cloud	Gestión de identidades, consentimientos, analítica avanzada, omnicanal	Alta para corporativo, integración con SAP ERP	GDPR, SOX	Soporte enterprise	≈ USD 300 usuario/mes

Zoho CRM / Finance Plus	CRM + facturación + soporte + contabilidad ligera	Media; integraciones con bancos y QuickBooks	PCI DSS, CCPA	Soporte estándar	≈ USD 60 usuario/mes
Oracle CX NetSuite CRM	CRM completo, finanzas, cadena de suministro, analítica	Alta en ecosistema Oracle/NetSuite	Controles SOX, GDPR	Soporte enterprise	Variable según suite

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 d) Análisis por plataforma

Salesforce Financial Services Cloud (FSC)

Es la solución más madura y específicamente diseñada para servicios financieros. Incluye modelo de datos financieros, gestión de cuentas, relaciones y hogares, automatización de procesos de *onboarding*, flujos de aprobación, *scoring* y segmentación con IA. Permite integrar *marketing*, ventas, servicio y analítica en un solo entorno. Su principal desventaja es el costo por usuario y la necesidad de una implementación profesional. Página oficial: <https://www.salesforce.com/financial-services/>

Microsoft Dynamics 365 (Sales + Finance)

Destaca por integrar CRM y ERP en un solo ecosistema. Es especialmente útil cuando el negocio necesita unir procesos de clientes con procesos contables y de *back office*. La integración con Power BI permite construir tableros financieros y de cobranza de forma relativamente sencilla. Requiere una configuración inicial más técnica que otras soluciones. Página oficial: <https://dynamics.microsoft.com/>

HubSpot CRM / Sales Hub Enterprise

Es una opción más accesible y con gran facilidad de adopción. Está muy orientada a *marketing* y ventas, con automatizaciones de contacto, segmentación y campañas. Para una empresa financiera como DCG puede cubrir muy bien la parte de comunicación, captación y retención, pero requerirá integraciones o desarrollos adicionales para profundizar en procesos de cobranza, *underwriting* o cumplimiento. Página oficial: <https://www.hubspot.com/>

SAP Customer Data Cloud / SAP Sales Cloud

Solución de nivel corporativo, potente en seguridad y gobierno de identidades. Adecuada para grupos financieros con varias unidades de negocio y requerimientos estrictos de protección de datos. Su implementación es más costosa y compleja, por lo que suele utilizarse en empresas de mayor tamaño. Página oficial: <https://www.sap.com/>

Zoho CRM / Zoho Finance Plus

Alternativa de menor costo, adecuada para organizaciones que desean ordenar procesos comerciales y administrativos sin una inversión inicial elevada. Su punto débil es la menor profundidad en *compliance* (cumplimiento normativo) financiero y la necesidad de integrar manualmente algunos procesos críticos. Página oficial: <https://www.zoho.com/>

Oracle CX / NetSuite CRM

Oracle ofrece una suite robusta que combina CRM, ERP y analítica. Es adecuada para empresas que ya operan sobre Oracle o NetSuite y desean centralizar todo en un solo proveedor. Su costo y complejidad de implementación son similares a Salesforce o SAP. Página oficial: <https://www.oracle.com/cx/>

5.2.2 e) Análisis comparativo para DCG

A la luz del relevamiento interno realizado en DCG (donde se evidenció uso operativo del CRM, pero baja automatización, reportes no estandarizados y manejo manual de KPIs) el elemento más crítico a resolver no es solo disponer de un CRM, sino contar con una plataforma que: (1) centralice la información de todas las áreas (atención, operaciones, *marketing* y legales), (2) permita generar reportes financieros y de servicio en tiempo real, y (3) incorpore flujos automáticos de seguimiento y alertas.

Desde esta perspectiva, Salesforce Financial Services Cloud aparece como la opción que mejor cubre los tres puntos, porque trae modelo de datos financiero, automatización avanzada e integraciones nativas. Microsoft Dynamics 365 sería la segunda alternativa más sólida, sobre todo si DCG desea integrar su CRM con contabilidad y reportes financieros usando herramientas Microsoft. HubSpot podría considerarse como una fase inicial o como herramienta de *marketing/comunicación*, pero no cubre por sí sola las necesidades de *compliance* y de *back office* financiero. Zoho y SAP podrían evaluarse según presupuesto

(Zoho) o nivel de seguridad requerido (SAP), pero no son las que mejor se alinean al mapa de procesos observado en DCG.

5.2.2 f) Conclusión

El *benchmarking* muestra que las soluciones CRM más extendidas en el mercado estadounidense tienden hacia modelos integrados, en la nube, con fuerte orientación a analítica y cumplimiento. Para DCG, que hoy opera con procesos manuales, reportes en Excel y una base de datos fragmentada, la adopción de un CRM avanzado no sólo permitiría mejorar la experiencia del cliente, sino también consolidar la información y estandarizar los indicadores de gestión. En términos objetivos, Salesforce resulta la opción más completa.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN

6.1. Fundamentación del Plan y síntesis de los hallazgos

El proceso de diagnóstico desarrollado en los capítulos anteriores permitió evidenciar que Debt Consultants Group enfrenta una paradoja organizacional: cuenta con una estructura funcional sólida y personal capacitado, pero su sistema de gestión de clientes no está integrado ni orientado estratégicamente al valor.

El análisis de encuestas, entrevistas y observaciones directas reveló que:

- El CRM actual se utiliza con alta frecuencia (más del 70 % de los empleados lo usa a diario), pero de manera operativa y no analítica.
- La información de clientes se encuentra fragmentada entre departamentos, dificultando la trazabilidad.
- Los reportes se generan manualmente en hojas de cálculo, sin estandarización ni actualización automática.
- Existen barreras tecnológicas y de capacitación, especialmente en áreas no comerciales.
- Los empleados expresan una percepción positiva hacia el uso del CRM, lo que representa una oportunidad real de cambio.

En paralelo, el *benchmarking* sectorial demostró que las empresas financieras más competitivas en EE. UU. han adoptado CRM avanzados con automatización, analítica integrada y cumplimiento normativo (Salesforce, 2025; PS Market Research, 2025).

Con base en ello, el presente plan busca transformar el CRM en una plataforma estratégica de *marketing* relacional, capaz de integrar procesos, generar conocimiento y mejorar la experiencia del cliente a lo largo de su ciclo de vida.

6.2. Objetivo general del plan

Diseñar un plan estratégico de *marketing* basado en un sistema CRM avanzado, que permita optimizar la gestión de relaciones con clientes en DCG, fortalecer la creación de valor y consolidar la fidelización en el mercado financiero estadounidense.

6.3. Objetivos específicos

Integrar en una sola plataforma los procesos de atención, operaciones, *marketing* y legales, garantizando coherencia en la gestión del cliente.

- Mejorar la eficiencia operativa, reduciendo tiempos de respuesta y duplicación de tareas mediante automatización de flujos.
- Fortalecer la relación con los clientes a través de una comunicación personalizada y omnicanal.
- Generar inteligencia comercial y analítica, permitiendo decisiones basadas en datos (*data-driven*).
- Reorientar la cultura organizacional hacia el cliente.

6.4. Estrategia STP (Segmentación, *Targeting* y Posicionamiento)

Segmentación

La segmentación se estructura bajo criterios demográficos, conductuales y financieros, buscando identificar subgrupos de clientes con necesidades diferenciadas:

Figura 22: Segmentación

Tipo de segmento	Descripción	Necesidad principal	Oportunidad estratégica
PYMES en reestructuración financiera	Empresas con deudas activas en negociación o refinanciamiento.	Agilidad, asesoramiento y visibilidad de su deuda.	Fidelización mediante gestión transparente y seguimiento automatizado.
Emprendedores y profesionales independientes	Clientes con historial mixto de pagos y necesidad de planes flexibles.	Asesoramiento personalizado y recordatorios de pago.	<i>Cross-selling</i> de servicios financieros.
Clientes legales	Casos en litigio o defensa ante prestamistas alternativos.	Información actualizada y documentación segura.	Integrar CRM con registros legales y gestión documental.
Clientes recurrentes o referidos	Participantes que ya completaron programas exitosos.	Reconocimiento y beneficios de fidelidad.	Programas de retención y referidos automatizados.

Fuente: Elaboración propia

Targeting

El público objetivo principal son las PYMES y profesionales con deudas en curso que buscan soluciones de consolidación y acompañamiento financiero. Su comportamiento se caracteriza por una alta interacción digital y una demanda creciente de transparencia en los procesos. DCG puede captar y retener este segmento mediante una oferta de valor basada en confianza, eficiencia y servicio personalizado.

Posicionamiento

“Debt Consultants Group: tu aliado financiero digital para resolver deudas con confianza, agilidad y acompañamiento humano.”

El posicionamiento combina tres atributos diferenciales:

- Tecnología confiable: respaldo en un CRM avanzado, con datos en tiempo real.

- Asesoramiento humano: contacto cercano y empático.
- Transparencia: comunicación clara sobre plazos, costos y progresos.

El CRM se convierte así en el instrumento tangible del posicionamiento, al permitir una relación coherente y continua entre empresa y cliente.

6.5. Propuesta de valor

La propuesta de valor de DCG se construye sobre la integración de servicio financiero personalizado y tecnología inteligente. A partir del modelo *Value Proposition Canvas*, se identifican las siguientes correspondencias:

Figura 23: Value Proposition Canvas

Elemento	Descripción	Valor agregado del CRM
Tareas del cliente	Resolver deudas, organizar pagos, entender su situación financiera.	Centralización de datos y visualización en tiempo real.
Frustraciones (Pains)	Falta de comunicación, procesos lentos, desinformación sobre el estado de cuenta.	Automatización de alertas, notificaciones personalizadas y portales de autoservicio.
Ganancias (Gains)	Confianza, rapidez y sensación de control.	Experiencia omnicanal, reportes claros y asesoramiento proactivo.

Fuente: Elaboración propia

El valor diferencial de DCG radica en su capacidad para convertir la información en servicio, generando una experiencia que combina inteligencia tecnológica y trato humano.

6.6. Estrategia de marca y comunicación

La estrategia de marca se orienta a reposicionar a DCG como una empresa financiera confiable, moderna y centrada en el cliente. Este reposicionamiento se apoya en la adopción de un CRM avanzado, entendido como el pilar central para fortalecer la relación

con los clientes, mejorar la experiencia de servicio y proporcionar información en tiempo real que permite resolver consultas de manera ágil y personalizada.

El nuevo enfoque comunicacional se articulará en torno a cuatro componentes esenciales:

- a) Identidad de marca
- b) Propósito: acompañar al cliente en su proceso de recuperación financiera.
- c) Valores: transparencia, empatía, eficiencia e innovación.
- d) Personalidad: confiable, cercana y profesional.
- e) Promesa de marca: “Resolvé tu deuda con quienes te entienden y te acompañan.”

2) Estrategia de comunicación

La estrategia se organiza en tres ejes complementarios, que no serán abordados de manera simultánea en una única campaña masiva, sino implementados de forma progresiva y segmentada según los públicos, los canales y las etapas del plan operativo. Esta estructura permite mantener coherencia y foco, evitando una comunicación dispersa y asegurando que cada eje cumpla un rol específico dentro del reposicionamiento de marca.

Además, en los tres ejes se integrará de manera explícita el uso del CRM avanzado, destacándolo como herramienta clave de servicio, soporte continuo y gestión personalizada.

a) Eje emocional

Poner el foco en el bienestar y la tranquilidad financiera del cliente, mostrando a DCG como un aliado que acompaña su proceso. La plataforma CRM permitirá reforzar este eje mediante comunicaciones personalizadas, seguimiento proactivo y soporte basado en información actualizada.

b) Eje funcional

Demostrar rapidez, claridad y profesionalismo. El CRM avanzado facilita este eje al integrar datos de múltiples áreas, reducir tiempos de respuesta y garantizar un tratamiento consistente de cada caso.

c) Eje tecnológico

Mostrar la integración del nuevo CRM como símbolo de eficiencia, confiabilidad y modernización del servicio. Este eje posiciona a DCG como una empresa que invierte en herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia y fortalecer la relación con sus clientes.

3) Canales y tono

- a) Omnicanalidad coordinada a través de CRM, correo electrónico, SMS, WhatsApp Business y web.
- b) Tono comunicacional: claro, empático y orientado a la solución.
- c) Mensaje unificado: todos los puntos de contacto deben reflejar coherencia visual y discursiva.

4) *Insight* de comunicación (comprensión profunda)

“No es solo deuda: es recuperar el control de tu futuro financiero.”

Este *insight* permite conectar emocionalmente con el cliente y reforzar el sentido de apoyo continuo que la marca busca transmitir.

6.7. Arquitectura estratégica del plan CRM

Para garantizar la coherencia entre áreas, se propone una arquitectura estratégica del sistema basada en tres niveles interdependientes:

Figura 24: Arquitectura estratégica propuesta

Nivel	Propósito	Componentes
Nivel Operativo	Ejecutar tareas diarias con eficiencia.	Automatización de casos, seguimiento de pagos, registro de interacciones.
Nivel Analítico	Convertir los datos en conocimiento.	<i>Dashboards</i> (tableros de control), indicadores de retención, análisis de recurrencia y morosidad.
Nivel Estratégico	Tomar decisiones de <i>marketing</i> basadas en evidencia.	Segmentación dinámica, predicción de abandono, evaluación de satisfacción.

Fuente: Elaboración Propia

Este modelo transforma al CRM en una herramienta de gestión integral, con capacidad para alimentar tanto la operación como la estrategia de *marketing* relacional.

6.8. Indicadores estratégicos de desempeño (KPIs)

Los KPIs definidos en este nivel son indicadores estratégicos, orientados a medir la efectividad del plan en su fase de consolidación, no los resultados financieros (que se desarrollarán en el Capítulo 8).

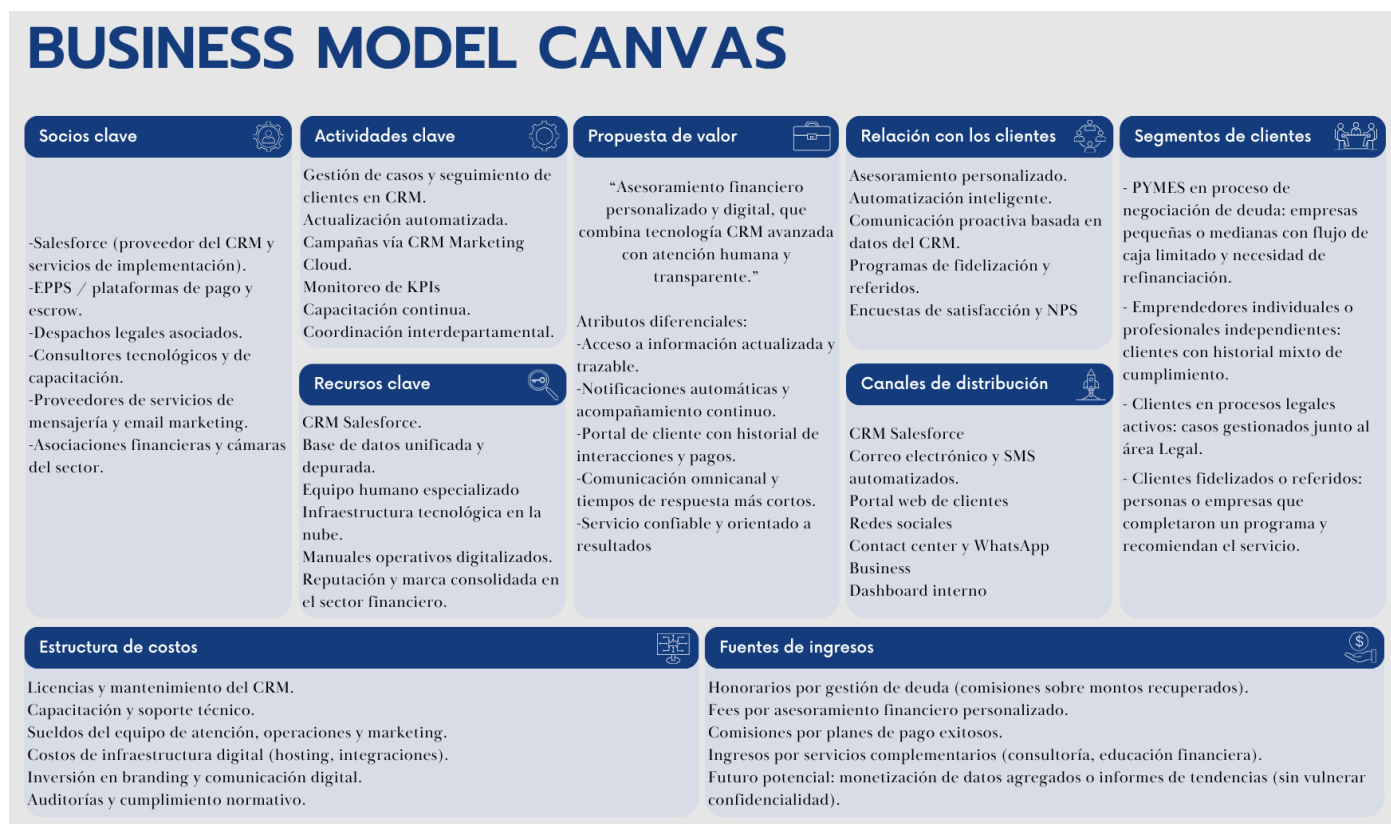
Figura 25: Indicadores estratégicos de desempeño (KPIs)

Indicador	Dimensión	Propósito	Meta estratégica
Nivel de adopción del CRM	Operativa	Medir la apropiación interna del sistema.	90 % de usuarios activos.
Tiempo promedio de respuesta al cliente	Servicio	Evaluar eficiencia en resolución de casos.	Reducción del 25 %.
Tasa de retención	Relacional	Medir fidelización y recompra de servicios.	Aumento del 15 %.
Satisfacción del cliente (NPS)	Experiencia	Evaluar percepción y recomendación.	Mayor o igual a 75 puntos.
Integridad de datos interárea	Técnica	Monitorear la consistencia de la información.	Mayor o igual 95 % de coincidencia entre áreas.

Fuente: Elaboración Propia

6.9. Business Canvas Model

Figura 26: *Business Canvas Model*



Fuente: *Elaboración propia*

El modelo desarrollado visualiza un ecosistema CRM centrado en el cliente, donde la información fluye transversalmente entre áreas, eliminando silos y permitiendo la toma de decisiones basada en datos.

El valor diferencial de DCG no radica solo en su servicio de negociación de deudas, sino en cómo gestiona la experiencia del cliente: personalizada, digital, y respaldada por una tecnología robusta.

Este Canvas se conecta directamente con los objetivos del plan:

- Mejorar la experiencia del cliente.
- Integrar tecnología y cultura organizacional.

- Transformar datos en conocimiento y fidelización.

6.10. Viabilidad y sostenibilidad estratégica

El plan presenta alta viabilidad técnica y organizacional. Desde el punto de vista tecnológico, DCG dispone de la infraestructura necesaria para incorporar un CRM en la nube y cuenta con un equipo interno con experiencia en procesos digitales. Desde la dimensión organizacional, el personal mostró predisposición al cambio y reconocimiento del valor de la digitalización.

En términos de sostenibilidad, la propuesta:

- Optimiza recursos existentes, evitando duplicidades.
- Promueve el aprendizaje organizacional, mediante capacitación continua y uso compartido de datos.
- Refuerza la ventaja competitiva, al diferenciar a DCG como empresa tecnológica y empática.
- Genera valor intangible, fortaleciendo la reputación y la confianza del cliente.

La implementación gradual, prevista en fases, permitirá adaptar los procesos sin afectar la continuidad operativa, garantizando una adopción progresiva y sostenible.

6.11. Transición hacia la implementación

El presente capítulo definió la estructura estratégica del plan de *marketing* basado en CRM, estableciendo el diagnóstico, la segmentación, el posicionamiento, la propuesta de valor y los ejes de comunicación que orientarán su desarrollo. En el Capítulo 7, se abordará el *Marketing Mix* y la implementación operativa, donde se detallarán las acciones tácticas por canal, cronogramas y responsables. Posteriormente, el Capítulo 8 presentará el análisis financiero y el retorno esperado de la inversión, vinculando los beneficios proyectados con la sostenibilidad económica del plan.

CAPÍTULO 7: *MARKETING MIX* E IMPLEMENTACIÓN

El *Marketing Mix* propuesto para Debt Consultants Group se estructura bajo una lógica orientada al cliente, con foco en la integración del CRM avanzado como eje articulador de todos los componentes. Dado que DCG ofrece servicios financieros de negociación y gestión de deudas (con un alto componente intangible, variable y dependiente del desempeño del personal) el diseño del *mix* debe apoyarse en el modelo SAVE (Solución, Acceso, Valor, Educación), más adecuado para servicios B2B/B2C híbridos y basado en las recomendaciones de Ettenson, Conrado y Knowles (2013).

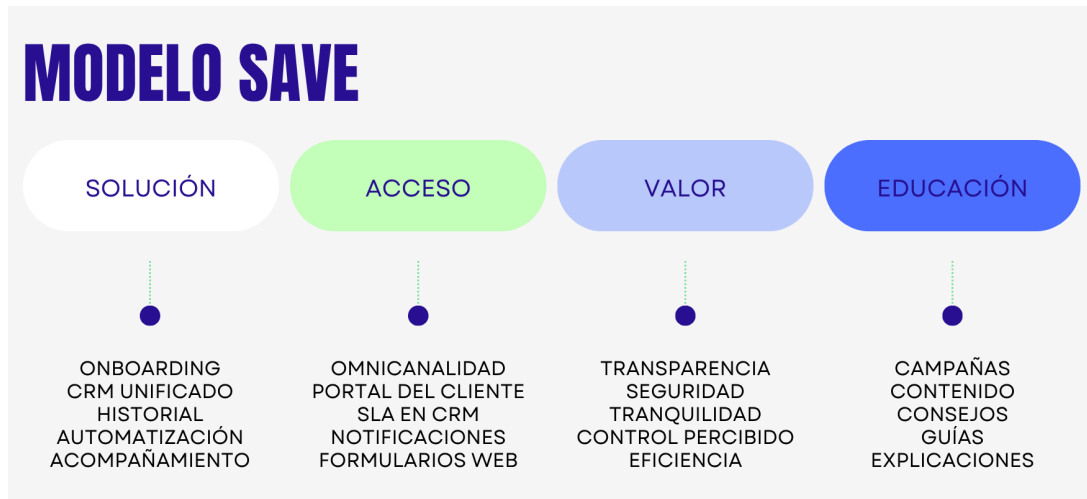
7.1. Propuesta estratégica basada en SAVE

Ante la transición del *marketing* tradicional hacia enfoques centrados en el cliente, el modelo SAVE (Solución, Acceso, Valor y Educación) se presenta como un marco metodológico más adecuado para servicios financieros que dependen de la gestión de información, la personalización y la eficiencia operativa (Ettenson, Conrado & Knowles, 2013).

En el caso de Debt Consultants Group (DCG), la implementación de un CRM avanzado basado en Salesforce funciona como plataforma tecnológica vertebral, articulando y potenciando los cuatro componentes del modelo.

Esta propuesta estratégica busca responder a la pregunta de investigación acerca de cómo un CRM puede mejorar la gestión de las relaciones con los clientes, y se alinea con la hipótesis de que un sistema robusto puede optimizar la experiencia del cliente, incrementar la eficiencia y contribuir a crear valor relacional sostenible.

Figura 27: Modelo SAVE



Fuente: Elaboración propia

7.1.1. Solución: Servicios integrados habilitados por Salesforce CRM

En lugar de centrarse únicamente en la prestación básica del servicio, la negociación de deuda, la propuesta de DCG se orienta a ofrecer una solución integral que acompañe al cliente durante todo su recorrido, desde la primera consulta hasta la resolución de su situación financiera. Salesforce actúa como la infraestructura que hace posible esta solución, al integrar información, ordenar procesos y asegurar una experiencia más transparente, eficiente y personalizada.

a) *Onboarding* digital estandarizado

El primer punto de contacto se transforma a partir de la incorporación de formularios inteligentes, flujos automatizados y validaciones de datos dentro de Salesforce. Esta estandarización reduce la fricción inicial, evita duplicaciones, corrige inconsistencias y mitiga los errores operativos detectados en el diagnóstico. El cliente ingresa así en un proceso claro, guiado y auditable, lo que mejora la percepción de profesionalismo y facilita la transición hacia las siguientes etapas del recorrido.

b) Gestión unificada del caso (*Single Customer View*)

Salesforce consolida en un único registro todas las interacciones, documentos, promesas de pago, comunicaciones, resultados de negociaciones y movimientos financieros del cliente. Esta visión 360° constituye el núcleo operativo de la solución, ya que permite a todas las áreas (Ventas, Operaciones, Servicio al Cliente, *Marketing* y Finanzas) trabajar con información consistente y actualizada. La unificación evita retrabajos, acelera los tiempos de respuesta y habilita decisiones más precisas.

c) Automatización de procesos críticos

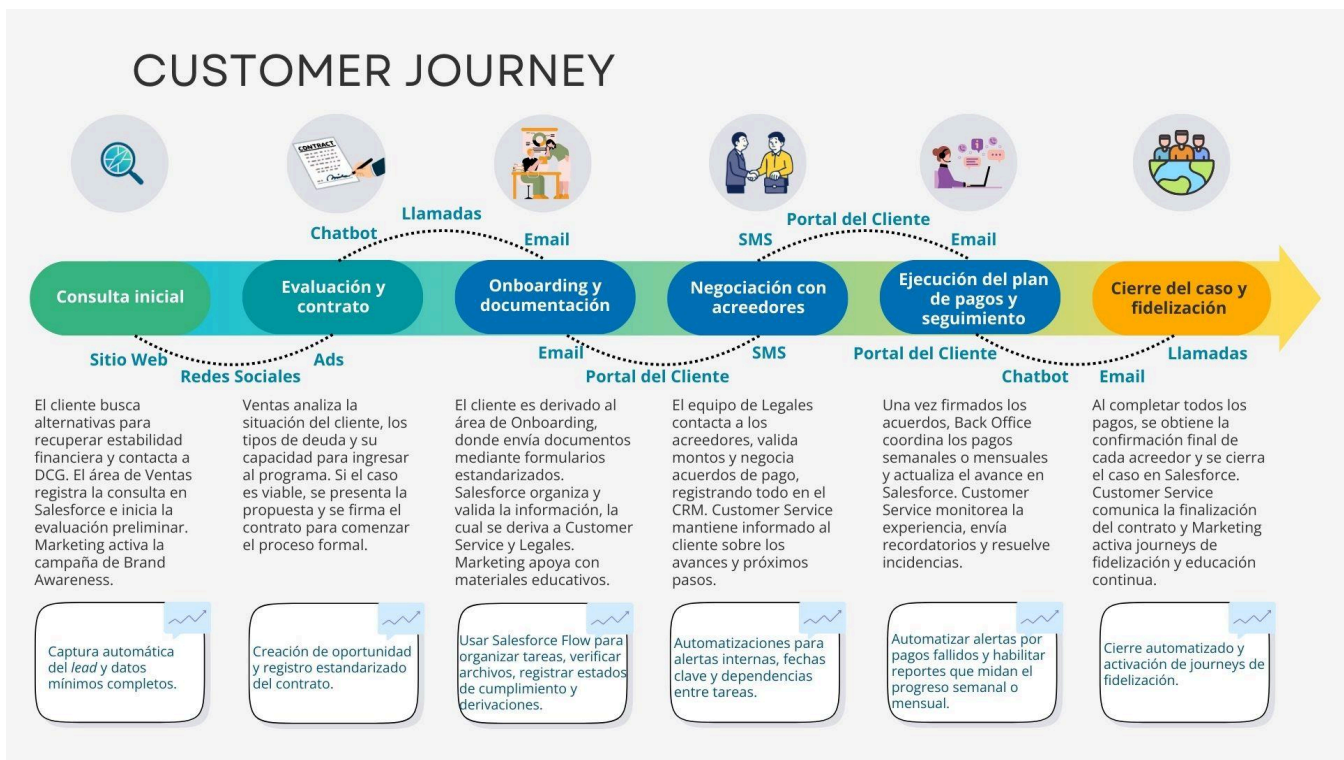
Por medio de Salesforce Flow y las automatizaciones nativas de la plataforma, se sistematizan procesos clave: generación automática de recordatorios de pago, asignación de tareas según reglas de negocio, estandarización de documentos operativos (libro mayor, estados de flujo de caja, reportes internos), sincronización con los avances del caso y reducción de la dependencia del *Back Office Manual*. Estas automatizaciones no sólo optimizan la operación sino que aseguran coherencia en cada instancia del recorrido del cliente.

d) Acompañamiento personalizado

Salesforce Marketing Cloud integra la dimensión relacional de la solución. A partir de segmentaciones avanzadas y recorridos automatizados, el cliente recibe comunicaciones relevantes y oportunas según su etapa del proceso, su comportamiento y su perfil financiero. Este acompañamiento continuo refuerza el *insight* de marca “No es solo deuda: es recuperar el control de tu futuro financiero”, y contribuye a disminuir la incertidumbre, un factor crítico en la categoría.

La solución propuesta se completa con un recorrido del cliente (*Customer Journey*) claramente definido y articulado entre las distintas áreas de DCG. Este *journey* representa gráficamente cómo se desarrolla la experiencia desde la primera consulta hasta la resolución del caso, mostrando las responsabilidades, los flujos de información y el rol del CRM en cada etapa.

Figura 28: Recorrido del cliente



Fuente: Elaboración propia

7.1.2. Acceso: Omnicanalidad y disponibilidad continua mediante Salesforce

El acceso en DCG no se limita a la disponibilidad de canales, sino que incluye la capacidad de ofrecer una experiencia comunicacional coherente, continua y relevante a lo largo de todo el recorrido del cliente. En este sentido, Salesforce Service Cloud y Marketing Cloud permiten integrar los canales de contacto, automatizar comunicaciones críticas y sostener un acompañamiento personalizado desde la consulta inicial hasta el cierre del caso.

A continuación, se presenta el esquema operativo del acceso omnicanal, seguido del plan de comunicación por fases que detalla cómo se ejecuta esta disponibilidad a lo largo del tiempo.

a) Omnicanalidad integrada

El CRM unifica llamadas telefónicas, correos electrónicos, formularios web, SMS, WhatsApp y redes sociales (fase posterior). Cada punto de contacto genera automáticamente un caso o actualización en la ficha del cliente, evitando pérdidas de información y garantizando trazabilidad completa.

b) Portal del Cliente (fase 2)

Salesforce Experience Cloud permite ofrecer visualización de estados financieros, acuerdos, documentos descargables, seguimiento del plan de pagos y contacto directo con el equipo asignado. Esto mejora la accesibilidad y reduce la carga operativa interna de Atención al Cliente y Operaciones.

c) Tiempos de respuesta estandarizados

A través de herramientas de monitoreo (SLA), el sistema permite fijar tiempos mínimos de atención y generar alertas automáticas cuando existen demoras. Esto responde al diagnóstico inicial, donde la inconsistencia operativa afectaba negativamente la experiencia del cliente.

d) Notificaciones y automatización del contacto

El cliente recibe actualizaciones inmediatas sobre movimientos importantes de su caso (documentación recibida, avances en negociaciones, pagos programados), sin depender exclusivamente de la disponibilidad del equipo humano.

e) Plan de comunicación por etapas del proceso

El acceso omnicanal definido para DCG se operacionaliza a través de un plan de comunicación que acompaña al cliente durante todo su recorrido, desde la primera consulta hasta la finalización del servicio. Este plan no se apoya en plazos rígidos, sino en la activación de comunicaciones asociadas a los principales momentos del proceso, permitiendo adaptar los mensajes y los canales a la evolución real de cada caso.

El enfoque por etapas asegura que la comunicación cumpla una función informativa, orientadora y relacional, reforzando la transparencia y la continuidad en la experiencia del

cliente. Salesforce Service Cloud y Marketing Cloud permiten ejecutar este esquema mediante automatizaciones vinculadas a cambios de estado, garantizando consistencia entre áreas y trazabilidad de cada interacción.

Figura 29: Plan de Comunicación



Fuente: Elaboración propia

En la etapa de consulta inicial, la comunicación tiene como finalidad establecer un primer vínculo de confianza y brindar una respuesta oportuna. Los mensajes se orientan a presentar el servicio, aclarar el alcance de la solución y explicar los próximos pasos. Los canales utilizados incluyen el sitio web, correos electrónicos iniciales y herramientas de contacto inmediato como *chatbot* o WhatsApp informativo.

Durante la etapa de evaluación y cierre del contrato, la comunicación acompaña el proceso de toma de decisión del cliente. Se prioriza la claridad respecto de las condiciones del servicio, el alcance del contrato y las responsabilidades de ambas partes. Esta etapa se apoya principalmente en correos electrónicos, llamadas del equipo comercial y mensajes de seguimiento a través de canales directos.

Una vez firmado el contrato, la etapa de *onboarding* y carga de documentación requiere una comunicación más operativa y guiada. Los mensajes se enfocan en facilitar el envío correcto de la información, reducir errores y evitar demoras. Para ello, se utilizan correos automatizados con instrucciones claras, recordatorios por SMS y el Portal del Cliente como canal centralizado para la gestión documental.

En la etapa de negociación con acreedores, la comunicación cumple un rol clave en la reducción de la incertidumbre. A medida que el caso avanza, el cliente recibe actualizaciones sobre el estado de las gestiones y explicaciones generales sobre el proceso de negociación. Los principales canales son el correo electrónico, notificaciones puntuales por SMS para hitos relevantes y el Portal del Cliente para la visualización del progreso.

Cuando se inicia la ejecución del plan de pagos, la comunicación se orienta al seguimiento y al cumplimiento. Se envían recordatorios, confirmaciones de pago y alertas ante incidencias, acompañando al cliente durante toda esta fase. Los canales utilizados incluyen SMS automáticos, correos transaccionales, el Portal del Cliente y herramientas de soporte como *chatbot* para consultas frecuentes.

Finalmente, en la etapa de cierre del caso y fidelización, la comunicación formaliza la finalización del servicio y busca sostener la relación a largo plazo. Se envían mensajes de cierre, encuestas de satisfacción y contenidos de educación financiera preventiva, orientados a evitar el sobreendeudamiento futuro. Esta etapa se apoya en correos electrónicos, contactos finales del equipo de *Customer Service* y *journeys* de fidelización gestionados desde Marketing Cloud.

7.1.3. Valor: Construcción de valor funcional, emocional y relacional

Siguiendo el enfoque de Almquist, Senior y Bloch (2016), la propuesta de valor no se limita al resultado funcional de “resolver la deuda”, sino que incorpora dimensiones emocionales y psicológicas que influyen en la percepción de bienestar financiero.

La implementación de Salesforce en DCG permite fortalecer de manera integral los elementos de valor que conforman la experiencia del cliente, alineándose con los cuatro

niveles jerárquicos: valor funcional, emocional, transformacional (o de cambio de vida) y valor de impacto social.

a) Valor funcional

Salesforce contribuye a mejorar los atributos básicos del servicio que permiten operar con mayor eficiencia, exactitud y consistencia:

- Reducción de errores operativos mediante automatizaciones y controles sistémicos.
- Mayor transparencia y disponibilidad de la información en tiempo real.
- Documentación homogénea y estandarización de procesos.
- Tiempos de respuesta más rápidos gracias a flujos automatizados y alertas internas.
- Registro trazable de cada interacción, lo que mejora la calidad del seguimiento y la toma de decisiones.

Estos elementos reducen fricciones, simplifican tareas y elevan la confiabilidad del servicio.

b) Valor emocional

El uso de Salesforce permite fortalecer la dimensión emocional del vínculo con el cliente, especialmente relevante en servicios financieros donde predominan la incertidumbre y la sensibilidad emocional:

- Sensación de acompañamiento constante por parte de la empresa.
- Disminución de la incertidumbre gracias a comunicaciones claras, oportunas y personalizadas.
- Mayor empatía en la interacción, facilitada por la segmentación avanzada y el conocimiento integral del cliente.

Esto se traduce en un servicio percibido como más humano, previsible y cercano.

c) Valor transformacional (cambio de vida)

Este nivel refiere a la capacidad del servicio de generar mejoras significativas en la vida del cliente, más allá del beneficio inmediato:

- Recuperación de la motivación al visualizar avances concretos en su proceso financiero.
- Sensación de progreso y reconstrucción de la estabilidad personal y económica.
- Fortalecimiento del compromiso del cliente al percibir mayor claridad, estructura y apoyo profesional.

Salesforce contribuye a este valor al brindar información organizada, accesible y comprensible, que facilita decisiones más seguras y con menos carga emocional.

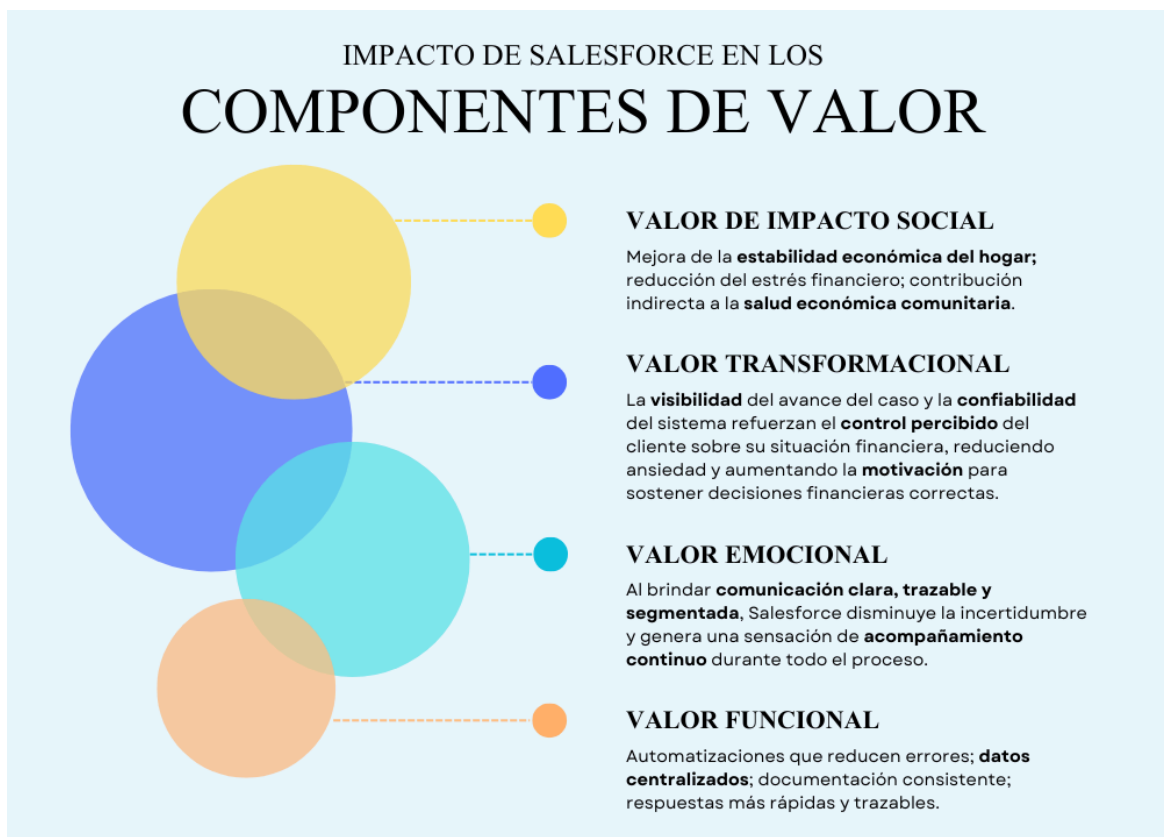
d) Valor de impacto social

Finalmente, la mejora en la gestión del cliente no sólo impacta en la experiencia individual, sino también en su entorno y en la comunidad:

- Contribución a la estabilidad financiera de los hogares al facilitar procesos más ordenados y predecibles.
- Reducción del endeudamiento crónico y sus efectos negativos en la vida familiar.
- Generación de confianza en instituciones de apoyo financiero, favoreciendo la inclusión y la educación económica.

Al profesionalizar la relación y mejorar los resultados del servicio, Salesforce potencia un impacto social positivo indirecto, alineado con el nivel superior del modelo de valor de Almquist.

Figura 30. Impacto de Salesforce en cada componente de valor



Fuente:Elaboración propia.

Al integrar tecnología, servicio humano y comunicación coherente, DCG puede incrementar el valor entregado y fortalecer la fidelización.

7.1.4. Educación: Información financiera personalizada y continua

El proceso educativo apoyado en Salesforce puede organizarse en cinco etapas que permiten acompañar al cliente de forma personalizada y continua. En primer lugar, se necesita de un diagnóstico inicial que identifique la situación financiera del cliente, su nivel de comprensión, la etapa del caso y las particularidades de su deuda. Este análisis permite segmentar con precisión y determinar el grado de apoyo requerido. A partir de esta información, Salesforce habilita campañas educativas automatizadas que ajustan los mensajes según el tipo de deuda, el comportamiento de pago y las características conductuales del usuario, garantizando que reciba contenidos pertinentes desde el inicio.

En la segunda etapa se definen los contenidos que formarán parte del proceso formativo. Esto implica identificar qué conocimiento necesita el cliente para avanzar con seguridad, qué aspectos del proceso financiero requieren explicación y qué información preventiva puede ayudar a evitar el sobreendeudamiento. Sobre esta base, se diseñan microcontenidos de alto valor, tales como consejos financieros, guías breves y explicaciones claras de cada instancia del proceso. La brevedad y claridad de estos materiales facilita su comprensión y disminuye el esfuerzo cognitivo del cliente en momentos de alta carga emocional.

La tercera etapa consiste en estructurar y desarrollar el plan educativo en Salesforce. A través de *journeys* automatizados, la plataforma organiza la secuencia de microcontenidos y define la lógica con la que se entregarán. Esto permite que el cliente reciba información progresiva y ajustada a su evolución, evitando saturación y promoviendo un aprendizaje gradual. Cada pieza se convierte en un insumo pedagógico diseñado para fortalecer la comprensión y mejorar la relación con la empresa.

A continuación, el cuarto paso se centra en la ejecución del plan. Salesforce posibilita implementar un modelo de educación transaccional, en el que cada correo, SMS o notificación no solo cumple una función operativa, sino que incorpora un componente explicativo que aclara el sentido del mensaje, detalla los próximos pasos o brinda orientación adicional. Este enfoque transforma cada interacción en un acto educativo, aumentando la transparencia, reforzando la sensación de acompañamiento y contribuyendo a reducir la ansiedad que caracteriza los procesos vinculados a deudas.

Finalmente, la quinta etapa corresponde a la revisión y mejora continua del sistema educativo. La información generada por Salesforce permite evaluar la efectividad de las comunicaciones, identificar brechas de conocimiento y ajustar contenidos o secuencias en función de los resultados. Al proporcionar mayor claridad en cada etapa, el proceso educativo disminuye la incertidumbre del cliente y mejora su predisposición a la relación. De esta manera, la educación se convierte en un instrumento estratégico para construir valor relacional sostenible y fortalecer la confianza a largo plazo.

Figura 31. Plan de Educación Financiera



Fuente: Elaboración propia

7.2. Marketing Mix e Implementación

El diseño del *Marketing Mix* operativo para DCG se construye a partir del enfoque SAVE desarrollado en el punto anterior, integrando los componentes centrales del servicio con la capacidad tecnológica de Salesforce CRM. Este esquema permite traducir la estrategia general en un conjunto de acciones concretas que ordenan la propuesta de valor, la accesibilidad del servicio, la eficiencia operativa y la calidad del acompañamiento al cliente. A diferencia del modelo tradicional de las 4P, centrado en productos tangibles y apropiado para mercados masivos, el enfoque SAVE resulta más adecuado para una empresa de servicios financieros, donde la experiencia, la relación y la gestión de información juegan un papel esencial en la satisfacción y fidelización de los clientes.

En este sentido, el “producto” tradicional se transforma en una solución integral, en la que Salesforce CRM funciona como el sistema nervioso de la organización. La estandarización del *onboarding* digital, la centralización de la información y la automatización de procesos internos permiten reducir inconsistencias, acelerar tiempos de respuesta y ofrecer un servicio más consistente. Esta solución, además, amplía el concepto del servicio básico e incorpora un componente ampliado que incluye documentación digital, seguimiento personalizado y visibilidad total de la evolución de cada caso.

El segundo elemento, equivalente a la “plaza” dentro del *mix* tradicional, se traduce en el concepto de acceso. En DCG este acceso se materializa mediante la omnicanalidad administrada desde Salesforce, que permite unificar interacciones provenientes de múltiples canales (llamadas, correos electrónicos, formularios web, SMS o WhatsApp) en un único registro. La posibilidad de incorporar un Portal del Cliente en una segunda etapa complementa esta visión, ya que habilita un contacto permanente, transparente y asincrónico, coherente con los hábitos de consumo digital del cliente actual. Con ello se busca disminuir la fricción, mejorar la disponibilidad del servicio y ofrecer un acompañamiento continuo sin depender exclusivamente de la intervención humana.

En relación con el “precio”, el enfoque SAVE invita a desplazar el foco hacia el valor percibido por el cliente. La claridad en la comunicación de tarifas, la transparencia en los procesos, la consistencia operativa y la reducción de errores derivados del registro manual fortalecen este valor tanto en su dimensión funcional como emocional. El CRM contribuye a crear esta percepción positiva gracias a la precisión de la información, la trazabilidad de cada paso y la posibilidad de ofrecer comunicaciones personalizadas que refuercen la confianza y la sensación de control que el cliente necesita en etapas de vulnerabilidad financiera.

Por último, el componente de “promoción” del *mix* tradicional es reemplazado por el concepto de educación, alineado al rol orientador que DCG busca adoptar. La educación financiera, estructurada desde Salesforce Marketing Cloud, permite entregar contenidos personalizados según el perfil, la etapa del proceso y las necesidades explícitas o implícitas de cada cliente. Este enfoque educativo mitiga la incertidumbre, acompaña

emocionalmente y fortalece el compromiso del cliente con el proceso de negociación, contribuyendo así a la construcción de relaciones duraderas basadas en confianza y transparencia.

Figura 32: Transformación del Marketing Tradicional hacia el Modelo SAVE en DCG

4P del Marketing Tradicional	Modelo SAVE	Aplicación en DCG con Salesforce CRM
Producto	Solución (Solution)	El servicio deja de ser solo la negociación de deuda para convertirse en una solución integral. Salesforce unifica procesos, estandariza el <i>onboarding</i> , automatiza tareas y centraliza información, reduciendo errores y mejorando la experiencia del cliente.
Plaza (Distribución)	Acceso (Access)	La omnicanalidad administrada vía Salesforce (llamadas, <i>emails</i> , SMS, WhatsApp, formularios <i>web</i>) permite acceso continuo y coherente. La futura implementación de un Portal del Cliente mejora la disponibilidad y la transparencia.
Precio	Valor (Value)	El valor se construye desde la transparencia, la eficiencia operativa y la confianza. Salesforce asegura datos fiables, trazabilidad de procesos y comunicaciones personalizadas, lo que aumenta la percepción de seguridad y acompañamiento.
Promoción	Educación (Education)	La educación financiera personalizada se gestiona desde Salesforce Marketing Cloud mediante contenidos segmentados, automatizados y relevantes, que ayudan al cliente a comprender su proceso y a reducir la incertidumbre financiera.

Fuente: Elaboración propia

7.3. Indicadores de desempeño (KPIs)

La implementación del plan estratégico requiere un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia del CRM avanzado como herramienta central en la gestión de clientes, así como su capacidad para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la relación con los usuarios. En este sentido, Salesforce ofrece una infraestructura robusta para medir y monitorear el comportamiento de los procesos internos y las interacciones externas, permitiendo construir un marco de evaluación dinámico, trazable y orientado a resultados.

Los indicadores presentados en este apartado se diferencian de los KPIs estratégicos desarrollados en el Capítulo 6. Mientras que aquellos expresan metas globales asociadas a la

adopción del CRM, la fidelización y la experiencia del cliente, los KPIs definidos aquí cumplen un rol operativo y funcional, orientado a monitorear la ejecución diaria del plan, el desempeño de los procesos internos y la calidad de la información gestionada en Salesforce. En conjunto, ambos niveles de medición permiten evaluar tanto el impacto estratégico de la propuesta como su desempeño operativo, garantizando coherencia metodológica y consistencia con los objetivos planteados en esta investigación.

En primer lugar, se incluyen indicadores vinculados a la eficiencia operativa, necesarios para abordar los hallazgos de la investigación que revelaron duplicaciones de información, errores de registro y una fuerte dependencia de tareas manuales. El tiempo promedio de respuesta a consultas, el porcentaje de registros completos en el CRM y la reducción progresiva de inconsistencias en los datos se convierten en métricas esenciales para evaluar si la estandarización de procesos y la automatización propuesta están generando mejoras. Salesforce permite monitorear estos indicadores mediante reportes de actividades, auditorías internas de campos obligatorios y tableros de control que muestran la evolución diaria del rendimiento operativo.

En segundo lugar, se consideran indicadores relacionados con la experiencia y la percepción del cliente, coherentes con la hipótesis que sostiene que el CRM avanzado puede contribuir a la creación de valor relacional sostenible. La satisfacción del cliente, la tasa de retención, el nivel de participación en comunicaciones educativas y la disposición a recomendar el servicio son variables que permiten evaluar la efectividad de la propuesta desde una perspectiva relacional. Salesforce Marketing Cloud facilita el seguimiento de estas métricas mediante análisis de *engagement*, tasas de apertura y comportamiento de interacción que reflejan el nivel de involucramiento del usuario con los contenidos informativos y con la empresa.

Asimismo, es fundamental incorporar indicadores vinculados al desempeño comercial, que permitan monitorear la trazabilidad de las oportunidades, la efectividad de los procesos de negociación y la consistencia en el cumplimiento de acuerdos. Métricas como la conversión por etapa del caso, el porcentaje de acuerdos formalizados y la recuperación efectiva de pagos permiten comprender el impacto de la solución tecnológica en los resultados del negocio. Salesforce Sales Cloud proporciona herramientas para visualizar la evolución de

cada caso dentro del pipeline y para comparar el rendimiento de los distintos equipos y agentes, garantizando una toma de decisiones basada en evidencia.

Finalmente, se incluyen indicadores que permiten evaluar la adopción interna del CRM, dado que uno de los hallazgos más importantes del diagnóstico fue la necesidad de mayor capacitación y alineación entre áreas. El porcentaje de uso efectivo del sistema, la actualización oportuna de los registros, el cumplimiento de tareas asignadas dentro de Salesforce y la participación en programas de formación son métricas clave para garantizar que la herramienta sea integrada de manera sostenible en la cultura organizacional. Estas variables pueden ser monitoreadas mediante registros automáticos de actividad, reportes de adopción y auditorías internas periódicas.

Este sistema de KPIs permitiría evaluar de manera integral la eficacia de la propuesta, alineando tecnología, procesos y experiencia del cliente con los objetivos generales de la investigación. Al mismo tiempo, constituye una herramienta indispensable para monitorear el impacto de Salesforce en la creación de valor, la mejora de la eficiencia operativa y la consolidación de relaciones más sólidas y sostenibles con los clientes.

Figura 33. Indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la implementación del CRM avanzado en DCG

KPI	Definición	Objetivo	Fórmula / Método de Cálculo	Fuente de Datos	Frecuencia de Medición
Tiempo promedio de respuesta	Tiempo que transcurre entre la consulta del cliente y la primera respuesta registrada en el CRM.	Reducir la variabilidad operativa y aumentar la eficiencia del servicio.	Diferencia promedio entre fecha/hora de contacto y fecha/hora de primera respuesta.	Salesforce Case Activity; Service Console.	Semanal / Mensual
Completitud de datos del cliente	Porcentaje de registros que contienen todos los campos obligatorios y validados.	Disminuir errores, duplicaciones y retrabajos.	$(\text{Registros completos} / \text{Total de registros}) \times 100$	Salesforce Data Audit Reports; Field Validation.	Mensual
Errores de registro	Número de inconsistencias detectadas en la carga de datos (duplicados, campos faltantes, registros contradictorios).	Identificar fallas en el proceso y evaluar impacto de la estandarización.	Conteo automático de errores detectados en auditorías.	Salesforce Duplicate Rules; Data Quality Reports.	Mensual
Tasa de retención de clientes	Porcentaje de clientes que permanecen activos en el proceso hasta la finalización del acuerdo.	Evaluar fidelización y estabilidad relacional.	$(\text{Clientes retenidos} / \text{Total de clientes en periodo}) \times 100$	Salesforce Accounts & Opportunities.	Trimestral
Conversión por etapa del caso	Proporción de clientes que avanzan de una etapa del <i>pipeline</i> a la siguiente.	Identificar cuellos de botella y mejorar eficiencia comercial.	$(\text{Casos que avanzan} / \text{Casos en etapa inicial}) \times 100$	Salesforce Sales Pipeline; Opportunity Stages.	Mensual
Acuerdos formalizados	Cantidad de acuerdos cerrados con éxito respecto del total de casos gestionados.	Medir el impacto del CRM en los resultados comerciales.	$(\text{Acuerdos cerrados} / \text{Casos totales}) \times 100$	Opportunities Closed Won (Salesforce).	Mensual / Trimestral
Engagement con comunicaciones educativas	Nivel de interacción del cliente con los contenidos enviados desde Marketing Cloud.	Evaluar efectividad del enfoque de Educación del modelo SAVE.	Tasas de apertura (Open Rate), clics (CTR), conversiones.	Salesforce Marketing Cloud – Email Studio & Journey Builder.	Semanal / Mensual
NPS (Net Promoter Score)	Índice de recomendación del servicio por parte de los clientes.	Medir satisfacción y lealtad relacional.	% Promotores – % Detractores	Encuestas vinculadas por caso; Integración MC + Salesforce.	Trimestral
Cumplimiento de tareas internas	Porcentaje de tareas asignadas en Salesforce completadas dentro del plazo.	Evaluar adopción interna del CRM y coordinación entre áreas.	$(\text{Tareas completadas} / \text{Tareas asignadas}) \times 100$	Salesforce Task Object; Dashboards.	Semanal / Mensual
Uso efectivo del CRM por usuario	Nivel de interacción real de los empleados con el CRM (registros creados, actualizados, tareas, casos).	Medir adopción interna y detectar necesidades de capacitación.	Conteo de actividades por usuario vs. promedio esperado.	Salesforce User Activity Reports.	Mensual
Tasa de reducción de tareas manuales	Disminución progresiva del uso de Excel o herramientas externas para procesos críticos.	Medir impacto de la automatización y la integración en Salesforce.	Evaluación comparativa pre-/post-implementación.	Auditorías internas; registros operativos.	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior resume los indicadores clave seleccionados para monitorear la efectividad de la implementación del CRM avanzado en DCG. Estos KPIs integran dimensiones operativas, relacionales y comerciales, y permiten evaluar la coherencia entre los objetivos

del plan estratégico y los avances concretos obtenidos en la gestión diaria. A través de los módulos de Salesforce Sales Cloud y Marketing Cloud, es posible obtener datos precisos, auditables y en tiempo real, lo cual facilita la toma de decisiones basada en evidencia y la identificación temprana de oportunidades de mejora. De este modo, los KPIs no solo miden el rendimiento de la tecnología, sino que también funcionan como instrumentos de gobernanza organizacional y como soporte empírico para validar la hipótesis de esta investigación.

7.4. Roadmap de implementación

La implementación del CRM avanzado en Debt Consultants Group requiere una hoja de ruta que articule actividades técnicas, organizativas y comunicacionales con una definición clara de responsables, recursos y requerimientos. Para asegurar la viabilidad del proyecto, cada fase incorpora elementos de gestión del cambio, capacitación interna y apoyo especializado, alineando el despliegue tecnológico con los objetivos estratégicos del plan.

Fase I – Preparación (Meses 1 a 3)

La primera fase, correspondiente a los meses 1 a 3, se concentra en la preparación organizacional y técnica del proyecto. En este período se conforma el equipo responsable, liderado por un *Project Manager* perteneciente al área de IT y respaldado por un *sponsor* ejecutivo que asegura la alineación estratégica.

De forma paralela, se realiza un relevamiento detallado de los procesos actuales, se documentan los flujos operativos y se definen los requerimientos funcionales del sistema. Esta etapa exige también la participación del equipo interno de datos para la depuración y homologación de las bases existentes, así como la elaboración de un plan de gobernanza de datos que establezca criterios de calidad, consistencia y trazabilidad.

Para garantizar la solidez técnica del diseño inicial, se recomienda la colaboración de un consultor externo de Salesforce durante un número acotado de horas, con el fin de validar la arquitectura propuesta y anticipar necesidades futuras.

La capacitación en esta etapa adopta la forma de sesiones introductorias para directivos y talleres de sensibilización para los equipos operativos, preparando el terreno cultural para los siguientes pasos.

Fase II – Configuración y Automatización (Meses 3 a 9)

La segunda fase constituye el núcleo técnico-operativo del proyecto, ya que involucra la construcción del entorno funcional del CRM y la migración efectiva hacia Salesforce como plataforma única de gestión. Durante este período, el equipo de IT interno y el *Project Manager* trabajan de manera articulada con un consultor externo especializado en Salesforce, cuya participación es clave para asegurar la correcta definición del modelo de datos, la adopción de buenas prácticas de arquitectura y la adaptación del sistema a los flujos específicos de DCG. Se prevé que la colaboración del consultor externo de Salesforce se extienda entre cuatro y ocho semanas, dependiendo de la complejidad del modelo de negocio y de la calidad de las bases de datos originales.

En esta etapa se configuran los objetos estándar y personalizados, se diseñan los campos y relaciones necesarios para construir la vista integral del cliente (*single customer view*), y se establecen reglas de negocio que permitan estandarizar la operativa. Se implementan flujos automatizados de asignación, validación y registro que sustituyen procesos manuales identificados como críticos durante el diagnóstico, como la carga de estados financieros, la creación de tareas internas o la derivación de casos. Asimismo, se configuran mecanismos de control como reglas de validación, estándares de carga y campos obligatorios que contribuyen a mejorar la calidad y consistencia de la información.

La automatización se complementa con el desarrollo de *dashboards* internos que permiten monitorear el desempeño operativo en tiempo real, facilitando la supervisión de tareas, la detección temprana de desvíos y la toma de decisiones basada en evidencia. En relación con la capacitación, esta fase incluye la formación técnica de los “*champions*”, usuarios referentes dentro de cada área, que serán responsables de acompañar a sus equipos en la adopción del CRM. La modalidad de capacitación combina sesiones prácticas, guías de uso

y ejercicios sobre entornos de prueba, con el propósito de construir autonomía operativa y reducir la dependencia de IT.

Fase III – Omnicanalidad y Experiencia Cliente (Meses 9 a 12)

En esta etapa se consolidan los canales de acceso y se integra el uso de Salesforce Marketing Cloud como plataforma de comunicación personalizada, lo que permite avanzar hacia una experiencia omnicanal coherente y trazable.

Uno de los hitos centrales es la habilitación del Portal del Cliente a través de *Experience Cloud*. La construcción de este portal requiere la participación conjunta de IT, *Marketing* y Servicio al Cliente para asegurar que la experiencia de navegación sea intuitiva, que el diseño refleje la identidad de marca y que la información visible para el cliente esté actualizada y correctamente categorizada. Este canal permite que el cliente consulte el estado de su caso, acceda a documentos, reciba notificaciones y realice gestiones básicas sin depender exclusivamente del personal, reduciendo la carga operativa interna y aumentando la transparencia del proceso.

En paralelo, se integran progresivamente los canales de contacto como WhatsApp, SMS y correo electrónico, permitiendo que cada interacción se registre automáticamente en Salesforce y se incorpore al historial del cliente. Esta integración es fundamental para construir una experiencia continua, evitar la duplicación de comunicaciones y garantizar que todos los agentes trabajen sobre la misma información. Para ello suelen necesitarse servicios externos de integración o APIs, cuyo uso debe planificarse dentro del presupuesto técnico de esta fase.

El despliegue de Marketing Cloud permite automatizar campañas educativas, recordatorios de pago, comunicaciones transaccionales y contenidos personalizados basados en el segmento y la etapa del caso. La ejecución adecuada de esta automatización requiere la participación de un consultor externo durante las primeras semanas, especialmente para la configuración de *journeys*, segmentación avanzada y modelos de puntuación de clientes. Este apoyo garantiza que la herramienta se implemente siguiendo estándares de calidad y

que las automatizaciones no generen saturación ni duplicación de mensajes.

La capacitación del personal en esta etapa adquiere un rol central. El equipo de Servicio al Cliente debe entrenarse en protocolos omnicanal, manejo del Portal del Cliente y respuesta coherente entre canales. A su vez, el área de *Marketing* debe desarrollar competencias para administrar campañas, interpretar métricas de *engagement* y ajustar contenidos según el comportamiento del usuario. Esta combinación de tecnología, contenido y gestión del cambio permite reforzar el acompañamiento emocional y funcional del cliente, consolidando la propuesta de valor definida en capítulos previos.

Fase IV – Auditoría, Mejora Continua y Escalado (Meses 12 en adelante)

La cuarta fase constituye el momento en que el sistema CRM se consolida como una capacidad estratégica dentro de DCG. Después del despliegue tecnológico y de la adopción inicial por parte del personal, esta etapa tiene como propósito asegurar la sostenibilidad del sistema, evaluar su impacto y poner en marcha un proceso de mejora continua que permita optimizar la eficiencia y profundizar la creación de valor relacional.

En esta fase, las auditorías mensuales de calidad de datos adquieren un rol central. Dado que la fiabilidad del CRM depende de la consistencia de la información registrada, el equipo de TI y los referentes “*champions*” de cada área realizan revisiones sistemáticas para identificar duplicaciones, errores de carga, omisiones y registros inconsistentes. Estas auditorías permiten evaluar la adherencia a los estándares de gobernanza definidos en las fases iniciales y detectar áreas con necesidades de capacitación adicional. Además, se instauran reportes automatizados en Salesforce que alertan a los supervisores cuando ciertos indicadores de calidad de datos se encuentran por debajo de los umbrales establecidos.

De manera complementaria, se llevan a cabo evaluaciones periódicas del cumplimiento de procesos operativos. Este componente es clave para validar si la automatización implementada en las fases anteriores está siendo utilizada correctamente por los equipos, si los tiempos de respuesta han mejorado de manera sostenida y si los flujos de trabajo

estandarizados están reduciendo la variabilidad operativa. La utilización de *dashboards* y KPIs dentro de Salesforce facilita este monitoreo continuo y permite tomar decisiones basadas en evidencia respecto de ajustes o rediseños necesarios.

Otro aspecto crucial de esta etapa es la optimización tecnológica. A partir del análisis de métricas y del *feedback* de los usuarios, se introducen mejoras en reglas de negocio, automatizaciones, segmentaciones y contenidos educativos. En algunos casos, puede ser necesaria la intervención puntual de consultores externos para ajustes avanzados o la evaluación de extensiones adicionales de Salesforce. Esta mejora incremental busca asegurar que el sistema siga adaptándose a las necesidades evolutivas de la organización y del cliente, evitando que el CRM quede estático o subutilizado.

La fase también contempla la expansión del uso del CRM a nuevas funcionalidades o áreas que no fueron priorizadas en las etapas iniciales. Entre estas ampliaciones pueden incluirse módulos adicionales de análisis, nuevas integraciones con sistemas financieros, incorporación de herramientas de inteligencia artificial o ampliación del portal del cliente. La expansión progresiva se planifica cuidadosamente para evitar sobrecargar al equipo y garantizar una adopción sostenida.

La capacitación continúa siendo un componente transversal. Durante esta fase se realizan sesiones de actualización trimestrales para todos los equipos, con foco en nuevos flujos, mejoras incorporadas y buenas prácticas detectadas. Este tipo de entrenamiento refuerza la apropiación del sistema y fortalece la cultura digital de la organización, un requisito indispensable para la sostenibilidad del proyecto.

Finalmente, la fase incluye una revisión estratégica del impacto del CRM, comparando el desempeño real frente a los KPIs operativos y estratégicos definidos en los capítulos anteriores. Esta revisión permite evaluar si la herramienta está contribuyendo al aumento de la eficiencia, la reducción de errores, la mejora de la experiencia del cliente y la creación de valor relacional sostenible, en línea con la hipótesis del estudio. Asimismo, ofrece información para el diseño de un plan anual de mejora continua que consolide al CRM como un activo de largo plazo dentro de DCG.

Para visualizar el esquema de fases y actividades en el tiempo se propone un Diagrama de Gantt ([ver Anexo E](#)).

Responsables, Tareas y Recursos

La implementación del CRM requiere una coordinación transversal entre áreas, un esquema claro de asignación de responsabilidades y una definición precisa de los recursos necesarios en cada fase. Esta estructura permite asegurar continuidad, evitar retrasos y garantizar que las actividades críticas del *roadmap* cuenten con apoyo técnico y operativo adecuado. Para facilitar la gestión, las responsabilidades se organizan en función de tres categorías principales: dirección y supervisión, ejecución técnica y soporte funcional. Además, se distinguen los recursos humanos, tecnológicos y económicos esenciales para llevar adelante cada etapa.

La Dirección General cumple un rol estratégico como *sponsor* del proyecto, asegurando la alineación institucional y la autorización presupuestaria correspondiente. El *Project Manager*, proveniente del área de IT, coordina el avance del *roadmap*, gestiona plazos, articula entre áreas y supervisa la calidad del proceso. El equipo de IT y datos lidera la configuración técnica del CRM, la migración de información y la construcción de flujos automatizados, mientras que el área de Servicio al Cliente se encarga de adoptar los nuevos flujos operativos y verificar la coherencia en el uso del sistema. El equipo de *Marketing* tiene responsabilidades clave durante la integración de omnicanalidad y la construcción de contenidos educativos automatizados.

La participación de consultores externos de Salesforce se reserva para actividades críticas de configuración avanzada, optimización de flujos, automatizaciones complejas y despliegue de Marketing Cloud, en fases específicas y por tiempo limitado. Finalmente, la capacitación es un recurso transversal que se distribuye de forma escalonada a lo largo del *roadmap*, incorporando sesiones introductoras, entrenamiento técnico para *champions* y actualizaciones periódicas para todo el personal.

Con el fin de organizar estas responsabilidades de forma clara, se presenta la siguiente representación gráfica:

Figura 34. Responsables, Tareas y Recursos por Fase del Roadmap

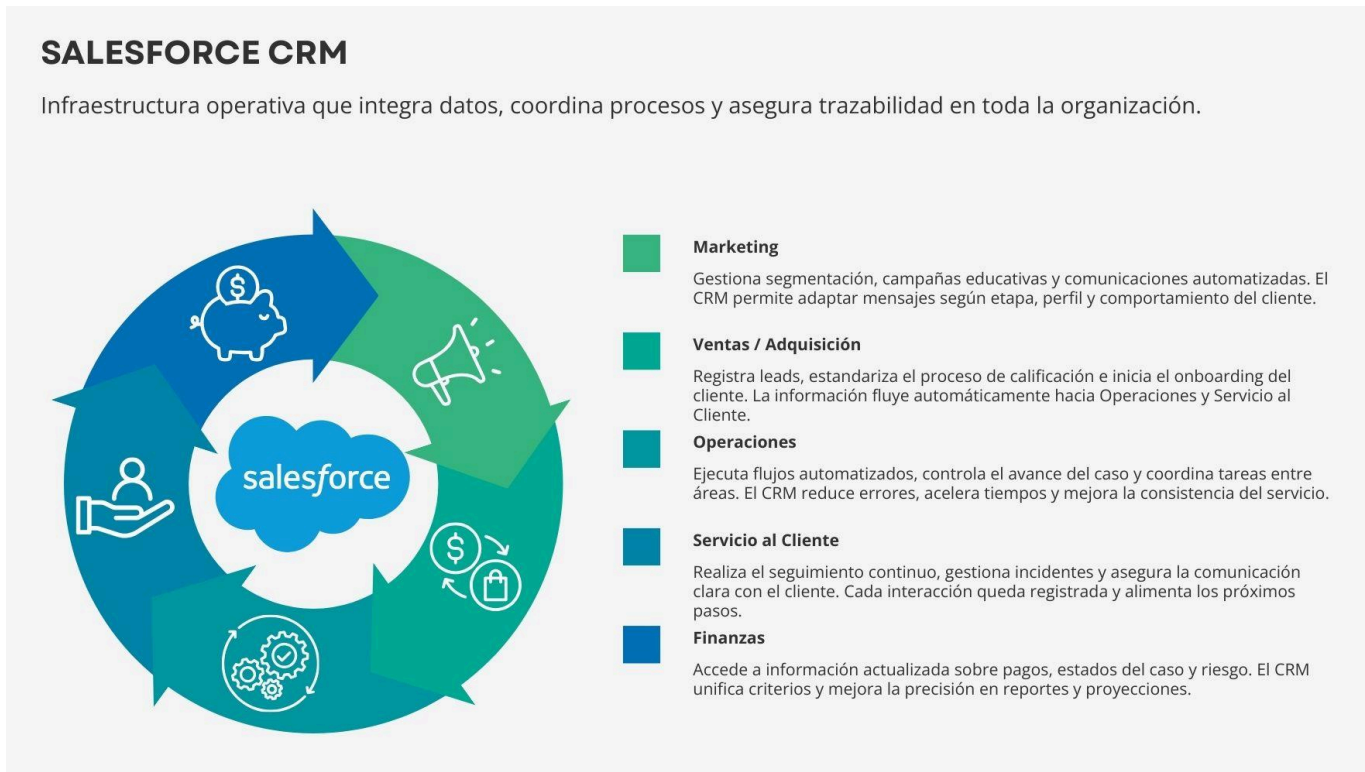


Fuente: Elaboración propia

7.5. Implicancias estratégicas para DCG

La implementación del modelo SAVE y del CRM avanzado de Salesforce implica una reorganización operativa en Debt Consultants Group (DCG), orientada a mejorar la eficiencia interna, estandarizar procesos y asegurar la coherencia en cada punto de contacto con el cliente. En este sentido, el CRM deja de ser únicamente un sistema tecnológico para convertirse en la infraestructura operativa que centraliza la información, coordina las tareas inter-áreas y soporta la ejecución del plan de *marketing*.

Figura 35. Implicancias estratégicas



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, Salesforce permite ordenar y unificar los procesos internos mediante flujos automatizados que guían la gestión del cliente desde su primera consulta hasta la resolución del caso. Esto incluye la estandarización del *onboarding*, la asignación automática de responsabilidades, la normalización del registro de datos y la disponibilidad de información actualizada para todas las áreas involucradas. La trazabilidad de cada interacción opera como un mecanismo de control que reduce errores, acelera tiempos y mejora la coordinación entre Operaciones, Servicio al Cliente, Finanzas y *Marketing*.

En segundo lugar, la adopción del CRM habilita la ejecución operativa del plan de comunicación y educación financiera, permitiendo calendarizar envíos, segmentar audiencias y automatizar mensajes según el comportamiento del cliente. La plataforma facilita la implementación gradual de las fases de comunicación propuestas en el capítulo anterior, asegurando que la estrategia de marca se traduzca en acciones concretas, medibles y replicables.

A nivel de gestión del talento, la transformación requiere un programa de capacitación estructurado que acompañe a los equipos en la adopción del sistema. Este programa debe contemplar módulos técnicos, sesiones prácticas y un período de seguimiento, garantizando que todas las áreas integren el CRM en su trabajo cotidiano y se apropien de las nuevas herramientas.

Finalmente, las implicancias operativas se consolidan mediante la definición de KPIs específicos, un *roadmap* temporal y una asignación clara de recursos. Estos elementos permiten monitorear la ejecución diaria del plan de *marketing*, medir avances, corregir desvíos y asegurar que los objetivos estratégicos se traduzcan en prácticas operativas sostenibles.

7.6. Riesgos y medidas de mitigación

La resistencia al cambio por parte del personal constituye uno de los principales riesgos asociados a la implementación de un CRM avanzado, especialmente en organizaciones con fuerte dependencia de procesos manuales y herramientas no integradas. Si bien el *roadmap* de implementación contempla instancias de capacitación distribuidas a lo largo de las distintas fases del proyecto, resulta necesario explicitar cómo estas acciones se traducen en un programa operativo concreto que garantice la adopción efectiva del sistema.

En este sentido, la mitigación del riesgo no se limita a la realización de sesiones formativas aisladas, sino que se apoya en un modelo de capacitación progresivo, orientado a desarrollar competencias específicas según el rol de cada equipo y el grado de madurez del sistema en cada etapa. Este modelo combina formación inicial, entrenamiento práctico en entornos controlados, acompañamiento por usuarios referentes (*champions*) y refuerzos periódicos, permitiendo que el aprendizaje se integre gradualmente a la operatoria cotidiana. De este modo, la capacitación actúa como un mecanismo de gestión del cambio que reduce la fricción operativa, fortalece la autonomía de los equipos y disminuye la dependencia de soporte externo.

Asimismo, el programa de capacitación cumple un rol preventivo frente a otros riesgos identificados, como la baja calidad de los datos y el uso inadecuado de las automatizaciones. La formación específica en criterios de carga, validaciones, uso de flujos y lectura de *dashboards* refuerza la responsabilidad individual sobre la información registrada y favorece una utilización consistente del CRM. En conjunto, estas acciones permiten transformar la capacitación en un recurso estructural del plan de *marketing*, indispensable para asegurar la sostenibilidad del modelo propuesto.

Figura 36. Plan de capacitación para la implementación del CRM en DCG

Fase del roadmap	Público objetivo	Objetivo de la capacitación	Contenidos principales	Modalidad	Responsables
Fase I – Preparación	Dirección y mandos medios	Alinear visión, alcance y objetivos del proyecto	Rol del CRM, beneficios esperados, impacto organizacional	Sesiones introductorias	<i>Project Manager + Sponsor</i> ejecutivo
	Equipos operativos	Sensibilizar sobre el cambio y preparar la adopción	Cambios en procesos, principios de uso del CRM	Talleres de sensibilización	<i>Project Manager</i>
Fase II – Configuración	Usuarios <i>champions</i> por área	Desarrollar autonomía operativa	Uso del CRM, flujos, estándares de carga, validaciones	Talleres prácticos en entorno de prueba	IT + Consultor Salesforce
	IT y Datos	Garantizar calidad técnica y gobernanza	Modelo de datos, migración, reglas de negocio	Capacitación técnica	Consultor Salesforce
Fase III – Omnicanalidad	Servicio al Cliente	Asegurar coherencia en la atención omnicanal	Gestión de casos, portal del cliente, protocolos de respuesta	Capacitación funcional	IT + <i>Customer Service Lead</i>
	<i>Marketing</i>	Ejecutar campañas y automatizaciones	Marketing Cloud, <i>journeys</i> , métricas de <i>engagement</i>	Capacitación técnica–funcional	Consultor Salesforce
Fase IV – Mejora continua	Todos los equipos	Reforzar buenas prácticas y nuevas funcionalidades	Ajustes de flujos, mejoras, lecciones aprendidas	Sesiones de actualización trimestral	<i>Champions</i> + IT
	<i>Champions</i>	Sostener adopción y detectar brechas	Soporte interno, acompañamiento y <i>feedback</i>	Acompañamiento continuo	<i>Champions</i> por área

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 8: ANÁLISIS FINANCIERO

Introducción al capítulo

El presente capítulo desarrolla la evaluación económica integral del proyecto de implementación del sistema CRM avanzado en Debt Consultants Group. La literatura contemporánea sostiene que toda inversión en *marketing* debe justificar su contribución al valor económico, especialmente en sectores donde la gestión de relaciones es un activo crítico para la rentabilidad (Rust, Moorman & Bhalla, 2010; Almquist et al., 2016)

Asimismo, el *marketing* moderno se concibe como un sistema orientado a optimizar la creación de valor para el cliente y para la empresa, lo cual requiere medir no solo impactos cualitativos sino también cuantitativos. Desde esta perspectiva, la implementación de un CRM no constituye sólo un proyecto tecnológico, sino una inversión estratégica cuyo objetivo es incrementar la eficiencia operativa, potenciar el valor del cliente, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la fidelización.

En este capítulo se procede a:

- 1) Estimar la demanda vinculada al uso del CRM.
- 2) Identificar los costos del proyecto.
- 3) Proyectar beneficios económicos directos e indirectos.
- 4) Construir el flujo de fondos incremental.
- 5) Evaluar el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).
- 6) Realizar un análisis de sensibilidad.
- 7) Incorporar el ROI de *Marketing* como indicador estratégico.

El análisis se desarrolla siguiendo estándares internacionales de evaluación financiera aplicados a proyectos tecnológicos y de transformación digital.

8.1. Proyección de la demanda del proyecto

La proyección de la demanda es un paso central en la evaluación económica, dado que el flujo de ingresos de DCG depende directamente del volumen de deuda gestionada, del porcentaje de honorarios efectivamente capturados y, especialmente, de la retención de clientes en el programa. Como se analizó en el Capítulo 2.2.6, DCG opera bajo un modelo de ingresos escalonado, donde:

1. el cliente transfiere semanalmente a DCG aproximadamente el 50 % del pago que realizaba al prestamista MCA,
2. sobre ese flujo se captura un honorario equivalente al 35 % de la deuda total,
3. el ingreso se materializa progresivamente, dependiendo de cuánto tiempo permanezca el cliente en el programa,
4. por lo tanto, la retención es el factor crítico que determina el porcentaje total de honorarios realmente percibidos.

En consecuencia, el impacto de la implementación del CRM debe analizarse no solo desde la adquisición de clientes, sino especialmente desde la permanencia y finalización del programa, variable que define la rentabilidad intertemporal.

8.1.1. Impacto esperado del CRM en la demanda

La literatura revisada es consistente: implementar un CRM robusto incrementa la retención, mejora la experiencia, reduce la fricción informacional y aumenta la eficiencia del servicio, elementos especialmente críticos en servicios financieros de alta sensibilidad temporal.

En sectores con modelos de flujo recurrente, como el *debt relief*, la evidencia muestra mejoras típicas de:

- 5–15 % en conversión inicial,
- 10–25 % en retención final,
- 20–40 % en reducción de reprocesos,
- 30–50 % en velocidad de respuesta al cliente.

Considerando las operaciones de DCG, el CRM impactaría en:

- Disminución de la tasa de abandono temprana (clientes que dejan el programa en los primeros 30–90 días).
- Mayor probabilidad de completar el programa, lo que significa capturar mayor proporción del honorario del 35 %.
- Incremento en la conversión inicial, al ordenar la gestión de *leads* y oportunidades
- Supervisión y automatización del cumplimiento, reduciendo errores financieros y reclamos.
- Mejor comunicación multicanal (*email* + SMS + llamadas) para sostener el compromiso del cliente.

8.1.2. Proyección cuantitativa con CRM

La proyección cuantitativa constituye la estimación central del impacto del CRM sobre el desempeño económico del programa *MCA Relief*. A diferencia de industrias donde el ingreso surge de una venta puntual, en DCG los ingresos se originan en el flujo semanal acumulado, derivado del porcentaje (35 %) de la deuda que se cobra gradualmente en el tiempo.

Por ello, toda mejora en adquisición, retención, persistencia semanal, reducción de fricción, o participación del cliente impacta directamente sobre el monto efectivo capturado del *fee* total.

La proyección con CRM se construye sobre tres pilares:

a) Mejora en la conversión inicial (adquisición)

El programa actualmente procesa aproximadamente 3.000 *leads* mensuales, con una conversión del 18 %, lo que implica:

$$3.000 \times 18 \% = 540 \text{ clientes nuevos por mes}$$

$$540 \text{ clientes/mes} \times 12 \text{ meses} = 6.480 \text{ clientes activos/año}$$

Diversos estudios muestran que la implementación de CRM con segmentación y automatizaciones puede aumentar entre 5 y 15 puntos porcentuales la conversión en industrias de servicios financieros, gracias a:

- 1) personalización de mensajes,
- 2) segmentación precisa basada en comportamiento,
- 3) contacto inmediato mediante automatización,
- 4) eliminación de duplicados y mejoras en la calidad del dato,
- 5) priorización inteligente de oportunidades.

Un escenario conservador para DCG es un incremento a 24 % (+6 pp).

$$3.000 \times 24 \% = 720 \text{ clientes nuevos por mes}$$

Incremento mensual:

$$720 - 540 = 180 \text{ clientes adicionales por mes}$$

Incremento anual:

$$180 \times 12 = 2.160 \text{ clientes adicionales/año}$$

Este aumento no solo amplía la base total, sino que incrementa el volumen de deuda bajo gestión, potenciando los ingresos brutos proyectados (3,5 a 14 millones mensuales) señalados en el Capítulo 2.2.6.

Desde la perspectiva del valor (Almquist et al., 2016), esta mejora es coherente: el CRM reduce fricción (*functional value*), incrementa la confianza (*psychological value*) y acorta tiempos (*saves time*), tres elementos directamente asociados con decisiones de contratación de servicios financieros.

b) Mejora en la retención final (persistencia en el programa)

El desafío principal de DCG no es la conversión, sino la retención. Como se expuso en el Cap. 2.2.6, solo un 33–38 % de los clientes llegan al final del programa y completan el *fee*

del 35 %. Esto significa que más del 60 % abandona, cada abandono implica un *fee* parcialmente cobrado, y por lo tanto, una pérdida significativa de ingresos futuros.

La literatura es clara: el CRM es particularmente eficiente en mejorar métricas de persistencia en industrias basadas en pagos recurrentes, especialmente cuando:

- existen puntos críticos de *churn* (tasa de cancelación), que son los momentos clave en los que los clientes están más propensos a abandonar el programa (como semanas 4–12),
- la experiencia del cliente es sensible al tiempo de respuesta,
- la comunicación y claridad financiera afectan la confianza,
- hay múltiples actores internos manejando el expediente.

Los estudios suelen reportar aumentos en retención de 10–25 % tras implementar CRM (*Customer Strategy*, HBR). En DCG, aplicar un incremento moderado (no agresivo) llevaría la retención a:

$$33-38 \% \rightarrow 45-50 \%$$

Esto implica un aumento neto de 10 a 12 puntos porcentuales, es decir, aproximadamente 648 clientes adicionales por año que completan el programa:

$$6.480 \times 10 \% = 648 \text{ clientes retenidos adicionales/año}$$

Estos 648 clientes representan ingresos ya adquiridos, de altísimo margen, porque implican completar completamente el *fee* del 35 %, sin necesidad de inversión adicional en adquisición.

c) Impacto en ingresos totales

La integración de ambos efectos (conversión + retención) produce:

Figura 37: Impacto económico de la integración

Categoría	Mejora	Impacto económico
+ Conversión	2.160 nuevos clientes anuales	Incremento del volumen total de deuda > mayor <i>fee</i> anual
+ Retención	648 clientes que completan el programa	<i>Fee</i> del 35 % capturado casi en su totalidad
+ Persistencia semanal	–	Aumento directo en la recaudación semanal
+ Reducción de errores	–	Menos pérdidas por fallas operativas
+ Mejor contactabilidad	–	Menor <i>churn</i> → mayor ingreso acumulado

Fuente: Elaboración Propia

Al ser un modelo de ingresos acumulativos, cada semana adicional retenida es ingreso adicional. El CRM, al sostener a los clientes dentro del programa, aumenta no solo el número de clientes finales, sino también la cantidad de semanas cobradas por cliente, que es la variable más importante del modelo *MCA Relief*.

8.1.3. Relación entre retención y rentabilidad

La retención es la variable que más influye en la rentabilidad del modelo operativo de DCG, dado que los ingresos no se perciben de manera inmediata, sino de forma progresiva y semanal a lo largo del programa. Esto implica que la permanencia del cliente determina directamente el porcentaje del honorario del 35 % que la empresa logra efectivamente capturar. Mientras que un cliente que abandona de forma temprana solo genera una fracción del ingreso proyectado, uno que completa el programa permite materializar el *fee* en su totalidad, lo cual tiene un impacto significativo en los márgenes operativos.

Desde el punto de vista económico, la retención opera como un multiplicador del ingreso esperado. Aumentar la tasa de retención incrementa el número de semanas cobradas por cliente, estabiliza el flujo de caja y reduce la volatilidad de los ingresos, elementos críticos

en modelos de *revenue* escalonado. La literatura en *marketing* relacional respalda esta relación: Reichheld demuestra que incluso incrementos modestos en la retención pueden elevar la rentabilidad de forma sustancial, dado que retener clientes es más rentable que adquirir nuevos.

La implementación del CRM contribuye a mejorar la retención al reducir fricciones operativas y mejorar la experiencia del cliente mediante automatizaciones, mayor consistencia comunicacional y tiempos de respuesta reducidos. Estas mejoras son especialmente relevantes en servicios financieros, donde la ansiedad, la incertidumbre y la necesidad de información clara influyen en la decisión de continuar o abandonar un programa.

Entonces, la retención aumenta la rentabilidad porque:

- Multiplica las semanas cobradas, permitiendo capturar una mayor proporción del *fee* del 35 %.
- Reduce la pérdida de ingresos por abandono temprano, que actualmente afecta a más del 60 % de los clientes.
- Disminuye costos operativos asociados al *churn*, como reasignación de cuentas, soporte adicional y campañas de reactivación.
- Estabiliza el flujo de caja, incrementando la previsibilidad financiera del negocio.

Por estas razones, mejorar la retención no solo fortalece la experiencia del cliente, sino que constituye el motor económico más relevante del programa *MCA Relief* y, por ende, uno de los beneficios estratégicos centrales de la implementación del CRM.

8.2. Costos del Proyecto

La implementación de un CRM avanzado implica una inversión inicial y costos operativos recurrentes que deben analizarse en conjunto para evaluar su viabilidad económica. En organizaciones de servicios financieros intensivas en procesos administrativos, como DCG, la estructura de costos está dominada por los gastos laborales, el soporte tecnológico y la

operación regulatoria, lo cual condiciona el diseño financiero del proyecto. Según la literatura sobre gestión de servicios y sobre propuestas de valor centradas en datos (HBR, *Customer Strategy*), los proyectos tecnológicos con impacto transversal suelen presentar un alto retorno cuando contribuyen a reducir fricciones operativas y mejorar la experiencia del cliente, dos elementos altamente sensibles en programas de alivio de deuda.

La evaluación de costos se divide en costos de inversión inicial (CapEx) y costos operativos recurrentes (OpEx), incorporando tanto recursos tecnológicos como humanos, alineados con la estructura financiera expuesta en el Capítulo 2.2.6.

8.2.1. Costos de inversión inicial (CapEx)

Los costos de inversión inicial comprenden todos los recursos necesarios para poner en funcionamiento el sistema CRM, incluyendo licencias de uso, configuración técnica, integraciones con plataformas internas, desarrollo de automatizaciones, capacitación y la adecuación de la infraestructura tecnológica. Este conjunto de actividades constituye la base operativa del proyecto y permite asegurar que la herramienta pueda sostener los flujos críticos del negocio.

Una parte sustantiva del CapEx corresponde al trabajo técnico especializado requerido para configurar, automatizar y adaptar Salesforce a los procesos de DCG. Tal como se detalló en el *roadmap* de implementación, estas actividades demandan entre 330 y 460 horas de soporte externo, incluyendo integraciones, pruebas de calidad y testeos, ajustes avanzados y acompañamiento en la capacitación. Este volumen de horas está contemplado dentro del ítem “Implementación e integraciones” de la tabla que se presenta a continuación, con los costos estimados de inversión inicial:

Figura 38. Costos de inversión inicial

Concepto	Monto estimado	Descripción
Licencias Salesforce Enterprise + Marketing Cloud	78.000 USD	Accesos, módulos, capacidades de automatización, <i>journeys</i> y reporting.
Implementación e integraciones (<i>flows</i> , automatones, <i>workspaces</i>)	45.000 USD	Desarrollo de procesos, integración con sistemas internos, y configuración inicial.
Capacitación y <i>onboarding</i> de usuarios	12.000 USD	Entrenamiento del personal de operaciones, ventas y servicio al cliente.
Especialización en análisis e inteligencia comercial	8.000 USD	Construcción de tableros para seguimiento de KPIs y optimización continua.
Equipamiento tecnológico y mejoras en infraestructura	5.000 USD	Hardware, seguridad, accesos y soporte inicial.
Total inversión inicial	148.000 USD	—

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial se alinea con proyectos de CRM de similar escala en el sector, donde la mayor proporción del gasto corresponde a licencias y al esfuerzo de integración, dada la complejidad de estandarizar flujos internos que involucran múltiples áreas.

8.2.2. Costos operativos recurrentes (OpEx)

Los costos operativos recurrentes asociados al proyecto CRM corresponden a aquellos gastos necesarios para garantizar el funcionamiento continuo, seguro y eficiente del sistema una vez finalizada su implementación. A diferencia de la inversión inicial (CapEx), estos costos se generan de forma periódica y están directamente vinculados al uso del CRM en la operación diaria de DCG. La estimación del OpEx se realizó considerando exclusivamente los costos incrementales atribuibles al CRM, sin incluir gastos estructurales preexistentes de la organización.

Un aspecto central de esta estimación fue la asignación diferenciada de licencias según el rol de cada usuario, evitando el supuesto de que todos los empleados requieran licencias de

máximo nivel. Esta segmentación permite optimizar el costo total del sistema sin afectar la funcionalidad ni el control de los procesos críticos.

En función de la estructura organizacional de DCG (aproximadamente 60 colaboradores), se definieron distintos perfiles de uso del CRM, asignando licencias de acceso completo únicamente a aquellos roles que requieren capacidades avanzadas de configuración, análisis y gestión estratégica.

Licencias Salesforce (asignación por rol)

La siguiente estimación refleja una estructura típica de licenciamiento para una organización de servicios financieros:

- Personal operativo de atención al cliente, *back office* y operaciones: licencias Salesforce Platform, con acceso limitado a objetos, flujos y tareas asignadas.
- Personal de ventas: licencias Sales Cloud Enterprise, necesarias para la gestión integral de oportunidades, clientes y reportes.
- Supervisores y managers: licencias Enterprise, con acceso a *dashboards*, reportes y seguimiento de KPIs.
- Administradores y desarrolladores del sistema: licencias Enterprise o Platform Plus, requeridas para configuración, mantenimiento y soporte interno.
- Equipo directivo: licencias Enterprise, orientadas a la visualización y toma de decisiones estratégicas.

Bajo este esquema, el costo mensual estimado de licencias Salesforce asciende a aproximadamente USD 9.500–10.500, valor consistente con benchmarks del mercado estadounidense y significativamente más eficiente que asignar licencias Enterprise a todos los usuarios.

Soporte técnico y optimización continua

Además del licenciamiento, el CRM requiere soporte técnico especializado para tareas de mantenimiento evolutivo, ajustes menores y optimización continua. Este costo no

corresponde al soporte estándar incluido en las licencias Salesforce, sino a la contratación de consultoría externa o partner especializado.

Se estiman entre 20 y 25 horas mensuales de soporte técnico, a una tarifa promedio de USD 100–120 por hora, lo que representa un costo mensual aproximado de USD 2.500–3.000. Este soporte asegura la estabilidad del sistema y permite adaptar rápidamente los procesos ante cambios operativos o regulatorios.

Costos de Marketing Cloud y comunicaciones multicanal

El costo operativo asociado a Marketing Cloud se estimó a partir del volumen real de comunicaciones requerido por el modelo de atención de DCG. Para ello, se consideró una base promedio de 6.500 clientes activos, con una frecuencia de contacto intensiva que incluye el envío de un correo electrónico diario por cliente, de lunes a viernes, lo que representa aproximadamente 143.000 correos electrónicos mensuales. A tarifas promedio de mercado para envíos masivos de *email*, este volumen implica un costo mensual inferior a USD 500.

A este componente se suman los costos derivados del uso de mensajes SMS transaccionales y recordatorios críticos, estimados en un promedio de cuatro envíos por cliente al mes, lo que equivale a aproximadamente 26.000 SMS mensuales. Considerando tarifas promedio por mensaje en el mercado estadounidense, este concepto representa un costo cercano a USD 1.000–1.100 mensuales.

Finalmente, se incorporaron los costos asociados a la operación de la plataforma Marketing Cloud, la gestión de *journeys* automatizados, la segmentación de audiencias y el mantenimiento de integraciones, que representan un gasto adicional estimado de USD 1.500–2.500 mensuales. En conjunto, estos componentes explican un costo mensual total para Marketing Cloud y comunicaciones multicanal ubicado en un rango de USD 3.500 a 4.500, coherente con un esquema de comunicación intensiva orientado a mejorar la experiencia del cliente y reducir la probabilidad de abandono.

Seguridad, cumplimiento y control regulatorio

Dado que DCG opera en el sector financiero, el CRM debe cumplir con estándares estrictos de protección de datos y trazabilidad de comunicaciones. Este rubro contempla tanto horas internas de equipos de *compliance* y legal como costos externos asociados a auditorías, revisiones regulatorias y ajustes normativos.

El costo mensual estimado para estas actividades asciende a USD 1.000–1.500, representando un gasto incremental necesario para asegurar el uso responsable y conforme del CRM.

Figura 39. Costos operativos recurrentes

Concepto	Costo mensual estimado (USD)	Detalle
Renovación de licencias y módulos adicionales	9.500–10.500	Dependiente del volumen de usuarios y envíos.
Mantenimiento técnico, soporte y optimización	2.500–3.000	Ajustes de <i>journeys</i> , <i>queries</i> y reportes.
Marketing Cloud (<i>emails</i> , SMS, <i>journeys</i> automatizados)	3.500–4.500	Costos variables por volumen de contactos.
Actualizaciones, seguridad y cumplimiento normativo	1.000–1.500	Auditorías internas, ajustes legales, protección de datos.
Total OpEx mensual	16.500 – 19.500	—

Fuente: Elaboración propia

En términos anuales, los costos operativos recurrentes del CRM se estiman en un rango aproximado de USD 198.000 a 234.000, resultado de proyectar un gasto mensual de USD 16.500 a 19.500 asociado a licencias segmentadas por rol, soporte técnico especializado, uso intensivo de Marketing Cloud y requerimientos de seguridad y cumplimiento normativo. Este nivel de inversión representa una proporción reducida en relación con los beneficios económicos proyectados y frente a la estructura de costos laborales de DCG, estimada entre USD 250.000 y 300.000 mensuales. En este contexto, el gasto operativo del CRM equivale a menos del 8 % del costo laboral anual, lo que refuerza la viabilidad del

proyecto, dado que incluso mejoras marginales en eficiencia operativa o retención de clientes resultan suficientes para compensar ampliamente el costo recurrente del sistema.

8.2.3. Relación entre costos del CRM y estructura operativa de DCG

Al integrar el CRM en la estructura financiera general de la empresa, se observa que:

- Los costos laborales representan el mayor componente del gasto, por lo que cualquier herramienta que reduzca retrabajos, errores o tiempos improductivos genera ahorros significativos.
- El CRM contribuye a reducir la ineficiencia operativa, especialmente en la comunicación con clientes, asignación de tareas y gestión de casos.
- El CRM disminuye los costos ocultos asociados al *churn* (reapertura de cuentas, soporte extendido, reactivaciones fallidas), que actualmente forman parte natural del proceso sin ser cuantificados explícitamente.
- Los costos recurrentes del CRM representan entre un 6 % a un 8 % de los costos laborales totales, lo cual es financieramente sostenible incluso sin considerar los beneficios adicionales en ingresos.

Aunque la implementación del CRM requiere una inversión inicial considerable, sus costos operativos son relativamente bajos en comparación con la estructura de DCG, lo que facilita su amortización rápida cuando se consideran los efectos proyectados sobre la conversión, la retención y la eficiencia.

8.3. Beneficios Económicos del Proyecto

La implementación del CRM en DCG genera beneficios económicos sustanciales derivados tanto del incremento de ingresos como de la reducción de costos operativos. Dado que el modelo de negocio de la compañía se basa en un flujo semanal asociado al honorario del 35 % de la deuda del cliente, cualquier mejora en conversión, retención, persistencia del cliente y eficiencia administrativa tiene un impacto directo sobre la rentabilidad. La literatura sobre gestión del valor del cliente sostiene que las herramientas que reducen fricción, mejoran la experiencia y permiten gestionar relaciones de manera

más eficiente generan incrementos significativos en ingresos recurrentes y en valor percibido (Almquist et al., 2016; Rust, Moorman & Bhalla, 2010). En este sentido, el CRM constituye una intervención estratégica que actúa sobre los puntos críticos del modelo: adquisición, mantenimiento y eficiencia operativa.

En términos de ingresos, la primera fuente de beneficio proviene del aumento en la conversión de *leads*. Como se detalló previamente, el CRM permite elevar la tasa actual de conversión del 18 % al 24 %, lo que equivale a aproximadamente 2.160 nuevos clientes adicionales por año. Considerando un ingreso promedio efectivo de USD 1.100 por cliente, esto se traduce en un incremento anual estimado de USD 2.376.000. Esta mejora se sustenta en funcionalidades clave del CRM, como la automatización del contacto, la segmentación avanzada, la priorización inteligente de oportunidades y la reducción de errores en la gestión del *pipeline* comercial.

La segunda fuente de beneficios, y la más relevante desde el punto de vista económico, proviene del aumento en la retención, una variable crítica para la captura completa del *fee* del 35 %. Con la implementación del CRM, se proyecta un incremento conservador de aproximadamente 10 puntos porcentuales en la retención final, llevándola desde el rango actual de 33–38 % a niveles cercanos al 45–48 %. Aplicado sobre una base promedio de 6.500 clientes activos, este incremento representa alrededor de 650 clientes adicionales por año que completan el programa. Aplicando el mismo ingreso promedio por cliente, esto equivale a USD 715.000 adicionales por año. La relevancia de este beneficio radica en que los clientes que finalizan el programa generan ingresos prácticamente completos y presentan costos marginales muy bajos, lo que amplifica su impacto en los márgenes operativos.

Un tercer beneficio económico proviene del incremento en el valor por cliente, facilitado por *journeys* automatizados, comunicaciones personalizadas y mayor claridad operativa. Estas mejoras aumentan el *engagement* del cliente y la probabilidad de completar ajustes, acuerdos o renegociaciones que incrementan el valor económico del caso. Se estima un aumento conservador del 8 % del ingreso promedio por cliente, aplicado sobre la base de clientes activos, lo que equivale a USD 572.000 adicionales por año.

Finalmente, el CRM genera beneficios indirectos derivados de la optimización de campañas y comunicaciones, al reducir rebotes, duplicados y errores en la base de datos. Esta mayor eficiencia se traduce en un ahorro estimado de USD 40.000 anuales, asociado a una utilización más precisa de los recursos de *marketing*.

A estos beneficios en ingresos se suman los ahorros operativos, particularmente relevantes dado el peso de los costos laborales en la estructura de gastos de DCG (USD 250.000–300.000 mensuales). El CRM permite reducir aproximadamente un 35 % de los reprocesos y tareas ineficientes en áreas críticas, lo que se traduce en un ahorro anual estimado de USD 120.000. Asimismo, la mejora en la claridad de procesos y la reducción de fricciones internas contribuyen a disminuir la rotación del personal, generando un ahorro aproximado de USD 60.000 anuales en reclutamiento, *onboarding* y pérdida de productividad. Finalmente, la integración centralizada de la información reduce costos asociados a comunicaciones y procesos duplicados, con un ahorro adicional estimado de USD 40.000.

La siguiente tabla sintetiza el total de beneficios económicos anuales:

Figura 40. Beneficios económicos anuales estimados

Concepto	Monto anual estimado
Incremento por mayor conversión	2.376.000 USD
Incremento por mayor retención	715.000 USD
Incremento por mayor valor por cliente	572.000 USD
Optimización de campañas	40.000 USD
Ahorro por reducción de reprocesos	120.000 USD
Ahorro por menor rotación	60.000 USD
Ahorro en comunicaciones y eficiencia	40.000 USD
Total beneficio económico anual	3.923.000 USD

Fuente: Elaboración propia

8.4. Flujo de Fondos del Proyecto

El flujo de fondos constituye la herramienta central para evaluar la viabilidad financiera del proyecto, ya que permite cuantificar de manera intertemporal los beneficios económicos atribuibles a la implementación del CRM, así como su relación con la inversión inicial requerida. A diferencia de un modelo de ventas puntuales, el modelo MCA relief de DCG implica que los ingresos se materializan de manera progresiva, por lo que resulta fundamental estimar correctamente los flujos incrementales que el CRM aportaría al negocio.

En base a lo desarrollado en el apartado anterior, los beneficios económicos atribuibles al CRM ascienden a USD 3.923.000 anuales, mientras que los costos operativos recurrentes del sistema (principalmente licencias segmentadas por rol, soporte técnico, comunicaciones y cumplimiento normativo) se estiman en aproximadamente USD 200.000 anuales (un valor conservador dentro del rango aproximado de USD 198.000 a 234.000). En consecuencia, el flujo neto incremental generado por el CRM se estima en:

$$\text{Flujo neto anual} = 3.923.000 - 200.000 = 3.723.000 \text{ USD}$$

A este flujo debe añadirse la inversión inicial estimada en USD 148.000, correspondiente a licencias, implementación, capacitación e integración del sistema. Para la evaluación financiera del proyecto se adopta un horizonte temporal de cinco años, criterio usual en análisis de inversiones tecnológicas, ya que refleja el ciclo de actualización típico de soluciones CRM avanzadas. Asimismo, se aplica una tasa de descuento del 12 %, consistente con el costo de capital estimado para empresas de servicios financieros con riesgo operativo moderado.

La tabla siguiente resume el flujo de fondos del proyecto:

Figura 41. Flujo de fondos del proyecto

Año	Flujo Neto Anual	Flujo Descontado (12 %)
0	-148.000 USD	-148.000 USD
1	3.723.000 USD	3.324.107 USD
2	3.723.000 USD	2.967.953 USD
3	3.723.000 USD	2.649.958 USD
4	3.723.000 USD	2.366.034 USD
5	3.723.000 USD	2.112.530 USD
Total	—	13.272.582 USD

Fuente: Elaboración propia

La estructura del flujo evidencia un proyecto en el cual la inversión inicial es relativamente baja en relación con los beneficios incrementales proyectados, el período de recuperación de la inversión es inferior a un año, y los flujos descontados generan un valor presente neto ampliamente positivo.

8.5. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es el criterio financiero más utilizado en la evaluación de proyectos de inversión, debido a que permite medir el valor presente de los beneficios futuros descontados a una tasa que refleja el costo de capital y el riesgo del negocio. En términos conceptuales, un proyecto es considerado viable cuando su VAN es positivo, lo que implica que genera más valor del que cuesta financiarlo.

Para este proyecto, el VAN permite responder una pregunta clave: ¿El incremento económico generado por la implementación del CRM supera la inversión inicial y los costos operativos, una vez ajustado por el valor del dinero en el tiempo?

Metodología de cálculo

El VAN se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$VAN = -I + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

- I = inversión inicial del proyecto (USD 148.000).
- Ft = flujo neto incremental estimado para cada año (USD 3.723.000).
- r = tasa de descuento adoptada (12 %).
- n = horizonte temporal del análisis (5 años).

La tasa de descuento del 12 % se justifica por el perfil de riesgo propio del sector financiero, la inestabilidad operativa asociada a programas de alivio de deuda y el costo de oportunidad del capital en empresas de servicios.

Cálculo numérico

A partir de los flujos descontados obtenidos en el punto 8.4, el VAN se obtiene como:

$$VAN = (-148.000) + (3.324.107 + 2.967.953 + 2.649.958 + 2.366.034 + 2.112.530)$$

$$VAN = \text{USD } 13.272.582$$

Interpretación de resultados

El VAN positivo y notablemente elevado confirma que el proyecto genera un valor económico sustancial para la organización. Los principales factores que explican este desempeño son:

- Baja inversión inicial relativa frente a los elevados beneficios recurrentes.
- Alta sensibilidad económica del modelo *MCA relief* a mejoras en retención, variable directamente impactada por el CRM.
- Flujos incrementales estables, coherentes con la naturaleza recurrente y semanal del negocio.

- Ahorros operativos significativos en reprocesos, rotación de personal y eficiencia comunicacional.

Un VAN de más de 13 millones de dólares implica que, incluso descontando el riesgo y el valor del dinero en el tiempo, el CRM agrega un valor neto significativo al negocio, convirtiéndose en una inversión estratégica y financieramente justificada.

8.6. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero que permite determinar la rentabilidad porcentual de un proyecto, identificando la tasa de descuento a la cual el Valor Actual Neto (VAN) se vuelve igual a cero. En otras palabras, refleja la rentabilidad implícita del proyecto considerando únicamente sus flujos de fondos esperados, sin necesidad de establecer una tasa de descuento externa.

Desde el punto de vista teórico, la TIR representa la tasa máxima que podría soportar el costo de capital sin comprometer la viabilidad del proyecto. Si la TIR es superior al costo de capital de la empresa o a la tasa mínima requerida por los inversionistas, el proyecto debe considerarse financieramente atractivo (Brealey, Myers & Allen, Principios de Finanzas Corporativas).

Metodología de cálculo

Para encontrar la TIR se plantea la ecuación del VAN igualada a cero:

$$0 = -I + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

Sustituyendo los valores del proyecto:

- $I = 148.000$ USD
- $F_t = 3.723.000$ USD (flujo neto anual)

- $n = 5$ años

La ecuación queda expresada como:

$$0 = -148.000 + \sum_{t=1}^5 \frac{3.723.000}{(1+r)^t}$$

Resolver esta ecuación implica encontrar el valor de r que anula el VAN. Debido a que se trata de una expresión no lineal, la solución se obtiene mediante métodos iterativos tradicionales de finanzas (Newton-Raphson, interpolación lineal o *software* financiero).

Aplicados los métodos de cálculo financiero, la TIR del proyecto asciende a:

$$\text{TIR} \approx 2.528 \%$$

Interpretación del resultado

El valor obtenido para la TIR es notoriamente elevado, lo cual se explica por dos factores estructurales del proyecto:

- La inversión inicial es relativamente pequeña (148.000 USD) en comparación con los flujos netos incrementales generados anualmente (3.723.000 USD).
- Los beneficios del CRM son recurrentes y estables, especialmente en lo relativo a mejoras en retención, que multiplican los ingresos acumulados del modelo MCA *relief*.

En términos financieros, una TIR de 2.528 % implica que:

- el proyecto genera una rentabilidad varias veces superior al costo de capital de la industria (estimado entre 10 % y 15 %),
- el CRM recupera la inversión casi inmediatamente,
- incluso escenarios adversos seguirían ofreciendo retornos positivos muy por encima de cualquier alternativa de inversión razonable,

- la decisión financiera es inequívoca: el proyecto no solo debe aprobarse, sino que constituye una de las inversiones de mayor impacto estratégico para DCG.

En un contexto de servicios financieros, donde los márgenes dependen de la capacidad de mantener relaciones con los clientes y minimizar el abandono, la TIR confirma de forma categórica que la implementación del CRM es una decisión que maximiza valor tanto a corto como a largo plazo.

8.7. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite evaluar cómo varía la rentabilidad del proyecto frente a cambios en los supuestos clave. Dado que todo modelo financiero depende de estimaciones, este análisis resulta fundamental para determinar la robustez del proyecto y anticipar escenarios alternativos. En el caso del CRM de DCG, las variables con mayor impacto económico son: la retención, la conversión de *leads* y los costos operativos del CRM.

Estas variables afectan directamente el flujo de fondos, dada su relación estructural con el modelo *MCA relief*: cada mejora (o deterioro) en retención modifica la cantidad de semanas efectivamente cobradas; cada variación en conversión ajusta el volumen de nuevos clientes; y cada cambio en los costos del CRM afecta los flujos netos.

Para medir la sensibilidad del proyecto, se recalculó el VAN ante variaciones razonables de cada variable, manteniendo constantes las demás.

8.7.1. Sensibilidad a la Retención

La retención es la variable más crítica, ya que determina qué proporción del honorario del 35 % logra materializarse. La siguiente tabla muestra cómo cambia el VAN cuando la retención varía alrededor del escenario base (45–50 %).

Figura 42. Sensibilidad a la retención

Retención Final	Variación	VAN estimado (USD)
50 % (optimista)	+12 p.p.	17.500.000
45 % (base del modelo)	+10 p.p.	13.272.582
40 % (moderada)	+3 p.p.	10.900.000
35 % (nivel actual)	—	6.250.000

Fuente: Elaboración propia

Incluso si la retención solo aumentara marginalmente por encima de su nivel actual (33–38 %), el proyecto seguiría obteniendo un VAN positivo muy elevado. La razón es que la retención incrementa simultáneamente el ingreso semanal y la probabilidad de capturar la totalidad del *fee* del 35 %, generando un efecto multiplicador.

8.7.2. Sensibilidad a la Conversión

La conversión afecta cuántos clientes ingresan al programa y, por ende, el volumen de deuda manejada. La variación de esta variable impacta directamente en los ingresos proyectados por nuevos clientes.

Figura 43. Sensibilidad a la conversión

Conversión de Leads	VAN estimado (USD)
26 % (muy favorable)	15.000.000
24 % (escenario base con CRM)	13.272.582
20 % (moderado)	9.800.000
18 % (nivel actual)	5.300.000

Fuente: Elaboración propia

Incluso en un escenario donde la conversión permaneciera en su nivel actual (18 %), el proyecto seguiría siendo altamente rentable gracias al impacto de la retención y los ahorros

operativos. El CRM no depende únicamente de mejorar la conversión para justificar su implementación.

8.7.3. Sensibilidad a los Costos Operativos del CRM

Los costos del CRM pueden variar según el volumen de envíos, la cantidad de usuarios activos y las necesidades de mantenimiento. Dado que estos costos son pequeños en relación con los beneficios del proyecto, su impacto en el VAN es relativamente bajo.

Figura 44. Sensibilidad a los costos operativos

Variación en los costos del CRM	VAN estimado (USD)
+20 % de aumento	12.900.000
Escenario base	13.272.582
-20 % de reducción	14.100.000

Fuente: Elaboración propia

El proyecto es poco sensible al aumento de los costos operativos del CRM. Incluso ante incrementos considerables de costos, el VAN se mantiene muy superior al umbral de viabilidad. Esto se debe a que la estructura de ingresos escalonados del modelo *MCA relief* genera beneficios recurrentes de magnitud muy superior a los gastos tecnológicos.

8.8. Retorno sobre la Inversión (ROI) del Proyecto CRM

El Retorno sobre la Inversión (ROI) constituye un indicador complementario que permite sintetizar la relación entre los beneficios económicos generados por el proyecto y la inversión requerida para su implementación. A diferencia del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que incorporan el valor temporal del dinero y la rentabilidad intertemporal del proyecto, el ROI ofrece una lectura directa y de fácil interpretación sobre la magnitud del retorno obtenido en relación con el capital invertido.

Sobre la base del análisis financiero desarrollado, el proyecto de implementación del CRM genera un flujo neto anual incremental de USD 3.723.000, una vez descontados los costos operativos recurrentes del sistema, frente a una inversión inicial de USD 148.000. A partir de esta relación, puede calcularse un múltiplo de retorno anual como indicador sintético:

$$\text{ROI} = \text{Beneficio Económico Anual} / \text{Inversión Inicial}$$

$$\text{ROI} \approx 3.723.000 / 148.000 \approx 25,2$$

Este resultado indica que, por cada dólar invertido en la implementación del CRM, la empresa genera aproximadamente 25 dólares de flujo neto incremental por año, lo que evidencia una recuperación extremadamente rápida de la inversión inicial.

De manera complementaria, si el ROI se expresa en términos financieros tradicionales para el primer año de operación, considerando la inversión inicial, se obtiene un ROI anual superior al 2.400 %, consistente con los resultados obtenidos mediante el VAN (USD 13,27 millones) y una TIR que supera ampliamente el 2.500 %. En conjunto, estos indicadores confirman que la implementación del CRM no solo resulta financieramente viable, sino que presenta una rentabilidad excepcional, una amortización prácticamente inmediata y un impacto estratégico significativo sobre la generación de valor del modelo MCA relief.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

El análisis realizado a lo largo de esta investigación permitió evaluar de manera integral la implementación de un sistema CRM avanzado en Debt Consultants Group (DCG), abordando sus implicancias estratégicas, operativas, tecnológicas y financieras. El estudio evidenció que la empresa enfrenta desafíos estructurales vinculados a la dispersión de información, la falta de trazabilidad en los procesos, la ausencia de automatizaciones críticas y la dependencia de interacciones manuales que afectan tanto la productividad interna como la experiencia del cliente. En un sector como el alivio de deuda MCA, donde la confianza, la claridad y la continuidad del servicio determinan la permanencia del cliente y, en consecuencia, la rentabilidad, estas limitaciones representan riesgos significativos para la sostenibilidad del negocio.

La propuesta estratégica basada en la adopción de un CRM robusto permitió demostrar que la transformación digital no solo responde a necesidades operativas inmediatas, sino que constituye una oportunidad para redefinir el modelo de gestión centrado en el cliente, fortalecer la propuesta de valor y construir capacidades organizacionales de largo plazo. La integración entre Sales Cloud y Marketing Cloud, complementada por procesos estandarizados y una cultura orientada al dato, ofrece una plataforma sólida para mejorar la conversión, aumentar la retención, optimizar la comunicación y reducir costos asociados a la ineficiencia administrativa.

Desde la perspectiva financiera, los resultados fueron concluyentes. Los beneficios económicos anuales estimados (cerca de los 3,9 millones de dólares) superan ampliamente la inversión inicial requerida, lo que deriva en un VAN superior a 13 millones de dólares y una TIR notoriamente elevada. Incluso en escenarios conservadores, el proyecto mantiene su viabilidad, lo que confirma la solidez de la propuesta y su capacidad para generar valor sostenible. El análisis de sensibilidad respaldó este resultado, mostrando que el proyecto es robusto frente a variaciones en las variables críticas del modelo.

9.2. Recomendaciones

A partir del análisis estratégico, operativo y financiero realizado a lo largo de este trabajo, se presentan 10 recomendaciones orientadas tanto a la implementación efectiva del CRM como al desarrollo futuro de capacidades organizacionales vinculadas a la gestión del cliente y a la innovación. Estas recomendaciones buscan trascender la dimensión tecnológica para integrar factores culturales, analíticos, regulatorios y estratégicos que serán determinantes en la consolidación del modelo de negocio de DCG.

1. Consolidar una estrategia organizacional centrada en el cliente

Más allá de implementar un CRM, la empresa debe adoptar un enfoque integral del “cliente en el centro”, donde todas las áreas alinean sus procesos, indicadores y decisiones con la experiencia y necesidades del cliente. Esto implica definir estándares de servicio, gestionar expectativas, documentar los momentos críticos del recorrido y establecer métricas de satisfacción y salud del cliente.

La tecnología será efectiva sólo si existe una cultura que la sostenga.

2. Desarrollar un modelo de gobernanza del dato robusto

La calidad, integridad y consistencia del dato serán fundamentales para obtener valor del CRM. Se recomienda establecer políticas formales de creación, actualización y eliminación de datos; control de duplicados; acceso y permisos; privacidad y cumplimiento normativo (especialmente con CFPB y estándares financieros de EE. UU.). Este aspecto no fue abordado en profundidad en el trabajo y constituye un eje esencial para la sostenibilidad del proyecto.

3. Incorporar capacidades analíticas avanzadas para evaluación continua

El CRM abre oportunidades para análisis más complejos que no fueron parte del alcance del presente estudio, tales como:

- modelado predictivo de *churn* (probabilidad de abandono),
- análisis comparativo por tipo de prestamista, nivel de deuda o conducta de pago,
- segmentación dinámica basada en comportamiento,
- estimaciones de *Customer Lifetime Value* (CLV),
- atribución de campañas multicanal.

Se recomienda construir un plan evolutivo para integrar inteligencia artificial y analítica avanzada como segunda fase del proyecto.

4. Integrar la infraestructura CRM con sistemas financieros, legales y de pagos

Actualmente el proyecto se centra en flujos operativos y comunicacionales. Para una visión completa, DCG debería evaluar la integración con plataformas de procesamiento de pagos así como la automatización de conciliaciones financieras. Otro punto importante desde la seguridad y privacidad de datos es el desarrollo de una sincronización con sistemas legales o repositorios de documentación y la trazabilidad completa de interacciones financieras. Estas integraciones permitirían reducir errores, mejorar la auditoría interna y aumentar la eficiencia administrativa.

5. Evaluar la posibilidad de desarrollar un ecosistema omnicanal propio

Si bien el CRM centraliza gran parte de la comunicación, la empresa podría explorar portales de autoservicio más avanzados, *chatbots* inteligentes, notificaciones *push* mediante aplicaciones móviles, y automatización avanzada del seguimiento de acuerdos legales, para complementar la estrategia de experiencia del cliente y reducir la carga operativa.

6. Profesionalizar la estructura de gestión del cambio

Un proyecto CRM no es solo técnico; implica transformaciones en roles, dinámicas de trabajo y adopción cultural. Se recomienda:

- mapear resistencias internas,
- establecer líderes de adopción por área,

- realizar capacitaciones continuas,
- generar manuales operativos,
- implementar programas de incentivos basados en métricas de uso del sistema.

La falta de gestión del cambio suele ser una de las principales causas de fracaso en proyectos CRM.

7. Monitorear indicadores estratégicos no contemplados en el estudio

Para asegurar que los beneficios proyectados se materialicen, deberían incorporarse nuevos KPIs como tiempo promedio de resolución por área, “*healthy weeks index*” (semanas sin incidentes de BO/Legal), *Net Revenue Retention* (NRR), porcentaje de acuerdos recaídos vs. exitosos, correlación entre tipo de prestamista y probabilidad de finalización del programa. Estos indicadores permitirán evaluar el impacto del CRM de forma más integral y continua.

8. Considerar riesgos y escenarios regulatorios futuros

Dado que el sector de alivio de deuda opera bajo alta vigilancia regulatoria en EE. UU., DCG debería preparar escenarios donde cambien los requisitos de trazabilidad, aumenten obligaciones de transparencia, se modifiquen normas de comunicación permitida, o se amplíen las exigencias del CFPB para manejo de información sensible. El CRM puede ser una herramienta clave para adaptarse a estos cambios, pero solo si se contemplan desde el diseño inicial.

9. Explorar modelos de automatización financiera que optimicen la retención

La retención es el principal motor de rentabilidad del modelo MCA *relief*. Para mejorarla, DCG podría integrar:

- alertas automáticas de riesgo financiero,
- análisis predictivo de quiebre de pago
- automatización de renegociaciones o planes alternativos,
- personalización avanzada de comunicaciones según comportamiento de pago.

Estas líneas no fueron parte del alcance del proyecto, pero son altamente recomendables como evolución natural del CRM.

10. Realizar un estudio específico de impacto organizacional a largo plazo

La tesis se centró en la viabilidad estratégica y financiera, pero no analizó:

- el impacto en la estructura organizacional,
- posibles rediseños de roles,
- ahorros por reorganización laboral,
- efectos culturales internos,
- necesidades de nuevas competencias digitales.

Un análisis longitudinal permitiría anticipar cómo el CRM transformará el modelo operativo de DCG en los próximos años.

Las recomendaciones presentadas reflejan la necesidad de trascender la simple adopción tecnológica y avanzar hacia una estrategia de gestión del cliente madura, basada en gobernanza del dato, capacidades analíticas, alineamiento cultural, cumplimiento normativo y un enfoque omnicanal. Asimismo, se identificaron líneas futuras de análisis, tales como el modelado predictivo de *churn*, estudios de impacto organizacional y profundización del ecosistema digital, que podrían ampliar y enriquecer esta investigación en contextos posteriores.

9.3. Limitaciones de este estudio y futuras líneas de investigación

Si bien el presente trabajo ofrece un aporte relevante para la comprensión del rol estratégico de una nueva solución de CRM en el sector financiero, es necesario reconocer ciertas limitaciones. En primer lugar, el estudio se basa en un caso único, lo que restringe la generalización de los resultados a otras organizaciones del sector con estructuras, tamaños o niveles de madurez digital diferentes. Asimismo, el análisis se apoya en información interna disponible al momento de la investigación y en proyecciones estimadas, por lo que

los resultados económicos y operativos podrían variar ante cambios en el contexto regulatorio, tecnológico o competitivo.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, se sugiere profundizar en estudios comparativos entre empresas del sector financiero que hayan implementado soluciones de CRM con distintos niveles de sofisticación, así como analizar el impacto del CRM en indicadores de largo plazo vinculados a la experiencia del cliente, la retención y el valor del ciclo de vida del cliente. Asimismo, futuras investigaciones podrían explorar el rol de tecnologías emergentes, como analítica avanzada e inteligencia artificial, integradas al CRM, y su contribución a la toma de decisiones estratégicas y al cumplimiento regulatorio en entornos financieros altamente dinámicos.

9.4. Palabras finales

Esta tesis concluye que la implementación de una nueva solución de CRM en DCG no solo es viable, sino imprescindible para competir y sostenerse en el actual entorno financiero. Integrada a procesos inteligentes y a una gestión basada en datos, la tecnología se convierte en un habilitador estratégico que redefine la relación con los clientes, potencia la creación de valor y fortalece la capacidad de adaptación de la organización frente a un mercado altamente dinámico y regulado.

En consecuencia, la decisión estratégica de DCG no consiste en incorporar una herramienta, sino en redefinir su modelo de gestión. Adoptar una solución de CRM implica consolidar una organización centrada en el cliente, guiada por información confiable y orientada a la mejora continua. Este enfoque posiciona al CRM como un activo estratégico clave, capaz de traducir conocimiento en decisiones, relaciones en valor y estrategia en crecimiento sostenible de largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). *The elements of value*. Harvard Business Review.
- Ali, N., & Shabn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2361321. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2361321>
- Allied Market Research. (2024). *Merchant Cash Advance Market by Provider, Enterprise Size, and End User: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2023–2032*. Recuperado de <https://www.alliedmarketresearch.com/merchant-cash-advance-market-A323338>
- Akins, A. (2024). *Harnessing the power of customer relationship management*. ABA Banking Journal. Recuperado de <https://bankingjournal.aba.com/2024/06/harnessing-the-power-of-customer-relationship-management/>
- Bachir, S. (2021). The evolution of customer relationship management in the digital age and its impact on banks. *The EURASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, (5). Recuperado de <https://euraseans.com/index.php/journal/article/download/250/290>
- Bloomberg. (2023). *Alternative lending market size and growth report*. Bloomberg Intelligence.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (3rd ed.). Routledge.

- Casaca, J. A., & Rosário, A. M. (2024). Relationship marketing and customer retention: A systematic literature review. *Studies in Business and Economics*, 18(3).
- Chen, I.J. and Popovich, K., 2003. *Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology*. *Business process management journal*, 9(5): 672–688.
- Coinlaw. (2025). *Fintech lending trends in the U.S.* Recuperado de <https://coinlaw.io/fintech-lending-statistics/>
- Coinlaw. (2025). *Merchant Cash Advance Industry Statistics*. Recuperado de <https://coinlaw.io/merchant-cash-advance-industry-statistics/>
- CoinLaw. (2025). *Banking customer retention statistics 2025: Cost of acquisition vs. retention in banking*. Recuperado de <https://coinlaw.io/banking-customer-retention-statistics/>
- Comstock, B., Gulati, R., & Liguori, S. (2010). Liberar el poder del marketing. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 90–98.
- Cruz-Jesus, F., Oliveira, T., & Meira, A. (2019). Understanding CRM adoption stages: Empirical analysis. *Decision Support Systems*, 123, 113056.
- DataAxle. (2023). *Customer relationship management statistics*. Recuperado de <https://www.dataaxleusa.com/blog/customer-relationship-management-statistics/>
- DataHorizon Research. (2024). *Merchant Cash Advance Market Report*. Recuperado de <https://datahorizonresearch.com/merchant-cash-advance-market-50597>
- Debt Consultants Group (DCG). (2025). *About us*. Recuperado de <https://debtconsultantsgroup.com/about/>

Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). *Competing on Customer Journeys*. Harvard Business Review.

Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC). (2022). *How America Banks: Household Use of Banking and Financial Services, 2021 FDIC Survey*. Washington, DC: Federal Deposit Insurance Corporation.

Federal Trade Commission. (2024). *Taking action against predatory lending practices*. Federal Trade Commission.

Gazi, M. A. I., Mamun, A. A., Masud, A. A., Senathirajah, A. R. S., & Rahman, T. (2024). The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100227>

Ghazian, A., Hossaini, M. H., & Farsijani, H. (2016). The effect of customer relationship management and its significant relationship by customers' reactions in LG Company. *Procedia Economics and Finance*, 36. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30014-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30014-4)

Guerola-Navarro, V. (2024). Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: A semi-systematic review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-022-00800-x>

Hackbarth, G., & Kettinger, W. (2000). Building an e-business strategy. *Information Systems Management*, 17(3), 78–93. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/220630401_Building_an_E-Business_Strategy

HubSpot. (2025). *The financial institution's guide to growth with HubSpot*. HubSpot.

InfoTech Group. (2023). *Unlocking business potential: How CRM systems drive growth and efficiency*. Recuperado de

<https://infotechgroup.com/unlocking-business-potential-how-crm-systems-drive-growth-and-efficiency/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Market Research Future. (2025). *Merchant cash advance market research report*. Recuperado de

<https://www.marketresearchfuture.com/reports/merchant-cash-advance-market-24003>

Mohamed, S., & El-Baz, A. (2025). Relationship between e-CRM service quality, customer satisfaction, trust and loyalty in the banking industry. *Future Computing and Informatics Journal*, 7(1). Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/367062373_Relationship_between_E-CRM_Service_Quality_Customer_Satisfaction_Trust_and_Loyalty_in_banking_Industry

Molina, A., Martín-Consuegra, D., & Esteban, Á. (2007). Relational benefits and customer satisfaction in retail banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 25(4), 253-271.

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing* (1ª ed.). Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.

Nutshell. (2023). *25 CRM statistics you need to know in 2023*. Recuperado de <https://www.nutshell.com/blog/crm-stats>

- O'Connor, R. (2025). *CRM Statistics, Trends and Predictions: A 360° View of the CRM Market for 2025*. *Cirrus Insight*. Recuperado de <https://www.cirrusinsight.com/blog/crm-statistics-trends-and-predictions>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1252099>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing customer relationships: A strategic perspective* (3rd ed.). United States: John Wiley & Sons.
- Pereira, M. d. S., de Castro, B. S., Cordeiro, B. A., Peixoto, M. G. M., da Silva, E. C. M., & Gonçalves, M. C. (2025). Factors of Customer Loyalty and Retention in the Digital Environment. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(2). Recuperado de <https://www.mdpi.com/0718-1876/20/2/71>
- Pookandy, J. (2023). *Exploring the impact of Salesforce CRM on sales automation and performance metrics through a quantitative analysis of efficiency gains and revenue growth*. *International Journal of Management*, 14(6). Recuperado de https://iaeme-library.com/index.php/IJM/article/view/IJM_14_06_015
- PS Market Research. (2025). *U.S. Customer Relationship Management Market Size & Share Analysis – Emerging Trends, Growth Opportunities, Competitive Landscape & Forecasts (2025–2032)*. Recuperado de <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/us-crm-market>
- Purnama, K. D., & Susilowati, H. (2024). The evolution and challenges of CRM implementation in the digital economy: A systematic literature review. *Journal of Management and Informatics*, 3(2). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/385236424_The_Evolution_and_Challenge

[s of CRM Implementation in the Digital Economy A Systematic Literature Review](#)

Pynadath, M. F. (2022). Evolution of customer relationship management to data-mining-based CRM: A scientometric analysis. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 5, 941865. Recuperado de <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9418653/>

Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business School Press.

Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247837251_The_Customer_Relationship_Management_Process_Its_Measurement_and_Impact_on_Performance

Rodgers, W., Yen, D. C., & Chou, D. C. (2002). Developing e-business: A strategic approach. *Information Management & Computer Security*, 10(4), 184–192. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/220207968_Developing_e-business_A_strategic_approach

Rostamzadeh, R., Bakhnoo, M., Strielkowski, W., & Streimikiene, D. (2024). Providing an innovative model for social customer relationship management: Meta synthesis approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100506>

Salesforce. (2024). *State of Sales Report: Sixth Edition*. Recuperado de <https://www.salesforce.com/news/stories/sales-ai-statistics-2024/>

Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business*

Review, 88(1), 94–101.

Salesforce. (2025, febrero 5). *Connected Financial Services Report: AI Agents Offer New Opportunities for Competitive Differentiation in Financial Services*.
<https://www.salesforce.com/news/stories/financial-services-statistics-2025>

Singh Bisht, P. (2025). Customer Relationship Management (CRM): Evolution. *International Conference on Administration and Business*, 1(1). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/390023663_Customer_Relationship_Management_CRM_Evolution

Stats N Data. (2025). *Cloud-Based Financial Services CRM Market*. Recuperado de <https://www.statsndata.org/report/cloud-based-financial-services-crm-market-37911>

Torres, R. (2020, 19 de mayo). *Data driven companies 58% more likely to beat revenue goals*. *CIO Dive*. Recuperado de <https://www.ciodive.com/news/data-driven-companies-revenue-coronavirus-covid19/578159/>

Trepat, E. (2025). *Dominando la transformación digital y sostenible: Una guía orientativa para líderes de pequeñas y medianas empresas*. Palermo Business Review.

Verified Market Research. (2025). *U.S. merchant cash advance market size and forecast*. Recuperado de <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/us-merchant-cash-advance-market/>

Wiersch, A. M., Lipman, B. J., Wilson, K., & Misera, L. (2022). *Clicking for credit: Experiences of online lender applicants from the Small Business Credit Survey*. Federal Reserve Bank of Cleveland. Recuperado de <https://doi.org/10.26509/frbc-cd-20220816>

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage.

Journal of the Academy of Marketing Science, 25(2), 139–153.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282671247_Consumer_Perceptions_of_Price_Quality_and_Value_A_Means-End_Model_and_Synthesis_of_Evidence