

**VIABILIDAD DE LA APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CRM (CUSTOMER  
RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR  
TURÍSTICO.  
CASO CONSORCIO “EL PESCADOR DE CAPRI”**

**ANGÉLICA HURTADO CANO  
NATHALIA LONDOÑO DUQUE**



**Universidad de Manizales  
Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional  
Especialización en Gerencia de Mercadeo y Ventas  
Manizales  
Mayo de 2008**

**VIABILIDAD DE LA APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CRM (CUSTOMER  
RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR  
TURÍSTICO.  
CASO CONSORCIO "EL PESCADOR DE CAPRI"**

**Presentado por:**

**ANGÉLICA HURTADO CANO**  
Cód: 61200713047

**NATHALIA LONDOÑO DUQUE**  
Cód: 61200713095

**Directora del Trabajo de Grado:  
Especialista OLGA LUCÍA GARCÍA C.**

Trabajo de Investigación para optar por el título de  
Especialista en Gerencia de Mercadeo y Ventas

**Universidad de Manizales  
Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional  
Especialización en Gerencia de Mercadeo y Ventas  
Manizales  
Mayo de 2008**

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las personas que con su colaboración contribuyeron con este trabajo: Junta directiva y personal administrativo y colaborativo de “El Pescador de Capri” por el tiempo dedicado en la construcción de documentos fundamentales para el desarrollo del diagnóstico organizacional, por su constante interés en la evolución del proyecto y por proporcionar la información y espacios necesarios para cumplir con nuestros objetivos; a la profesora Olga Lucía García Cano por su acompañamiento y asesorías; a la profesora Marta Lucía Restrepo Torres por sus aportes y sugerencias en la construcción del proyecto; a los proveedores por su oportunas intervenciones, y sobre todo a nuestras familias por el apoyo brindado durante todo este proceso de enriquecimiento profesional y personal.

***Angélica y Nathalia.***

**VIABILIDAD DE LA APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CRM (CUSTOMER  
RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR  
TURÍSTICO.  
CASO CONSORCIO “EL PESCADOR DE CAPRI”**

**RESUMEN**

El propósito de las organizaciones en la actualidad por colocar al Cliente como su principal insumo, no puede quedarse solo en intenciones. La dinámica de los mercados y sobre todo los procesos al interior de las compañías, deben contar con sistemas estructurados y definidos en función de darle satisfacción real a las necesidades de los clientes, y al mismo tiempo deben generar espacios para que su participación sea activa y valiosa.

Establecer la viabilidad de la aplicación de una estrategia de CRM, facilita a la organización el entendimiento de la dimensión del valor intrínseco de cada cliente, así como el inmenso potencial de contar con información en tiempo real, que permita reaccionar frente a sus expectativas y brindar respuestas oportunas que confluyan en experiencias gratificantes y en un aumento de la Fidelización. Así, se podrán definir las actividades que desde el marketing apoyen los procesos, ofrezcan soluciones encaminadas al fortalecimiento y conservación de los clientes y converjan en la Administración de las Relaciones con los mismos.

**Palabras Claves:** Organización, Cliente, Satisfacción, Fidelización, Conservación, Fortalecimiento, Administración, Relaciones, Estrategias, CRM.

**ABSTRACT**

Currently, the organizations purpose by placing the Customer has the main supply, can not remain only in intents. The market dynamic and above all the processes inside the companies must be structured and defined systems, in order to give real satisfaction to customers' needs and, at the same time must create spaces for their participation can be active and valuable.

The viability of implementing a CRM strategy, facilitates the organization to understand the importance of the intrinsic value of every customer, as well as the immense potential of having real-time information, that allow to react at their expectations and to provide timely responses that converge in rewarding experiences and an increase in customer loyalty. Thus, will be possible to define activities that based in marketing, support processes, provide solutions aimed at strengthening and maintenance of customers and converge in the Administration of Relations with them.

**Key Words:** Organization, Customer, Satisfaction, Customer Loyalty, Conservation, Strengthening, Administration, Relations, Strategies, CRM.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>9</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>II. ANTECEDENTES .....</b>	<b>11</b>
<b>III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>IV. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>V. OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>VI. ALCANCES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>15</b>
<b>VII. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CRM.....	16
2. DEFINICIÓN DE CRM.....	18
3. EL CLIENTE PARA CRM .....	22
4. EL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE (CVC).....	23
5. PROCESO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CRM ....	26
5.1 <i>Visión</i> .....	26
5.2 <i>Definición de la estrategia CRM</i> .....	28
5.3 <i>Valor de la Experiencia con el Cliente</i> .....	28
5.4 <i>Colaboración Organizacional</i> .....	29
5.5 <i>Procesos de CRM</i> .....	29
5.6 <i>Información</i> .....	30
5.7 <i>Tecnología</i> .....	30
5.8 <i>Seguimiento y control</i> .....	30
6. VENTAJAS Y BENEFICIOS DE CRM .....	30
7. TIPOS DE CRM .....	33
7.1 <i>CRM Operacional</i> .....	33
7.2 <i>CRM Analítico</i> .....	34
7.3 <i>CRM Colaborativo</i> .....	35
8. ESTUDIO DE CASO .....	36
8.1 <i>Explicativos</i> .....	37
8.2 <i>Descriptivos</i> .....	38
8.3 <i>Metodología Combinada</i> .....	39
9. COMPONENTES DEL ESTUDIO DE CASO .....	40
9.1 <i>Recogida de las evidencias</i> .....	40
9.2 <i>Análisis y Resultados</i> .....	43
<b>VIII. METODOLOGIA GENERAL .....</b>	<b>45</b>
<b>IX. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>47</b>

1. LA EMPRESA .....	47
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	49
2.1 <i>Institucional</i> .....	49
3. ESTADO ORGANIZACIONAL .....	51
3.1 <i>Área Financiera</i> .....	51
3.2 <i>Área de Servicio</i> .....	51
3.3 <i>Recursos Tecnológicos</i> .....	52
3.4 <i>Recursos Humanos</i> .....	53
3.5 <i>Área Comercial</i> .....	54
4. EL MERCADO Y EL SERVICIO .....	55
5. LA DISTRIBUCIÓN .....	57
6. LAS VENTAS .....	57
7. LA PUBLICIDAD .....	57
8. EL CONSUMIDOR O USUARIO .....	59
9. LA COMPETENCIA .....	60
10. LA SITUACIÓN ACTUAL .....	62
11. VARIABLES EXTERNAS DEL ENTORNO CON MAYOR IMPACTO .....	63
<b>X. VISIÓN DEL CLIENTE POR PARTE DE LOS DIVERSOS ORGANOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>64</b>
<b>XI. INSTRUMENTO DE INVESTIGACION.....</b>	<b>65</b>
1. ENCABEZADO .....	65
2. NECESIDADES, GUSTOS, PREFERENCIAS Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	65
3. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES .....	68
4. POSICIONAMIENTO .....	69
5. PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS .....	69
6. ASPECTOS POR MEJORAR Y RECOMENDACIONES .....	70
<b>XII. ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO APLICADO .....</b>	<b>71</b>
1. ENCABEZADO .....	71
2. NECESIDADES, GUSTOS, PREFERENCIAS Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	74
3. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES .....	80
4. POSICIONAMIENTO .....	82
5. PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS .....	82
6. ASPECTOS POR MEJORAR Y RECOMENDACIONES.....	83
<b>XIII. CAMBIOS ORGANIZACIONALES QUE DEBEN PRESENTARSE PARA LA APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CRM .....</b>	<b>87</b>
1. ACERCAMIENTO CON LOS ÓRGANOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA....	87
2. CAMBIOS ORGANIZACIONALES A IMPLEMENTAR PARA CRM (ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS) .....	91
2.1 <i>Cliente</i> .....	92
2.2 <i>Procesos Administrativos y/o de Personal</i> .....	93
2.3 <i>Infraestructura y Tecnología</i> .....	93
2.4 <i>Mercadeo</i> .....	93

2.5 Servicios.....	94
3. ASPECTOS EXISTENTES EN “EL PESCADOR DE CAPRI”, QUE APORTAN AL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA CRM .....	94
4. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN CRM .....	95
5. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM .....	95
<b>XIV. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDOR Y SOFTWARE DE CRM... 97</b>	
1. FACILIDAD DE USO .....	97
2. ADAPTABILIDAD .....	97
3. PRECIO .....	97
4. FACILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN.....	97
5. ARQUITECTURA DEL SISTEMA.....	97
6. REFERENCIAS.....	98
7. SOPORTE A SISTEMAS EXISTENTES.....	98
8. CONFIANZA .....	99
9. ASESORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA .....	99
10. REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA (HARDWARE).....	99
<b>XV. COMPARATIVO DE ALGUNAS OFERTAS TECNOLÓGICAS DISPONIBLES EN EL MERCADO .....</b>	<b>100</b>
<b>XVI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>107</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados Esperados .....	46
Tabla 2. Mapa de Competitividad de Empresa y Marca .....	54
Tabla 3. Productos, Cambios y Capacidad de Atención .....	56
Tabla 4. Elementos Publicitarios en los Últimos Cinco Años.....	57
Tabla 5. Descripción de los Principales Competidores .....	60
Tabla 6. Comparativo de Precios entre la Competencia .....	61
Tabla 7. Descripción del Identity Mix de la Competencia .....	61
Tabla 8. Visión del Cliente.....	64
Tabla 9. Datos Básicos del Encuestado.....	65
Tabla 10. Profesiones y Ocupaciones de los Encuestados.....	72
Tabla 11. Grado de Importancia de Diversos Aspectos .....	74
Tabla 12. Grado de Satisfacción de Diversos Aspectos.....	76
Tabla 13. Aceptación o Rechazo de Diferentes Ofertas.....	77
Tabla 14. Acompañantes .....	79
Tabla 15. Grado de Acuerdo o Desacuerdo con Diversas Afirmaciones.....	81
Tabla 16. Cómo Conoció a “El Pescador de Capri” .....	82
Tabla 17. Recomendaciones.....	84
Tabla 18. Servicios Sugeridos por los Encuestados .....	85
Tabla 19. Resultados mas Relevantes Obtenidos de la Encuesta.....	85
Tabla 20. Recomendaciones más Relevantes .....	86
Tabla 21. Servicios Adicionales más Relevantes Propuestos por los Clientes .....	86
Tabla 22. Cambios Organizacionales de Acuerdo a los Diversos Órganos Directivos de la Empresa .....	87
Tabla 23. Cuadro Esquemático de la Estrategia CRM .....	96
Tabla 24. Comparativo de Cotizaciones de Software CRM .....	100
Tabla 25. Promedio de Facturación Mensual (Periodo Marzo 2007-2008) .....	110
Tabla 26. Números Aleatorios de Encuestas Realizadas los Días 22, 23 y 24 de Marzo de 2008 .....	112
Tabla 27. Proveedor No. 1. Contacto CRM.....	117
Tabla 28. Proveedor No. 2. TS- Techser.....	118
Tabla 29. Proveedor No. 3. Consensus S.A.....	120
Tabla 30. Proveedor No. 4. Informática & Gestión S.A. (SIIGO).....	121
Tabla 31. Proveedor No. 5. INES .....	123
Tabla 32. Proveedor No. 6. Apolo Ingeniería S.A.....	124

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pirámide del CRM.....	20
Gráfico 2. Descripción de una solución CRM ideal .....	21
Gráfico 3. El Ciclo de Vida del Cliente (CVC).....	24
Gráfico 4. Eight Building Blocks. ....	26
Gráfico 5. Rentabilidad de los clientes a través del tiempo .....	31
Gráfico 6. Beneficios de CRM para la empresa .....	32
Gráfico 7. Tipos básicos de diseño para estudios de casos.....	43
Gráfico 8. Protocolo Metodológico, Basado en Estudios de Caso .....	45
Gráfico 9. Organigrama Consorcio “El Pescador de Capri”.....	48
Gráfico 10. Género de Encuestados .....	71
Gráfico 11. Ciudad de Residencia de los Encuestados.....	72
Gráfico 12. Profesiones y Ocupaciones de los Encuestados .....	73
Gráfico 13. Rango de Edad de los Encuestados.....	73
Gráfico 14. Grado de Importancia de Diferentes Aspectos .....	75
Gráfico 15. Grado de Satisfacción de Diversos Aspectos .....	77
Gráfico 16. Porcentaje de Respuestas Afirmativas a Diferentes Ofertas .....	78
Gráfico 17. Frecuencia de Visita de los Encuestados a Capri.....	79
Gráfico 18. Acompañantes .....	80
Gráfico 19. Principal Motivo de Visita al Pescador de Capri .....	80
Gráfico 20. Grado de Acuerdo o Desacuerdo con Diversas Afirmaciones .....	81
Gráfico 21. Comparación con Otras Alternativas .....	82
Gráfico 22. Cómo Conoció a “El Pescador de Capri” .....	83
Gráfico 23. Problemas con Capri .....	83
Gráfico 24. Cambios Organizacionales para Aplicación de una Estrategia CRM, desde Diferentes Áreas o Actores.....	92

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. CALCULO DE LA MUESTRA .....	110
Anexo B. ENCUESTA A CLIENTES .....	113
Anexo C. COTIZACIONES DE LOS PROVEEDORES DE SOFTWARE CRM...	117

## I. INTRODUCCIÓN

Todas las empresas sin importar el sector en el que se desempeñen, el tipo de productos y servicios que ofrezcan o la filosofía empresarial que manejen; deben considerar al Cliente como su razón de ser, el centro de sus operaciones y al que van dirigidos todos los esfuerzos.

Entonces, en la actualidad ninguna empresa debe desconocer el papel que juegan los clientes dentro de ellas. Son muchas las teorías, planteamientos, estrategias y modelos que se han desarrollado, buscando convertir al cliente en el centro de toda organización, la estrategia de CRM (Customer Relationship Management) se focaliza en la administración de las relaciones con el cliente a partir del fortalecimiento, el conocimiento y la participación de éste en la empresa.

Partiendo de que “El Pescador de Capri”, es una empresa del sector turístico, cuyo eje fundamental es el Cliente, se planteó este proyecto de establecer la viabilidad de la aplicación de una estrategia CRM para la misma; ello se abordó bajo el método de estudio de caso, protocolo que permite analizar situaciones particulares, cuyo conjunto contribuyó a validar (de manera positiva) la propuesta en curso.

Dado que la rigurosidad del Método de Estudio de Caso exige analizar la situación actual de la organización desde diversos aspectos (Triangulación de la Información), fue necesario realizar varias actividades que contribuyeron a la construcción de un diagnóstico organizacional, que además de brindar información para éste proyecto en particular, sirvieron como un punto de partida para la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva, así como de enriquecimiento para todas las áreas que componen una empresa.

## II. ANTECEDENTES

El Consorcio “El Pescador de Capri”, cuenta con 12 años de funcionamiento prestando a las personas de la región de Santágueda y de Caldas, servicios de pesca deportiva y recreativa, con su restaurante y servicios complementarios. Durante estos años, la búsqueda de mejoramiento continuo y la definición de estrategias en pro de posicionarse en la región como empresa turística se han dado, no ha enfocado sus esfuerzos en el real fortalecimiento de las relaciones con sus clientes, pero dada la competencia que ha ido incrementándose en el área de influencia del Consorcio, se ve ahora en la necesidad de innovar y buscar alternativas que le permitan mantenerse a la vanguardia de las exigencias del mercado.

“El Pescador de Capri”, ha incursionado en el mercadeo mejorando aspectos inherentes al marketing mix, ofreciendo productos de mejor calidad, adecuando y mejorando las instalaciones, capacitando a sus colaboradores, promocionando los servicios que ofrece y adecuando los precios de acuerdo a la capacidad adquisitiva de su segmento de mercado. Sin embargo, la empresa maneja información no formal de sus clientes, y estos son quienes se acomodan a la oferta, cuando lo ideal es que los productos y servicios se desarrollen en función de cada uno de los consumidores.

Este es el momento adecuado, para que la organización reoriente sus procesos administrativos y relacionales con los clientes, para no solo ser los primeros, sino para prepararse ante la llegada de competidores extranjeros que aprovechando el TLC con EEUU, pretenden fomentar el turismo en el eje cafetero.

Se vislumbra CRM, como la opción más adecuada para esta reorientación ya que se enfoca en la administración de todas las interacciones que se pueden tener en un negocio con sus clientes y en la optimización del ciclo de vida de los mismos en su totalidad; reuniendo metodologías, software y las capacidades de la Internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes.

En Manizales, se conoce de proyectos CRM en dos empresas, ambos llevados a cabo por estudiantes de Ingeniería de Sistemas de la Universidad de Manizales. Para Caprecom EPS, la iniciativa nace de la necesidad de *“Diseñar un sistema de información CRM para el manejo, control, actualización y seguimiento de los reportes, consultas y acciones de los usuarios de las bases de datos”* (Giraldo, 2004), y para Emtelsa S.A. E.S.P. el proyecto consiste en *“Realizar un modelo de datos del manejador de campañas que hace parte del CRM de la empresa para mejorar el proceso de marketing y análisis de resultados de las campañas”* (Mejía, 2004). Ninguno de estos proyectos analiza la viabilidad de los mismos, desde el punto de vista del marketing.

### III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es viable la aplicación de una estrategia CRM para una empresa del sector turístico, caso Consorcio “El Pescador de Capri”?

### IV. JUSTIFICACIÓN

El entorno en el que se desenvuelven las empresas hoy, los avances en tratados comerciales, la globalización de los mercados y la realidad Colombiana, ha obligado a las organizaciones a adaptarse y a modificar o eliminar los paradigmas que venían rigiendo su actuar; ahora, el foco de sus negocios pasa de ser la generación de simples productos o prestación de servicios, a la personalización de los mismos, enfocados en las necesidades de cada cliente en particular.

Es por eso que se habla de un cambio de paradigmas, pasando de la creación de un producto para su posterior comercialización, a la consulta o conocimiento de las necesidades del cliente para desarrollar bienes o servicios personalizados; y del contacto solamente para realizar una venta, a la consolidación de una relación comercial de por vida con el cliente.

El Consorcio “El Pescador de Capri” no es la excepción de la realidad colombiana, en los últimos tiempos, ha venido formulando estrategias para mejorar y optimizar su manera de relacionarse con los clientes, al mismo tiempo que busca incrementar su competitividad. Por esta razón se propuso establecer la viabilidad de la aplicación de una estrategia CRM, buscando entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, apoyándose en soluciones tecnológicas que faciliten su aplicación, desarrollo y aprovechamiento; entendiéndose por viabilidad de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española en línea<sup>1</sup> como “cualidad de viable”, Viable: “Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo”; la viabilidad de una idea o proyecto, evalúa y determina si es posible *llevarlo a cabo* satisfactoriamente, verificando factores diversos que influyen directamente, como tecnología disponible, restricciones económicas, técnicas, legales y operativas, entre otros.

Con este proyecto, también se buscó mantener relaciones a largo plazo con los clientes, permitiendo efectuar marketing *One to One*<sup>2</sup>, brindar la mejor atención a los clientes y optimizar campañas de marketing. Mediante esta aplicación, los miembros de “El Pescador de Capri”, podrían revisar la base de datos de clientes,

---

<sup>1</sup> [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>2</sup> El Marketing One to One es el arte de manejar relaciones personales con clientes individuales, personalizar la atención, el servicio o el producto, o los aspectos de la experiencia en la razón como empresa. [http://www.e-camara.net/ecomercio/pag7\\_commerce.htm](http://www.e-camara.net/ecomercio/pag7_commerce.htm)

para conocer cuál ha sido su trayectoria y sus preferencias, buscando realizar un seguimiento para constituir un historial de las consultas y requerimientos de los mismos.

De esta manera, podría brindarse una atención enfocada en las necesidades particulares de los clientes, al tiempo que se fomenta fidelidad, entonces, se considera al CRM más que una herramienta, una actitud ante los clientes y ante la propia organización que se apoya en procesos cuya función es crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

## V. OBJETIVOS

- **General**

Establecer la viabilidad de la aplicación de una estrategia CRM (Customer Relationship Management) para una empresa del sector turístico. Caso Consorcio “El Pescador de Capri”.

- **Específicos**

- Conocer el estado actual de la organización en sus diferentes áreas: Financiera, Servicio, Recursos Tecnológicos, Recurso Humano, Comercial.
- Conocer la visión que tiene o quiere tener la organización de los clientes.
- Conocer las necesidades, gustos, expectativas y requerimientos de los clientes, buscando fortalecer la relación cliente-empresa.
- Determinar los cambios organizacionales que deben presentarse para la aplicación de una estrategia CRM.
- Definir los criterios de selección de proveedor y de software que mejor se adecue a las necesidades específicas del Consorcio “El Pescador de Capri”.
- Cotizar el desarrollo de software CRM para el caso de “El Pescador de Capri”.

## **VI. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El proyecto buscó establecer la viabilidad de la aplicación de una estrategia CRM en el Consorcio “El Pescador de Capri”, empresa ubicada en Santágueda, a 40 minutos de la ciudad de Manizales. Esta investigación se realizó durante el periodo comprendido entre el segundo semestre de 2007 y Mayo de 2008, mediante el desarrollo de los objetivos planteados.

Se tuvo el aval y apoyo de la junta directiva del consorcio, así, como de sus colaboradores, para todo lo referente a la realización de este proyecto. Al mismo tiempo, se tuvo acceso a un amplio espectro bibliográfico y se contó con la asesoría de expertos en el tema.

La debilidad más evidente que se presenta en la actualidad es el manejo informal de la información que se posee respecto a los clientes, sus gustos, preferencias, frecuencia de visita, nivel de lealtad y compromiso con el negocio, así como la falta de estadísticas para determinar la población total de clientes actuales del Consorcio, que son base fundamental para determinar el tamaño de la muestra.

Otra debilidad fue la falta de presupuesto para invertir en los análisis de los clientes, tanto para este proyecto como para darle continuidad a la propuesta, de resultar viable.

Este proyecto no incluye la selección de un software CRM ni la aplicación de los Eight Building Blocks de Tecnología, Seguimiento y Control, propuestos por el Gartner Group, como parte de la construcción de una estrategia CRM.

## VII. MARCO TEÓRICO

### 1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CRM

La aparición y desarrollo de todo concepto trae consigo una historia que le es inherente y que es imposible de desligar a la hora de estudiar o pretender hacer investigación sobre un tema en particular.

CRM, no es ajena a esta realidad, y por eso para conocer lo que es en la actualidad, es necesario revisar que ha sucedido con el Marketing a través de la historia para así, entender con claridad y llegar a una adecuada apropiación de la estrategia que busca “Administrar las Relaciones con los Clientes”

Si bien es claro que el Marketing ha evolucionado mucho con el correr del tiempo, son diferentes las épocas históricas en las que se han presentando cambios sustanciales que han desencadenado en la evolución de un concepto que se ha venido modificando con el paso de los años, buscando satisfacer las necesidades reales de los clientes, consumidores y usuarios.

Así, durante La Revolución Industrial el enfoque que se tenía estaba particularmente dirigido hacia el Producto, el ritmo de producción venía claramente determinado por una demanda que superaba a la oferta, lo que de una u otra manera llevaba a las empresas a producir aceleradamente dado que mientras más producían, más vendían. Rochi (2006), comenta aquí, como el concepto de producción en línea o en serie estaba presente y como su afán por colocar al alcance de las mayorías los productos, generaba bienes con características iguales y cero variaciones entre ellos, que pretendían disminuir costos.

Cuando la Revolución Industrial logró su madurez, ya a principios del siglo XX, la situación cambió y las condiciones del mercado pasaron de ofrecer una demanda excesiva, a una mayor oferta. Las empresas vivenciaron como grandes cantidades de productos estaban almacenados, generando aumentos considerables en inventarios, lo que dio origen a la “Era de las Ventas”. Fueron precisamente los equipos de ventas quienes entraron en acción y se encargaron con agilidad de disminuir éstos inventarios de las bodegas, permitiéndole a los fabricantes continuar con su enfoque en el producto y en la producción.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, y concluida de la misma manera la Economía de Guerra, las empresas enfocaron su capacidad de producción en la satisfacción de las necesidades insatisfechas de la población, dando así, origen al concepto de Marketing. Tras la investigación de los mercados y la búsqueda de información sobre lo que querían y esperaban las personas, se comenzó a

producir en función de esa demanda específica y no a la inversa como venía siendo la constante.

La revista P&M publicada en Marzo de 2004, comparte en su Dossier sobre CRM, como finalizada esta etapa de producción enfocada a la demanda, llega la Publicidad y nacen el Madison Avenue en Nueva York, con publicistas pioneros como David Ogilvy, Leo Burnett y Bill Bernbach entre otros, a quienes se les encargó la misión de diseñar campañas que persuadieran a las grandes masas de consumidores y los invitaran a comprar y consumir productos, dando así origen al *"Marketing de Masas"*.

Con el tiempo, las empresas entendieron gracias a la experiencia adquirida, que no era posible seguir fabricando productos en línea, es decir, iguales para todo el mundo. Fue de esta manera como en los años sesenta los ejecutivos de Marketing comenzaron a fragmentar el mercado y diseñar productos específicos de acuerdo a necesidades específicas, dando inicio a la llamada *"Segmentación del Mercado"*, tal y como lo menciona Rochi (2006).

Desde entonces, la tendencia marcada ha sido la de fragmentar el mercado; a finales de los setenta ya se hablaba de *"Nichos de Mercado"*, y en los ochenta de *"Mercadeo de Base de Datos"* (Data Base Marketing), todo esto buscando personalizar la relación con los clientes existentes por medio de una base de datos. En los años noventa, nace el *"Mercadeo Relacional"* (Relational Marketing), concepto que pretende llegar a los clientes en una relación de uno a uno; y con la llegada del siglo XXI también apareció la *"Administración de la Relación con los Clientes"* o CRM.

Las actuales microempresas, dirigidas por sus propios propietarios, así como los antiguos mercaderes, han llevado *"...la relación con sus clientes de una manera muy personal, los llaman por su nombre, conocen sus gustos y preferencias, los tratan de la forma que a ellos les satisface, logrando a cambio su lealtad"*<sup>3</sup>; esto es CRM, es decir, saber manejar la relación con los clientes. El CRM no es nada nuevo, lo que es nuevo es la tecnología alrededor de este concepto, el problema se da cuando la cantidad de clientes crece tanto que se pierde ese trato familiar, llegando a necesitar mecanismos tecnológicos para hacerlo.

Para comprender la dimensión y alcances de la administración de las relaciones con el cliente, es necesario entrar a definir CRM, teniendo en cuenta sus características, objetivos, funciones, ventajas, beneficios y demás aspectos que deben tenerse presentes.

---

<sup>3</sup> Rochi, Rubén. El CRM dentro de la Historia del Marketing. Publicado el 22 de Diciembre de 2006. <http://www.secretosenred.com/articulos/1953/1/El-CRM-dentro-de-la-Historia-del-Marketing/Pagina1.html>

## **2. DEFINICIÓN DE CRM**

La dinámica al interior de los mercados, ha venido obligando a las empresas latinoamericanas a centrarse en la relación con el cliente y a convertirla en un activo de gran valor. Se ha hecho necesario redefinir la misión de una compañía en torno a brindarle y ofrecerle a los clientes lo que quieren o necesitan. Así, CRM se convierte en la herramienta para cumplir dicha misión, presentando como su idea central: *“no hacer cosas para el cliente, sino con el cliente”*, como se menciona en la edición 121 de Liderazgo y Mercadeo.com (2004).

La mayoría de los conocedores del tema no han concluido en una única definición, sin embargo se vislumbra, la misma idea de fondo de CRM: El Cliente.

José Camilo Daccach, Gerente de Delta Asesores, dice que el CRM se fundamenta en un conjunto de tecnologías para administrar las relaciones con el cliente, en una cultura donde éste es el primero; mientras que Juan Carrión (2005) dice que CRM es algo más que tecnología aplicada a la creación de conocimiento sobre el cliente, es *“una visión de la empresa que consiste en poner al cliente en el centro del modelo de negocio”*.

Por su parte Liz Shahnam, citada por David Sims (2000), opina que el CRM no es un término nuevo, lo innovador es la tecnología que permite recrear lo que inicialmente se hacía en las tiendas de barrio. *“El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber qué le gustaba a cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelo”*. Esta es una visión mucho más humanista y profunda que permite al Consorcio “El Pescador de Capri”, hacer uso de prácticas que se fundamenten en este *“modelo”*, para optimizar sus relaciones con los clientes.

Otra visión más holística la proporciona Carlos López (2001), cuando asegura que CRM es la administración de todas las interacciones que puede tener un negocio con sus clientes; a través de la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Complementa su visión de CRM, tomándolo como la reunión de metodologías, software e Internet para administrar de manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes.

Otros autores como Juan C. Alcaide (2004), abordan CRM como una filosofía corporativa y de gestión; que coloca al cliente en el centro del negocio, que orienta a la empresa en torno a relaciones de largo plazo con los consumidores. Esta visión puede complementarse entendiendo a CRM como un conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructura tecnológica que buscan identificar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes yendo más allá del Marketing de Relación; como lo menciona la AeMR (Asociación Española de Marketing Relacional) (2002).

En la página web de Microsoft España, específicamente en el Centro para Empresas y Profesionales<sup>4</sup>, se cita a la revista Vision People, quienes a su vez definen el CRM como una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer y retener a sus clientes, al tiempo que se incrementa la satisfacción de éstos y se optimiza la rentabilidad de los negocios; complementan dicha definición afirmando que la estrategia CRM implica no sólo disponer del software adecuado que permita gestionar las relaciones con los clientes, sino que además, supone un cambio en los procesos de la empresa que involucra a todos los empleados de la misma.

Apoyando la visión de que CRM es una estrategia, Bindi Bhullar, analista Senior de Gartner Group, afirma que CRM es *“una estrategia de negocio que sitúa al cliente como el corazón de la compañía”*. Por su parte, la compañía Agresso Spain, quién proporciona a las empresas soluciones de gestión empresarial, enfocadas en la relación cliente/producto; con su división Escador, propone una definición de CRM que consiste en verlo como un conjunto de estrategias, procesos de negocio y sistemas para la construcción de relaciones con los clientes rentables y duraderas.

“El Pescador de Capri”, debe contextualizarse en una visión en la que CRM, se perciba como la estrategia que involucra todos los procesos al interior de la organización y que se fundamenta en el cliente como el núcleo del negocio (punto de partida y llegada de todos los esfuerzos), ofreciéndole encuentros y experiencias de servicio satisfactorias. El punto de partida de la estrategia CRM, es la inversión reflejada en tiempo, dinero, compromiso y disposición para escuchar al cliente, con el propósito final de cumplir con la promesa de atención personalizada. Así pues, CRM es más que un conjunto de herramientas tecnológicas o grandes bases de datos con información de los clientes; también debe orientarse hacia un cambio en la estructura empresarial de modo que los procesos y estrategias empiecen a enfocarse en el cliente, recordando siempre que la *construcción de relaciones con los clientes* es un proceso continuo y sostenido cuya finalidad es la de conseguir la lealtad de éstos hacia la empresa para obtener mejores beneficios de los mismos.

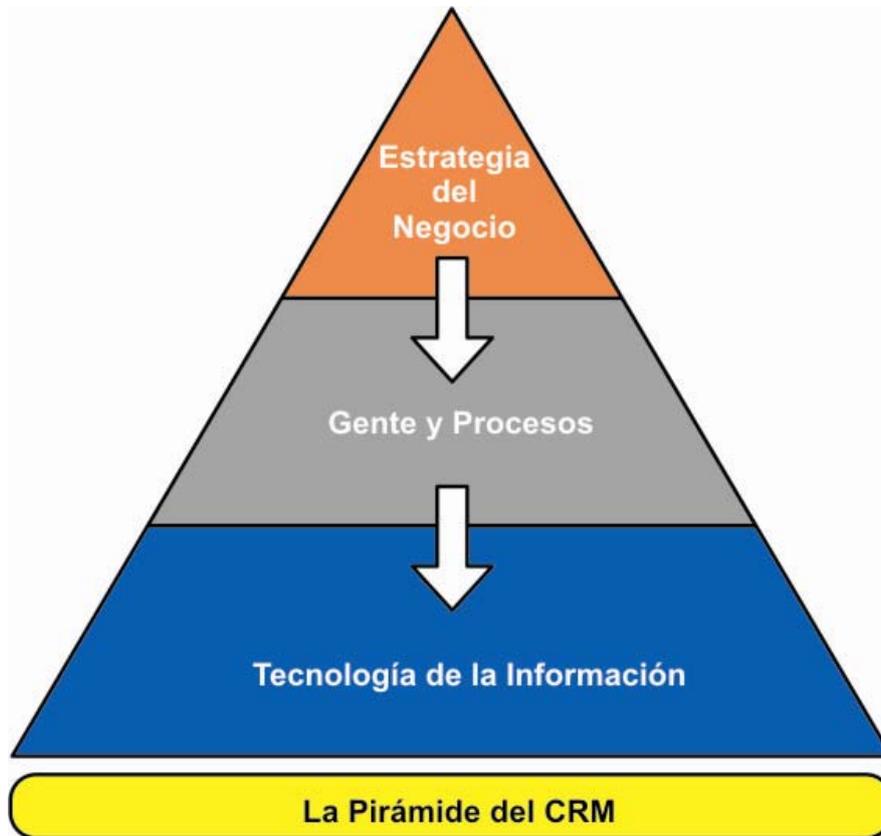
De la misma manera, como dice Cristhian Herrera (2005), existen tres elementos comunes a las empresas y que se ven directamente involucrados en el desarrollo de CRM como estrategia: Las relaciones con clientes y socios de negocio; El flujo de información y relaciones entre los empleados o personal interno de una empresa o manejo del conocimiento y los procesos internos de negocios.

Toda estrategia CRM, debe comenzar con cambios en la organización y en los procesos de trabajo, para seguidamente hacer uso de la tecnología de la información. Lo contrario no se aplica, una compañía no puede automatizarse si antes no ha emprendido una nueva estrategia de negocios (Ver Gráfico 1).

---

<sup>4</sup> [http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia\\_crm.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia_crm.msp)

**Gráfico 1. Pirámide del CRM**



**Fuente:** Herrera B. (2005).

Idealmente, el CRM obtiene información de los clientes desde todas las fuentes posibles (punto de venta, Internet, correo electrónico, llamadas telefónicas, bases de datos, entre otros) y usa el conocimiento generado a partir de esos datos para administrar la relación con el cliente. El Gráfico 2 describe la interacción del CRM con los clientes, su objetivo primordial es asegurar que cada uno reciba el nivel de atención apropiado para que ninguna oportunidad potencial de ventas se pierda. Además, el CRM debe proporcionar a cada área de la empresa la información requerida para cubrir sus necesidades particulares; con esto se logrará la fidelización del comportamiento de los clientes y el fortalecimiento de los lazos con la compañía.

Fidelizar al cliente es la meta y al mismo tiempo la información que éste aporta es el punto de partida; dado que el ciclo comienza con sus aportes, es necesaria una retroalimentación para que los resultados de la estrategia tengan una implicación directa en ellos. Cada área o departamento de la empresa, recopila datos que son complementarios a los obtenidos de las fuentes ya descritas, para darle una respuesta a cada necesidad particular. Toda esta información se integra, para que

cualquier usuario del sistema la conozca y sepa responder a los requerimientos del cliente.

**Gráfico 2. Descripción de una solución CRM ideal**



**Fuente:** Radcliffe, J. Citado por Herrera B. (2005).

Obsérvese que CRM constituye un esfuerzo por transformar el comportamiento del cliente a largo plazo y por fortalecer el lazo entre él y la compañía. Siendo el CRM un verdadero proceso persona a persona, el objetivo tradicional se modifica de adquirir clientes nuevos a cualquier costo a retenerlos, de compartir el mercado a compartir una cartera y del desarrollo de transacciones a corto plazo a la obtención de un valor “*de por vida*” (Herrera, 2005) a favor del cliente. En general, las aplicaciones CRM se emplean para dar apoyo en tareas de mercadeo, ventas, comercio y procesos de servicio.

Contextualizando CRM a la realidad colombiana, donde existe un número representativo de PYMES<sup>5</sup>, se aprecia que éste puede tener aplicabilidad pues no importa la cantidad de clientes o el tamaño de la compañía, siempre podrá beneficiarse al replantear sus procesos a favor del consumidor, ya que en todo momento hay espacio para la mejora.

<sup>5</sup> Pequeñas y Medianas Empresas. (Pequeñas 667 y Medianas 154 en Manizales - Fuente: Cámara de Comercio de Manizales 31 de diciembre de 2007).

### 3. EL CLIENTE PARA CRM

En definitiva el cliente es el eje central de las organizaciones, de ahí la importancia de conocerlo y de saber bajo que tipos pueden agruparse e incluirse dentro de las iniciativas y estrategias CRM. De acuerdo a Cristhian Herrera (2005), el cliente es quién se involucra con una empresa de manera regular o periódica y adquiere bienes y/o servicios que le son suministrados. La organización se interesa en los ingresos que puede generarle su interacción con el cliente, y a éste a su vez, le interesan los servicios y la atención que recibe de parte de la empresa. De acuerdo a esto el cliente puede ser un individuo, o una organización, o ambos.

Dado que el *concepto de cliente* puede tener más de un significado dentro de CRM, muchas empresas y organizaciones incluyen varios conceptos del mismo dentro de sus definiciones de negocio como (Herrera, 2005):

- **Agente:** No compran productos y servicios, sin embargo, intervienen entre las relaciones de las organizaciones y los consumidores finales que compran sus productos. Por ejemplo en la industria de los seguros, los agentes independientes son libres de vender los productos de cualquier compañía de seguros y éstas deben convencerlos del valor y atractivo de su producto.
- **Beneficiarios:** Los beneficiarios se encuentran en muchas industrias, tales como seguros, banca, e inversión por nombrar algunas. Aunque no todas las compañías pueden reunir la cantidad total de información acerca de los beneficiarios para sus bases de datos, son concientes de que éstos tienen un potencial verdaderamente alto para convertirse en clientes fieles de la empresa, es así, como a las organizaciones que tratan con ellos les debería interesar llevar hasta el máximo el valor de estas relaciones.
- **Competidor / Asociado:** El papel de los competidores esta tomando un interés creciente hasta el punto que pueden llegar a ser incluidos en las definiciones de "*clientes*", debido a que bajo ciertas circunstancias, éstos pueden asumir el rol de cliente o aliado estratégico. Por ejemplo, en la industria de las comunicaciones inalámbricas, las compañías con cobertura de satélite de banda ancha venden el uso de estos medios a sus competidores. Así, una compañía que no dispone de los recursos tecnológicos se asocia con una compañía más grande y luego vende este servicio directamente a sus clientes.
- **Empleado:** En muchas compañías se desarrolla una definición de cliente que incluye a sus propios empleados, básicamente porque pueden ser una gran fuente de información e ideas para el desarrollo de productos y campañas de ventas y mercadeo. Asimismo, porque poseen la habilidad para involucrarse con los clientes y obtener reciprocidad de los mismos.
- **Garante:** Es un individuo u organización que otorga una garantía para el reembolso de un crédito. Las compañías suelen incluir un garante cuando el negocio que han emprendido con un determinado cliente involucra riesgos de tipo financiero. En el proceso de aceptar una garantía, una

organización compila datos e información relevante sobre el garante, que muy posiblemente pueden convertirse en oportunidades a futuro para la empresa.

- **Prospecto:** Es el tipo de cliente que surge cuando una organización rastrea y utiliza con eficacia los nombres que obtuvo o compró de listas, bases de datos o de su propia información cruzada.
- **Proveedor.-** Es el tipo de cliente que aumenta en importancia a medida que la tecnología habilita a las compañías para proporcionar acceso electrónico a más información; esto puede jugar un papel muy importante dentro del éxito de las organizaciones y directamente en la satisfacción de los clientes. Por esto muchas compañías reconocen la importancia de un perfeccionamiento de la cadena de suministros y tratan de manejar más estrictamente sus relaciones con los proveedores.

#### **4. EL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE (CVC)**

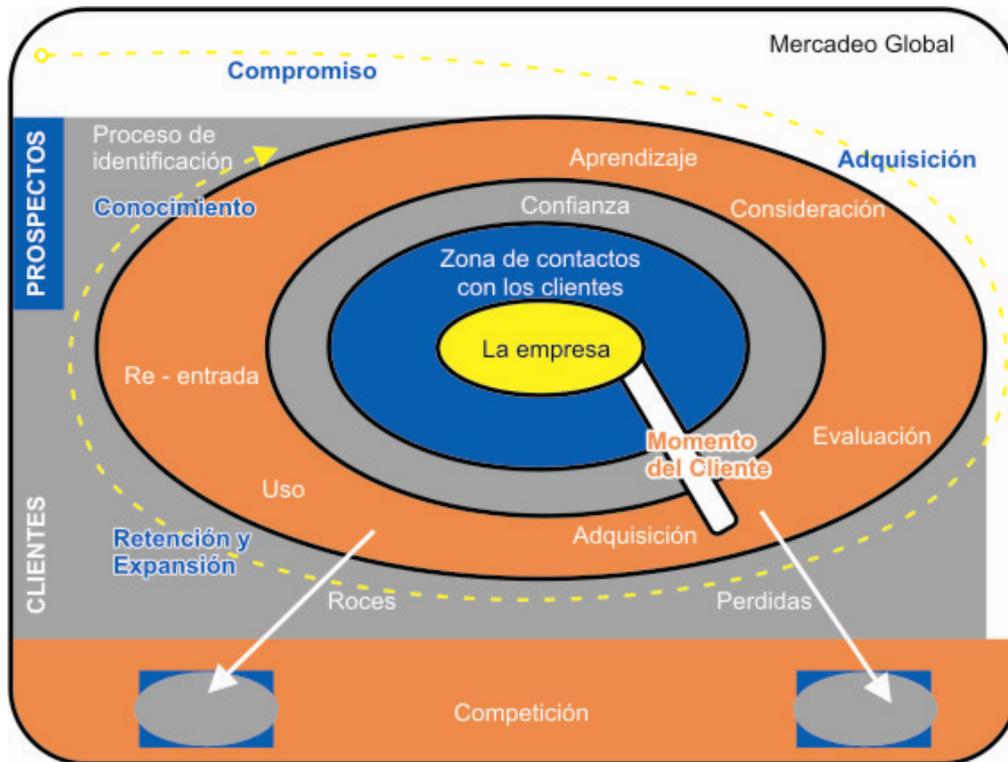
Habiendo hablado del cliente y de su clasificación, se hace necesario profundizar en su ciclo de vida, Claudia Imhoff, Lisa Loftis & Jonathan Geiger, citados por Cristhian Herrera (2005), desarrollan el propósito que el *Ciclo de Vida del Cliente* (CVC) trae consigo y lo definen como el conjunto de fases por las que un cliente atraviesa cuando evalúa, compra, usa o consume los productos que ofrece una empresa. Al mismo tiempo, implica detallar el proceso de negocio que utiliza una organización para movilizar a sus clientes a través del CVC. Es fundamental, comprender detalladamente cada una de las fases para organizar, identificar y manejar las interacciones con el cliente; todo esto con el fin de generar ventas y forjar las bases para consolidar relaciones de por vida con el cliente.

El Gráfico 3 ejemplifica los procesos típicos del CVC tanto para clientes como para compañías. Es de aclarar, que dichos procesos pueden o no cambiar dependiendo de la singularidad de cada empresa.

Se utiliza una elipse para representar el Ciclo de Vida del Cliente y expresar la movilización del mismo dentro de éste; entendiéndose que el ciclo nunca termina.

Cada uno de los movimientos (véase línea punteada) del cliente a lo largo de su ciclo de vida determinan sus posibles conductas frente a los bienes y servicios ofrecidos por las organizaciones; así, se pueden identificar las interacciones que éstas tienen con los clientes. Si se trazan apropiadamente estas interacciones, existirá una mayor probabilidad de dilucidar adecuadamente una situación y se tendrá mayor seguridad en que su comportamiento, estará de acuerdo a las expectativas programadas.

**Gráfico 3. El Ciclo de Vida del Cliente (CVC)**



**Fuente:** Imhoff, Loftis & Geiger, citados por Herrera (2005).

Cada cliente atraviesa por una serie de fases o procesos (Imhoff, et al., 2001), en el momento en que considera acceder a un bien o servicio. Éstos son:

La primera fase se conoce con el nombre de "*Momento del Cliente*", es aquí, donde la persona identifica en primera medida los formatos o documentos que debe "llenar", para adquirir un bien o servicio; igualmente, intenta desarrollar un conocimiento acerca de la organización que le oferta y que podría llegar a satisfacer sus necesidades. Seguidamente, evalúa los bienes y servicios, los compara con la competencia para identificar variables y reconocer quién satisface mejor sus requerimientos. Por último, toma la decisión de compra y elige la empresa que mejor se acomoda a sus exigencias.

Cuando el cliente ha superado esta fase y toma la decisión de compra, se convierte en "*Cliente Real*". Aquí, las fases del CVC sufren una transición desde un enfoque basado en toma de decisiones de compra, hacia un enfoque establecido en función de la satisfacción del cliente respecto a los bienes o servicios adquiridos.

Toda organización posee la habilidad de influenciar de manera positiva o negativa en el grado de satisfacción del cliente, lo que determina la decisión final de éste

para comprar o adquirir los servicios adicionales de una compañía. Un efecto positivo puede desencadenar en la formación de relaciones de por vida con los clientes, en la adquisición de bienes y servicios y en la generación de comentarios y recomendaciones para la propia empresa, lo que en definitiva son ganancias enormes para la compañía. Por el contrario si el efecto es negativo, dichos clientes le darán la espalda a la empresa y preferirán irse con la competencia.

Finalizado el primer proceso en el CVC, una serie de eventos tienen lugar y son explicados por Imhoff, Loftis & Geiger, citados por Herrera (2005).

- **Adquisición del producto o servicio:** Constituye la entrega física del bien o servicio, y se considera la primera interacción que el cliente tiene con la organización después de su decisión de compra.
- **Uso de los productos y/o servicios:** Se presenta durante el ciclo de vida del producto, y en ocasiones posterior a éste. Tal es el caso de los productos que requieren servicio postventa de repuestos o suministros para su funcionamiento.
- **Reentrada en el CVC:** Constituye la decisión positiva, por parte del cliente, de realizar negocios adicionales con la organización. Los clientes satisfechos son quienes repiten su experiencia con la compañía una y otra vez.

La segunda fase es la de “*Compromiso*”, es aquella en la que los esfuerzos de la organización se dirigen en pro de garantizarle la atención a un prospecto, al cual se le brinda información respecto a la compañía, sus bienes y servicios, con el único propósito de inducirlo dentro del proceso del CVC.

La tercera fase se conoce como de “*Adquisición*”, y es el momento en el cual, se educa a los prospectos sobre la compañía, con el propósito de mantener su atención y de influenciarlos positivamente frente a la decisión de compra.

El cuarto proceso o “*Fase de Retención y Expansión*”, aquí la estrategia consiste en aumentar la satisfacción del cliente que ya ha adquirido los bienes o servicios de la empresa y encaminarlo hacia una relación de lealtad.

Finalmente, la “*Fase de Conocimiento*”, es la que se encarga del seguimiento constante a la conducta del cliente a través de todas las fases del CVC, lo que le da a la organización información suficiente sobre sus hábitos de consumo y sus datos personales; el procesamiento, refinamiento, estudio y análisis de ésta información generará lo que se conoce como “*Conocimiento del Cliente*”.

## 5. PROCESO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CRM

El Gartner Group (2001) ha simplificado el entendimiento del proceso de desarrollo de una estrategia CRM generando una cadena de 8 bloques de construcción (Building Blocks).

**Gráfico 4. Eight Building Blocks.**



**Fuente:** Gartner Group (2001), citado por Roberto S, Hernández (2007).

### 5.1 Visión

Para emprender una estrategia de CRM las empresas deben tener definida una visión de sí mismas y del proyecto como tal, para contar con un norte hacia el cual dirigir todas y cada una de sus iniciativas.

Una visión en el Manejo de la Relación con el Cliente (CRM) involucra la imagen que la empresa quiere proyectar hacia sus clientes. No se pueden construir relaciones sin esta perspectiva de la compañía. Sin una visión de CRM, los clientes no tienen una imagen clara de lo que la empresa ofrece con respecto a la competencia, o carecen de una idea de lo que deben esperar cuando tratan con la compañía. La visión de CRM debidamente promocionada debe motivar a los empleados, y a la vez generar la lealtad del cliente hacia la compañía.

Las siguientes pautas propuestas por Roberto Hernández (2007), brindan nociones para definir una visión de CRM:

- a. **Empezar con una proposición de negocios:** Para definir una visión de CRM se debe comenzar con la comprensión de la demanda del mercado, así como del posicionamiento de la empresa y de sus competidores en el mismo. La meta final de esta proposición es la de llevar a la empresa hacia una ventaja competitiva mayor.
- b. **Determinar y rescatar los valores importantes de la marca:** Este paso consiste en describir lo que la visión significará en cuanto a valor, adquisición, retención y rescate de clientes, estableciendo aspectos de competitividad y diferenciación de los valores importantes de la marca. Estos valores se derivan de los atributos importantes que buscan los clientes, por ejemplo: innovación, independencia, calidad, especialización y soporte.
- c. **Planificar la interacción con el cliente:** En este punto entran en juego muchas definiciones de las reglas internas de la compañía y de los procesos de negocios tanto para ventas como para adquisiciones, devoluciones o soporte. La estrategia adoptada por muchas empresas consiste en definir una serie de bosquejos o relatos esbozando todos y cada uno de los eventos esperados en cada fase de una interacción con un posible cliente para poder contar con un universo de reglas y acciones a seguir en el momento en que éstos se susciten en la experiencia real.
- d. **Asegurar la dirección:** La responsabilidad para crear la visión de CRM está en manos de los mandos medios y altos de la empresa, basados en su conocimiento del mercado y de los clientes; el momento más adecuado para crearla es aquel en el que los directivos entienden lo que significa CRM, así como los beneficios que puede entregar en cuanto a rentabilidad, y al mismo tiempo son lo suficientemente receptivos a ideas nuevas y maneras de funcionamiento. Al mismo tiempo es vital la información que se tiene referente a lo que los clientes realmente quieren y experimentan. Es claro pues, que la visión CRM debe ser conocida y aceptada por empleados, socios comerciales, proveedores y clientes.

Eduardo Navarro (2003), menciona en su documento Metodología para La Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM), que adicional a la visión es importante definir unos objetivos con el propósito de que queden planteados de acuerdo a las necesidades y contexto de la empresa, de modo que las estrategias se encaminen hacia el logro de los mismos y posteriormente su cumplimiento a través del desarrollo del proyecto sea evaluable.

Los objetivos no deben ser propuestos hasta después de realizado un análisis de la organización para conocer tanto debilidades como fortalezas; de igual manera debe efectuarse una fase de conocimiento del cliente, para que así apoyados en su pensar, se logre una visión holística de lo que se quiere con la estrategia CRM. El Gartner Group (2001), hace énfasis en la

importancia de estos análisis para convertir a la organización en una estructura “cliente-céntrica”, lo que sin lugar a duda definirá una orientación enfocada y basada únicamente en las necesidades particulares de los clientes.

## **5.2 Definición de la estrategia CRM**

Para proponer la estrategia, es clave la segmentación de clientes de la organización, así como el análisis de las competencias actuales y las necesarias para desarrollar dicha estrategia. En este punto es crítico definir la propuesta de valor para cada uno de los segmentos, entendiendo sus características y peculiaridades. Continuando con lo planteado por Gartner Group (2001), la estrategia deberá entenderse como la o las acciones que se deben tomar dentro de la empresa o de la organización para poder traducir los requerimientos de los clientes en un bien que efectivamente le de un valor agregado a esas proposiciones. Una buena estrategia debe de especificar objetivos, segmentos y clientes, así como indicar como los recursos organizacionales que serán aplicados para lograr estos fines.

Algunas de las principales estrategias son las siguientes, cabe mencionar que no todas aplican a una empresa y que dependen del contexto en el que se desenvuelve:

- a. Personalizar la relación entre la empresa y los clientes, buscando incrementar la satisfacción del cliente, estableciendo relaciones más duraderas.
- b. Ofrecer a la empresa soluciones globales que integren la tecnología y los procesos necesarios para transformar los diferentes programas de servicio en un objetivo único centrado en el cliente.
- c. Emplear correo directo, con el propósito de ampliar las vías de contacto con el cliente.
- d. Integrar la información sobre los clientes que posee cada departamento en una única base de conocimientos centralizada. Esto permite que el personal autorizado acceda a la información completa desde cualquier momento y lugar.

## **5.3 Valor de la Experiencia con el Cliente**

Lo que un cliente experimenta cuando interactúa directamente con una organización juega un papel determinante a la hora en que, éste, forja su propia percepción sobre la empresa. Cualquier cliente siempre será capaz de percibir el valor adicional que la empresa le proporciona. De hecho, si un cliente se siente satisfecho con el trato proporcionado la empresa ganará su confianza y a largo plazo garantizará su lealtad, e incluso es posible que éste cliente transmita su experiencia positiva dentro de su propio ámbito de influencia (familia, amigos, compañeros de trabajo), logrando así atraer potenciales nuevos clientes para el

negocio. Por el contrario, si el cliente experimenta malos tratos y / o servicios deficientes, ésta situación tendrá el efecto opuesto, porque las malas noticias viajan más rápido y van más allá que las buenas noticias; lo cual, evidentemente, daña la habilidad y posibilidades de la empresa para crear nuevas relaciones con futuros prospectos y de paso deteriora las relaciones que ya mantiene con sus clientes actuales. Todo lo anterior sirve para señalar que indudablemente ninguna herramienta o estrategia puede simular, con un cien por ciento de efectividad, aquello que verdaderamente ocurre entre una empresa y sus clientes. Es por esto que se necesitan definir enfoques destinados a mantener vigentes, por el mayor tiempo posible, el ciclo de vida de cada uno de los clientes y a crear experiencias y situaciones que sean agradables para los mismos.

#### **5.4 Colaboración Organizacional**

Los procesos deben ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia dando máxima prioridad a los que más impacto tenga en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología será clave. Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Todos los colaboradores de la organización deben entender que "el cliente es el rey" y que cada interacción que se tiene con ellos es básica para los resultados del negocio. No debe olvidarse que el éxito de la estrategia, esta sustentado en un cambio de la cultura de la compañía, sus estructuras y los comportamientos de los empleados para obtener el resultado prometido. No esta de más mencionar que para que todo esto pueda realizarse, es necesaria la intervención de los altos mandos para asegurar que los cambios se realicen en tiempo y forma; como lo menciona Gartner Group (2001).

#### **5.5 Procesos de CRM**

La definición de los procesos debe hacerse en función de proporcionar al cliente mayores ventajas y mejores beneficios. Estos procesos generalmente se aplican como una reingeniería empresarial (usualmente se utiliza el flujograma de procesos) enfocada en el cliente. Las empresas frecuentemente no se percatan que un funcionamiento fragmentado y procesos de atención malos, provocan, muy a menudo, que el cliente obtenga una experiencia poco satisfactoria. Un proceso de reingeniería exitoso debe crear procesos que le permitan a la empresa ser competitiva, generar diferenciación de su competencia y que contribuyan a originar, en el cliente, el deseo de nuevas interacciones con la empresa, las que evidentemente se traducirán en nuevas adquisiciones y en la difusión de la buena imagen de esta.

## **5.6 Información**

Entendida como la definición de las correctas prácticas para la gestión de la información y la recopilación de la misma para la mejora de los procesos, así como para la puesta en marcha de sistemas de mejoramiento continuo. Esto implica recopilar datos certeros, para ofrecer resultados de calidad.

## **5.7 Tecnología**

Se trata de los datos, información y las aplicaciones, soportadas por una infraestructura de TI que permita que el CRM funcione como se tenía contemplado. Es necesario conocer exactamente las necesidades del negocio que se tiene para poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a los requerimientos concretos. Es problemático tanto escoger soluciones sobredimensionadas, como seleccionar una solución que tras su implementación se detecte claramente como insuficiente. En realidad es importante mencionar que la selección del software a utilizar es netamente un resultado del análisis cuidadoso de los procesos de CRM. Tiene que ver nuevamente con la cantidad de información que puede manejar y puede absorber la empresa dependiendo de su madurez (Hernández, 2007).

## **5.8 Seguimiento y control**

Después de la fase de implementación, se deben definir indicadores que sirvan para el control de los resultados así como la toma de decisiones consecuentes con los objetivos. Aunque se tenga un plan global de desarrollo del proyecto es importante dar pasos cortos y seguros, analizando el ROI (Retorno de Inversión) de cada uno de estos para seguir motivando a la organización hacia el largo camino de ser una empresa centrada en el cliente. La medición permite establecer los correctivos necesarios y los ajustes que se requirieran para que la operación del CRM sea como esta contemplada. Kelvin citado por Roberto Hernández (2007) menciona “Cuando puedes medir eso acerca de lo que tu estas hablando, y lo puedes poner en números, entonces tu ya sabes algo acerca de él”. Con esta definición es fácil imaginar que la medición también permite evaluar el grado de éxito o fracaso en la implantación del CRM.

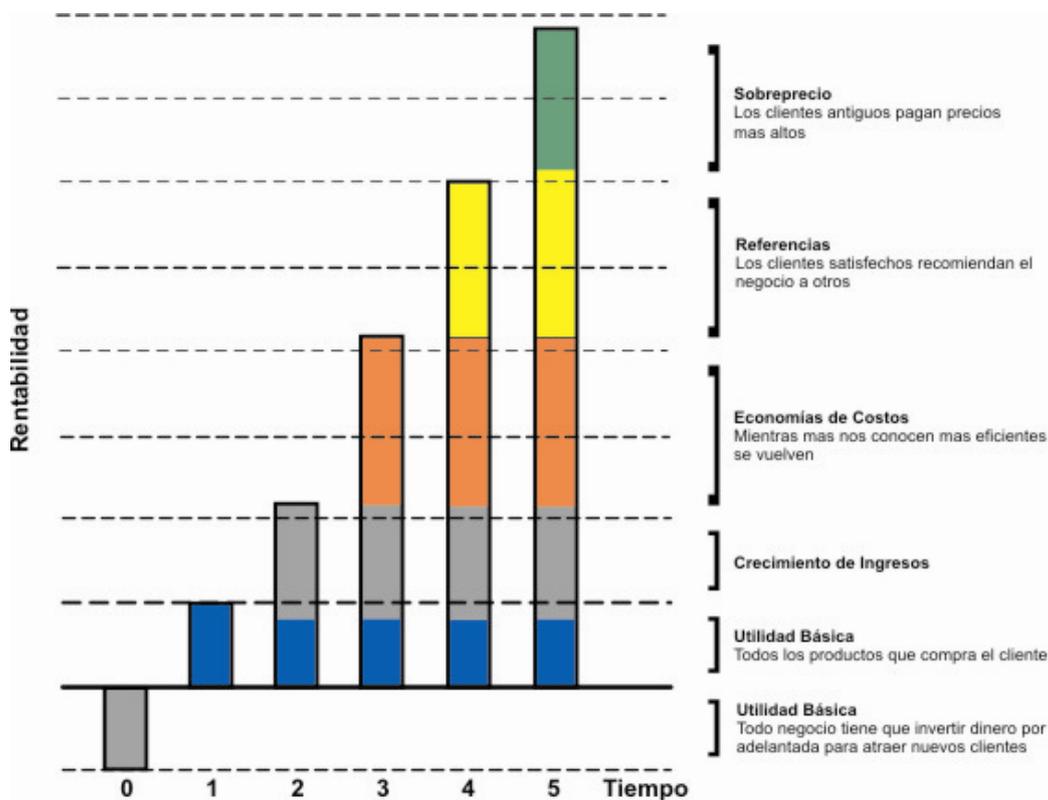
## **6. VENTAJAS Y BENEFICIOS DE CRM**

Cuando una empresa realiza inversiones para atraer nuevos clientes, incurre en lo que se denomina el Costo de Adquisición, COBIS NEWS (2000), después de que las primeras ventas se han realizado se comienza a obtener rentabilidad; con el transcurrir del tiempo, la compañía comienza a adquirir experiencia con sus clientes y ofrecerles mejores y más eficientes servicios. Así pues, los clientes, al

sentirse satisfechos darán buenas referencias de la institución a otros potenciales clientes y finalmente estarán dispuestos a pagar más por los beneficios que están recibiendo, creándose un círculo constante de bienestar.

De acuerdo al Gráfico 5, a medida que transcurre el tiempo, en la evolución de la relación con un cliente, las utilidades que obtiene la compañía comienzan a crecer, un cliente satisfecho generalmente se convierte en un promotor al transmitir su satisfacción dentro de su círculo de influencia.

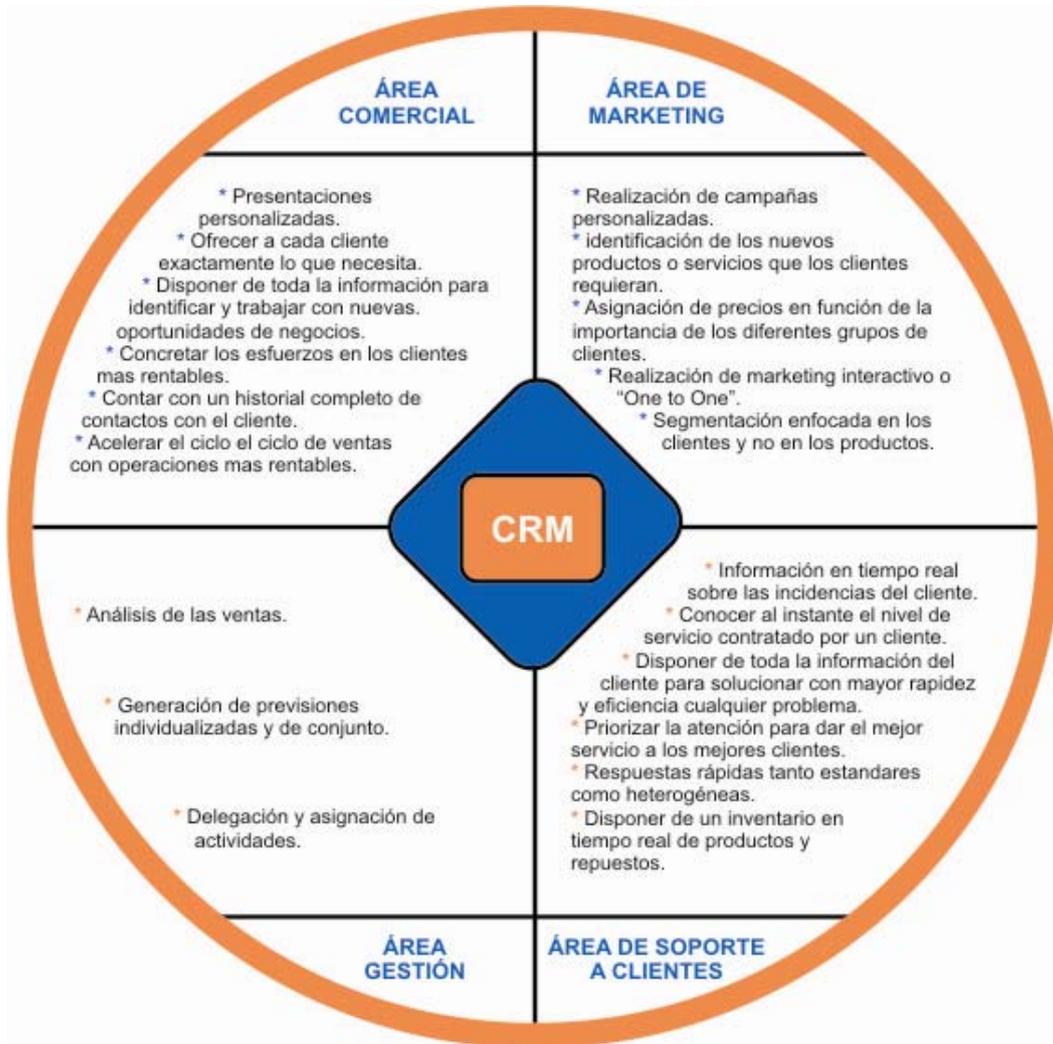
**Gráfico 5. Rentabilidad de los clientes a través del tiempo**



**Fuente:** Cristhian Herrera (2005).

Cristhian Herrera (2005), esboza los beneficios de la aplicación de una estrategia CRM, a partir de cuatro áreas básicas de contacto con el cliente en una empresa, como se ve en el Gráfico 6.

**Gráfico 6. Beneficios de CRM para la empresa**



**Fuente:** Cristhian Herrera (2005).

Así mismo, Microsoft España en su portal para apoyo a los empresarios expone las siguientes razones por las cuales CRM, resulta beneficioso dentro de las empresas y que complementan lo mencionado anteriormente.

- Asignación, administración y solución de incidentes con rapidez gracias a la sistematización de los requerimientos suministrados por los clientes.
- Identificación de problemas habituales, evaluación de las necesidades de los clientes y realización de seguimiento a procesos.
- Estimación del rendimiento del servicio prestado por la organización.
- Compartir fácilmente información sobre ventas y pedidos, para identificar a los principales clientes y establecer prioridades entre las necesidades de servicio.

- Acceso a un completo historial de los clientes para los miembros del área de Mercadeo y Comercial principalmente.
- Seguimiento de logros en ventas y servicios, así como identificación de tendencias, problemas y oportunidades.
- En el área de Servicio al Cliente, la convergencia de toda la información que la compañía tiene sobre cada uno de ellos, ayudan a que cada contacto se convierta en una oportunidad de negocio.

## **7. TIPOS DE CRM**

Wu Tie (2003), concluye en su tesis que la tecnología inherente a la implementación de una estrategia **CRM** se centra en tres aspectos:

1. Interacción con el cliente (CRM Operacional).
2. Conocimiento del cliente (CRM Analítico).
3. Difusión del conocimiento en la compañía (CRM Colaborativo).

Lo ideal es que una empresa trate de utilizar, en su conjunto, los tres tipos de tecnologías CRM que existen, es posible que se presenten casos en donde ciertos aspectos tecnológicos no resultan aplicables, en estos casos es preferible limitar el alcance tecnológico y reforzar la iniciativa CRM en la parte administrativa y la colaborativa para solventar dichas limitaciones.

### **7.1 CRM Operacional**

En pocas palabras, como lo explica CERCAM (Comercio Electrónico en la Región de Murcia), el CRM Operacional (2004) *“Permite la integración desde los contactos con el cliente hasta el área de producción de la compañía, sincronizando la interacción con el cliente a través de los distintos canales de comunicación”*.

Este tipo de CRM debe centrar su atención en todos los posibles puntos de contacto con el cliente como son: Encuentros eficientes con los usuarios, programación de pedidos, quejas y reclamos, entre otros.

La esencia del componente operacional de un CRM, es ofrecer un conjunto de bienes y servicios apropiados y relevantes para cada cliente individual y a la vez ejecutables consistentemente en todos los puntos de contacto (canales) que este utiliza para interactuar con la empresa.

Estos canales son tradicionales y no tradicionales, y pueden usarse por separado o en conjunto indistintamente, sin embargo, independiente de cómo se empleen, el impacto del CRM debe producirse por igual en cada uno de ellos.

Entre los canales tradicionales se puede mencionar: Call Centers, Agencias, Teléfono, Fax, Publicidad Tradicional (Televisión, Radio, Vallas publicitarias, Anuncios en los medios escritos).

Del lado de los canales no tradicionales, Internet presenta una gran influencia; mediante la ayuda de dispositivos como computadores personales, agendas digitales y celulares con acceso a la red, beepers, entre otros.

En este tipo de CRM, la personalización es un tema muy importante, en particular cuando el cliente utiliza canales electrónicos para acceder a los recursos de la institución, pues no hay un contacto personal lo que hace necesario ofrecer una interacción que capture la atención del usuario y garantice su satisfacción, al tiempo que se construye una relación persistente.

La empresa deberá dirigir sus esfuerzos a la personalización la presentación y el contenido de sus bienes o servicios, para cada segmento o persona de acuerdo a sus intereses. Lo que se aplica en los diferentes canales o dispositivos de interacción con el cliente, como por ejemplo, un encuentro con un funcionario de la organización en un centro de reclamos, una conversación telefónica, un Chat, etc.

La tendencia futura de la personalización va dirigida a la “Toma de Decisiones en Tiempo Real” (Herrera, 2005). Se trata de utilizar programas que puedan crear ofertas personalizadas de productos, a nivel individual, y en tiempo real, es decir programas que puedan tomar la decisión sobre qué producto ofrecer al cliente en tiempos menores a un segundo y que presenten estos resultados en los puntos de contacto.

Otra tendencia, es la ofrecerle al cliente información acerca del estado de su pedido, de manera que este pueda acceder a un sitio web, llamar al Call Center o acercarse hasta cualquier oficina y recibir información sobre la situación actual de su solicitud.

## **7.2 CRM Analítico**

Este tipo de CRM parte de bases de datos internas y externas (CERCAM, 2004), que ayudan a obtener información precisa sobre los clientes, gustos y comportamientos. Estas herramientas permiten orientar el producto y las acciones de marketing a necesidades reales, por lo que se emplean para adquirir nuevos clientes y retenerlos mediante acciones dirigidas a estos. Así mismo, Cristhian Herrera (2005) lo define como un conjunto completo de aplicaciones que permiten profundizar en el conocimiento de los clientes, sus necesidades, y como servirlos mejor sin arriesgar rentabilidad. Además, debe ofrecer una visión integral sobre el cliente, con el propósito de medir, predecir y optimizar las relaciones con los mismos.

Los objetivos principales del CRM Analítico son dos:

- Aplicar la información eficientemente para mejorar los procesos de planeación y de operación, con el fin de estimular la retención y adquisición de clientes.
- Mejorar la comprensión de las necesidades del cliente durante la interacción diaria a través de los diferentes puntos de contacto.

El CRM Analítico se basa en la captura, depósito, procesamiento, interpretación, y reporte de datos de clientes a los usuarios.

El CRM Analítico debe permitir: Conocer cuán rentable es el cliente en un momento determinado, cuán rentable puede ser en el futuro, y cómo segmentarlos. Con base en las transacciones de los clientes se debe: Identificar dónde las realiza, con qué frecuencia y que tipo de transacciones efectúa, con el propósito de detectar patrones de uso para proveer un servicio más eficiente y definir mejores estrategias de servicio.

El CRM Operacional colabora con el CRM Analítico en la captura de información adicional que se requiere, para mejorar el conocimiento del cliente.

### **7.3 CRM Colaborativo**

De igual manera CERCAM (2004) menciona que este tipo de CRM *“está orientado a la colaboración estrecha con el cliente, y mantiene información sobre todos los contactos establecidos y las acciones derivadas de estos contactos”*.

Cristhian Herrera (2005) se refiere a el como “el centro de comunicación”, cuya meta es simplificar los canales de comunicación tales como la web o el correo electrónico, aplicaciones de voz, el centro de llamadas, etc, buscando definir estrategias que se difundan y practiquen dentro del entorno de la empresa. En otras palabras, provee un punto de interacción entre el cliente y el canal en si mismo.

En conclusión, antes de decidir que tipo de CRM es el adecuado para la empresa, es imprescindible conocer cuales son las necesidades y prioridades reales de los clientes y establecer las bases para satisfacerlas; por ejemplo hay que saber cual es la información que le da más valor al cliente, y no hay nadie mejor que el mismo para proporcionar dicha información. Después, es necesario conocer cómo se suministrará esa información y sobre qué plataforma funcionará, así mismo, qué tipo de formato y dispositivo requerirá. Por último, hay que determinar cuando debe recibir la información, propiciando entregarla en el mismo instante que la precise, para que sea él quien establezca como le afecta.

## 8. ESTUDIO DE CASO

La estrategia de Estudio de Caso es una metodología útil para investigaciones que buscan analizar una unidad, en este caso el Consorcio “El Pescador de Capri”. Aún tratándose de una investigación cualitativa, pueden utilizarse datos cuantitativos procedentes de herramientas como la encuesta por cuestionario aplicada a los clientes y analizados con técnicas estadísticas (propias de los estudios cuantitativos). Además de la encuesta a clientes pueden emplearse otras fuentes y técnicas de recolección de información que ayuden a la investigación, como por ejemplo: Entrevistas, Revisión histórica de la empresa, entre otras. Esto garantiza el principio de triangulación y la validez interna de la investigación.

En una tesis doctoral de la Universitat Rovira i Virgili<sup>6</sup>, se hace un recuento de las definiciones por parte de diferentes autores sobre los estudios de caso:

- Goetz & LeCompte definen a este método como “el análisis intensivo y profundo de uno o pocos ejemplos de ciertos fenómenos...” (1988: 69).
- Arnal, del Rincón & Latorre (1992: 206) definen el Estudio de Caso como “una estrategia encaminada a la toma de decisiones”.
- Aldeman (1977 en Arnal, 1992: 207) hace su definición de la siguiente manera: “término paraguas que engloba una familia de métodos de investigación que tienen en común enfocar la indagación sobre un caso o ejemplo”.
- Bogdan & Bilken (1982 en Arnal 1992: 207) lo exponen como “un exámen detallado de una situación, de un único sujeto, de un único depósito de documentos o de un evento particular”.
- Smith & Geoffrey (1968 en Wittrock, 1989: 113) expresan al respecto: es “la investigación intensiva de un único objeto de indagación social”.
- Cohen & Manion (1990, 164) enuncian “es observar las características de una unidad individual,... para probar profundamente y analizar intensamente el fenómeno diverso que constituye el ciclo vital de la unidad...”.
- Denny, Walter & Ying (1978, 1983, 1987 en Marcelo, 1991: 12 -13) señalan, el primero que es “un examen intensivo o completo de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que ocurren en un marco geográfico a lo largo del tiempo” y el segundo, en una corta definición expresa “es el examen de un ejemplo en acción”. Ying se refiere al estudio de casos como un “método de investigación que permite un estudio holístico y significativo de un

---

<sup>6</sup> [http://www.tdx.cesca.es/TESIS\\_URV/AVAILABLE/TDX-0625103-124407//capituloV.pdf](http://www.tdx.cesca.es/TESIS_URV/AVAILABLE/TDX-0625103-124407//capituloV.pdf)  
Universitat Rovira i Virgili (Universidad Pública de Tarragona, Cataluña, España). Tesis Doctorales.  
PARTE III. ÁMBITO METODOLÓGICO CAPITULO V. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

acontecimiento o fenómeno contemporáneo dentro del contexto real en que se produce...”

- Stake (1999: 11), lo define de la siguiente manera: “El estudio de casos es el estudio de la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”.

Así mismo, *Morra & Friedlander* (2001: 2) mencionan que un Estudio de Caso es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; que se basa en el entendimiento comprensivo de la misma, el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de dicha situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto.

Estas autoras, dividen los Estudios de Caso en tres tipos principales: Explicativos, Descriptivos y de Metodología Combinada. Aunque en la aplicación a menudo se superponen estas categorías, uno de los enfoques será el predominante:

### **8.1 Explicativos**

El propósito de los estudios de caso explicativos, tal como su nombre lo indica, es explicar las relaciones entre los componentes de un programa.

**a. Implementación del Programa.** Este estudio de caso investiga las operaciones, a menudo en varios terrenos, y con frecuencia, de manera normativa, típicamente utilizan un muestreo deliberado o al azar. La cantidad de casos depende de la variabilidad de la muestra y de si se está buscando o no la extrapolación. Se basa, en gran medida, en documentos ya publicados y en observaciones. Debido a que generalmente requieren del análisis de múltiples situaciones, se necesita capacitación y supervisión para control de calidad.

**b. Efectos del Programa.** Este estudio de caso examina la causalidad y habitualmente involucra evaluaciones de tipo multiterreno y multimétodo. Los estudios de caso son apropiados para determinar los efectos de programas o proyectos y las razones para su éxito o fracaso. El método es empleado con frecuencia, en combinación con otros, tales como encuestas por muestreo, y a través de datos cualitativos y cuantitativos. En el análisis habitualmente se identifican temas que van emergiendo. La selección de las áreas o terrenos depende de cuan diverso sea el programa; sin embargo este método no debería ser empleado en casos en donde exista una gran diversidad de situaciones y de proyectos. Su empleo es más apropiado para enfocar lo mejor o lo peor de los proyectos, o para estudiar un proyecto típico.

## 8.2. Descriptivos

Estos estudios son más focalizados que los casos explicativos.

**a. Ilustrativo.** Este tipo de estudio de caso es de carácter descriptivo y tiene el propósito de añadir realismo y ejemplos de fondo al resto de la información acerca de un programa, proyecto, o política. Describen primordialmente lo que está sucediendo y por qué, con la finalidad de mostrar el perfil de una situación, son especialmente útiles para ayudar a interpretar otros datos que pueden estar disponibles, tales como encuestas.

Son habitualmente seleccionados como típicos o representativos de variaciones importantes. Proporcionan el realismo y la nitidez de la información anecdótica. La cantidad de situaciones es generalmente reducida para mantener el interés del lector/usuario. Los datos incluyen a menudo evidencias visuales.

Los informes pueden emplear una forma narrativa o descripciones auto contenidas o separadas. Al usar el estudio de caso ilustrativo, el reto es la selección de las situaciones a ser estudiadas. El caso o casos deberían representar adecuadamente la situación. Puede no ser posible seleccionar una situación "típica" especialmente si esta tiene mucha diversidad.

**b. Exploratorio.** Este es también un estudio de caso descriptivo pero apunta, antes que a ilustrar, a generar hipótesis para investigaciones posteriores.

Es un estudio de caso reducido, el cual se emprende antes de lanzar una investigación a gran escala. Su función es desarrollar la pregunta de la evaluación, la medida, el diseño y análisis de estrategia para el estudio más amplio. Es mayormente útil donde existe una gran falta de certeza acerca de lo que la situación es realmente. La selección del terreno para los estudios de caso exploratorios implica la identificación de un área que represente cada variación importante a fin de hacer aceptable un muestreo de conveniencia.

Es frecuentemente empleado para investigar relaciones de causa y efecto relacionadas con las preguntas de la evaluación. Es importante no caer en la tentación de convertir el trabajo exploratorio en la colección básica de datos, aunque puedan parecer convincentes. Tal procedimiento es prematuro y confirma las hipótesis del investigador, en vez de probarlas.

**c. Situación Crítica.** Examina una situación singular de interés único, o sirve como prueba crítica de una aseveración acerca de un programa, proyecto, problema o estrategia.

El estudio de caso de situación crítica, examina una o más áreas para uno de dos propósitos: El primero es examinar una situación de interés singular, en tal caso, hay poco o nulo interés en la generalización; el segundo, que se emplea con menor frecuencia, cuando una aseveración universal o altamente generalizada, está siendo cuestionada, y se quiere probar por medio del análisis de una situación.

### 8.3 Metodología Combinada

**a. Acumulativo.** Este reúne hallazgos de muchos estudios de caso para responder a preguntas de una evaluación bien sea descriptiva, normativa o de causa y efecto. La aplicación de este estudio de caso agrega las conclusiones de otros llevados a cabo en diferentes momentos. Los métodos de estudios de casos discutidos con anterioridad, son transversales, esto es, recogen información de diversos terrenos al mismo tiempo. En contraste, el estudio de caso acumulativo agrega información de diversas áreas, recogida en momentos diferentes y por largos períodos de tiempo. De cierta manera, es similar a una síntesis de una evaluación. Las dificultades de llevar a cabo estudios de caso acumulativos incluyen la inadecuada o incierta calidad de los datos originales o su análisis.

*Morra & Friedlander* (2001), se refieren a la Dimensión del Estudio de Caso, aseverando que la dimensión de las situaciones a estudiar puede variar significativamente así:

- Un área (pesca en el río Magdalena).
- Una función (gerencia del sector público).
- Un proyecto (Proyecto de CRM).
- Una política (promoción de la igualdad de género).
- Una oficina o departamento (Departamento de Marketing).
- Un evento (Feria de la Investigación de Mercados).
- Una región, nación u organización.
- Unidades “anidadas” o estratificadas dentro de un estudio de caso grande o complejo (CENSO en Colombia. Informe particular sobre Caldas).

Es importante señalar que si la evaluación cubre una situación, o un pequeño número de ellas, ello no la convierte, necesariamente, en un estudio de caso. Un elemento importante de la definición de estudios de caso es la frase: “se obtiene a través de una descripción extensiva.” Si se hubiese recogido una mínima cantidad de información con poca profundidad en las preguntas de la evaluación, no sería apropiado clasificar a ésta como un estudio de caso. Las visitas de campo o visitas al terreno no constituyen de por sí estudios de caso.

En cuanto a métodos para la obtención y análisis de datos en los Estudios de Caso, *Morra & Friedlander* (2001), aseguran que en la mayoría de los casos se

tiende a asociarlos con entrevistas en profundidad. Sin embargo, éstos involucran “descripciones gruesas”; estas tienden a ser abundantes, llenas de información que proviene de fuentes múltiples de datos, como entrevistas, documentos, archivos y observaciones participantes y de primera mano.

Yin (1997) citado por *Morra & Friedlander* (2001), asegura que se ha reportado un creciente uso de protocolos de estudios de caso para organizar la recolección de datos. Estos protocolos son mucho más amplios en alcance que un cuestionario, y son particularmente apropiados cuando múltiples evaluadores colaboran en un número de estudios que son parte de la misma evaluación.

El análisis de los datos de los estudios de caso es generalmente extensivo. La triangulación es la técnica clave de análisis utilizada; esta implica asegurar la confiabilidad de las conclusiones por medio de fuentes múltiples de datos dentro de cada tipo. La validez de las conclusiones, especialmente al tratar de determinar causa y efecto, se deriva de la correspondencia entre los diferentes tipos de fuentes de datos; y del descarte sistemático de explicaciones alternativas y de la explicación de resultados “por fuera”. Examinar la solidez de la información a través de distintos tipos de datos, es un medio de obtener verificación. Existen estrategias específicas para hacer comparaciones, tales como comparar patrones, construir explicaciones, y efectuar revisiones temáticas. La descripción de estas estrategias puede hallarse en textos de evaluación. Ellas involucran técnicas tales como exhibiciones gráficas de datos, tabulaciones de frecuencia de eventos, y el ordenamiento cronológico o de series de tiempos.

## **9. COMPONENTES DEL ESTUDIO DE CASO**

Después de haber definido lo que es un Estudio de Caso, es fundamental conocer las partes que lo componen y la manera en que debe abordarse este protocolo. Ayuso & Ripoll (2006), proponen tener presentes varios aspectos para el diseño de la investigación, como la preparación general del caso, la recogida de datos, el procesamiento, la conservación y el análisis de los datos obtenidos y la contrastación de las conclusiones. El protocolo es una forma muy efectiva de incrementar la fiabilidad de los estudios de casos y guiar al investigador en el desarrollo del mismo; ya que contiene los procedimientos y las reglas generales que deben seguirse.

### **9.1 Recogida de las evidencias**

En la metodología de investigación de estudios de casos se utilizan múltiples fuentes de información para obtener los datos que posteriormente son analizados, entre ellas se destacan:

- a. Revisión de documentos:** La revisión de documentos es una actividad obligada para obtener información en el estudio de cualquier caso. El uso más importante de los documentos es corroborar y aumentar las evidencias

encontradas en otras fuentes. En este sentido Yin (1994) afirma que hay que tener en cuenta que la información contenida en cualquier documento o sistema de información no puede darse por definitiva, ya que cada documento, cada dato, se ha utilizado para la comunicación entre varios individuos, y no para el investigador. Este debe contrastar la información que contienen e identificar las condiciones en las que se produjo el documento.

Se puede recabar documentación referida por ejemplo, a la gestión de calidad (manuales y procedimientos de calidad), así como a informes y documentación de contabilidad.

- b. Entrevistas:** Una parte de la investigación en se ampara en la observación participante dentro de una empresa. El investigador se introduce primero en la empresa y, a través de los contactos y las observaciones cotidianas, es aceptado por la misma. Esta primera fase de la investigación de campo requiere mucha dedicación y es donde juega un papel importante la entrevista.

La entrevista es la conversación que tiene como propósito la obtención de información. Para García Ferrando (1986), es el instrumento más importante y utilizado de la investigación social empírica.

De esta forma se obtienen los datos a partir de entrevistas en profundidad con algunos informantes clave de la empresa. La entrevista en profundidad consta de un esquema fijo que permite al entrevistado responder de forma libre. Los datos se verifican y se cruzan con otras investigaciones realizadas en contextos similares y con las observaciones directas del propio investigador. Este tipo de entrevistas a los informantes clave, constituyen todavía una parte esencial de la metodología holística, es decir de la doctrina epistemológica que hace hincapié en el estudio de los elementos desde su totalidad.

También se llevan a cabo entrevistas estructuradas (con muestreo) las cuales se utilizan de forma rutinaria para la obtención de una información; por ejemplo, el consumo de materiales, los recursos económicos, las horas de trabajo, los rendimientos de la producción, etc. Otro tipo sería la entrevista abierta semidirectiva, que contiene preguntas clave sobre ciertos hechos pero también pregunta opiniones acerca de ciertos eventos a los entrevistados.

- c. Observación directa:** El investigador obtiene información a través de la observación participante, es decir, integrándose en el grupo estudiado (visitando, por ejemplo, plantas de fabricación y realizando charlas informales con personal de las mismas). De acuerdo con García Ferrando & Sanmartín (1986) para que la observación tenga carácter científico, debe

reunir tres requisitos: ser constante (repetir actos orientados a la observación), estar controlada (refinamiento planificado de las observaciones por medio de técnicas de observación especialmente desarrolladas para ello) y estar contextualizada teóricamente (haber desarrollado previamente teorías a la luz de las cuales interpretar la realidad observada).

- d. **Otras fuentes:** En la recogida de datos de diferentes fuentes hay que tener en cuenta tres principios básicos que ayudan a incrementar sustancialmente la calidad y a construir la validez y fiabilidad del caso (Yin, 1994):

- **Triangulación:** La triangulación consiste en obtener evidencias de más de una fuente, que converjan sobre los mismos hechos, es decir se recogen múltiples medidas sobre el mismo fenómeno. Se utiliza la triangulación como principio que aporta racionalidad y ayuda a conseguir la validez interna de la investigación. Según Patton (1987) existen al menos, tres maneras generales de triangulación, la referida a datos, a las teorías y a las técnicas. La triangulación de datos, presenta como ventaja frente a usar una única fuente de evidencias el desarrollo de líneas de consultas convergentes sobre una misma cuestión investigada.

La lógica de la triangulación se apoya en sus dos funciones principales, diferentes pero relacionadas entre sí. La primera de ellas proviene del enriquecimiento (validez interna) que una investigación recibe cuando, a la recogida inicial de datos y a su posterior interpretación, se aplican diferentes técnicas. La segunda de ellas procede del aumento de confiabilidad (validez externa) que dicha interpretación experimenta cuando las afirmaciones del investigador vienen corroboradas por las de otros colegas o por la contrastación empírica con otra serie similar de datos (Ruiz, Citado por Ayuso & Ripoll, 1996).

- **Construcción de una base de datos donde se recojan las evidencias:** Es importante la forma en que se organice y documente la obtención de los datos. La falta de una base de datos formal que sustente el estudio del caso, es una debilidad que debe corregirse. Un requisito para permitir que otro investigador pueda repetir el estudio del caso llegando a las mismas conclusiones (fiabilidad), es documentar los procedimientos seguidos en la realización del mismo.

- **Crear una cadena con las evidencias:** Consiste en crear una cadena donde se expliciten las relaciones entre las cuestiones preguntadas, los datos obtenidos y las conclusiones. Según Yin (1994) el principio consiste en imaginar a un observador externo (el lector del caso), que siguiendo las derivaciones de cada evidencia desde las cuestiones iniciales de investigación hasta las conclusiones obtenidas, debe poder reconstruir todos los pasos en ambas direcciones.

## 9.2. Análisis y Resultados

Para que los resultados del estudio de casos sean analíticamente generalizables es necesario que los datos obtenidos sean representativos de las variables que se quieren estudiar (validez de la construcción), y esto se alcanza mediante la triangulación; y que las relaciones causales y las inferencias sean correctas y las más relevantes (validez interna).

Yin (1994) afirma que las tácticas específicas para cumplir este segundo criterio son difíciles de identificar. No obstante, una de las tácticas que recomienda es la construcción de explicaciones (teorías). Es decir, construir previamente un marco teórico en el que se propongan explicaciones del fenómeno objeto de estudio y que contengan elementos que permitan comparar las proposiciones teóricas con los resultados del estudio de caso.

Con respecto al diseño de los estudios de caso, Enrique Yacuzzi (2005) citando a Yin (1994), expone como dicho diseño se compone de cinco pasos:

1. Las preguntas del estudio.
2. Las proposiciones, si existieran.
3. La unidad de análisis (pueden ser varias).
4. La lógica que vincula los datos con las proposiciones.
5. Los criterios para interpretar los hallazgos.

Las proposiciones orientan sobre los objetos que deben ser examinados en el estudio; desmenuzan las preguntas de tipo “cómo” y “por qué” para determinar qué se debe estudiar. A partir de las preguntas de investigación se buscan datos sistemáticamente para extraer conclusiones. Las preguntas, los datos, y las conclusiones están vinculados lógicamente entre sí por el diseño del caso. Los diseños pueden ser de un caso simple o de múltiples casos y, por otra parte, holísticos o encapsulados, según se utilice una o varias unidades de análisis. Estos diseños se presentan en una matriz de dos dimensiones, como la que se muestra en el Gráfico 7.

**Gráfico 7. Tipos básicos de diseño para estudios de casos.**

	DISEÑOS DE CASO UNICO	DISEÑOS DE MULTIPLES CASOS
HOLÍSTICO (UNIDAD DE ANÁLISIS ÚNICA)	TIPO 1	TIPO 3
ENCAPSULADO (MULTIPLES UNIDADES DE ANÁLISIS)	TIPO 2	TIPO 4

**Fuente:** Yin (1994). Citado por Enrique Yacuzzi (2005).

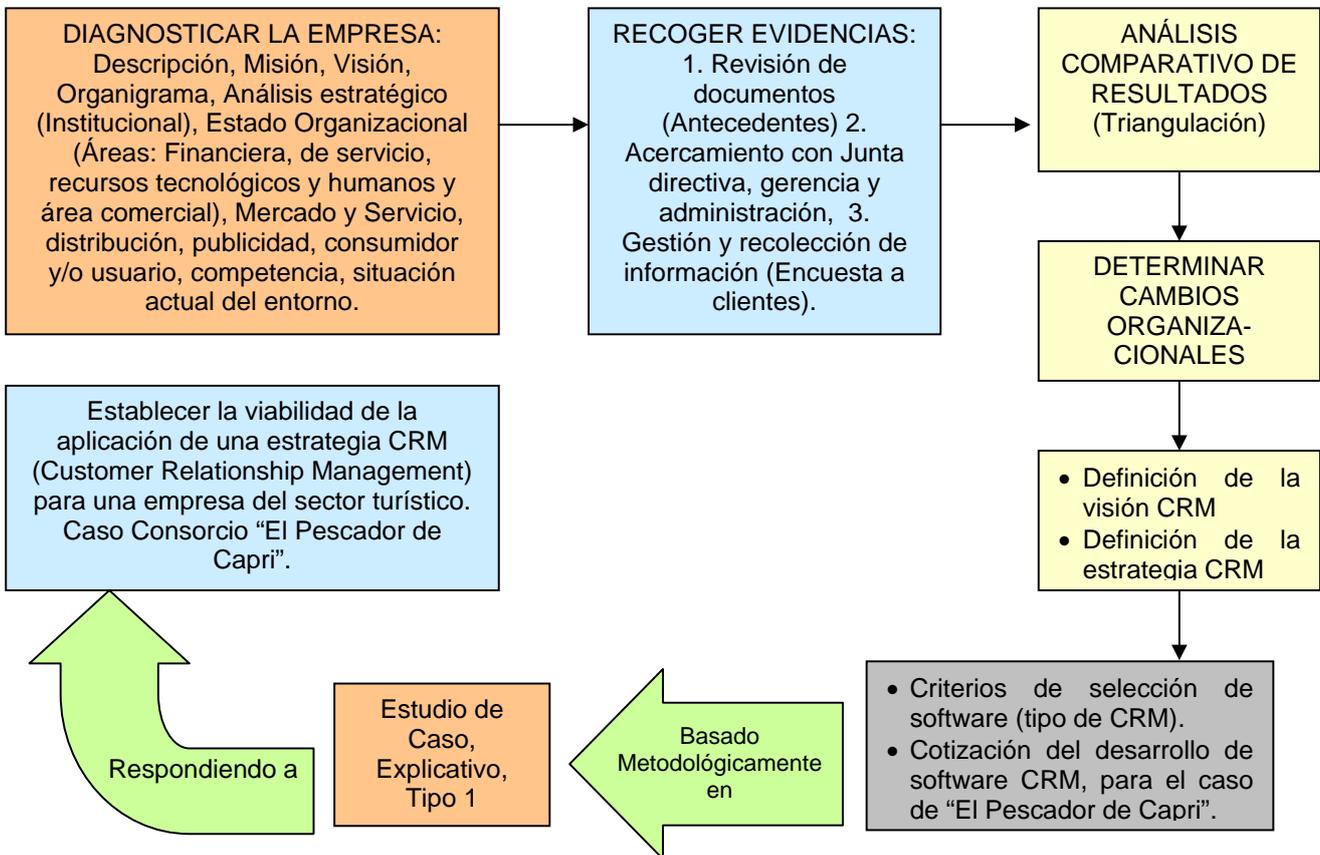
- **Dimensión vertical:** *Holístico o encapsulado*. La unidad de análisis puede ser un individuo, un grupo, una compañía, un país, etc. Esta unidad ayuda a definir el alcance del caso, complementa las proposiciones, y permite acotar la búsqueda de información. Si solo se busca examinar la naturaleza general de una empresa o problema, se utiliza un enfoque holístico. Si se examinan una o varias subunidades de una organización o programa, se utiliza un enfoque encapsulado.
- **Dimensión horizontal:** Diseños simples o múltiples. Los diseños simples se utilizan cuando, de modo análogo a un experimento crucial, un caso crítico permite probar una nueva teoría, o establece las circunstancias en que valdrían ciertas proposiciones. Los diseños múltiples, por otra parte, tienen la ventaja de que su evidencia es más convincente y el estudio resulta más robusto. Sus desventajas consisten en que no permiten tratar con el caso revelatorio, o raro, o crítico, de los casos simples y, además, requiere más recursos.

## VIII. METODOLOGIA GENERAL

Teniendo en cuenta la rigurosidad de los estudios de caso, se realizó el siguiente protocolo (sinónimo de metodología y/o diseño de una investigación en términos de Yin, 1997):

De acuerdo a los diferentes tipos de estudios de caso, el presente es de carácter EXPLICATIVO, y mas específicamente una evaluación de “los efectos del Programa”<sup>7</sup>. La dimensión de este proyecto, es de Tipo 1, como se observa en el Gráfico 8, pues evalúa una única unidad de análisis (Holístico – ver su explicación en la página anterior).

**Gráfico 8. Protocolo Metodológico, Basado en Estudios de Caso**



<sup>7</sup> Efectos del Programa. Este estudio de caso explicativo es apropiado para determinar los efectos de programas o proyectos y las razones para su éxito o fracaso. Este método no debe ser empleado en casos en donde exista una gran diversidad de situaciones y de proyectos. Su empleo es más apropiado para enfocar lo mejor o lo peor de los proyectos, o para estudiar un proyecto típico (Caso el Consorcio “El Pescador de Capri”).

En la Tabla 1, se presentan las actividades que se mencionan en el protocolo metodológico, cada una enlazada a un objetivo específico, cuyo orden será útil para determinar la viabilidad de la aplicación de una estrategia CRM. Este mismo orden servirá para la presentación de los resultados a lo largo de este documento.

**Tabla 1. Resultados Esperados**

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Fecha Estimada de Ejecución</b>
Conocer el estado actual de la organización en sus diferentes áreas: Financiera, Servicio, Recursos Tecnológicos, Recurso Humano, Comercio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento descriptivo: Misión, Visión, Análisis estratégico, Estado Organizacional, Mercado y Servicio, distribución, publicidad, consumidor competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 31/03/2008.</li> </ul>
Conocer la visión que tiene o quiere tener la organización de sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento con algunos de los miembros de la Junta de Socios y Gerente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compendio de perspectivas y visiones respecto al cliente agrupadas en tablas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15/04/2008</li> </ul>
Conocer las necesidades, gustos, expectativas de los clientes, buscando fortalecer la relación cliente-empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración, validación y aplicación del instrumento a clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablas y gráficos con los resultados arrojados por la encuesta, con su respectivo análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 31/03/2008</li> </ul>
Determinar los cambios organizacionales que deben presentarse para la aplicación de una estrategia CRM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento con algunos de los miembros de la Junta de Socios, que mayor información puedan aportar al cumplimiento del objetivo.</li> <li>• Análisis comparativo de resultados.</li> <li>• Definición de la visión CRM</li> <li>• Definición de la estrategia CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de cambios organizacionales.</li> <li>• Gráfico de categorización de dichos cambios.</li> <li>• Definición de Visión de CRM.</li> <li>• Definición de Estrategia CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15/04/2008.</li> </ul>
Definir los criterios de selección de proveedor y de software que mejor se adecue a las necesidades específicas del Consorcio "El Pescador de Capri".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica y documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de criterios de selección de proveedores de Software CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30/04/2008.</li> </ul>
Cotizar el desarrollo de software CRM, para el caso de "El Pescador de Capri".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las ofertas tecnológicas en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones.</li> <li>• Cuadro comparativo de precios, ventajas y desventajas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30/04/2008.</li> </ul>

## IX. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### 1. LA EMPRESA

“El Pescador de Capri” EAT, nace en 1994 bajo la modalidad de Empresa Asociativa de Trabajo, cuya labor principal es el desarrollo de actividades de pesca deportiva en la región de Santágueda, zona rural del municipio de Palestina en el departamento de Caldas.

Inicialmente su objeto social consistía en:

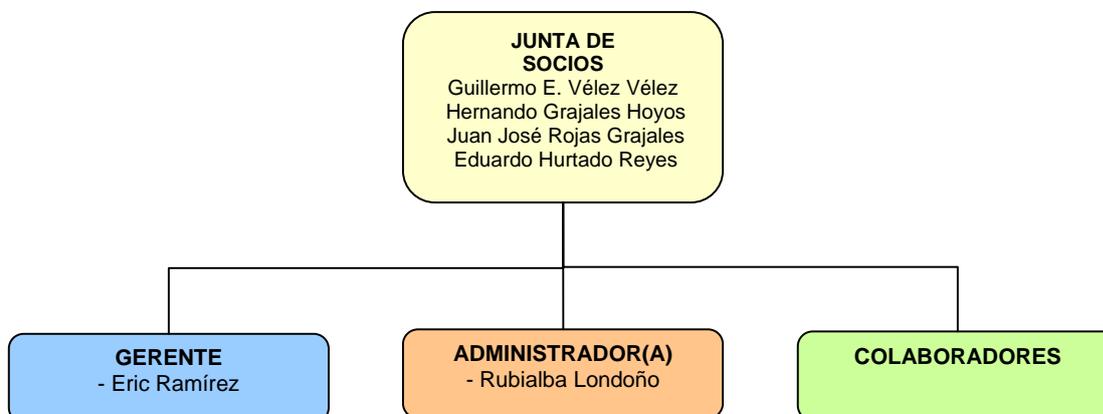
- La producción, cría y explotación comercial de pescado y/o cualquier actividad de carácter recreativo familiar.
- Establecimiento y explotación comercial de pesca deportiva.
- Construcción y explotación de un centro vacacional recreativo.
- Compra venta de cualquier clase de comidas y bebidas y elementos de consumo o uso familiar o productos agrícolas.

Su misión, *“Ser una organización dinámica que ofrezca el mejor servicio de pesca deportiva y restaurante, integrando el descanso, la diversión y la recreación, beneficiando a la familia y la sociedad”*, unida a su visión corporativa *“El Pescador de Capri”* *continuará siendo una empresa líder en el sector turístico, enfocada en la pesca deportiva y restaurante, con un constante mejoramiento del servicio y un claro respeto ambiental”*, trazan el norte de la organización llevándolos a explorar nuevos mercados y pensar en la diversificación de su portafolio de servicios. Buscando crear nuevos frentes de negocio aprovechando el posicionamiento de la marca en la región de influencia natural, en el 2000 Capri realizó un estudio de mercado con la participación del Ingeniero Industrial Leonardo Hurtado Cano, para determinar la viabilidad de distribuir pescados y mariscos en el eje cafetero.

En 2005, Capri se convirtió en Consorcio, cambiando su estructura asociativa y al mismo tiempo pasó de un régimen simplificado a uno común.

En 2007, el organigrama se modificó, quedando constituido de la siguiente manera:

**Gráfico 9. Organigrama Consorcio “El Pescador de Capri”**



La junta de socios celebra reuniones semanalmente, con el fin de analizar lo sucedido en la semana inmediatamente anterior, se llevan actas de las mismas y de igual manera se consigna todo lo relativo al funcionamiento del negocio. En estas reuniones se toman decisiones en cuanto a nuevas directrices y proyectos a aplicar en Capri, mantenimiento de las instalaciones, se evalúan los precios ofrecidos por los proveedores, se analizan los nuevos proveedores y sus características de negociación, se ponen a consideración nuevos formatos para el control de procesos en la organización, etc.

A lo largo de su trayectoria, el Consorcio “El Pescador de Capri”, ha desarrollado programas buscando mejorar las falencias y debilidades que tiene en cuanto a atención al cliente, formación de los colaboradores, sistematización de inventarios y control de facturación.

El consorcio se preocupa por el bienestar, formación y capacitación de sus colaboradores, cada año celebra un agasajo en su honor, y con frecuencia se sostienen reuniones que buscan fomentar las relaciones entre socios, directivos y colaboradores. Capri constantemente realiza talleres de planeación estratégica, en los cuales se involucran la junta de socios, sus familias y los colaboradores. Así mismo talleres de atención al cliente y de normas básicas para una buena presentación personal.

De igual manera se preocupa por el medio ambiente y por tal razón, posee licencia ambiental, resolución 0373 de 27 de agosto de 2001.

En sus inicios, el mercadeo y la publicidad aplicada, se centraban en la promoción de los servicios de Capri, y en la consecución de clientes institucionales para la realización de actividades como reuniones, capacitaciones y festejos en las instalaciones del consorcio.

Con el tiempo, se contrató a una persona para el área de mercadeo, con un enfoque comercial, encargada de obtener negociaciones más provechosas con proveedores, y al mismo tiempo de generar estrategias de mercadeo enriquecidas con el conocimiento adquirido del diario contacto con los participantes en la cadena productiva. Ahora es el Gerente (profesional en Administración Turística) el que se debe encargar de la labor de buscar nuevas oportunidades en el mercado y de aplicar al negocio las estrategias pertinentes para satisfacer las necesidades de los clientes.

Hoy el mercadeo de Capri se enfoca en las relaciones públicas, realización de concursos de pesca con empresas y asociaciones de la región, fiestas empresariales, participación en ferias como el caso de Agroferia, pautas en el canal regional Telecafé, en emisoras radiales y periódicos regionales y locales, ha participado en publicaciones como el mapa turístico del eje cafetero, y en general siempre publicita con afiches, vallas, volantes y mas recientemente, en medios alternativos como los carros vallas y portales en la Web como en el caso de [www.caldasturistico.com](http://www.caldasturistico.com).

Durante su 10 cumpleaños en el 2004, de manera externa se contrató a un diseñador para el desarrollo de una investigación enfocada a reestructuración y fortalecimiento de la imagen corporativa, a la publicidad y al mejoramiento interno de la organización. Dónde se analizaron opciones como publicidad televisiva, cinematográfica, impresa, radial, regalos publicitarios, dotación de empleados, entre otros.

A su imagen corporativa la ha acompañado un imago tipo que se aplica a toda su producción gráfica: carnets, cartas, pendones, utilería desechable y uniformes (que constan de gorra y delantal).

## 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 2.1 Institucional

#### a. Identity Mix:



- **Descripción:** Pez ubicado sobre un fondo amarillo gradado a blanco en radial, que lleva un sombrero verde, adornado con 4 señuelos y una cinta roja. En una de sus aletas amarillas, lleva una vara profesional de pescar con carretel.

- **Marca:** “El Pescador de Capri”. La idea del nombre surge, dado que el terreno en el que se construiría Capri, pertenece a una finca llamada Capri. Y lo de “pescador”, en alusión al servicio que se prestaría.
  - **Logo:** Pez pescador.
  - **Slogan:** “Naturaleza viva, para sentir el verdadero descanso”. En sus inicios Capri, usó como slogan “Un refugio para el placer...de pescar”, pero no fue interiorizado por la organización, lo que con el paso de los años concluyó en la reformulación del mismo, buscando una frase que reflejara la realidad institucional y los intereses propios de la empresa, llegando a esta nueva frase, que se ha institucionalizado y acompaña todas las comunicaciones publicitarias de Capri.
  - **Colores Corporativos:** Amarillo, azul, naranja, verde.
- b. Relaciones Públicas:** Los socios de Capri, ha aprovechado su conocimiento de las empresas regionales y sus redes de contactos, para promocionar a través de relaciones públicas formales e informales sus servicios y bondades.
- c. Imagen pretendida y lograda:** “El Pescador de Capri” ha sido exitoso en su campaña por promover el buen nombre de una empresa, seria, honesta y que busca apoyar el desarrollo regional y que se ha convertido en un punto tradicional de esparcimiento en la región. Capri ha pretendido mostrar una imagen de sana diversión, descanso, encuentro con la naturaleza, integración familiar, que se ha facilitado gracias a su nombre sonoro, de fácil recordación, original y que al mismo tiempo, le da al oyente una idea de lo que es el negocio.
- d. Imagen pretendida y lograda del servicio y productos:** A través de los años, Capri, ha logrado posicionar los “platos de la casa”, el pescado frito Capri y el caldo de pescado, han ganado recordación y se han hecho merecedores de preferencia por parte de los clientes de la empresa. Igualmente, el ya conocido “voz a voz” a logrado que comentarios positivos frente a los mismos se esparzan entre los habitantes de la región. El servicio, ha pretendido ser siempre cordial, amistoso, pero a la vez respetuoso y eficaz; entregando lo que el cliente pide, con la agilidad que se requiere.
- e. Reglamentación externa:** Para la puesta en marcha de una empresa que presta servicios de pesca deportiva son varios los requisitos legales que deben tenerse presentes.
- *Acuicultura Comercial:* Se requiere de un permiso el cual obliga a presentar informes periódicos de acuerdo a lo establecido por el INPA (Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura), o en su defecto por los delegados regionales autorizados. En el caso de las corporaciones autónomas

regionales, su función se centra en otorgar las licencias ambientales a dichos establecimientos, bajo la resolución numero 0373 del 27 de agosto de 2001, CORPOCALDAS otorgó dicha licencia a “El Pescador de Capri”.

- *Estudio de Impacto Ambiental:* Un paso previo a la obtención de la licencia ambiental, es elaborar un estudio de impacto ambiental con el que posteriormente se formula un plan de manejo en el tema, el cual acata las normas vigentes en lo concerniente al manejo de los recursos, a la disposición de residuos sólidos, aguas residuales, emisión de gases y olores, entre otras, y describe las acciones, obras y comportamientos que se han de observar y ejecutar durante el proceso operativo del proyecto. Al mismo tiempo, se definen planes de contingencia después de identificar los riesgos para determinar las acciones a seguir, así como la persona responsable de su cumplimiento. Todo esto se realiza con la participación de un equipo multidisciplinario que soporta técnicamente el proyecto.

### **3. ESTADO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Área Financiera**

La Junta Directiva de “El Pescador de Capri”, constantemente realiza evaluaciones y seguimiento a su desempeño en el área financiera, su apoyo constante en el Contador de la empresa, así, como discusiones en conjunto acerca de cómo el negocio se viene comportando, generan la información necesaria para que ésta organización, tome decisiones respecto a inversiones a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, las tareas de planeación y dirección se toman bajo directrices establecidas por la Junta Directiva, dejando en manos de la Administración y la Gerencia, la puesta en marcha de las mismas y la consecución de nuevas oportunidades de negocio para la empresa. En cuanto a la toma de decisiones, aunque ya se ha venido mencionando anteriormente, cabe destacar que dada la manera en que esta empresa fue constituida, la mayoría de las decisiones fundamentales para el negocio, vienen tomadas en conjunto por la Junta Directiva y la Gerencia del mismo. En cuanto a comunicaciones y control, aunque la Administración y la Gerencia poseen la autonomía necesaria para hacer valer su papel dentro de la empresa, su actuar siempre está en función de lo definido por la Junta Directiva de “El Pescador de Capri”.

#### **3.2 Área de Servicio**

Un aspecto fundamental para “El Pescador de Capri”, es lo concerniente al servicio, dado que su definición de negocio, está fundamentalmente respaldada por este aspecto, el servicio, es el punto de partida para llegar a sus clientes y satisfacer así las expectativas y necesidades, de quienes son su más valioso

“activo”. Como se mencionó en este documento, la misión y la visión del negocio, están encaminadas en hacer de la empresa, una organización dinámica, enfocada en los servicios de pesca deportiva y restaurante, a la vez que conserva su posición de líder en el sector turístico; al tiempo que sigue trabajando en un constante mejoramiento del servicio, así, como del respeto ambiental. En conjunto, Capri, quiere integrar el descanso, la diversión y la recreación en beneficio de la familia y la sociedad, y en definitiva, para lo que se ha venido preparando a través de 13 años de funcionamiento.

Dentro de los servicios que “El Pescador de Capri” ofrece se encuentran:

- Eventos empresariales.
- Reuniones de trabajo.
- Talleres.
- Juntas.
- Integraciones.
- Encuentros, Fiestas y Reuniones Familiares.
- Eventos promocionales.
- Almuerzos de trabajo.
- Eventos para fondos de empleados.
- Concursos de pesca deportiva.
- Fiestas de fin de año para empresas.
- Visitas guiadas.

Debe mencionarse, que estos servicios hacen parte de las opciones ofrecidas en su Portafolio de Servicios. “El Pescador de Capri”, desde sus inicios ha invertido esfuerzos por generar opciones nuevas en relación con su negocio y el aprovechamiento de sus instalaciones y capacidad de respuesta frente a necesidades particulares de los clientes. Aunque su principal actividad es la de brindar servicios de pesca deportiva y restaurante, estos servicios complementarios son una forma de aumentar ingresos para la organización a la vez que se expanden en unidades de negocio.

Aquí, también es necesario mencionar que “El Pescador de Capri” a través de su Gerente, ha elaborado un documento: *El Manual de Funciones*, en el que se establecen la totalidad de tareas y responsabilidades de los colaboradores que hacen parte de la empresa.

### **3.3 Recursos Tecnológicos**

“El Pescador de Capri”, posee una infraestructura tecnológica adecuada a las necesidades actuales de la organización. La empresa DSI, de la ciudad de Manizales (Tél: 8869169 – Dir: Av. Santander # 70-43 - [www.vision-dsi.com](http://www.vision-dsi.com)) desarrollo para la empresa, un aplicativo que les sirve como software para Facturación y Manejo de Inventarios. Dicho programa se llama “*Sistema Vision 9.0 – 32 bits*”. Además, de contar con el Software, desarrollado para soportar sus

necesidades de inventario y facturación, cuenta con 1 computador, 2 impresoras, 1 UPS, que hacen parte del Hardware.

Es preciso mencionar que aunque no hace parte de los recursos tecnológicos, sino técnicos, Capri, cuenta con acceso a servicios públicos (agua, luz, teléfono), y posee las instalaciones físicas necesarias, para prestar sus servicios a cabalidad. Además de esto, posee un cuarto frío, en el que se almacenan los pescados “congelados” para manejo interno del restaurante y para la venta a los clientes.

### **3.4 Recursos Humanos**

La Junta Directiva de “El Pescador de Capri” está compuesta por: Guillermo Enrique Vélez Vélez (Socio y Tesorero), Hernando Grajales Hoyos (Socio), Juan José Rojas Grajales (Socio), representado por Yolanda Grajales y Eduardo Hurtado Reyes (Socio); todos profesionales en diferentes ramas del conocimiento y algunos con estudios complementarios sobre proyectos, finanzas y administración, que aportan desde sus diversas perspectivas al mantenimiento y crecimiento del negocio. Desde la Gerencia, Eric Ramírez, Administrador Turístico de profesión, desde hace algunos meses ha venido a apoyar la labor de marketing y funcionamiento general del negocio, desde un enfoque que busca potencializar el liderazgo de la organización en el sector turístico. La Administración a cargo de Rubialba Londoño, quién hace parte de la empresa desde hace más de 8 años, desarrolla labores de coordinación, control y manejo de colaboradores, así como de atención a los clientes.

Finalmente, los Colaboradores, jóvenes estudiantes de la región y mujeres de municipios cercanos a Santágueda, son los encargados de mostrar la cara amable de Capri y de establecer el primer contacto con los clientes que visitan las instalaciones, así como de la preparación del menú del restaurante y mantenimiento de las instalaciones. Dichos Colaboradores, son capacitados con cierta regularidad en temas como etiqueta, buenas formas de atender en la mesa y comportamiento, a través de personas conocedoras de dichos temas. El nivel de rotación de personal, se ha venido estableciendo a partir del ciclo de estudio de la mayoría de los colaboradores; cabe mencionar que algunos de ellos trabajaron cerca de 5 años o más hasta el momento de su graduación como bachilleres. Por lo general el personal es constante, aunque se advierten algunos cambios un poco más notables en el personal de la cocina. El nivel de remuneración, los salarios y auxilios de transporte están definidos de acuerdo a la ley, y se observa una constante búsqueda de motivación y desarrollo dentro de la organización, para la totalidad del equipo de trabajo.

### 3.5 Área Comercial

Partiendo de que “El Pescador de Capri”, en sus inicios comenzó como prestador exclusivo del servicio de pesca deportiva, unido a restaurante con el paso de los años y la aparición de la competencia, ha trabajado por conservar la calidad de sus productos y materias primas (peces), así, como el mejoramiento continuo de su servicio. Su reconocimiento y posicionamiento por parte de los habitantes de departamento, se han visto reflejados en la presencia constante de clientes en sus instalaciones, así mismo, el “*boca a boca*” a servido como un medio de difusión y generador de expectativa, para que potenciales clientes visiten la empresa. Esto basado en comentarios recibidos por parte de visitantes de Capri.

En lo concerniente a Políticas de Precios, la Junta Directiva evalúa constantemente el costo de materiales, materias primas y costos sobre los proveedores, para determinar sus tarifas, las cuales son evaluadas periódicamente, para mantener sus márgenes de rentabilidad y ganancias. En cuanto a publicidad, “El Pescador de Capri”, no cuenta con un monto destinado a dichas inversiones, lo que hace que éstas se hagan de manera aleatoria y en momentos donde se consideran indispensables por las necesidades que se presentan. Por ejemplo, el caso de su aniversario número 10, la participación en la Agroferia 2004 y el anuncio de nuevos servicios. Asimismo, como en el caso de la inversión en publicidad, aún no se han desarrollado Políticas de Servicio al Cliente, pero esto no significa que la empresa no trabaje constantemente en el mejoramiento de las relaciones, así como en el mantenimiento y fortalecimiento de las mismas.

Entre los aspectos que deben evaluarse para la elaboración del diagnóstico organizacional se encuentran:

**Tabla 2. Mapa de Competitividad de Empresa y Marca**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia ambiental. Resolución número 0373 del 27 de agosto de 2001.</li> <li>• Posicionamiento de marca en la región.</li> <li>• Análisis y evaluación de los procesos estratégicos.</li> <li>• Capacitación del talento humano de la empresa.</li> <li>• Inversión en tecnología para los procesos de inventario y facturación.</li> <li>• Búsqueda de oportunidades publicitarias y comunicacionales.</li> <li>• Participación en proyectos que promocionan los servicios de la empresa. Ejemplo: Agroferia.</li> <li>• Creatividad en la publicidad, mediante el uso de innovadores medios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia directa e indirecta en la región y en el eje cafetero.</li> <li>• No se cuenta con servicios complementarios como: Piscinas, hospedaje, canchas deportivas, capilla, bar, sauna, turco, centro de convenciones, zonas de camping, supermercado, servicios médicos.</li> <li>• Problemas en el acueducto (región), por la cantidad de agua que demanda la zona.</li> <li>• No existe una política de atención al cliente.</li> <li>• No cuenta con un presupuesto para publicidad y comunicaciones definido.</li> <li>• No cuenta con una base de datos actualizada periódicamente.</li> <li>• La marca necesita posicionarse aún mas en los segmento objetivo La Familia y el cliente</li> </ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pioneros en la región en el negocio de la pesca deportiva, como principal actividad empresarial.</li> <li>• Control de procesos y actividades de la organización.</li> <li>• Análisis y estudio de proveedores.</li> <li>• Excelente ubicación, en el corazón de la zona turística de Manizales.</li> <li>• Proporciona empleo a los habitantes de la región.</li> <li>• Acatan la reglamentación legal referente a contratación y salario.</li> <li>• Nombre de marca de fácil recordación.</li> <li>• La gama cromática utilizada en la marca, es adecuada a las características del negocio. Naturaleza, sol, agua, etc.</li> <li>• Los peces y demás insumos son de excelente calidad.</li> <li>• Reconocimiento de los “platos de la casa”.</li> <li>• Ha logrado superar el punto de equilibrio, sosteniéndose.</li> <li>• El servicio de transporte público, cubre la zona en la que se encuentra ubicado Capri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>empresarial.</li> <li>• La marca “El Pescador de Capri”, realmente es reconocida por los clientes como “Capri”.</li> <li>• Deficiencia de servicios extras que apoyen lo promovido por su slogan “Naturaleza viva, para sentir el verdadero descanso”.</li> <li>• Diseño de una página Web propia, para hacer comunicación empresarial.</li> <li>• Reforzamiento de la identidad corporativa a través de elementos que pudieran soportarla (bolsas plásticas, servilletas, manteles, etc.).</li> <li>• Definición y aplicación de políticas de mercadeo rigurosas, para cautivar nuevos clientes, fidelizar los existentes, realizar campañas dirigidas al segmento objetivo para crear lealtad de marca; políticas de precios.</li> </ul>

#### **4. EL MERCADO Y EL SERVICIO**

El área de influencia de “El Pescador de Capri”, comprende los municipios de Palestina, Chinchiná, Manizales.

El consorcio ofrece y cuenta con:

- Tres lagos de pesca, con Cachama, Mojarra, Dorada y Yamú.
- Evisceración de peces.
- Atención de 8 a.m a 6 p.m todos los días, exceptuando el primer día hábil de la semana.
- Kioscos, para resguardarse de las inclemencias del clima y para comodidad de los clientes.
- Venta de productos refrigerados, snacks, jugos naturales, entre otros.
- Venta de accesorios para pesca como flotadores, secretarias, anzuelos, carnadas, nylon y líderes.
- Restaurante con una amplia variedad de platos entre los que se destacan el pescado frito Capri y el caldo de pescado, además de chuletas, carnes a la plancha, filetes de pescado y bebidas.
- Juegos infantiles.
- Servicio de meseros hasta el sitio de pesca o de preferencia del cliente.

- Amplias zonas verdes y de parqueo.
- Realización de eventos empresariales, reuniones y fiestas.
- Venta de pescado congelado (Mojarra).
- Alquiler de cañas de pescar rústicas.

En la tabla 3, se recogen los principales productos y servicios, y los últimos cambios que han sufrido, con el fin de verificar si estos han sido o no provechosos y si hace falta algo por mejorar a través del instrumento de investigación aplicado a los visitantes de Capri.

**Tabla 3. Productos, Cambios y Capacidad de Atención**

PRINCIPALES PRODUCTOS	CAMBIOS MAS IMPORTANTES	CAPACIDAD DE ATENCION
Oferta de Pescado en los lagos	Se dejó de adquirir Bocachico, y se impulsó más otras especies como la Cachama y la Mojarra.  Los lagos de siembra y levante de alevinos dejaron de funcionar por su poca rentabilidad, obligando al consorcio a adquirir los pescados con proveedores externos.	Gracias al sistema de inventario que manejan en la actualidad, a Capri le es posible conocer con exactitud el número de peces que permanecen en los lagos y así, generar contactos con su red de proveedores para su continuo abastecimiento.
Oferta de Pescado Congelado	Además de las Mojarra enteras, se incluyó el filete de Mojarra como una segunda opción en congelados.	Hay inventario constante que alcanzarían para una semana, sólo se dejan de vender cuando hay desabastecimiento en el restaurante, (situación poco frecuente).
Platos en el Restaurante	Se eliminó la cazuela de mariscos y el róbalo a la marinera del menú por su costo y poca rentabilidad. Se suspendieron las comidas rápidas.	De acuerdo al orden de llegada se atienden los pedidos de los clientes, los cuales pueden tardar entre 5 y 20 minutos según el plato y la cantidad de turnos en espera.
Servicio de Meseros	Se realiza una selección de los empleados más idóneos del grupo total de colaboradores para prestar un mejor servicio en el comedor.	De acuerdo al día de la semana y a las fechas especiales o de más alto flujo de visitantes hay entre 5 y 14 colaboradores dispuestos para la atención de los clientes tanto en el restaurante como en los lagos.
Parqueaderos	Hoy se cuenta con una persona encargada de la asignación de parqueaderos.	La zona ha crecido hasta llegar a una oferta de alrededor de 120 parqueaderos.
Oferta de Accesorios de Pesca	Es un servicio que no ha sido muy constante en la historia de la empresa en lo que se refiere a accesorios sofisticados de pesca, sin embargo, la existencia de elementos básicos es continua.	Dado que no son elementos de una alta rotación, el stock que se mantiene es pequeño.
Variedad Productos de Tienda	Los productos que se ofrecen en la tienda son: papas margarita, gaseosas, jugos tutti fruti y Hit, leche, arequipe, gelatina, yogurt Alpina, agua y helados.	Algunas veces, la existencia de estos productos se ve afectada por la capacidad de provisión de los proveedores.

## 5. LA DISTRIBUCIÓN

En el año 2000, “El Pescador de Capri” realizó investigaciones pretendiendo incursionar en una nueva unidad de negocio, para la distribución de pescados y mariscos en la región cafetera. Negocio que finalmente no se llevó a cabo, por lo que continuaron con su esquema tradicional, en el que no existe distribución fuera de los límites geográficos de Capri.

## 6. LAS VENTAS

- Ventas totales en los últimos 3 años  
2004: \$380'.647.500  
2005: \$410'.375.500  
2006: \$440'.715.620
- Orden de importancia de rentabilidad por producto y por servicio  
Pescado Frito Capri  
Caldo de pescado  
Menor grado de rentabilidad: Peces en los lagos.
- Porcentaje de aumento en ventas de unidades por producto o servicio a 1 año y a 3 años:  
12%, 8%, 10%. Aumento en ventas.

## 7. LA PUBLICIDAD

En la tabla 4, se mencionan los esfuerzos publicitarios realizados en los últimos cinco años por parte de la organización, esto ayudará mas adelante a confrontar la incidencia de estos sobre los clientes, a través del instrumento aplicado.

**Tabla 4. Elementos Publicitarios en los Últimos Cinco Años**

TEMAS	TIPO DE PIEZA	INVERSION	COMENTARIOS
Mapa turístico del eje cafetero	Plegable 	Precio: \$800.000. 2006. Modulo 1, 8x10 cm a full color. Tamaño total del plegable 70x70 cm	Impreso de gran formato que se distribuyó de manera gratuita en sitios estratégicos de la región como hoteles, agencias de viajes, finca hoteles y operadores turísticos.
Eje Cafetero	Afiche	Precio: \$140.000, espacio utilizado para foto pequeña. Documento publicitario tamaño pliego 70x100 cm, impreso en alta calidad, papel esmaltado de 200 gr, acabado refilado y con recubrimiento UV.	Promoción y divulgación turística del país, especialmente de la zona cafetera, se distribuyó entre agencias de turismo del país y patrocinadores de la pieza.

TEMAS	TIPO DE PIEZA	INVERSION	COMENTARIOS
10 años	Unidad Móvil de Publicidad 	Precio: \$2'000.000 + IVA (semanal). 2005. Aviso con iluminación tipo Back lite.	Se realizó durante una semana. El carro estuvo en Chinchiná, Palestina, Manizales, Arauca y Santágueda.
Agroferia 2004	Volante 	En diseño \$30.000, en impresión \$149.200, 500 unidades tamaño media carta, a 4 tintas, impresión litográfica a 2 caras. Año 2004	Los volantes fueron entregados a los visitantes de la Agroferia llevada a cabo en Expoferias Manizales, y otros fueron entregados en las instalaciones de Capri.
10 años	Pendón 	Diseño \$45.000 Impresión \$65.000 Año 2005, Tamaño 70x150 cm.	Pendón realizado para la celebración de los 10 años de Capri, cuyo fin era dar un reconocimiento a los clientes, dada la ocasión.
Servilleteros	Calcomanías 	Diseño \$30.000 Elaboración \$100.000 Cantidad 40 Año 2005 Tamaño 12x12 cm	Fortalecimiento de la identidad corporativa de la empresa
Agroferia 2004 Locación y servicios	Pendón 	Diseño \$45.000 Impresión \$62.000 Año 2004, Tamaño 70x150 cm.	Pendón realizado para la agroferia, cuyo fin era dar la localización geográfica de "El Pescador de Capri", y al mismo tiempo ofertar los servicios.
Agroferia 2004 Visión	Pendón 	Diseño \$45.000 Impresión \$62.000 Año 2004, Tamaño 70x150 cm.	Pendón realizado para la agroferia, cuyo fin era mostrar la visión de "El Pescador de Capri", al tiempo que se promocionaba el slogan.
Agroferia 2004	Video Institucional	Duración: 3:01 minutos Precio: \$445.000 Año 2004	Video que buscaba resaltar los atributos del negocio, al tiempo que le daba al espectador una visión de las instalaciones de negocio.
Agroferia 2004	Stand 	Precio: \$300.000	Instalación de un stand la empresa, en la participación de la feria.

TEMAS	TIPO DE PIEZA	INVERSION	COMENTARIOS
Presentación	Tarjeta de presentación 	Precio: \$ 100.000 2006-2007.	Tarjeta para presentar los servicios del negocio, mapa de ubicación, slogan, foto.
Web		Precio: \$ 400.000 anual.	Promoción de la empresa en: caldasturistico.com
Portafolio de Servicios		Diseño: \$300.000 Cantidad: 1000 unidades. Precio: \$800.000 Impresión litográfica a 4 tintas y 2 caras. Año 2007, Tamaño: Oficio.	Documento elaborado para la presentación de la empresa, en la labor de marketing liderada por el Gerente de la empresa.

## 8. EL CONSUMIDOR O USUARIO

El nivel socioeconómico del segmento objetivo de Capri (La familia), se ubica entre el 3 y 5. Donde el niño tiene un lugar privilegiado pues se le trata con especial atención, debido a la importancia de su opinión al momento de decidir sobre un lugar para la diversión y el esparcimiento; consecuencia de la simpatía que sienten hacia la pesca.

La ocupación de las familias visitantes de Capri, se encuentra en el amplio espectro de la clase media trabajadora de la región, es decir, comerciantes, profesionales, tecnólogos, técnicos, pequeños y medianos industriales, prestadores de servicios de transporte.

El área de influencia de Capri se concentra en Caldas, específicamente en los municipios de Manizales, Chinchiná, Palestina, Santágueda y Arauca. Aunque es un atractivo para los habitantes del eje cafetero y para la población extranjera flotante que visita la región.

El consumidor y cliente de Capri, además de disfrutar de la pesca, piensa en aprovisionarse de pescado, para alguna otra ocasión.

El promedio de compra que el cliente de Capri realiza, se acerca a los dos kilos. Aunque cabe resaltar, que en ocasiones frecuentes este aumenta considerablemente.

La frecuencia de visita de los clientes mas fieles es semanal, mientras que hay casos en los que se asiste quincenal o mensual y otros lo hacen de manera ocasional. Durante los periodos de vacaciones y especialmente en Semana Santa,

el aumento de visitantes y clientes se incrementa considerablemente, convirtiendo estos en los meses de mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

Algunos de los factores que contribuyen a usar los servicios de Capri y potencializar el consumo de sus productos son: Temporada de cuaresma y Semana Santa, incremento en precios de las alternativas de esparcimiento prestadas por la competencia, la posibilidad de divertirse, pescar y llevar alimento al hogar y al mismo tiempo, el posicionamiento de la organización y que lo hace ser el preferido por los clientes.

## 9. LA COMPETENCIA

Las tablas 5, 6 y 7, resumen una serie de aspectos inherentes a la competencia, cuyos servicios o bienes diferentes a Capri pueden o no ser un diferenciador ante el cliente, esto se corroborará con los resultados arrojados por el instrumento de investigación aplicado.

**Tabla 5. Descripción de los Principales Competidores**

COMPE-TENCIA	LA GRANJITA	BABILONIA	LA ROCHELA	VILLA BEATRIZ	SANTAGUEDA
<b>Tipo</b>	Directa	Directa	Directa	Indirecta	Indirecta
<b>Ubicación Geográfica</b>	Santágueda-Km 8 Vía a Palestina antes de La Luker	A 30 minutos de Manizales en el sector turístico la Rochela en el kilómetro 8 vía a Arauca	A 13 kms de Palestina, y a 32 de Manizales	A 40 minutos de Manizales, en la sede Foncaldas	A 18 kms de Palestina, y a 28 de Manizales
<b>Servicios</b>	Restaurante, piscina, hospedaje, zona de parqueo, lago de pesca.	Restaurante, Bar, Piscinas, Cancha de micro fútbol, de voleibol, de Básquetbol, Lago de Pesca, Hospedaje, Capilla, auditorio, Zonas verdes, Parqueadero.	Hospedaje, centro de convenciones, auditorio, piscinas, canchas deportivas, deportes náuticos, Lago de Pesca, senderos, zonas de camping, restaurante, sauna, turco, supermercado y atención médica.	Juegos Infantiles, Baño Turco, Salón de Reuniones, Zona de Camping, Restaurante, Hospedaje, Áreas deportivas, Salón de Conferencias, Piscinas, Parqueadero.	Hospedaje, auditorio, piscinas, canchas deportivas, Toboganes, zonas de camping, restaurante, supermercado y atención médica
<b>Beneficio diferenciador frente a Capri</b>	Alojamiento y piscina, primeros auxilios y enfermería (domingos y festivos).	Bar, piscinas, Canchas deportivas, Capilla, auditorio, hospedaje, primeros auxilios	Piscinas, Canchas deportivas, Capilla, auditorio, zona de camping, supermercado, atención médica, consulta externa, centro de convenciones, deportes náuticos, biblioteca móvil, talleres de creación literaria y animación de lectura.	Hospedaje, zona de camping, baño turco, salón de reuniones, áreas deportivas y salón de conferencias, enfermería las 24 horas del día.	Hospedaje, auditorio, piscinas, canchas deportivas, Toboganes, zonas de camping, supermercado y atención médica

**Tabla 6. Comparativo de Precios entre la Competencia**

	LA GRANJITA	BABILONIA	LA ROCHELA	VILLA BEATRIZ	SANTAGUEDA
Restaurante	Entre \$8.000 y \$14.000	Entre \$13.000 y \$30.000	Entre \$5.800 y \$8.600, carta \$9.000	Ejecutivo \$6.000, a la carta \$10.500	Entre \$5.800 y \$8.600, carta \$9.000
Hospedaje	Entre \$10.000 y \$80.000	\$80.000 por persona (incluye alimentación)	Entre \$12.800 y \$215.700 (categorías, invitados y particulares), Camping entre \$7.000 y \$18.400	Entre \$59.000 y \$155.400, Camping \$15.000 por pareja, \$30.000 3 a 6 personas.	Entre \$12.800 y \$215.700 (categorías, invitados y particulares), Camping entre \$7.000 y \$18.400
Pesca deportiva	\$9.000/kilo, carnada \$1.500, vara \$0	\$10.000/kilo, vara \$3.000, eviscerada \$0.	\$6.000/kilo, vara \$1.500, pescarina \$3.000, eviscerada \$0	Cancelaron el servicio de pesca por no ser rentable.	
Entrada	No se cobra entrada, pero se exige un mínimo consumible de \$12.000	\$10.000 (incluye piscina y seguro de vida)	Entre \$1.300 y \$6.200 Seguro de vida \$200 / persona	\$3.100 (niños 5-12 años) \$1.000 (<5años), \$6.000 adultos no afiliados, seguro de accidentes \$300/persona	Entre \$1.300 y \$6.200. Tobogán: entre \$1.200 y \$1.500, Seguro de vida \$200 / persona.
Transporte			Entre \$3.500 y \$13.100		Entre \$3.500 y \$13.100.
Auditorio		Entre \$1'000.000 y \$1'500.000 por día	½ día entre \$52.200 y \$65.400 y día completo entre \$78.700 y \$98.800		½ día entre \$52.200 y \$65.400 y día completo entre \$78.700 y \$98.800.

**Tabla 7. Descripción del Identity Mix de la Competencia**

	LA GRANJITA	BABILONIA	LA ROCHELA	VILLA BEATRIZ	SANTAGUEDA
<b>Logo</b>	Árbol y horizonte 	No tiene	Compuesto por figuras geométricas 	Sol naciente (figura precolombina). 	Compuesto por figuras geométricas 
<b>Gama Cromática</b>	Naranja, verde, azul y blanco.	Verde, rojo y negro.	Azul blanco y gris	Amarillo, Azul, rojo	Azul blanco y gris
<b>Slogan</b>	Verdadero descanso!!!	Descanso, atención y exclusividad	No tiene	No tiene	No tiene
<b>Marca</b>	Centro Ecoturístico La Granjita	Babilonia centro campestre 	Confamiliares, Caja de compensación familiar de Caldas	Foncaldas, Fondo de empleados de la universidad de Caldas	Confamiliares, Caja de compensación familiar de Caldas
<b>Isotipo</b>	No tiene	Unicornio 	No tiene	No tiene	No tiene

La Granjita, La Rochela, Babilonia y Villa Beatriz se consideran competencia directa para “El Pescador de Capri”, en cuanto uno de sus principales servicios es el de la pesca deportiva, sin embargo, quienes prefieren frecuentar dichos establecimientos, seguramente buscan en los servicios anexos (piscinas, hospedaje, canchas deportivas) un complemento a su día de descanso y recreación. Es decir, el segmento al que buscan conquistar y se dirigen es diferente al de Capri.

Se resalta que el nicho de mercado de Villa Beatriz, La Rochela y Santágueda, está constituido por sus afiliados, para quienes ofrecen privilegios de los cuales no gozan los particulares. Por su parte La Granjita y Babilonia, fueron creados para satisfacer las necesidades del público de la región en general y su principal negocio es el hospedaje y el restaurante.

## **10. LA SITUACIÓN ACTUAL**

El eje cafetero actualmente le apuesta al ecoturismo y al turismo en general, lo que crea una fuerte competencia directa e indirecta, para los intereses de “El Pescador de Capri”. Sumando a esta tendencia, está el hecho de que con el TLC, se vislumbra un panorama mucho más competitivo, pues probablemente incursionen en la región otro tipo de ofertas y atractivos que podrían afectar la preferencia de los clientes medulares por la pesca deportiva en Capri; situación que igualmente podría afectar a la competencia.

El área en la que se sitúa Capri (Santágueda), posee problemas en su acueducto, no en el sentido de falta de infraestructura, sino por la cantidad de agua que demanda la zona, dado su carácter turístico y de gran afluencia de visitantes tanto en tiempo ordinario, como en temporada. Sumado a esto, es una zona de temperatura elevada, donde se demandan mayores volúmenes de agua para abastecer los servicios que se prestan como: Piscinas, lagos, restaurantes y hospedajes.

Financieramente hablando, “El Pescador de Capri”, ha logrado superar el punto de equilibrio y se mantiene por encima de éste, con utilidades que satisfacen las necesidades propias del negocio, así, como las ganancias para los socios. Sin embargo, el negocio no proporciona utilidades suficientes para convertirse en la única fuente de ingresos para los mismos.

A pesar de que Capri ha incursionado en el mercadeo mejorando aspectos inherentes al marketing mix, ofreciendo pescados de mejor calidad, adecuando y mejorando las instalaciones, capacitando a sus colaboradores, publicitando los servicios que ofrece y adecuando los precios de acuerdo a la capacidad adquisitiva de su segmento de mercado, se siguen cometiendo con alguna frecuencia errores en el trato de los clientes, en la prestación del servicio y en el mercadeo mismo.

En cuanto al abastecimiento de los peces y de insumos en general necesarios para el funcionamiento adecuado del negocio, se han presentado problemas poco frecuentes, pero que de igual forma afectan el comportamiento cotidiano del mismo: Peces para los lagos, pescado congelado para la venta e insumos para la preparación de alimentos en el restaurante. En estos casos, las soluciones de contingencia, se convierten en respuestas costosas, que afectan los márgenes de utilidad de la empresa.

Las condiciones de zona turística, el clima cálido de la región, el flujo constante de turistas y la visita de personas oriundas de la región, ofrecen un escenario propicio para el desarrollo de la actividad pesquera. Adicional a esto la existencia de portales virtuales, publicaciones periódicas, programas televisivos y radiales que promocionan el turismo en la región y que son patrocinados en algunos casos por entes gubernamentales, impulsan el desarrollo del sector en el que se inscribe Capri. Asimismo, el sector donde se ubica Capri, cuenta con una buena infraestructura vial, como la Troncal de Occidente, que permiten al visitante desplazamientos rápidos y placenteros.

Las tendencias y la gran preocupación actual por el consumo de alimentos bajos en grasas, enriquecidos con vitaminas y minerales, y que además sean naturales y frescos, proporciona una ventaja ya que el producto ofrecido por Capri, cumple con los requisitos y expectativas de los clientes. Adicional a esto, se viene presentando una creciente preferencia por el disfrute de espacios abiertos, donde la persona pueda entrar en contacto directo con la naturaleza, pueda relajarse y liberarse de las angustias propias de la vida en la ciudad y al mismo tiempo tenga la oportunidad de compartir en familia.

## **11. VARIABLES EXTERNAS DEL ENTORNO CON MAYOR IMPACTO**

- El país se encuentra en una coyuntura económica por la revaluación del peso frente al dólar, que ha afectado seriamente las exportaciones, no solo de bienes y servicios, sino también, del turismo en general. Por consiguiente, aunque no se observe una caída en las ventas, si se vislumbra una disminución en la cantidad de visitantes extranjeros en la región.
- Los problemas actuales de desempleo en Manizales y los índices de inseguridad, pueden afectar seriamente la demanda de los servicios ofrecidos por Capri.
- La inestabilidad económica ha afectado los costos de las materias primas para los proveedores, quienes a su vez deben incrementar sus precios, lo que afecta finalmente a los clientes de Capri, dado que dichas alzas se deben ver reflejadas en los precios propios.

## X. VISIÓN DEL CLIENTE POR PARTE DE LOS DIVERSOS ORGANOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Para conocer la Visión del Cliente, se realizó un acercamiento con los miembros de la Junta Directiva y el Gerente de Capri, obteniendo lo siguiente:

**Tabla 8. Visión del Cliente**

Aporte	Actividad de Mercadeo	Concepto de CRM
<b>Gerencia: Eric Ramírez</b>		
Considera que el cliente es la <i>“pieza fundamental, la razón y el que hacer de la organización”</i> cuyo eje fundamental son los niños, pues su opinión es decisiva al momento de que la familia escoja un destino para la diversión y esparcimiento.	Capacitación del personal en Servicio al Cliente.  Segmentación.	Cultura de Servicio y Atención al Cliente.
<b>Junta Directiva</b>		
<b>Eduardo Hurtado Reyes</b>		
Quisiera tener clientes satisfechos, que encuentren en nuestra empresa el espacio ideal para un sano esparcimiento en familia. Esperaría una relación recíproca de fidelidad entre las partes por el logro de los objetivos trazados: la plenitud del descanso, la diversión y la recreación para todos nuestros visitantes, con la lógica retribución de una equilibrada rentabilidad para los socios, que llegaría como consecuencia de un cliente satisfecho.	Sistema de Atención al Cliente.  Seguimiento y Verificación de los procesos de servicio al cliente llevados por la organización.	Satisfacción.  Fidelización.  Cumplimiento de la promesa ofrecida a los clientes.  Rentabilidad.  Mejora de la experiencia del cliente.
<b>Hernando Grajales</b>		
Trabajar cuanto sea necesario para que los clientes tengan el mejor concepto de “El Pescador de Capri”, como sitio de recreación de Manizales y otros municipios vecinos.	Concientización interna de la política del servicio al cliente.	Cultura de Servicio y Atención al Cliente.  Cumplimiento de la promesa ofrecida a los clientes.
<b>Yolanda Grajales</b>		
Hacer de “El Pescador de Capri”, el restaurante y la pesca deportiva con mejor atención y relaciones con los clientes; por lo tanto, sea el lugar turístico más visitado y conocido de la región.	Definición de Políticas y Atención al Cliente.	Satisfacción.  Mejora de la experiencia del cliente.
<b>Guillermo Enrique Vélez Vélez</b>		
Los clientes de Capri, deben ser aquellas personas a las que les guste: pescar, el pescado como alimento, el aire libre, los restaurantes en el campo y que tengan hijos que gusten del aire libre. De igual manera, empresas que tengan clubes de pesca, que quieran tener recreación con pesca o simplemente un lugar agradable, que cuente con las instalaciones suficientes para un grupo de empleados superior a 100 personas y que les brinde un restaurante de buena calidad y precios accesibles.	Búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.  Seleccionar mercados.	Cultura de Servicio y Atención al Cliente.  Cumplimiento de la promesa ofrecida a los clientes.  Fidelización.

Esta compilación de visiones sobre el cliente, permitirá más adelante la definición de la visión y de la estrategia CRM.

## XI. INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Con el propósito de conocer las necesidades, gustos, expectativas de los clientes (tercer objetivo), se construyó el siguiente instrumento de investigación, el cual se encuentra dividido en seis segmentos:

### 1. ENCABEZADO

Consiste en darle una idea específica al entrevistado del propósito del estudio que se lleva a cabo. Esto se hace mediante un título y un saludo al principio de la encuesta. También se refiere a la información que contiene los datos básicos de los encuestados, ésta se pregunta al final (Ver Tabla 9), para proporcionarle agilidad a la encuesta y para generar un sentimiento de confianza entre encuestador y encuestado (Ver ANEXO B. ENCUESTA A CLIENTES).

**Tabla 9. Datos Básicos del Encuestado**

<b>Nombre:</b>
<b>Teléfono y/o Celular:</b>
<b>Ciudad de residencia:</b>
<b>Ocupación:</b>
<b>Edad entre:</b> 10 y 20 años _____ 21 y 30 años _____ 31 y 40 años _____ 41 y 50 años _____ 51 y 60 años _____ mas de 61 años _____
<b>Fecha:</b>
<b>Encuestador:</b>

### 2. NECESIDADES, GUSTOS, PREFERENCIAS Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Se compone de cuatro preguntas cada una identificada por una letra del alfabeto:

**a. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de utilizar los servicios que ofrece “El Pescador de Capri”? ¿Y cuál es su grado de satisfacción con el servicio en esos mismos aspectos?**

Esta pregunta es una de las mas completas, y pretende determinar que aspectos son mas importantes para los clientes que visitan el consorcio, así como el grado de satisfacción actual de los mismos; todo esto con el propósito de concluir qué ítems deben presentar mejoras y qué otros, aunque importantes (ya que hacen parte de la tradición del consorcio), no son tan determinantes para el cliente. Así mismo, se lleva a cabo la gestión del producto, una de las bases más importantes

del CRM, ya que se involucra al cliente con el desarrollo y/o mejora de un bien o servicio facilitando el proceso de personalización.

La selección de estos aspectos, corresponde a un análisis preliminar de la organización, así como de sus componentes, fundamentales para la construcción de la estrategia de CRM.

#### **ASPECTO:**

1. Variedad de la Carta
2. Pesca Deportiva
3. Atención del Personal, actitud, expresión, trato
4. Áreas Verdes
5. Estado y capacidad parqueaderos
6. Limpieza general
7. Agilidad y efectividad, solución problemas
8. Estado general de las instalaciones
9. Calidad comida
10. Efectividad toma pedido
11. Rapidez pedidos
12. Entrega satisfactoria de pescados (evisceración)
13. Seguridad de las instalaciones

**INDICADORES:** En cada aspecto (13 en total), se analizarán 2 indicadores:

- Numero de respuestas obtenidas para cada grado de importancia / numero total de respuestas obtenidas por todos los grados de importancia en el aspecto evaluado.
- Numero de respuestas obtenidas para cada grado de satisfacción / numero total de respuestas obtenidas por todos los grados de satisfacción en el aspecto evaluado.

#### **b. Responda Si o No, para las siguientes preguntas:**

1. ¿Le gustaría recibir tarjetas en fechas especiales?
2. ¿Le gustaría que le llamaran para invitarlo a eventos especiales?
3. ¿Le gustaría tener descuentos en días especiales para usted?
4. ¿Le gustaría que se le tratara de una manera diferente a los demás visitantes?
5. ¿Le gustaría que el portafolio de productos y servicios se adaptara a sus necesidades particulares?
6. ¿Le gustaría que se le diera crédito (cuentas) en el negocio?
7. ¿Le gustaría algún tipo de incentivo por sus visitas regulares al negocio?
8. ¿Le gustaría ser premiado cuando su pesca supera los promedios habituales (kilos por pescado)?
9. ¿Le gustaría participar de torneos de pesca patrocinados por “El Pescador de Capri”?

10. ¿Estaría dispuesto a proporcionar información completa que permita llevar a cabo todas o algunas de las actividades anteriormente mencionadas?

Esta pregunta se enfoca a los proyectos que pueden desarrollarse con una base de datos completa, así mismo, pretende saber que tan importante o diferenciador sería realizar cada una de estas actividades para el cliente.

**INDICADOR:**

- Numero de respuestas afirmativas por cada pregunta / numero de personas encuestadas

**c. ¿Con qué frecuencia visita a “El Pescador de Capri”?**

Esta pregunta, pretende determinar la frecuencia de visitas de los clientes a Capri de acuerdo a cinco categorías; lo que permitirá deducir del total de encuestados, qué porcentaje hace parte de los clientes fieles y si estos a su vez son parte del segmento que la organización considera como objetivo y cuál es el porcentaje potencial de los mismos.

**CATEGORIAS:**

1. Primera vez
2. Dos o tres veces al mes
3. Una vez al mes
4. Una vez cada tres meses
5. Ninguna de las anteriores

**INDICADOR:**

- Numero de respuestas seleccionadas en cada categoría / número total de respuestas obtenidas en todas las categorías

**d. ¿Quién lo acompaña usualmente a “El Pescador de Capri”?**

Esta pregunta pretende indagar en el tipo de diversión que buscan los visitantes, ya que mediante una triangulación, entre el porcentaje de clientes que visitan con más frecuencia “El Pescador de Capri” (pregunta c.), el tipo de acompañantes con que acostumbra a visitar este lugar de recreación (pregunta d) y el segmento objetivo al que pretende llegar la junta directiva del consorcio (obtenido del acercamiento con los mismos), puede generarse una tendencia de cuál es la estrategia mas adecuada a las necesidades de los clientes.

**CATEGORIAS:**

1. Familia
2. Novio/novia

3. Amigos
4. Viene solo(a)
5. Compañeros de trabajo
6. Otro
7. ¿Cuál? Pregunta abierta que permite obtener información mas detallada en caso de no lograr una respuesta en las opciones de la 1 a la 5.

**INDICADOR:**

- Numero de respuestas seleccionadas en cada categoría / numero total de respuestas obtenidas en todas las categorías

**3. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES**

Este segmento, además de determinar qué espera el cliente de la organización, también pretende verificar respuestas clave obtenidas en preguntas anteriores.

**e. ¿Cuál es principal motivo de su visita a “El Pescador de Capri”?**

Esta pregunta busca determinar el aspecto más valioso con qué cuenta Capri, el cual podría ser el eje de este proyecto. Esta pregunta también encaja en el segmento de posicionamiento, pero se emplaza en esta categoría pues es determinante responder a la pregunta de cuál se considera la expectativa mas importante de los clientes a la hora de visitar el consorcio.

**CATEGORIAS:**

1. Por diversión y descanso
2. Para conocer
3. Por su servicio y productos
4. Hábito frecuente
5. Otro
6. ¿Cuál? Pregunta abierta que permite obtener información mas detallada en caso de no lograr una respuesta en las opciones de la 1 a la 5.

**INDICADOR:**

- Numero de respuestas seleccionadas en cada categoría / numero total de respuestas obtenidas en todas las categorías

**f. Teniendo en cuenta su visita más reciente a “El Pescador de Capri”, por favor, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:**

1. El precio es acorde al servicio recibido
2. El servicio recibido cubrió sus expectativas

3. "El Pescador de Capri" ofrece servicios competitivos
4. El personal del negocio conoce bien los servicios
5. El personal atiende los clientes como se merecen

Con esta pregunta se pretende analizar si los clientes encuentran un balance adecuado entre precio, bien y servicio. De igual manera, pretende reforzar mediante una escala en grado de acuerdo con ciertos aspectos claves para el servicio.

**INDICADOR:**

- Numero de respuestas obtenidas para cada afirmación de cada grado de acuerdo o desacuerdo / numero total de respuestas obtenidas por todos los grados de acuerdo o desacuerdo en la afirmación evaluada.

**4. POSICIONAMIENTO**

Este segmento sólo tiene en cuenta lo que piensan los clientes de Capri, respecto a otras alternativas similares a la empresa, consta de la siguiente pregunta:

**g. En comparación con otras alternativas de pesca deportiva y restaurante, "El Pescador de Capri" es:**

1. Mucho mejor
2. Algo Mejor
3. Más o menos igual
4. Algo peor
5. Mucho peor
6. No sabe

**INDICADOR:**

- Numero de respuestas seleccionadas para cada afirmación / numero total de respuestas obtenidas por todas las afirmaciones.

**5. PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS**

Para este segmento, sólo se tiene en cuenta una pregunta, que pretende concluir cuál es el medio por el cual las personas se enteran de la existencia de Capri.

**h. ¿Cómo conoció a "El Pescador de Capri"?**

## **CATEGORIAS:**

1. Anuncio
2. Promoción
3. Link en una página Web
4. Por un e-mail
5. Buscador
6. Por recomendación o sugerencia
7. Otro
8. ¿Cuál? Pregunta abierta que permite obtener información mas detallada en caso de no lograr una respuesta en las opciones de la 1 a la 7.

## **INDICADOR:**

- Numero de respuestas seleccionadas para cada categoría / numero total de respuestas obtenidas por todas las categorías.

## **6. ASPECTOS POR MEJORAR Y RECOMENDACIONES**

Este es un segmento básico para proponer mejoras al consorcio, obteniendo información de primera mano, se compone de dos preguntas, una semiabierta y una abierta.

**i. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de visitar y utilizar los servicios de “El Pescador de Capri”?**

## **CATEGORIAS:**

1. Sí
2. No
3. ¿Cuál? Pregunta abierta que permite indagar en los problemas mas frecuentes que se han presentado entre los clientes.

## **INDICADOR:**

- Numero de respuestas seleccionadas para cada categoría / numero total de respuestas obtenidas por todas las categorías.

**j. ¿Qué recomendaciones le daría a “El Pescador de Capri”, ¿Qué otros servicios le gustaría recibir en el sitio?**

Esta importante pregunta abierta, permite conocer en qué aspectos es preponderante mejorar, no podría existir CRM sin una sección de recomendaciones o sugerencias.

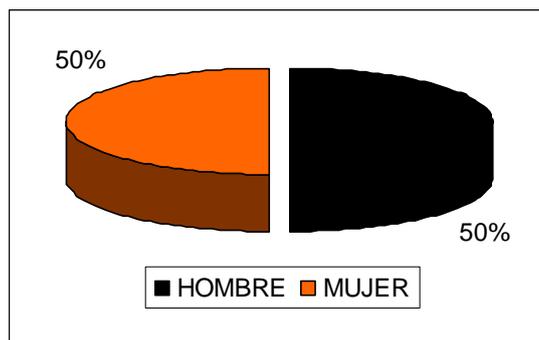
## XII. ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO APLICADO

Por medio del análisis de respuesta al objetivo de conocer las necesidades, gustos, expectativas de los clientes, buscando fortalecer la relación cliente-empresa. Dicho análisis se dividió en las mismas VI secciones en que se encuentra explicado el Instrumento de Investigación.

### 1. ENCABEZADO

Durante el periodo comprendido entre los días 22 y 24 de Marzo de 2008, se realizó la aplicación de las encuestas en el Consorcio “El Pescador de Capri”; se efectuaron un total de 50 encuestas (Ver Anexo A. Calculo de la Muestra), de las cuales la mitad fueron aplicadas a Hombres y el resto a Mujeres, como se muestra en el siguiente gráfico.

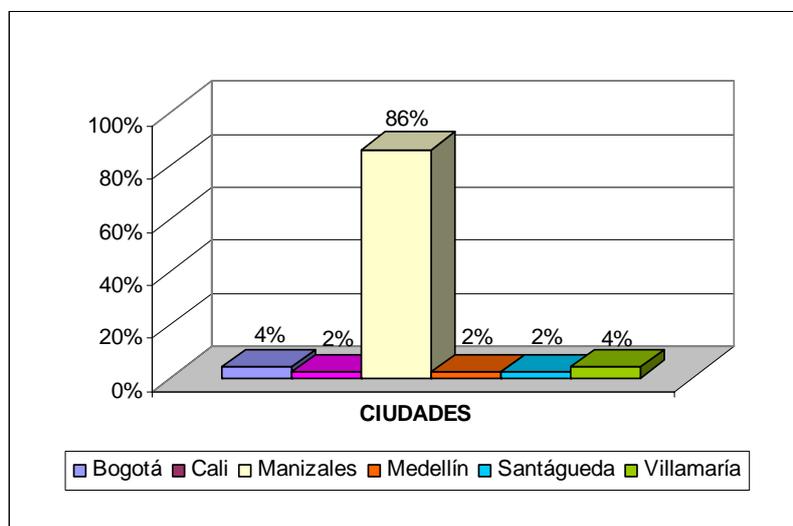
**Gráfico 10. Género de Encuestados**



Uno de los pasos que se llevó a cabo, fue la recolección de la información personal relativa a cada uno de los encuestados, para efectos del análisis a realizar, a continuación solo se mostrarán las tablas y gráficos más relevantes para éste estudio.

Como lo muestra el Gráfico 11, se confirmó que a “El Pescador de Capri”, lo frecuentan en su mayoría habitantes de la ciudad de Manizales. Dado que los porcentajes en otras ciudades e incluso en Municipios vecinos son tan bajos, éstos podrían servir como un punto de partida para definir esfuerzos por parte de la organización, en la captación de nuevos Mercados; así mismo para conocer la procedencia de los clientes, pues en el diagnóstico organizacional el área de influencia de Capri comprendía municipios vecinos cuya participación se pensaba era mayor.

**Gráfico 11. Ciudad de Residencia de los Encuestados**



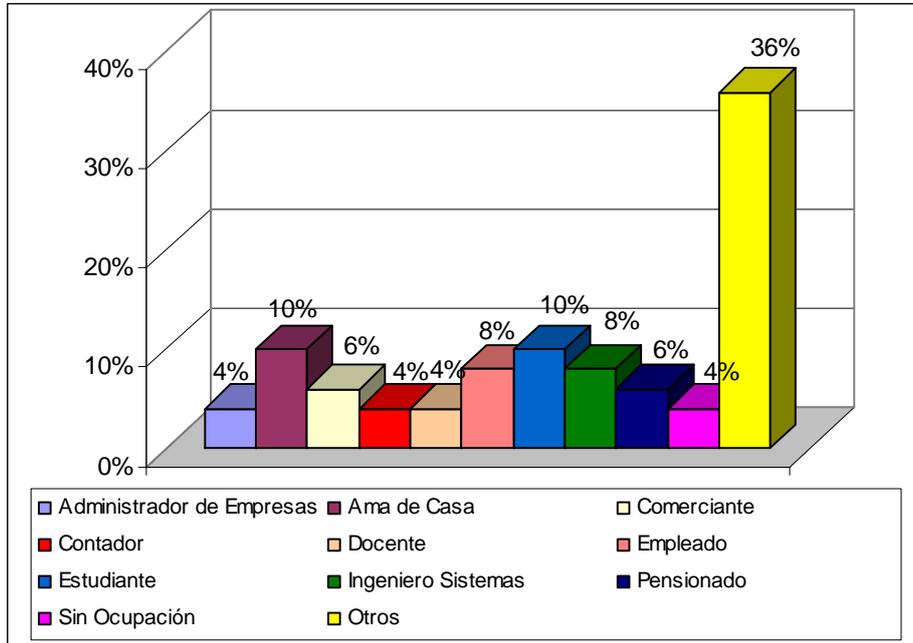
Así mismo, los datos obtenidos arrojaron una gran variedad de profesiones y ocupaciones dentro del público encuestado, como se mencionó en el diagnóstico organizacional. Ver Tabla 10.

**Tabla 10. Profesiones y Ocupaciones de los Encuestados**

PROFESIÓN/OCUPACIÓN	PORCENTAJE	PROFESIÓN/OCUPACIÓN	PORCENTAJE
Abogada	2%	Enfermera	2%
Administrador de Empresas	4%	<b>Estudiante</b>	<b>10%</b>
<b>Ama de Casa</b>	<b>10%</b>	Fonoaudióloga	2%
Analista Sistemas	2%	<b>Ingeniero Sistemas</b>	<b>8%</b>
Arquitecto	2%	Ingeniero Agrónomo	2%
Asesor	2%	Ingeniero Electrónico	2%
Asesor de Seguros	2%	Ingeniero Industrial	2%
Asesora Comercial	2%	Operadora	2%
Auxiliar Contable	2%	<b>Pensionado</b>	<b>6%</b>
<b>Comerciante</b>	<b>6%</b>	Psicólogo	2%
Contador	4%	Secretaria	2%
Coordinadora Bienestar Universitario	2%	Sin Ocupación	4%
Docente	4%	Tecnóloga Sistemas	2%
<b>Empleado</b>	<b>8%</b>	Vigilante	2%

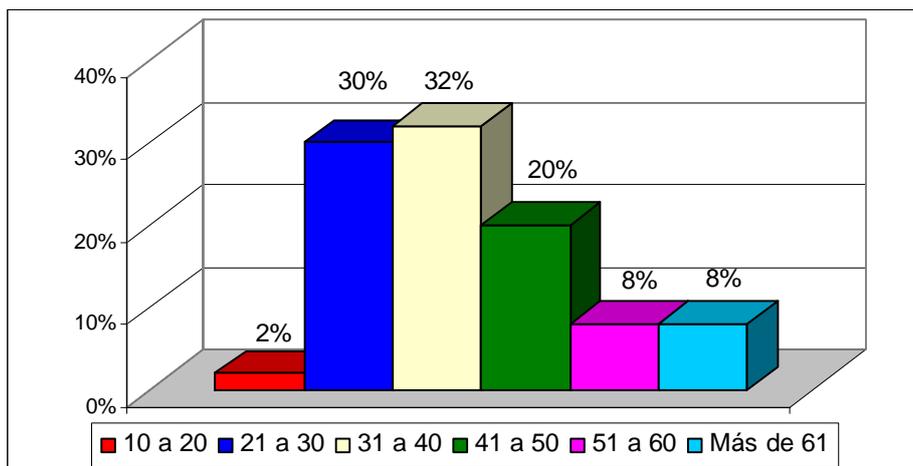
Como se observa en el Gráfico 12, las profesiones y ocupaciones con mayor presencia fueron Amas de Casa, Estudiantes, Comerciantes, Pensionados, Empleados, Ingenieros de Sistemas, entre otros, lo que podría ser relevante para la segmentación y estructuración de una Base de Datos futura para la empresa.

**Gráfico 12. Profesiones y Ocupaciones de los Encuestados**



Otro aspecto que arroja información valiosa y que puede contribuir a la segmentación, es el de los rangos de edad (Ver Gráfico 13). A continuación se aprecia como los rangos de edad más representativos oscilan entre los 21 y 50 años, confirmando así, que el público objetivo al que se llega no es limitado, sino que se considera dentro de un amplio espectro.

**Gráfico 13. Rango de Edad de los Encuestados**



## 2. NECESIDADES, GUSTOS, PREFERENCIAS Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

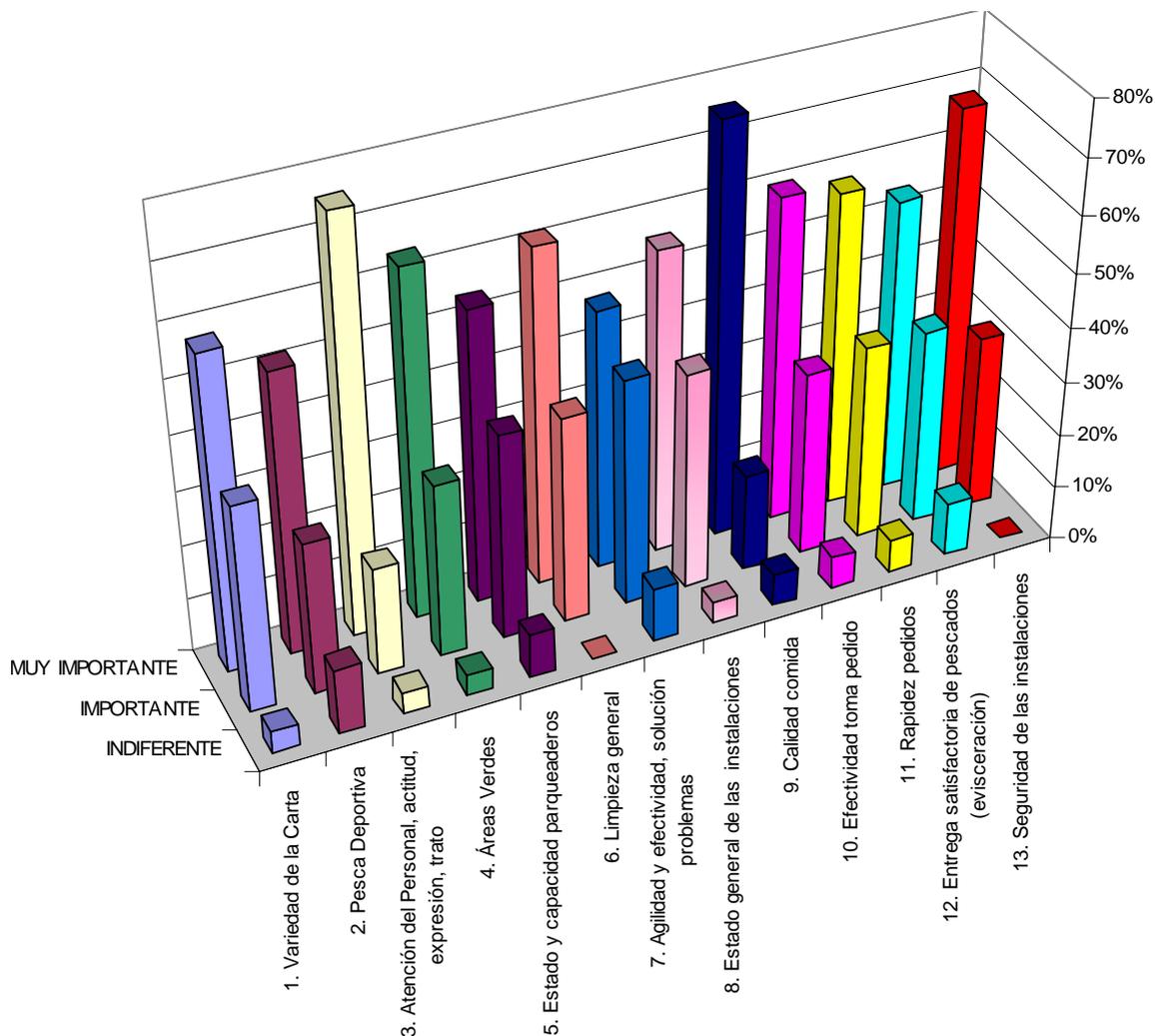
En general, todos los 13 aspectos evaluados en esta pregunta son determinantes para los clientes, pues como se observa en el Gráfico 14, la mayor cantidad de respuestas se concentra entre los grados Importante y Muy Importante. Esto quiere decir que ninguno de estos aspectos debe descuidarse a la hora de ofrecer servicios y bienes competitivos y diferenciadores, siendo aquellos que corresponden a la Atención que presta el Personal, la Calidad de la Comida y la Seguridad de las Instalaciones, los de mayor impacto entre los encuestados (Ver Tabla 11).

**Tabla 11. Grado de Importancia de Diversos Aspectos**

a. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de utilizar los servicios que ofrece “El Pescador de Capri”?					
ASPECTO	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	INDIFERENTE	NO DEMASADO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
1. Variedad de la Carta	58%	38%	4%	0%	0%
2. Pesca Deportiva	52%	28%	12%	6%	2%
3. Atención del Personal, actitud, expresión, trato	<b>76%</b>	20%	4%	0%	0%
4. Áreas Verdes	64%	32%	4%	0%	0%
5. Estado y capacidad parqueaderos	54%	38%	8%	0%	0%
6. Limpieza general	62%	38%	0%	0%	0%
7. Agilidad y efectividad, solución problemas	48%	42%	10%	0%	0%
8. Estado general de las instalaciones	56%	40%	4%	0%	0%
9. Calidad comida	<b>76%</b>	18%	6%	0%	0%
10. Efectividad toma pedido	60%	34%	6%	0%	0%
11. Rapidez pedidos	58%	36%	6%	0%	0%
12. Entrega satisfactoria de pescados (evisceración)	54%	36%	10%	0%	0%
13. Seguridad de las instalaciones	<b>68%</b>	32%	0%	0%	0%

Uno de los puntos álgidos es el de Servicio al Cliente, pues si se pretende aplicar una estrategia CRM, es necesario mejorar notablemente este aspecto, a la par que se definen políticas claras y coherentes para los servicios ofrecidos por una organización.

**Gráfico 14. Grado de Importancia de Diferentes Aspectos**



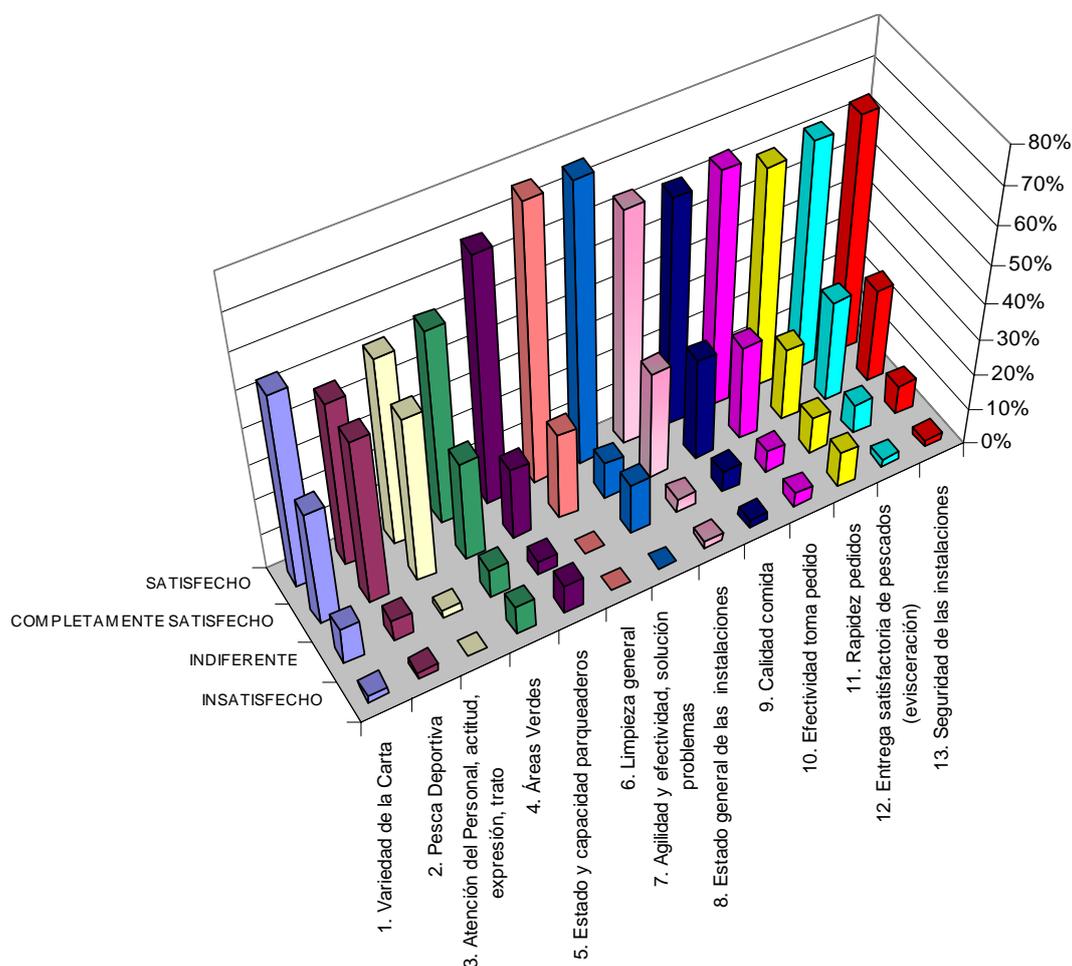
En esta ocasión y a pesar de que todos los aspectos son muy importantes para los clientes, se observa como los mismos no los satisfacen completamente. Sin embargo, los valores que reflejan índices negativos, en su mayoría poseen porcentajes muy bajos en comparación con los positivos. Uno de los aspectos al que debe prestársele una gran atención, es la Rapidez de los Pedidos, donde un gran número de encuestados demuestra poseer inconformidad al respecto. (Ver Tabla 12)

**Tabla 12. Grado de Satisfacción de Diversos Aspectos**

a. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio en esos mismos aspectos?					
ASPECTO	COMPLETAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	INDIFERENTE	INSATISFECHO	COMPLETAMENTE INSATISFECHO
1. Variedad de la Carta	32%	54%	10%	2%	2%
2. Pesca Deportiva	46%	46%	6%	2%	0%
3. Atención del Personal, actitud, expresión, trato	46%	52%	2%	0%	0%
4. Áreas Verdes	28%	54%	8%	8%	2%
5. Estado y capacidad parqueaderos	20%	68%	4%	<b>8%</b>	0%
6. Limpieza general	24%	76%	0%	0%	0%
7. Agilidad y efectividad, solución problemas	10%	76%	14%	0%	0%
8. Estado general de las instalaciones	30%	64%	4%	2%	0%
9. Calidad comida	28%	62%	6%	2%	2%
10. Efectividad toma pedido	26%	64%	6%	4%	0%
11. Rapidez pedidos	20%	60%	10%	<b>10%</b>	0%
12. Entrega satisfactoria de pescados (evisceración)	28%	62%	8%	2%	0%
13. Seguridad de las instalaciones	26%	64%	8%	2%	0%

A pesar de que se cuenta con un área para la ubicación de aproximadamente 120 vehículos y un área verde de gran amplitud, algunos clientes presentan inconformidad, dado que expresan que estos no son suficientes, principalmente durante las temporadas de gran afluencia de visitantes a la zona de Santágueda (Ver Gráfico 15).

**Gráfico 15. Grado de Satisfacción de Diversos Aspectos**



La pregunta B, tiene un gran grado de concordancia con lo expuesto por CRM, dado que los aspectos a evaluar corresponden a tareas y/o estrategias que van encaminadas a la personalización de servicio, a la mejora del mismo, a la diferenciación del negocio, entre otros. Se observó que los encuestados favorecen todas aquellas intenciones que se dirigen a descuentos e incentivos. Al mismo tiempo, los premios otorgados por su fidelidad y constancia son bien vistos (Ver Tabla 13).

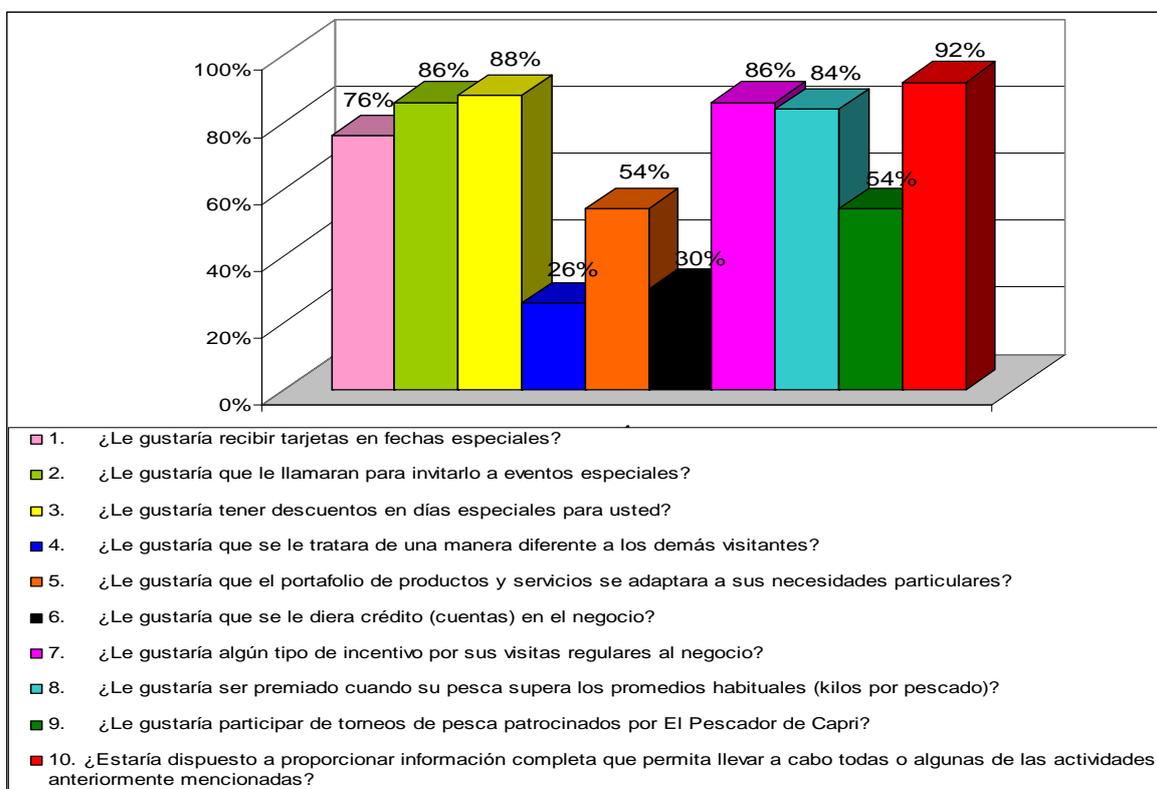
**Tabla 13. Aceptación o Rechazo de Diferentes Ofertas**

<b>b. Responda Si o No, para las siguientes preguntas:</b>		
<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿Le gustaría recibir tarjetas en fechas especiales?	76%	24%
2. ¿Le gustaría que le llamaran para invitarlo a eventos especiales?	86%	14%
3. ¿Le gustaría tener descuentos en días especiales para usted?	88%	12%
4. ¿Le gustaría que se le tratara de una manera diferente a los demás visitantes?	26%	<b>74%</b>

5. ¿Le gustaría que el portafolio de productos y servicios se adaptara a sus necesidades particulares?	54%	46%
6. ¿Le gustaría que se le diera crédito (cuentas) en el negocio?	30%	<b>70%</b>
7. ¿Le gustaría algún tipo de incentivo por sus visitas regulares al negocio?	86%	14%
8. ¿Le gustaría ser premiado cuando su pesca supera los promedios habituales (kilos por pescado)?	84%	16%
9. ¿Le gustaría participar de torneos de pesca patrocinados por "El Pescador de Capri"?	54%	46%
10. ¿Estaría dispuesto a proporcionar información completa que permita llevar a cabo todas o algunas de las actividades anteriormente mencionadas?	92%	8%

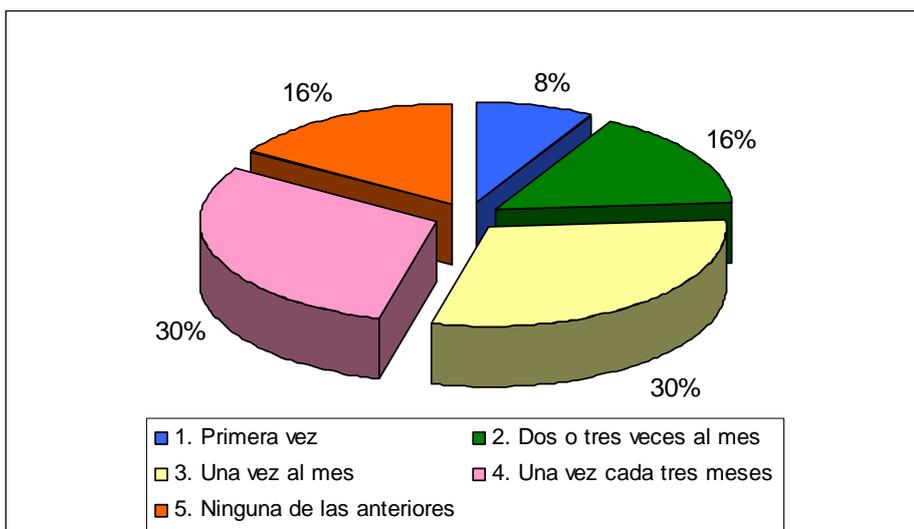
De otra parte, se observó que los clientes no quieren ser tratados de una manera diferente, aunque durante la aplicación del instrumento se les haya explicado que este punto se refiere No a la discriminación, sino al ofrecimiento de la personalización del servicio. Así mismo, se encontró que el Crédito no es una variante de mayor significancia entre los clientes. Cabe mencionar que casi la totalidad de los encuestados, posee la disposición de brindar mayor información, para poder llevar a cabo las ofertas propuestas en este punto, lo que a su vez, contribuiría a la creación de una Base de Datos para la estrategia CRM (Ver Gráfico 16).

**Gráfico 16. Porcentaje de Respuestas Afirmativas a Diferentes Ofertas**



La pregunta c, ¿Con qué frecuencia visita a “El Pescador de Capri”?, arrojó resultados que dicen que en un 60%, los clientes frecuentan las instalaciones al menos una vez en el periodo comprendido entre 1 y 3 meses. También se observó una cantidad importante de estos (16%), que usan los servicios que ofrece la empresa entre 2 y 3 veces al mes, población estratégica por su grado de fidelidad con “El Pescador de Capri”.

**Gráfico 17. Frecuencia de Visita de los Encuestados a Capri**



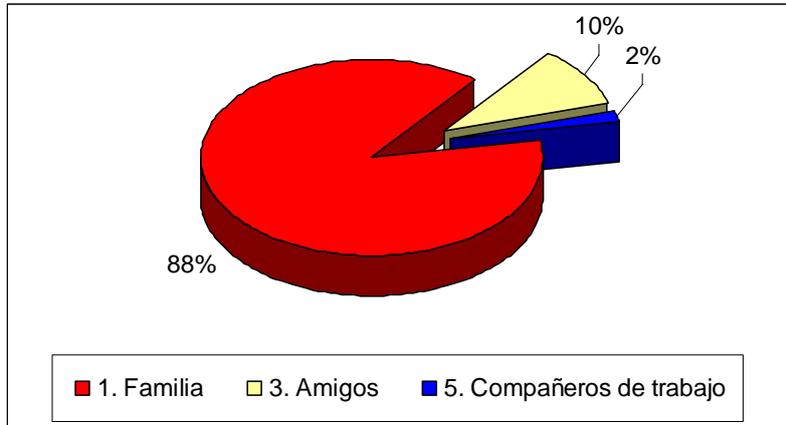
La pregunta d. ¿Quién lo acompaña usualmente a “El Pescador de Capri”?, arrojó resultados importantes, en lo referente a la confirmación de que la familia (ver Tabla 14) es el centro del negocio, pues es a quien están dirigidos los esfuerzos y se ha tenido presente desde la creación de la empresa como eje fundamental de desarrollo y gestión.

**Tabla 14. Acompañantes**

ACOMPAÑANTE	PORCENTAJE
1. Familia	88%
2. Novio/novia	0%
3. Amigos	10%
4. Viene solo(a)	0%
5. Compañeros de trabajo	2%
6. Otro	0%

De otra parte, como se observa en el Gráfico 18, los amigos son también una parte interesante para el desarrollo del negocio, pues representan el 10% del total de los acompañantes que visitan las instalaciones del consorcio.

**Gráfico 18. Acompañantes**

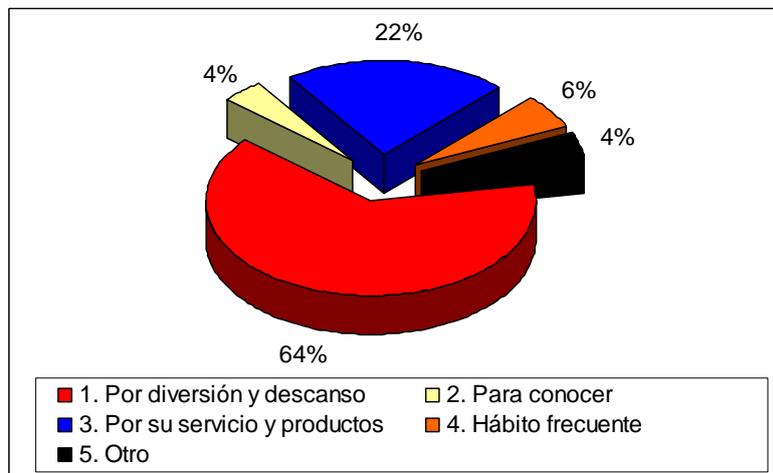


### 3. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Los resultados obtenidos en la pregunta e. ¿Cuál es principal motivo de su visita a “El Pescador de Capri”?, arrojaron datos coherentes con la funcionalidad de un tipo de empresa como esta. A pesar de que la pesca es un deporte, los encuestados calificaron su principal motivo de visita como la búsqueda de diversión y descanso, es decir, el aprovechamiento de un espacio creado especialmente para el esparcimiento de la familia.

Un porcentaje igualmente elevado, y que debe tenerse muy en cuenta, es el obtenido por el servicio y los productos, con un 22% (ver Gráfico 19) demuestra un posicionamiento en la mente de los visitantes en lo que respecta a la calidad percibida en estas dos variables.

**Gráfico 19. Principal Motivo de Visita al Pescador de Capri**



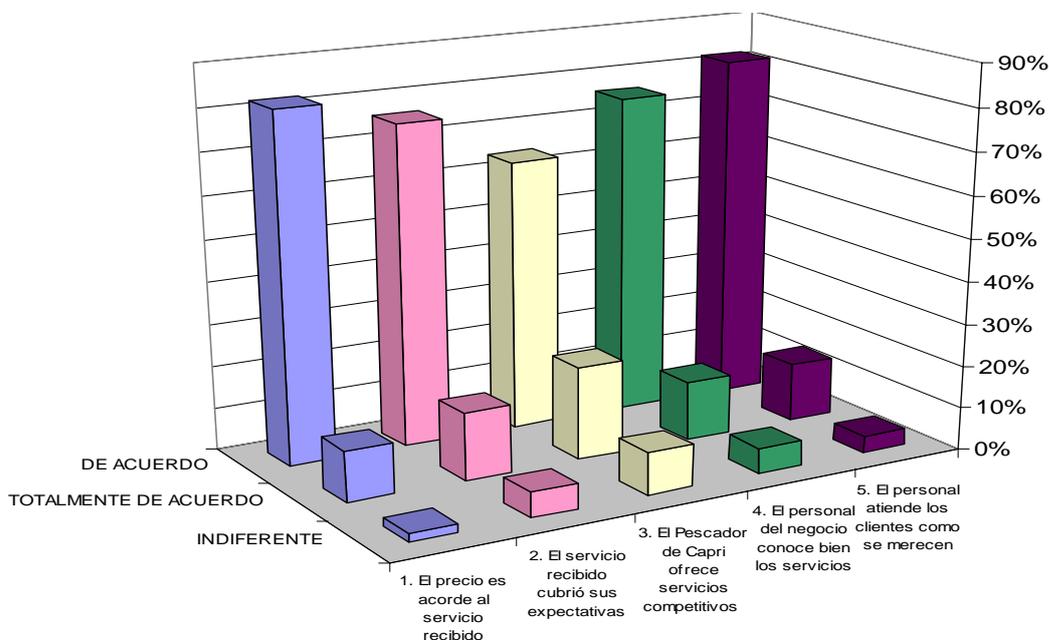
En lo que respecta a la pregunta f., la cual, evalúa el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados con diversas afirmaciones (Ver Tabla 15), se hallaron porcentajes elevados que respaldan características propias del negocio como lo son el precio respecto al servicio, la percepción positiva de ese mismo servicio, y la preparación y modo de atención del personal de la empresa.

**Tabla 15. Grado de Acuerdo o Desacuerdo con Diversas Afirmaciones**

f. Teniendo en cuenta su visita más reciente a “El Pescador de Capri”, por favor, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:					
AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. El precio es acorde al servicio recibido	12%	82%	2%	4%	0%
2. El servicio recibido cubrió sus expectativas	16%	76%	6%	0%	2%
3. “El Pescador de Capri” ofrece servicios competitivos	22%	64%	10%	0%	4%
4. El personal del negocio conoce bien los servicios	14%	76%	6%	4%	0%
5. El personal atiende los clientes como se merecen	14%	82%	4%	0%	0%

Se observó que los encuestados no se encuentran convencidos de la competitividad de los servicios prestados, pues en un 10% lo califican como indiferente (ver Gráfico 20).

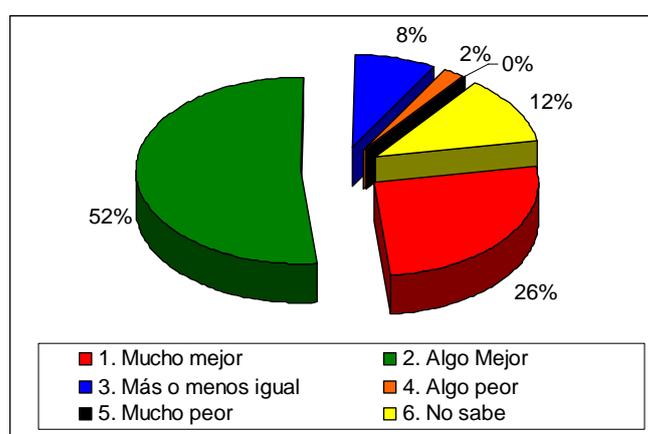
**Gráfico 20. Grado de Acuerdo o Desacuerdo con Diversas Afirmaciones**



#### 4. POSICIONAMIENTO

Para evaluar el posicionamiento, se les pidió a los encuestados, realizar un comparativo con otras alternativas de pesca deportiva y restaurante, en donde Capri, recibió calificativos muy positivos ubicando a la empresa como una opción competitiva en el sector con un total de 78% de calificación entre algo mejor y mucho mejor. Cabe resaltar que los encuestados que contestaron no saber (12%, ver Gráfico 21), aclaran que su desconocimiento se debe a que sólo frecuentan a Capri como lugar de pesca deportiva.

**Gráfico 21. Comparación con Otras Alternativas**



#### 5. PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

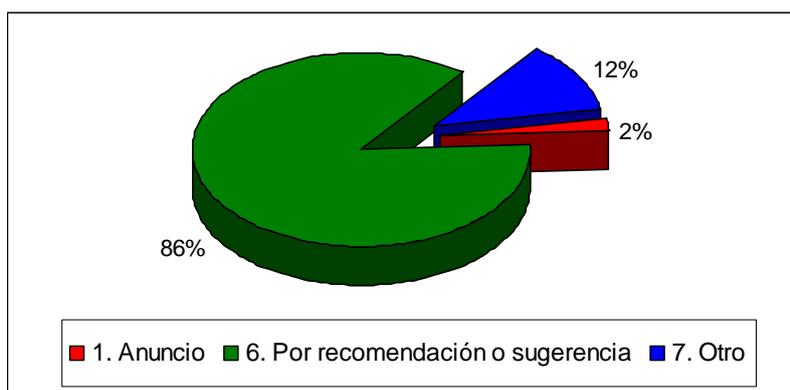
El hecho de que el 86% de los encuestados, contestara que conocieron a Capri por recomendación o sugerencia, indica que este ha sido un negocio que se ha ido posicionando gracias al voz a voz, y que en comparación con otras opciones de promoción, ha sido mas fuerte lo logrado mediante el rumor, confirmando que las inversiones en publicidad en medios tradicionales y alternativos (\$6'300.000 aproximadamente en los últimos cinco años) no ha sido muy fructífera (Ver Tabla 16).

**Tabla 16. Cómo Conoció a “El Pescador de Capri”**

MEDIO	PORCENTAJE
1. Anuncio	2%
2. Promoción	0%
3. Link en una página Web	0%
4. Por un e-mail	0%
5. Buscador	0%
6. Por recomendación o sugerencia	86%
7. Otro	12%

Las otras opciones cuyo porcentaje es del 12% (Ver Gráfico 22), corresponden a clientes que lo conocen porque viven cerca a las instalaciones del consorcio, gracias a la señalética ubicada en la vía principal de acceso y a personas que prestaron servicios directamente a la empresa.

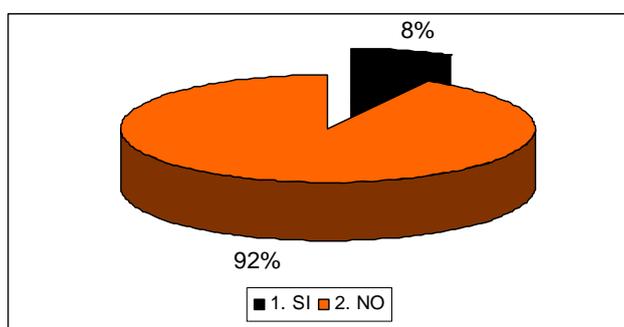
**Gráfico 22. Cómo Conoció a “El Pescador de Capri”**



## **6. ASPECTOS POR MEJORAR Y RECOMENDACIONES**

La pregunta i. ¿ha tenido usted algún problema a la hora de visitar y utilizar los servicios de “El Pescador de Capri”?, arrojó resultados positivos, pues en un 92% (Ver Gráfico 23), los clientes nunca han tenido un problema. Los resultados negativos, corresponden a casos particulares como: no disponer de una ducha, no haber cumplido las expectativas con la comida, haber esperado un largo tiempo en el comedor, haber retirado los platos anticipadamente y haber recibido un cobro por productos no pedidos. Aunque ese porcentaje de problemas fue pequeño, los comentarios recibidos por parte de los encuestados son importantes como punto de partida para seguir trabajando en el mejoramiento continuo de los servicios prestados.

**Gráfico 23. Problemas con Capri**



Los resultados de la pregunta j. ¿Qué recomendaciones le daría a “El Pescador de Capri”?, ¿Qué otros servicios le gustaría recibir en el sitio?, fueron agrupados por

conveniencia en dos categorías (Recomendaciones y Servicios Sugeridos por los Encuestados, Ver Tablas 17 y 18 respectivamente).

La información recolectada, es de gran valor para la empresa, pues proporciona guías para proponer mejoras no sólo al servicio y a los productos, sino también a las instalaciones del negocio en general. Los encuestados presentan una serie de opciones que analizadas con detenimiento podrían convertirse en el punto de partida para complementar los servicios existentes, mejorar la apariencia de la planta física de Capri, pautas para incentivar la visita y presencia frecuente de los clientes, así como pautas para el mejoramiento de las condiciones para los pescadores y visitantes.

Cabe resaltar que aspectos como la señalética, concursos y eventos, un aumento en la cantidad y variedad de peces en los lagos, así como mecanismos para proporcionarle condiciones de sombra al pescador y acompañantes, son las recomendaciones mas mencionadas, es decir, necesidades comunes a varios de los encuestados.

**Tabla 17. Recomendaciones**

Nº	RECOMENDACIONES	REPETICIONES	Nº	RECOMENDACIONES	REPETICIONES
1	Almuerzo Ejecutivo (\$6.000 - \$7000)	1	18	Mejorar el mantenimiento de lagos	1
2	Caldo en cazuela, Róballo a la marinera, Sancocho, Sudado	1	19	Identificación de administradora y gerente	1
3	Peces eviscerados (no goteen)	1	20	Venta y exhibición de peces ornamentales	1
4	Visibilidad juegos infantiles	2	21	Aumentar la variedad de la carta	2
5	Peces muertos (retirarlos rápidamente)	1	22	Eficiencia en entrega de pedidos	1
6	Ventiladores	2	23	Aumentar la capacidad del parqueadero	1
7	"Encimar caldos"	1	24	Asegurar los troncos para sentarse	1
8	Señalética	3	25	Incentivos a la pesca	1
9	Parasoles	3	26	Concursos y eventos	3
10	Sembrar más árboles para sombra	3	27	Ampliación de instalaciones	1
11	Pintar los techos	1	28	Reemplazar los cubiertos desechables de los lagos	1
12	Organizar los ventiladores	1	29	Más orden en el parqueadero	1
13	Manteles óptimos	1	30	Más kioscos en el centro de los lagos	1
14	Mayor cantidad y variedad de peces en lagos	3	31	Mejorar la limpieza de las mesas	1
15	Incrementar las áreas verdes	1	32	Evitar pantanos en zonas verdes	1
16	Mejorar las respuestas de los empleados frente a dudas de los clientes	1	33	Espantar a los gallinazos	1
17	Mejorar la calidad de la comida	1	34	Sembrar más árboles para sombra en parqueaderos	1

Se encontró que en la mente de gran parte de los encuestados, hay servicios que ellos consideran son complementarios a los ofrecidos en la actualidad por "El

Pescador de Capri”, por ejemplo, la piscina, alojamiento (ya sea en cabañas, zonas de camping, apartamentos, etc.), canchas deportivas, así como una mayor variedad y cantidad de juegos para niños (Ver Tabla 18).

**Tabla 18. Servicios Sugeridos por los Encuestados**

Nº	SERVICIOS	REPETICIONES
1	Piscina	7
2	Alojamiento	4
3	Agroturismo	1
4	Empleados más serviciales	1
5	Estándares en la elaboración de los platos de la carta	1
6	Más opciones de juegos para los niños	3
7	Huecos a manera de "secretarias" para descansar las varas	1
8	Pesca nocturna	2
9	Mejor atención	2
10	Canchas deportivas	3
11	Museo de la pesca (fotografías y maqueta)	1
12	Más meseros en los lagos	1
13	Puente y pesca desde las islas	2
14	Hamacas	2
15	Publicidad empresarial dentro de Capri	1
16	Criaderos de peces	1
17	Zonas de Camping y alquiler de carpas	2
18	Recreación	1
19	Caseta en medio de los lagos para venta de refrescos	1
20	Caballos	1
21	Silla de ruedas para minusválidos	1
22	Capacitación al pescador inexperto	1
23	Duchas	1

Otros de los comentarios recogidos en la encuesta realizada a algunos de los clientes de Capri, dan a entender que el negocio va por buen camino, que las instalaciones están bien en general, que el servicio y la atención son los adecuados, y que se observa un mejoramiento continuo, sólo uno de los encuestados mencionó que la pesca y el servicio venían sufriendo un deterioro a través de los años.

Los resultados mas relevantes obtenidos de la aplicación de esta encuesta se resumen en las tabla 19, 20 y 21.

**Tabla 19. Resultados mas Relevantes Obtenidos de la Encuesta**

PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
d. ¿Quién lo acompaña usualmente a “El Pescador de Capri”?	La Familia	88%
e. ¿Cuál es principal motivo de su visita a “El	Diversión y	64%

Pescador de Capri”?	Descanso	
g. En comparación con otras alternativas de Pesca Deportiva y Restaurante, "El Pescador de Capri" es:	Algo Mejor y Mucho Mejor	52% y 26% respectivamente
h. ¿Cómo conoció a "El Pescador de Capri"?	Por Recomendación o Sugerencia	86%
i. ¿ha tenido usted algún problema a la hora de visitar y utilizar los servicios de “El Pescador de Capri”?	No	92%

**Tabla 20. Recomendaciones más Relevantes**

RECOMENDACIONES	PORCENTAJE
Señalética	0,1%
Parasoles	0,1%
Sembrar más árboles para sombra	0,1%
Mayor cantidad y variedad de peces en lagos	0,1%
Concursos y eventos	0,1%

Entre los servicios adicionales que ofrece la competencia y que son percibidos como importantes por los clientes de Capri, se encuentran lo relativo a piscina, hospedaje, deportes y opciones recreativas para los niños, todos ellos como una demanda por parte de los encuestados como complemento a lo ya ofrecido por la organización. Algunas de estas opciones aunque pueden constituir una alta inversión, deben ser analizadas con detenimiento pues seguramente el beneficio pueda ser mayor que su costo (Ver Tabla 21).

**Tabla 21. Servicios Adicionales más Relevantes Propuestos por los Clientes**

SERVICIOS	PORCENTAJE
Piscina	17%
Alojamiento	10%
Más opciones de juegos para los niños	7%
Canchas deportivas	7%

### XIII. CAMBIOS ORGANIZACIONALES QUE DEBEN PRESENTARSE PARA LA APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CRM

Para conocer los cambios que deben presentarse, se realizaron una serie de actividades que a continuación se relacionan:

#### 1. ACERCAMIENTO CON LOS ÓRGANOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Se concertaron citas con cada uno de los integrantes de la Junta, el Gerente y la Administradora, para conocer su punto de vista y las sugerencias que quisieran plantear, para llevar a cabo una estrategia de CRM, obteniendo lo resumido en la Tabla 22, ésta se dividió en tres columnas, la primera corresponde al aporte realizado por cada uno de los diversos órganos directivos de la empresa, la segunda al tipo de actividad de mercadeo al que se encaminan y la tercera columna, al concepto de CRM al que aportan.

**Tabla 22. Cambios Organizacionales de Acuerdo a los Diversos Órganos Directivos de la Empresa**

Aporte	Actividad de Mercadeo	Concepto de CRM
<b>Administración: Rubialba Londoño</b>		
Rifas de almuerzos, premiación del cliente del mes, entre otros.	Incrementar la demanda durante las temporadas bajas, motivando a los clientes mediante la ejecución de actividades.	Fidelización.
A lo largo de los años se ha contado con la participación de clientes fieles y constantes, los cuales por diversas circunstancias han fallecido. Por tal razón debe tenerse un acompañamiento a la familia de los mismos.	Tener algún tipo de deferencia con la familia de aquellos clientes que han fallecido y fueron constantes a la empresa.	Retención de Clientes, superando la brecha generacional.
Adecuación del espacio destinado a los juegos infantiles con nuevas opciones, la presencia de animales o incluso la construcción de una piscina especialmente diseñada para niños.	Presentar nuevas y mejores opciones para el divertimento de los niños dentro de las instalaciones del negocio.  Infraestructura.	Mejorar la experiencia del cliente, en este caso de los niños como eje fundamental de la familia (segmento objetivo), en las instalaciones de Capri.
Creación de un “museo de la pesca” y la venta de artículos especializados.	Ofrecer un espacio donde el cliente encuentre una respuesta a sus	Desde el punto de vista de CRM podría contribuir a la mejora de la experiencia del

Aporte	Actividad de Mercadeo	Concepto de CRM
	inquietudes sobre todo lo relacionado con la pesca, así como equipos, que puedan ser adquiridos a través de convenios con almacenes especializados de la ciudad.	cliente; pero dada la inversión que pudiese implicar, se aplaza la posibilidad de su ejecución.
Establecimiento de programas para grupos pequeños de personas, caso tal de niños especiales, adultos mayores, colegios. Motivados a partir del desarrollo de torneos de pesca y actividades recreativas.	Actividad de Promoción y Venta.  Captación de nuevos mercados.	Fidelización.
Generar nuevas relaciones con empresas de la región, para potencializar la realización de eventos en las instalaciones del negocio.	Búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.  Seleccionar mercados.	Sistematización de información sobre clientes potenciales.
Trabajar incansablemente en la conservación y fortalecimiento de las relaciones con los clientes, invirtiendo tiempo y esfuerzos para garantizar su duración a través de los años.	Seguimiento y Verificación de los procesos de Servicio al Cliente llevados por la organización.	Conservación y Fortalecimiento de las Relaciones con el cliente.
Invertir en el mejoramiento continuo de las instalaciones (pintura, arreglo de kioscos, jardines, etc.), de tal manera que los clientes cada vez que los visiten, adviertan la inversión que se realiza por parte de los socios en Capri.	A pesar de que no es una actividad de mercadeo, la inversión en infraestructura, es necesaria para esa propuesta.	Mejorar la experiencia del cliente, desde la optimización de las instalaciones del consorcio.
Adecuación de un espacio, destinado a las reuniones y eventos especiales a realizar por parte de empresas particulares (mesas, proyector, videobeam, etc.), para garantizar la privacidad de dichos eventos.	Inversión en infraestructura.	Mejorar la experiencia del cliente, desde la optimización de las instalaciones del consorcio.
<b>Gerencia: Eric Ramírez</b>		
Indagar en el conocimiento de quiénes son los clientes más importantes y rentables para la organización, para convertirlos en un segmento objetivo.	Análisis de información respecto a los clientes.	Conocimiento de los clientes más rentables para la organización.
Construcción de una Base de Datos, que se actualice constantemente con el propósito de generarle ofertas a los clientes de acuerdo a su historial particular.	Actividad investigación (telemercadeo, correo directo, encuesta, visita domiciliaria, etc.).	Conocimiento desde todas las perspectivas del cliente.
Entender la Demanda, como un aspecto necesario en el desarrollo de actividades por parte de la empresa, más no, como único decisor para la búsqueda de nuevas oportunidades.	Desarrollo de actividades para la búsqueda de nuevos clientes.	
Comprometer al personal de Capri, para el cumplimiento de actividades que contribuyan al mejoramiento de los servicios prestados por la	Capacitación para empleados.	Cultura de atención al cliente.

Aporte	Actividad de Mercadeo	Concepto de CRM
empresa. Ej: Asistencia a capacitaciones por parte de los colaboradores.		
Optimizar los recursos con los que cuenta Capri (Planeación de los servicios de acuerdo al volumen de clientes).	Este aporte es válido para la mejora de los procesos internos de la empresa, sin embargo no afecta directamente la atención final del cliente.	
Unificación de criterios entre la Junta Directiva, Administración y Gerencia, con el fin de conocer los cambios que se han de implementar.	Igual que en el caso anterior.	
Ofrecer prácticas a instituciones universitarias con el fin de apoyarse en practicantes de los últimos semestres de carreras afines al Mercadeo, para mejorar estas actividades en la empresa y al mismo tiempo, apoyar al desarrollo profesional de los estudiantes de la ciudad.	Contratación de practicante en el área de mercadeo.	Apoyo al desarrollo de la estrategia desde el conocimiento y perspectiva adquirida en su formación profesional.
Capacitar en Turismo al personal de Capri, con el propósito de poner en marcha las "Visitas Guiadas", que hacen parte de las opciones ofrecidas en el portafolio de servicios.	Visitas guiadas	Aporta a la experiencia del cliente, al disponer de un trato desarrollado en función del turismo.
<b>Gerencia: Junta Directiva</b>		
<b>Eduardo Hurtado Reyes</b>		
Generación de bases de datos, que permitan conocer a nuestros clientes: Gustos, intereses básicos alrededor de la esencia del negocio, fidelidad.	Captura de datos de clientes.	Conocimiento del cliente desde todo lo relacionado con ellos.
Priorizar los mejoramientos (expansiones) futuros respecto al confort, comodidad, satisfacción y reales intereses de nuestros clientes.	Inversión en infraestructura.	Mejorar la experiencia del cliente, desde la optimización de las instalaciones del consorcio.
Preparar a todo el personal ligado al negocio para que dirija todos sus esfuerzos y trabajo, enmarcados dentro de parámetros que propendan por la satisfacción permanente del cliente, operando bajo procedimientos y políticas claramente definidas con respecto a la atención y el servicio.	Capacitación de los empleados.  Manual de procedimientos y políticas de atención y servicio al cliente.	Cultura de atención al cliente.  Estandarización de procedimientos.
Replantear el rol que juega la gerencia y la administración, incorporándole mayores actividades de control sobre las diferentes áreas del negocio, redireccionando la carga operativa que puedan tener.	Manual de funciones de los empleados.	
Buscar permanentemente alternativas en los suministros y materias primas del negocio, para que sin menoscabo de la calidad, se logre tener opciones de menor costo que permitan el no tener que elevar los precios finales, con la consecuente mejora en la rentabilidad y el beneficio para el cliente.	Actividad indirecta de búsqueda de alternativas más económicas, pero de mejor calidad, para evitar incrementos constantes de precios.	

Aporte	Actividad de Mercadeo	Concepto de CRM
	Estrategia de precio.	Definición de políticas de precios.
Generar un sistema de atención al cliente, que lo oriente permanentemente sobre los servicios ofrecidos, lo capacite en técnicas de pesca, lo guíe, lo acompañe y lo atienda permanentemente en todas sus necesidades.	Sistema de Atención al Cliente.	Fidelización.  Satisfacción de las necesidades del cliente.
<b>Hernando Grajales</b>		
Mejorar el área dedicada a la recreación infantil.	Presentar nuevas y mejores opciones para el divertimento de los niños dentro de las instalaciones del negocio.	Mejorar la experiencia del cliente, en este caso de los niños como eje fundamental de la familia (segmento objetivo), en las instalaciones de Capri.
<b>Yolanda Grajales</b>		
Establecer metodologías para que los clientes se vean beneficiados, premiando su perseverancia. Ej: Club del Cliente frecuente y sistema de puntos por visitas.	Actividades para premiar la Fidelización del cliente.	Fomentar la Fidelización del cliente.
Capacitar al personal en atención al cliente, contratando personas especializadas en el tema y concertando con instituciones la visita de profesores especializados al negocio.	Capacitación del personal en servicio al cliente	Mejora de la atención al cliente.
Clasificar al personal que tiene características adecuadas para la atención al cliente y prescindir de aquellos que no cumplan con las mismas.	Realizar una valoración de las competencias y habilidades de cada uno de los empleados.	Mejora de la atención al cliente.
Buscar medios y momentos oportunos para que permanentemente los clientes propongan sugerencias y valoren continuamente el servicio.	Generar un sistema de sugerencias, quejas y reclamos para los clientes.	Promover la participación del cliente al interior de la organización por medio de sus valiosos aportes.
Exponer dentro de las instalaciones del negocio, algunas frases que reflejen la política que tiene Capri del cliente, para que el personal se "sintonice" con dichos conceptos.	Concientización interna de la política del servicio al cliente.	Fomento de la cultura de atención y servicio al cliente.
Decidir semestral o trimestralmente, que cambios deben realizarse de acuerdo a las propuestas y sugerencias de los clientes.	Reunión periódica para la revisión y seguimiento de las sugerencias y reclamos de los clientes, así como para la toma de decisiones al respecto.	Afecta positivamente la perspectiva del cliente pues sus propuestas son tenidas en cuenta.
Fomentar vínculos directos con los clientes, creando nuestro propio Club de Pesca.	Actividades de Fidelización de los clientes.	Fomentar la Fidelización del cliente.
Proporcionarle al cliente información con	Ofrecer al cliente	Mejora de la

Aporte	Actividad de Mercadeo	Concepto de CRM
respecto a los tipos de peces existentes en los lagos, cantidad de los mismos y su relación con las características climáticas; con el fin de, crear la cultura de la pesca, la piscicultura y la vida en el agua; al tiempo, que se incrementa el conocimiento frente a la flora y la fauna por parte del cliente.	respuestas a sus inquietudes y capacitación para la pesca en lago.	experiencia del cliente.
<b>Guillermo Enrique Vélez Vélez</b>		
"El Pescador de Capri", debe dirigir todo su esfuerzo hacia la buena atención, ofreciendo una carta de alimentos de buena calidad, con espacios limpios, aseados, empleados bien presentados, que hablen adecuadamente, que sean respetuosos y con disposición para atender a los clientes.	Aumentar la oferta de productos en la carta.  Fomentar la buena atención al cliente.	Cultura de atención y servicio al cliente.
Capri, debe exigirle a sus clientes buen trato, respeto y una presentación personal que no atente con el ambiente familiar que viven los demás clientes.	Fomentar entre los clientes un ambiente de sana y respetuosa convivencia mediante actividades recreativas.	Generar un ambiente adecuado para la evolución de la relación cliente-empresa.
Deben fomentarse entre Gerencia y Administración, las responsabilidades de buscar nuevos clientes y retener los existentes. De igual manera, estas figuras deben promover la buena atención y la búsqueda de nuevas alternativas que hagan de "El Pescador de Capri" un sitio más atractivo.	Búsqueda de nuevos mercados.  Promoción desde la gerencia para la buena atención al cliente.	Retención de clientes existentes.  Cultura de atención y servicio al cliente.

## **2. CAMBIOS ORGANIZACIONALES A IMPLEMENTAR PARA CRM (Análisis Comparativo de Resultados)**

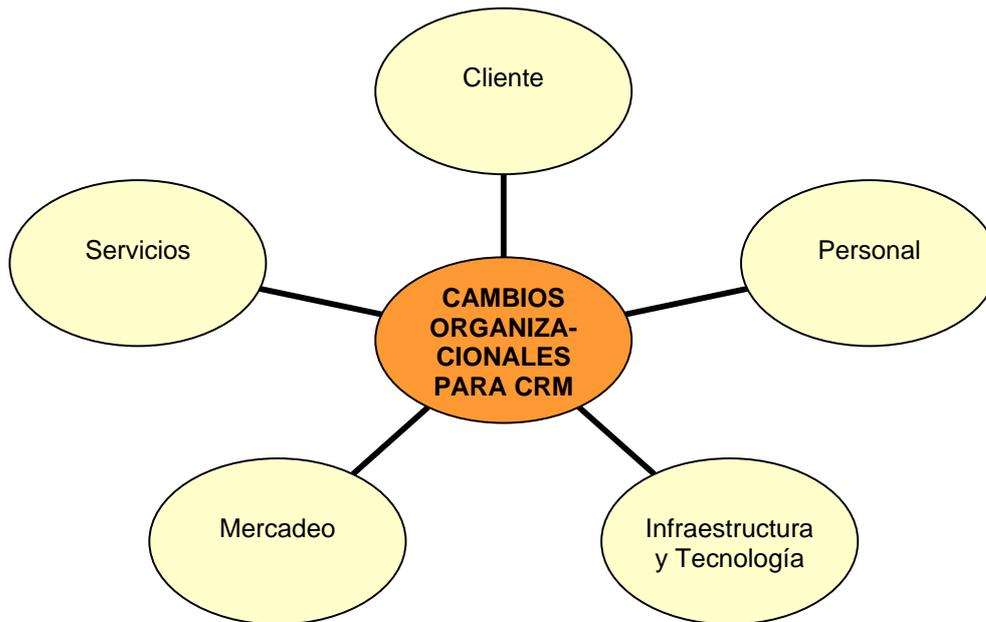
Partiendo de la premisa que afirma que el CRM debe proporcionar a cada área de la empresa la información requerida para cubrir sus necesidades particulares; se hace necesario realizar un análisis comparativo a partir de las perspectivas brindadas por los diversos entes involucrados en la estructura organizacional de Capri, los clientes (encuesta) y el diagnóstico organizacional.

Al analizar lo mencionado se observó que los cambios organizacionales que deben presentarse desde los diversos puntos de vista de los órganos directivos del consorcio (Ver Tabla 22), giran alrededor del cliente como común denominador, dicha intersección, es de gran valor, puesto que el primer paso para llevar a cabo una estrategia CRM es la integración de pensamientos y la generación de una cultura organizacional alrededor del cliente.

A continuación, se explican por áreas o actores, los cambios organizacionales definitivos que deben presentarse como parte fundamental de la estrategia CRM, en el caso particular de "El Pescador de Capri", obtenidos del análisis comparativo

en curso (Ver Gráfico 24). Los cambios organizacionales pueden ser: estrategias, actividades, proyectos y/o propuestas.

**Gráfico 24. Cambios Organizacionales para Aplicación de una Estrategia CRM, desde Diferentes Áreas o Actores.**



## 2.1 Cliente

- Involucrar al cliente dentro de la definición de visión organizacional.
- Modificar el organigrama para que el cliente ocupe un espacio dentro de éste.
- Instituir políticas de servicio al cliente.
- Tener algún tipo de deferencia con la familia de los clientes que han fallecido.
- Invertir en la conservación y fortalecimiento de las relaciones con los clientes.
- Segmentar a los clientes, para conocer aquellos más rentables para la organización.
- Generar ofertas de acuerdo al historial particular de cada cliente.
- Fomentar un sistema de sugerencias, quejas y reclamos para el cliente interno y externo.
- Promover buenas prácticas de convivencia entre clientes.

## **2.2 Procesos Administrativos y/o de Personal**

- Redistribuir las funciones, redefiniendo los alcances de las responsabilidades para cada integrante, en especial para la gerencia y administración.
- Capacitar constantemente al personal en atención al cliente.
- Evaluar con periodicidad el desempeño de los empleados, apoyándose en personal capacitado.
- Fomentar una cultura de compromiso real y constante de los empleados respecto al cliente.
- Unificar criterios entre la junta directiva, la administración y la gerencia.

## **2.3 Infraestructura y Tecnología**

- Proveer a las instalaciones con lo necesario para cumplir a cabalidad con lo ofertado en el portafolio de servicios.
- Redistribuir las funciones, redefiniendo los alcances de las responsabilidades para cada integrante, en especial para la gerencia y administración.
- Capacitar constantemente al personal en atención al cliente.
- Evaluar con periodicidad el desempeño de los empleados, apoyándose en personal capacitado.
- Fomentar una cultura de compromiso real y constante de los empleados respecto al cliente.
- Unificar criterios entre la junta directiva, la administración y la gerencia.
- Invertir en infraestructura tecnológica.
- Construir una base de datos de cada cliente, con toda la información necesaria para la institución de un software CRM, aprovechando la buena disposición de los clientes para brindar información.
- Cumplir con la promesa de venta que se menciona en el eslogan "*Naturaleza viva para sentir el verdadero descanso*", ofreciendo nuevas y mejores opciones como canchas deportivas y áreas verdes más adecuadas.
- Mejorar la seguridad en las instalaciones, para hacer sentir al cliente protegido.
- Mejorar aspectos relativos a la señalética del lugar, las condiciones de comodidad para pescadores y visitantes (sombra y ventilación).
- Adecuar espacios para reuniones empresariales y eventos.

## **2.4 Mercadeo**

- Planear estratégicamente las políticas de mercadeo y publicidad, así como su respectivo encargado.
- Construir una página Web propia.
- Fomentar campañas de fidelización que premien la constancia de los clientes, como eventos especiales, premios por superar promedios de pesca, incentivos a visitas regulares, descuentos en días especiales para el cliente.

- Ofrecer un programa para grupos de: niños especiales, adultos mayores y colegios.

## **2.5 Servicios**

- Mejorar la carta aumentando sus opciones (tanto en precio como en variedad), teniendo en cuenta la opinión de los clientes.
- Mantener el stock de materias primas y de productos en el punto de venta bajo toda circunstancia o imprevisto.
- Mejorar la rapidez de entrega de los pedidos.
- Aumentar la variedad y cantidad de peces en los lagos.
- Evaluar la viabilidad de ofrecer alojamiento y servicio de piscina.
- Ofrecer nuevas opciones de recreación para niños.

En resumen, se determinó que los cambios organizacionales que deben presentarse para la aplicación de una estrategia CRM, deben estar enfocados en la concientización de todos los protagonistas de la organización, a partir de la definición de políticas claras y coherentes de servicio al cliente; al tiempo que se invierte en la infraestructura para poder brindar mejores ofertas.

## **3. ASPECTOS EXISTENTES EN “EL PESCADOR DE CAPRI”, QUE APORTAN AL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA CRM**

Existen una serie de aspectos positivos en los que trabaja actualmente la organización y que aportan al desarrollo de una estrategia CRM, estos son:

- Las reuniones semanales que celebra la junta directiva y la gerencia para evaluar el estado de la organización.
- Una constante preocupación por el bienestar, capacitación y formación de los colaboradores.
- La empresa es la única en su tipo con licencia ambiental.
- Continua búsqueda de opciones para diversificar los servicios ofrecidos sin olvidar la participación de los servicios tradicionales como la pesca deportiva y el restaurante.
- La zona geográfica es otro de los clientes importantes de “El Pescador de Capri”, a cuyos habitantes ofrece trabajo directo e indirecto.
- Posicionamiento de la marca “Capri” en la mente de las personas de la región.
- Conocimiento del segmento objetivo “La Familia”, desde la concepción de la empresa, lo que se corrobora con los resultados arrojados por el instrumento aplicado.

#### **4. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN CRM**

La visión CRM pretende que “El Pescador de Capri” defina un norte hacia el cual dirigir todos y cada uno de sus esfuerzos en lo que respecta al cliente y al proyecto. Igualmente, debe involucrar la imagen que la empresa quiere proyectar hacia sus clientes. Para ello se tuvo en cuenta la perspectiva de la compañía, los aportes brindados por los clientes encuestados y el diagnóstico organizacional.

La Visión CRM que se propone a continuación, surge de las pautas propuestas por Roberto Hernández (2007)<sup>8</sup>:

*“Convertirnos en la mejor opción de pesca deportiva y restaurante en el sector turístico de Santágueda, para que la familia y el cliente empresarial comparta en unión con la naturaleza, encuentre descanso y diversión, a través de las mejores instalaciones, servicios, precios y atención; basados en respeto, sinceridad, honestidad y puntualidad. Al tiempo que se generan vínculos y se construye una relación familiar entre socios, colaboradores y clientes, redituable en el tiempo. Apoyándonos en el conocimiento que se obtendrá de la generación de una base de datos, en tecnología, en unas claras políticas de servicio y en un sistema participativo de sugerencias y reclamos, que se verán reflejados en los niveles de satisfacción y de fidelidad.”*

Esta visión de CRM debe promocionarse entre socios comerciales, proveedores, y empleados y clientes motivando estos últimos a generar la lealtad hacia la compañía.

#### **5. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM**

De acuerdo a Eduardo Navarro (2003) quien menciona que adicional a la visión es importante definir unos objetivos derivados de un análisis de la organización y de una fase de conocimiento del cliente, con el propósito de lograr una visión holística de lo que se quiere con la estrategia CRM, se definieron los siguientes objetivos para “El Pescador de Capri”:

- Brindar la mejor atención posible a los clientes, para aumentar los niveles de satisfacción y fidelidad.
- Obtener rentabilidad para los socios, producto de clientes satisfechos.
- Optimizar tiempo y recursos físicos y humanos para la satisfacción de las necesidades del cliente, y el mejoramiento del margen de utilidad.
- Aumentar la participación de los clientes en la organización, a través de un sistema de sugerencias y reclamos.

---

<sup>8</sup> Ver páginas 26 y 27.

- Encontrar en la tecnología el apoyo operacional para llevar a cabo una adecuada administración de las relaciones con los clientes.

Estos objetivos, se enmarcaron dentro de una estrategia general, en la cual se hace hincapié en el segmento objetivo de la organización, se realizó una visualización general de los recursos para lograrla y a pesar de sonar redundante pues ya se establecieron los objetivos de CRM, se incluyen las acciones necesarias para darle cumplimiento:

*“Construir, apoyados en la tecnología, una base de datos única con toda la información relativa a la familia y al cliente empresarial (segmentos objetivo), que permita personalizar la relación entre estos y la organización, brindar la mejor atención posible, a la vez que se optimizan tiempo, recursos físicos y humanos; se incrementan los niveles de satisfacción y fidelidad y se obtienen utilidades. Para ello, será necesario: aumentar la participación de los clientes; capacitar la totalidad del personal de la empresa; y desarrollar los objetivos de CRM planteados, estableciendo así una adecuada administración de la relaciones con los clientes”.*

La Tabla 23 a manera de cuadro esquemático, agrupa los elementos que componen la estrategia de CRM.

**Tabla 23. Cuadro Esquemático de la Estrategia CRM**

<b>Estrategia CRM</b>	
<b>Estrategia</b>	Construcción de una Base de Datos.
<b>Medio</b>	Tecnología.
<b>Insumos</b>	Información.
<b>Segmentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familia.</li> <li>• Cliente Empresarial.</li> </ul>
<b>Objetivos de CRM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar la mejor atención posible.</li> <li>• Optimizan tiempo, recursos físicos y humanos.</li> <li>• Incrementar los niveles de satisfacción y fidelidad.</li> <li>• Obtener utilidades.</li> </ul>
<b>Resultados Esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la participación de los clientes.</li> <li>• Capacitar la totalidad del personal de la empresa.</li> <li>• Desarrollar los objetivos CRM planteados.</li> <li>• Establecer una adecuada Administración de los Clientes.</li> </ul>
<b>Políticas de Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación mensual de las labores realizadas por los empleados de la empresa.</li> <li>• Evaluación mensual de las labores y actividades realizadas por los órganos directivos de la organización (Gerencia, Administración y Junta Directiva).</li> <li>• Revisión trimestral de los logros obtenidos por la inversión realizada en la captura de nuevos mercados.</li> <li>• Definición y Seguimiento de indicadores para cada una de las actividades de mercadeo a realizar por parte de la empresa.</li> <li>• Generación de nueva información para nutrir la base de datos de la organización, en cada uno de los encuentros con el cliente.</li> <li>• Realización periódica de Investigaciones de Mercados, que permitan conocer expectativas, gustos, niveles de satisfacción y fidelización, intereses y aportes con respecto a los servicios ofrecidos por “El Pescador de Capri”.</li> </ul>

## **XIV. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDOR Y SOFTWARE DE CRM**

Entre los criterios para la selección de software de CRM, más representativos para el caso “El Pescador de Capri”, se encuentran los siguientes:

### **1. FACILIDAD DE USO**

El éxito de un proyecto CRM depende de si los empleados aceptan o no la nueva tecnología. Si la herramienta es difícil de usar y requiere de una alta cantidad de entrenamiento, los usuarios pueden negarse a hacer el compromiso de integrar la herramienta dentro de sus funciones.

### **2. ADAPTABILIDAD**

Dado que no existen estándares definitivos para los procesos de Front Office, es imposible para un proveedor CRM entregar el 100% de todo lo que necesita cada cliente. La empresa tendrá que personalizar las herramientas que selecciona para adecuarlos a la manera de operar de la misma.

### **3. PRECIO**

No debe considerarse solamente el precio del software, adicionalmente deben tenerse presentes la personalización, integración del sistema, licencia, mantenimiento de la herramienta y entrenamiento.

### **4. FACILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN**

Un sistema que toma 12 meses para implementar es bastante menos atractivo que uno que toma 90 días.

### **5. ARQUITECTURA DEL SISTEMA**

Se parte de la base de que cada proveedor ofrece un software con determinadas características, las cuales en lo posible deberán cumplir con los siguientes requerimientos:

- Base de datos compuesta por fichas, en la que se encuentre toda la información de los clientes actuales y potenciales:
  - **Datos personales:** Nombre, dirección, teléfono y celular, e-mail, cédula o Nit, fecha de cumpleaños, fecha de inscripción en la base de datos.
  - **Registros:** De visitas, de gustos y preferencias, de los empleados que han tenido contacto con el cliente en cada una de sus visitas, de la facturación a través del tiempo en la ficha de la persona o empresa en cuestión, de

sugerencias y recomendaciones que realicen los clientes en cada una de sus visitas y de visitas comerciales.

- **Historiales:** De acompañantes con sus datos personales, si se trata de una empresa, el nombre y datos completos de los contactos en la misma, historial de envío y recepción de correos directos o indirectos de cada cliente.
- Modulo de facturación.
- Alarma para eventos.
- Generación de cotizaciones anexas a la ficha de su respectivo cliente.
- Aplicación que permita anexar a la ficha de cada cliente archivos de diversos tipos (jpg, Excel, Word, pdf, html, etc.).
- Buscador que con palabras clave permita acceder a la ficha del cliente o a otros documentos.
- Modulo de reservas conexo a la ficha de cada cliente.
- Calendario para la planificación de actividades con cada uno de los clientes, integradas con sus respectivas fichas.
- Envío desde el software de correo electrónico.
- Personalización de correo electrónico, faxes y todo tipo de documentos a través de plantillas para ofrecer un servicio diferenciador, así como el asistente para la creación de dichas plantillas.
- Informes y exportaciones de datos con posibilidad de agrupar de acuerdo a diferentes criterios (por cliente, por fecha, por edad, por cumpleaños, por frecuencia de visita, por consumo, por empleado, numero de factura).
- Campos personalizables.
- Permisos de acceso por usuario.
- Copias de seguridad.

## **6. REFERENCIAS**

La empresa debe preguntar a su proveedor por una serie de nombres de clientes que estén algunos meses delante de compañía en la implementación del programa, con el fin de contactarlos para conocer su experiencia con el software de CRM y el proveedor.

## **7. SOPORTE A SISTEMAS EXISTENTES**

Si la empresa cuenta con algún tipo de software (Caso facturación), el proveedor deberá suministrar información respecto a la integración entre el nuevo sistema CRM y el software existente.

## **8. CONFIANZA**

La empresa debe sentirse segura de que el proveedor podrá cumplir con los compromisos adquiridos para el desarrollo del aplicativo CRM.

## **9. ASESORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA**

La compra e instalación del software son mínimos, comparados con la necesidad de capacitación, asesoría y asistencia que se requieren durante el proceso de implementación de CRM; es necesario tener en cuenta el precio de este servicio.

## **10. REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA (HARDWARE)**

Es necesario conocer un listado de los requerimientos tecnológicos en los que la empresa debe invertir, para poner en marcha el proyecto CRM, debe ser el proveedor quien proporcione dicha información, a partir de los criterios definidos por la empresa para su aplicativo.

## XV. COMPARATIVO DE ALGUNAS OFERTAS TECNOLÓGICAS DISPONIBLES EN EL MERCADO

Después de haber realizado una consulta con proveedores locales, nacionales e internacionales, se recolectó la información necesaria para evaluar las diferentes propuestas ofrecidas en cuanto a Software de CRM (Ver Anexo C). La Tabla 23 resume dicha información comparativa.

**Tabla 24. Comparativo de Cotizaciones de Software CRM**

Proveedor	Precio	Ventajas	Desventajas
<b>Contacto CRM Online</b>	Valor licencias: \$680.000. Valor Asistencia Técnica e Instalación: (30 horas por 50.000/h) \$1.500.000. Transporte, Alimentación y Hospedaje: \$800.000. Hardware: \$1.500.000 aprox. Red: \$200.000 mensual aprox. <b>TOTAL: \$4.680.000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizaciones gratuitas.</li> <li>• Requerimientos de hardware mínimos.</li> <li>• Interfases básicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación del sistema por parte de Capri.</li> <li>• No ofrece empalme con sistemas existentes.</li> <li>• Las interfases no son demasiado atractivas para el usuario.</li> </ul>
<b>TS – Techser de Monterrey</b>	Valor licencias: \$1.917.000. Valor Asistencia Técnica e Instalación: (40 horas por USD 35/h) \$2.520.000. Transporte, Alimentación y Hospedaje: \$1.600.000. Hardware: \$9.200.000 aprox. Red: \$200.000 mensual aprox. <b>TOTAL: \$15.437.000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interfases elaboradas, con múltiples accesos a una misma tarea.</li> <li>• Software integrable con otros sistemas.</li> <li>• El desarrollo se adecua a las necesidades de Capri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos de hardware muy elevados, según experto no se requiere de servidor muy complejo y de un administrador de bases de datos tan elaborado.</li> <li>• El contacto con el proveedor es limitado y costoso, dado su ubicación en México.</li> <li>• 30 días implementación</li> <li>• No se encargan de la integración con otros sistemas.</li> </ul>
<b>Consensus S.A.</b>	Valor licencias: \$2.700.000 Mantenimiento año 2008: \$306.000 Valor Asistencia Técnica e Instalación: (30 horas por \$140.000/h) \$4.200.000. Transporte, Alimentación y Hospedaje: \$800.000. Hardware: \$8.000.000 aprox. Red: \$200.000 mensual aprox. <b>TOTAL: \$16.006.000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollado especialmente para pequeñas y medianas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No pudo realizarse una prueba del demo del producto, desconociendo sus Interfases y la facilidad de uso.</li> <li>▪ Necesita de gran inversión en cuanto hardware.</li> <li>▪ No se conoce si existe posibilidad de trabajar mediante intranet o solo web.</li> <li>▪ Falta claridad en los puntos descritos en la cotización.</li> </ul>
<b>Informática &amp; Gestión S.A. (SIIGO)</b>	Valor licencias: \$5.220.000 Mantenimiento año 2008: \$1.040.000 Valor Asistencia Técnica e Instalación: (80 horas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interfases elaboradas, con múltiples accesos a una misma tarea, que dependen de la parametrización definida por Capri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La cotización no incluye integración con el sistema actual.</li> <li>▪ Se debe adquirir como mínimo licencia para 5</li> </ul>

Proveedor	Precio	Ventajas	Desventajas
	\$7.183.000. Transporte, Alimentación y Hospedaje: \$3.760.000. Hardware: \$5 millones aprox., en caso de no arrendar Hosting. Arrendamiento Mensual x 3 años: \$470.000 Arrendamiento Hosting: \$104.000. Red: \$200.000 mensual aprox. <b>TOTAL MENSUAL CON HOSTING: \$304.000</b> <b>TOTAL MENSUAL SIN HOSTING: \$200.000</b> <b>TOTAL ANUAL: \$1.040.000</b> <b>TOTAL GENERAL CON SERVIDOR: \$21.163.000</b> <b>TOTAL GENERAL SIN SERVIDOR: \$16.163.000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se puede diseñar una página Web propia desde el programa, con portales diferentes para clientes, empleados, distribuidores y proveedores.</li> <li>▪ Software integrable con otros sistemas.</li> <li>▪ El desarrollo se adecua a las necesidades de Capri.</li> <li>▪ Los empleados pueden consultar la base de datos, desde cualquier ubicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ usuarios y en sus comienzos Capri sólo requiere de 2, siendo su valor unitario de USD 500.</li> <li>▪ El precio es muy elevado, comparado con otras opciones similares del mercado.</li> <li>▪ El valor del Transporte, Alimentación y Hospedaje, para un proveedor local es demasiado alto.</li> </ul>
INES	Arrendamiento mensual de licencias: \$212.400 Capacitación y asesoría sólo una vez: \$540.000 Suscripción al servicio INES para 2 usuarios \$90.000 <b>TOTAL INICIAL: \$842.400</b> <b>CUOTA MENSUAL: \$212.400</b> (debe pagarse trimestre anticipado vía transferencia electrónica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El servicio en calidad de arrendamiento reduce considerablemente los costos de inversión por parte de Capri.</li> <li>▪ La inversión en Hardware es muy baja comparada con otras soluciones.</li> <li>▪ Seguimiento de las tareas por procesos.</li> <li>▪ Versión para Palm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los clientes siempre se crearán como "empresa", pues es el campo predeterminado, haciendo que Capri se adecue al software y no este a la empresa como debe ser.</li> <li>▪ Si en un futuro se requiere de la creación de nuevos usuarios, se incrementará el costo del arrendamiento considerablemente.</li> <li>▪ Dado que el dólar está bajo, la renta mensual no es muy alta, pero en un eventual incremento del mismo, esta puede encarecerse.</li> <li>▪ Las bases de datos y todo el trabajo referente a las mismas podrían perderse si se termina el contrato.</li> <li>▪ La capacitación es sólo para una persona.</li> </ul>
APOLO	Arrendamiento mensual de licencias: \$1.784.000 Compra de licencias LAN: \$3.570.000 Compra de licencias Web: \$5.220.000 <b>TOTAL: \$5.220.000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad, velocidad, seguridad, escalabilidad y vitalización garantizadas.</li> <li>▪ Software robusto y de libre parametrización.</li> <li>▪ Genera cubos de decisión, reportes e informes gráficos.</li> <li>▪ Capacitación y soporte virtual sin límite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hace copias de seguridad externas, solo internas.</li> <li>▪ El software no posee ayuda en línea.</li> <li>▪ No es compatible con el sistema visión.</li> <li>▪ Es obligatoria la compra de todos los módulos</li> <li>▪ El hecho de ser el primer</li> </ul>

Proveedor	Precio	Ventajas	Desventajas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El software cuenta con versión para red interna y web.</li> <li>▪ No hay límites para almacenamiento de información.</li> <li>▪ Cursos de capacitación en la sede del proveedor gratis para clientes.</li> <li>▪ El software es nuevo, y los primeros clientes serán privilegiados con descuentos y con un trato preferencial.</li> </ul>	<p>cliente del modulo CRM, es decir, ser la prueba piloto, es arriesgado para el desarrollo normal del proyecto.</p>
PRACTICANTE DE UNA UNIVERSIDAD LOCAL	<p>Salario mínimo mensual legal vigente por 5 meses (4 destinados a desarrollo): \$461.500.  Subsidio de transporte por un mes de capacitación (64 horas, dos días a la semana) \$120.000.  Cuando sea necesario, la alimentación se le proporcionará en Capri.  Provisión de gastos varios: \$200.000.  <b>TOTAL: \$2.627.500</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El desarrollo del software se realiza específicamente bajo los criterios definidos para el caso de "El Pescador de Capri".</li> <li>▪ Se fomenta la práctica empresarial en las universidades de la región.</li> <li>▪ Se puede controlar el proceso dado el requisito que tiene el aprendiz con la universidad.</li> <li>▪ El precio es considerablemente menor y diferido a varias cuotas.</li> <li>▪ Al ser un desarrollo propio, la licencia es propiedad de Capri, y se le pedirá al practicante la integración con el sistema existente.</li> <li>▪ El desarrollo se realizaría en un lenguaje PHP (gratis), en My SQL (Gratis) de fácil entendimiento para otros ingenieros.</li> <li>▪ No sería necesaria la inversión en un servidor especializado y costoso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se cuenta con los años de experiencia que tienen los demás proveedores en el mercado.</li> <li>▪ El conocimiento radica en una sola persona.</li> <li>▪ El desarrollo podría tardarse más de lo esperado.</li> </ul>

Después de conocer el monto de una inversión en un software CRM, se cristaliza la viabilidad financiera del mismo, la cual oscila aproximadamente en un rango de 3 millones a 22 millones de pesos, de acuerdo a la complejidad del producto ofrecido por el proveedor. La decisión final depende entonces de la junta directiva, quien posee ahora toda la información detallada y analizada.

De ser sólo providencia de las investigadoras, la solución escogida estaría entre un desarrollo propio y el software de Apolo en su versión para Intranet (ver las ventajas listadas en la tabla anterior) pues en la zona geográfica en la que se ubica el consorcio, no se cuenta con servicio de internet, desperdiciando una inversión mayor sin obtener beneficios a cambio; cabe aclarar que es necesario en

lo que se solucione el impase de la red, comenzar con la creación de la base de datos, para adelantar trabajo y posteriormente adquirir la versión para web, dado que las características de una estrategia CRM, deben incluir la conectividad con el mundo exterior.

Buscando conocer la dimensión de la dificultad respecto al servicio de internet en la zona del consorcio, se realizó una consulta vía telefónica con los 2 actuales proveedores de dicho servicio en la ciudad de Manizales. En primer lugar UNE, ofrece un sistema de banda ancha inalámbrico en la zona de Santágueda, entre 300 y 1.000 Kb, el cual depende de la visibilidad de las antenas ubicadas en el sector de Chipre. Por su parte Telmex, aún no cuenta con cableado para llevar este servicio hasta las instalaciones de “El Pescador de Capri”.

## XVI. CONCLUSIONES

- La Administración de las Relaciones con los Clientes, debe comenzar desde la misión de la empresa y posteriormente debe expandirse a toda la organización para su adecuada interiorización; a continuación si “El Pescador de Capri” o cualquier otra organización desea alcanzar una posición de diferenciación frente a su competencia, es imprescindible dar el paso a la inversión de tecnologías que faciliten la administración de esas relaciones. La aplicación de una estrategia CRM en toda su dimensión, proporciona una solución al respecto, que por su complejidad, no sólo constituye una base de datos con información para la toma de decisiones importantes para el cliente y la empresa, también colabora en la integración de todas las áreas de la organización.
- Sin importar el número de trabajadores de una empresa, la cantidad de clientes, el valor de sus activos, de sus utilidades o cualquier otra característica que la clasifique como pequeña, mediana o grande, es imprescindible que valore al cliente como su principal componente, para lo cual debe invertir en una solución tecnológica de CRM adecuada a sus necesidades, es decir, cuyo monto de inversión y criterios de uso se ajuste perfectamente a la empresa, teniendo en cuenta que el presupuesto para ello puede ser más elevado de lo esperado, pero que se verán resultados en la rentabilidad obtenida a mediano y largo plazo, haciendo de esta una estrategia viable<sup>9</sup> tanto para “El Pescador de Capri”, como para cualquier otra empresa que realice de forma sistemática un análisis de sus necesidades de información y de su capacidad de inversión.
- Las cotizaciones, las ventajas y desventajas de cada proveedor se presentan bajo los mismos criterios y parámetros para que sean de fácil entendimiento y comparabilidad por parte de los miembros de la junta directiva y así estos puedan tomar una decisión final con respecto a la mejor solución. Desde la perspectiva de las investigadoras, se observa que la aplicación de la estrategia CRM en “El Pescador de Capri”, es fácilmente integrable con la organización por la importancia que se merece el servicio al cliente en una empresa de este sector de la economía. Desde la teoría se vislumbra viable la aplicación de la estrategia CRM, igual que desde la inversión, pues en el mercado existe un espectro amplio de posibilidades que van desde soluciones robustas y rígidas, hasta otras más simples y adecuables a la empresa.
- Existen diversos procesos que se presentan al interior de una organización que afectan de manera directa o indirecta el servicio al cliente, un software CRM, puede ser realmente valioso pues permite administrar no solo las relaciones con los integrantes de la cadena de valor (proveedores, competidores y clientes), sino que por su filosofía, colabora en la integración todas las áreas y procesos

---

<sup>9</sup> Viable “Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo”.

de la empresa, mejorando su desempeño, ayudando en la sistematización de algunas funciones y optimizando los recursos con que cuenta.

- Durante los últimos cinco años, “El Pescador de Capri” ha realizado esfuerzos publicitarios para diversos efectos, entre los cuales predomina la promoción del consorcio como destino turístico en la región y cuyo monto asciende a más de seis millones de pesos. Estos esfuerzos, de acuerdo a los encuestados, no han sido muy fructíferos, pues de hecho, fue gracias a la recomendación de otras personas que conocieron al consorcio y decidieron visitarlo. De ahí la importancia de la promoción mediante el voz a voz, la cual puede mejorarse ostensiblemente con la prestación de un servicio al cliente cada vez mas competitivo y diferenciador, que puede lograrse a través de la aplicación de una estrategia CRM.
- Toda estrategia CRM, debe comenzar con cambios en la organización y en los procesos de trabajo, para posteriormente hacer uso de la tecnología de la información. “El Pescador de Capri” debe iniciar este proceso con una nueva visión y estrategias como las propuestas en este documento, que son el fruto del análisis desde varias perspectivas de lo que requiere esta empresa en particular para obtener los resultados esperados de una implementación de esta naturaleza y magnitud.
- Dado que un software de CRM, permite la documentación de los diversos procesos realizados al interior de una organización, y conociendo que ésta labor es un requisito fundamental en la obtención de certificaciones de calidad; la implementación de una estrategia de Administración de las Relaciones con el Cliente, podría convertirse en una herramienta de ayuda invaluable como punto de partida para implementar Sistemas de Gestión de Calidad, en aras de optimizar las adecuadas políticas de atención y servicio al cliente. Tal sería el caso de normas como la ISO 9.000.
- Conocer de antemano que la zona geográfica en la que se encuentra ubicado el consorcio “El Pescador de Capri”, no cuenta con el cableado y la infraestructura necesaria para soportar y brindar una adecuada conexión a internet; es una limitante importante que no debe pasarse por alto, cuando se está buscando aplicar una estrategia de CRM al interior de una organización. Se convierte entonces, en labor prioritaria para la empresa agotar todos los recursos en la búsqueda de soluciones para dichas dificultades, dado que una parte fundamental de la estrategia es generar una “vía” de contacto entre la empresa y los clientes, buscando así, acercamientos a través de canales alternativos de comunicación y la puesta en marcha de actividades de mercadeo enfocadas en la consecución, captación y manutención de clientes.
- Para una organización como en el caso de “El Pescador de Capri”, pretender modificar un ideal respecto a la atención y características del servicio que un cliente está dispuesto a recibir es definitivamente poco probable. Cuando a los

encuestados a través del instrumento desarrollado especialmente para esta investigación, se les consultó acerca de definir su gusto por un trato preferencial, concluyeron en su mayoría que generar actitudes de este tipo sería en principio discriminatorio, por tal motivo en el momento de implementar estrategias en la búsqueda del ofrecimiento de un servicio adecuado a las necesidades particulares de los clientes, y gracias al respaldo de sistemas de información formados a través de la construcción de bases de datos de CRM; deberá tenerse especial precaución de no caer en el error de presentar de manera equivocada una intención que solamente apunta al mejoramiento de la experiencia que el cliente tiene con una compañía en particular.

## BIBLIOGRAFIA

AeMR (Asociación Española de Marketing Relacional). 2002. CRM Terminología. [http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/consultoras/aemr/2002/aemr\\_crm-terminologia.pdf](http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/consultoras/aemr/2002/aemr_crm-terminologia.pdf)

AGRESSO SPAIN. Escador. ¿Qué es el CRM? Customer Relationship Management. [http://www.unit4agresso.com/files/CRM\\_\(presentacion\).pdf](http://www.unit4agresso.com/files/CRM_(presentacion).pdf)

ALCAIDE, Juan Carlos. 2004. Director de ISMI International Service Marketing Institute. CRM y Servicio. [http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/20040115\\_alcaide\\_crm.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/20040115_alcaide_crm.msp)  
[X](#)

AYUSO, Moya Amparo & RIPOLL, Feliu Vicente M. 2006. El estudio de casos como prototipo de la investigación en contabilidad de gestión desde una perspectiva cualitativa. Universidad de Valencia. <http://www.observatorio-iberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%205/Amparo%20Ayuso%20Moya%20y%20Vicente%20Ripoll%20Feliu.pdf>

BHULLAR, Bindi. Analista Senior de Gartner Group. [http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia\\_crm.mspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia_crm.mspx)

CARRIÓN, M. Juan. 2005. La Estrategia Centrada en el Cliente: Del Marketing Relacional al CRM. <http://www.mundocrm.com/pagesetter/viewpub-tid:5-pid:10-LA-ESTRATEGIA-CENTRADA-EN-EL-CLIENTE-DEL-MARKETING-RELACIONAL-AL-CRM.phtml>

CERCAM (Comercio Electrónico en la Región de Murcia). 2004. CRM (Customer Relationship Management). Tecnología para conseguir la fidelización del cliente. <http://www.cecarm.com/cecarm/detalleArticulo.jsp?id=2153>

COBIS News. 2000. CRM en instituciones financieras. <http://www.macosa.com>

CONTACT FORUM: Instituto Mexicano de Teleservicios. CRM-tecnología al servicio de la Filosofía de Gestión. Distrito Federal - México. <http://www.imt.com.mx/recontact/28/crm.php>

CONTACTO CRM: "Mantenga sus clientes en contacto". Bogotá – Colombia. <http://www.contactocrm.com/Esp/menu.html>

DACCACH, José Camilo, Gerente de Delta Asesores. Administración de la Relación con el Cliente (CRM). <http://www.deltaasesores.com/prof/PRO109.html>

FRIEDLANDER, Amy C. y MORRA, Linda G. Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial OED Evaluaciones mediante Estudios de Caso (ORIGINAL: INGLES Traducido al español por PREVAL II, enero 2001).  
[www.usal.es/~ofeees/NUEVAS\\_METODOLOGIAS/ESTUDIO\\_CASOS/0950.pdf](http://www.usal.es/~ofeees/NUEVAS_METODOLOGIAS/ESTUDIO_CASOS/0950.pdf)

HERNÁNDEZ J., Roberto S. 2007. CRM, o el precio de no conocer a tus clientes I. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/crm-importancia-de-conocer-tus-clientes-2.htm>

HERRERA B., Cristhian K. 2005. Tutorial sobre CRM y E-Commerce. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm1>

Liderazgo y Mercadeo.com. 2004. Customer Relationship Management. Edición 121. [http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=60](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=60)

HOYOS, Jesús. Febrero de 2007. Blog sobre CRM. 12 pasos para seleccionar su herramienta de CRM. [http://www.jesushoyos.typepad.com/crm\\_en\\_latinoamerica/2007/02/12\\_pasos\\_para\\_s.html](http://www.jesushoyos.typepad.com/crm_en_latinoamerica/2007/02/12_pasos_para_s.html)

LÓPEZ, Carlos. 2001. ¿Sabes qué es CRM? <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>

MARTINEZ BERCANDINO, Ciro. 2005. Estadística y Muestreo. 12 ed. Ecoe Ediciones, Bogotá.

MICROSOFT ESPAÑA. Centro para Empresas y Profesionales. El CRM como estrategia de negocio. [http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia\\_crm.mspix](http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia_crm.mspix)

MICROSOFT ESPAÑA. Centro para Empresas y Profesionales. Qué gana su empresa con el software de administración de relaciones con los clientes (CRM) [http://www.microsoft.com/spain/empresas/temas/impulse\\_negocio/ventajas\\_crm.mspix](http://www.microsoft.com/spain/empresas/temas/impulse_negocio/ventajas_crm.mspix)

MNPROGRAM: Dossier PDF, Plan CRM Advanced. La Coruña - España. [www.mnprogram.com](http://www.mnprogram.com)  
<http://programas.mnprogram.com/productos/Plan%20CRM/CRM/Plan%20CRM%20Advance/MsSql/2007/07/00/Documentación/PDFCRMAdv705.pdf>

NAVARRO, Eduardo. 2003. Metodología para La Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM). <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/55/metocrm.htm>

ROCHI, Rubén. El CRM dentro de la Historia del Marketing. Publicado el 22 de Diciembre de 2006. <http://www.secretosenred.com/articles/1953/1/El-CRM-dentro-de-la-Historia-del-Marketing/Pagina1.html>

SERNA, Gómez Humberto. 1999. Gerencia Estratégica. *Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Sexta Edición. 3R Editores. Bogotá.

SIMS, David. 2000. What is CRM?.  
[http://www.customerthink.com/article/what\\_is\\_crm](http://www.customerthink.com/article/what_is_crm)

TERRASOFT: “Driven by Customers”. Principales tareas que soluciona Terrasoft CRM. Kiev - Ucrania y Denver - EEUU.  
[http://www.terrasoft-crm-software.com/es/crm\\_software\\_description.php](http://www.terrasoft-crm-software.com/es/crm_software_description.php)

TIE, Wu. 2003. Implementing CRM in SMEs: An Exploratory Study on the Viability of Using the ASP Model. M.Sc. Thesis in Accounting Swedish School of Economics and Business Administration.  
<http://www.pafis.shh.fi/graduates/tiewu01.pdf>

YACUZZI, Enrique. 2005. El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA (Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina).  
<http://biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/METODOLOGIA%20DE%20INVESTIGACION/Estudio%20de%20caso%20como%20metodologia%20de%20investigacion.pdf>

## **REVISTAS:**

Revista Publicidad y Mercadeo. Marzo 2004. Número 277. Dossier CRM. Artículo: El CRM dentro de la historia del Marketing. Pág. 65.

## Anexo A. CALCULO DE LA MUESTRA

Obtener el tamaño exacto de la población en “El Pescador de Capri”, es una tarea que requiere de una investigación exhaustiva, dado que no existe una base de datos de sus clientes. La empresa pudo proporcionar el número de facturas emitidas en el periodo de un año (Marzo 2007 - 2008), este en sí mismo no refleja con exactitud la cantidad de clientes reales con que cuenta la organización, pues cada factura puede corresponder a uno o varios clientes, los cuales pudieron visitar al consorcio una o varias veces en el mes. Para obtener una información más exacta, lo ideal sería tomar la población como infinita para el cálculo de la muestra que sería de 385 encuestas, sin embargo, por motivos económicos y de tiempo, se optó por emplear una población de 794 clientes producto del promedio realizado en la tabla 25.

**Tabla 25. Promedio de Facturación Mensual (Periodo Marzo 2007-2008)**

AÑO	MES	FACTURAS EMITIDAS
2007	Marzo	650
	Abril	889
	Mayo	609
	Junio	857
	Julio	1051
	Agosto	696
	Septiembre	596
	Octubre	487
	Noviembre	927
	Diciembre	795
2008	Enero	1082
	Febrero	623
	Marzo	1062
<b>Promedio</b>		<b>794</b>

La muestra se realizará con Muestreo Aleatorio Simple (MAS), es decir, se da igual oportunidad de selección a cada elemento dentro de la población. El MAS es recomendable cuando la población no es numerosa y las unidades se concentran en un área pequeña.

La muestra se calcula con la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N}{(N - 1) \frac{Z^2 PQ}{(ME)^2 + Z^2 PQ}}$$

Dónde:

n: es el tamaño de la muestra;

Z: es el nivel de confianza;

P: es la variabilidad positiva;

Q: es la variabilidad negativa;

N: es el tamaño de la población;

ME: es la precisión o el error.

El nivel de confianza Z, tiene relación directa con el tamaño de la muestra, por lo que a mayor confianza más grande el tamaño de la misma. Dicho valor se obtiene mediante el uso de tablas de distribución normal, para una confianza del 92%, el valor de la distribución normal es 1,75.

Se tomó P como 0,5 para obtener el máximo valor de n posible y  $Q = 1-P$ , por lo tanto también fue de 0,5.

El margen de error ME, corresponde a la precisión de la investigación y es fijado por de acuerdo al conocimiento que se tiene acerca del parámetro que desea estimar (clientes), en este caso el margen de error que se tomará es de 12%, dado que de acuerdo a lo hallado en el diagnóstico organizacional, los clientes de Capri tienen gustos similares y por consiguiente, no es necesario obtener una muestra demasiado grande, sin mencionar que no se cuenta con el presupuesto para ello.

El tamaño obtenido fue de 49,89 encuestas, aproximadamente 50.

El primer paso fue realizar una prueba piloto la cual tenía como propósitos generales: familiarizar al encuestador para la aplicación del instrumento, determinar las posibles fallas de dicho documento (no hubo ninguna), conocer de antemano la reacción del encuestado y determinar el tiempo para la aplicación de la encuesta (10 minutos aproximadamente).

Las encuestas se realizaron en las instalaciones del consorcio "El Pescador de Capri", de manera presencial durante los días 22 y 24 de Marzo de 2008 periodo considerado por la empresa como uno de los más visitados del año (semana santa).

Dado que las encuestas fueron realizadas por Muestreo Aleatorio Simple (MAS), fue necesaria la generación de números aleatorios en MS Excel para la selección de los encuestados bajo las mismas condiciones de probabilidad, los números debían ser de 4 cifras, en un rango comprendido entre 0800 y 1749 (el horario de funcionamiento de Capri es desde las ocho de la mañana, hasta las seis de la tarde, pero como una encuesta demoraba 10 minutos, el límite superior fue las 5:49 p.m); se eliminaron aquellos que no correspondían a una hora, es decir, que superaban los 59 minutos. Las encuestas fueron entonces realizadas así:

**Tabla 26. Números Aleatorios de Encuestas Realizadas los Días 22, 23 y 24 de Marzo de 2008**

Primer Día		
Encuesta	Hora Aleatoria	Comentario
1	1521	Realizada
2	1610	Realizada
	1107	No quiso contestar
3	958	Realizada
4	1127	Realizada
5	1745	Realizada
6	1735	Realizada
7	852	Realizada
8	1617	Realizada
9	836	Realizada
10	1006	Realizada
11	1246	Realizada

Tercer Día		
Encuesta	Hora Aleatoria	Comentario
36	1342	Realizada
37	801	Realizada
38	1103	Realizada
39	931	Realizada
40	1230	Realizada
41	1656	Realizada
42	1104	Realizada
43	1551	Realizada
	1501	No quiso contestar
44	1314	Realizada
45	1523	Realizada
	1503	No quiso contestar
46	1648	Realizada
47	1355	Realizada
48	809	Realizada
49	1645	Realizada
50	1154	Realizada

Segundo Día		
Encuesta	Hora Aleatoria	Comentario
12	1138	Realizada
13	911	Realizada
14	819	Realizada
15	1259	Realizada
16	909	Realizada
17	1315	Realizada
18	1130	Realizada
19	1408	Realizada
20	1001	Realizada
21	1733	Realizada
	1549	No quiso contestar
22	1050	Realizada
23	1412	Realizada
24	1029	Realizada
25	1155	Realizada
	1518	No quiso contestar
	1137	No quiso contestar
26	918	Realizada
27	959	Realizada
28	1607	Realizada
	1525	No quiso contestar
29	850	Realizada
30	959	Realizada
31	1441	Realizada
32	1034	Realizada
33	1529	Realizada
34	1637	Realizada
35	1403	Realizada

Cuando la persona no aceptó responder a la encuesta, se continuó con el siguiente número aleatorio, hasta completar las 50 encuestas.

## Anexo B. ENCUESTA A CLIENTES

### ESTABLECER LA VIABILIDAD DE LA APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR TURÍSTICO. CASO CONSORCIO “EL PESCADOR DE CAPRI”

Buenos días/tardes, estimado(a) señor(a), mi nombre es (*nombre del encuestador*), y estoy colaborando con el proyecto llevado a cabo en Capri por unas estudiantes de la especialización de Gerencia de Mercadeo y Ventas de la Universidad de Manizales. ¿Usted sería tan amable de regalarme 10 minutos de su valioso tiempo?, la información que nos proporcione será utilizada exclusivamente para motivos de investigación y sus respuestas serán tratadas de manera confidencial.

**a. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de utilizar los servicios que ofrece “El Pescador de Capri”? ¿Y cuál es su grado de satisfacción con el servicio en esos mismos aspectos?**

IMPORTANCIA / SATISFACCION	Grado de importancia					Satisfacción con el servicio				
	Muy importante	Importante	Indiferente	No demasiado importante	Nada importante	Completamente satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
1. Variedad Carta										
2. Pesca Deportiva										
3. Atención del Personal, actitud, expresión, trato										
4. Áreas Verdes										
5. Estado y capacidad parqueaderos										
6. Limpieza general										
7. Agilidad y efectividad, solución problemas										
8. Estado general de las instalaciones										
9. Calidad comida										

IMPORTANCIA / SATISFACCION	Grado de importancia					Satisfacción con el servicio				
	Muy importante	Importante	Indiferente	No demasiado importante	Nada importante	Completamente satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
10. Efectividad toma pedido										
11. Rapidez pedidos										
12. Entrega satisfactoria de pescados (evisceración)										
13. Seguridad de las instalaciones										

Nº	b. Responda Si o No, para las siguientes preguntas:	Si	No
1	¿Le gustaría recibir tarjetas en fechas especiales?		
2	¿Le gustaría que le llamaran para invitarlo a eventos especiales?		
3	¿Le gustaría tener descuentos en días especiales para usted?		
4	¿Le gustaría que se le tratara de una manera diferente a los demás visitantes?		
5	¿Le gustaría que el portafolio de productos y servicios se adaptara a sus necesidades particulares?		
6	¿Le gustaría que se le diera crédito (cuentas) en el negocio?		
7	¿Le gustaría algún tipo de incentivo por sus visitas regulares al negocio?		
8	¿Le gustaría ser premiado cuando su pesca supera los promedios habituales (kilos por pescado)?		
9	¿Le gustaría participar de torneos de pesca patrocinados por “El Pescador de Capri”?		
10	¿Estaría dispuesto a proporcionar información completa que permita llevar a cabo todas o algunas de las actividades anteriormente mencionadas?		

**c. ¿Con qué frecuencia visita a “El Pescador de Capri”?**

- 1. Primera vez
- 2. Dos o tres veces al mes
- 3. Una vez al mes
- 4. Una vez cada tres meses
- 5. Ninguna de las anteriores

**d. ¿Quién lo acompaña usualmente a “El Pescador de Capri”?**

- 1. Familia
- 2. Novio/novia
- 3. Amigos
- 4. Viene solo(a)
- 5. Compañeros de trabajo
- 6. Otro
- 7. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**e. ¿Cuál es principal motivo de su visita a “El Pescador de Capri”?**

- 1. Por diversión y descanso
- 2. Para conocer
- 3. Por su servicio y productos
- 4. Hábito frecuente
- 5. Otro
- 6. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

<b>f. Teniendo en cuenta su visita más reciente a “El Pescador de Capri”, por favor, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:</b>	<b>Grado de Acuerdo o Desacuerdo</b>				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El precio es acorde al servicio recibido					
2. El servicio recibido cubrió sus expectativas					
3. “El Pescador de Capri” ofrece servicios competitivos					
4. El personal del negocio conoce bien los servicios					
5. El personal atiende los clientes como se merecen					

**g. En comparación con otras alternativas de pesca deportiva y restaurante, “El Pescador de Capri” es:**

- 1. Mucho mejor
- 2. Algo Mejor
- 3. Más o menos igual
- 4. Algo peor
- 5. Mucho peor
- 6. No sabe

**h. ¿Cómo conoció a “El Pescador de Capri”?**

- 1. Anuncio
- 2. Promoción
- 3. Link en una página Web
- 4. Por un e-mail
- 5. Buscador
- 6. Por recomendación o sugerencia
- 7. Otro
- 8. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**i. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de visitar y utilizar los servicios de “El Pescador de Capri”?**

- 1. Sí
  - 2. No
  - 3. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**j. ¿Qué recomendaciones le daría a “El Pescador de Capri”?, ¿Qué otros servicios le gustaría recibir en el sitio?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>Nombre:</b>
<b>Teléfono y/o Celular:</b>
<b>Ciudad de residencia:</b>
<b>Ocupación:</b>
<b>Edad entre:</b> 10 y 20 años _____ 21 y 30 años _____ 31 y 40 años _____ 41 y 50 años _____ 51 y 60 años _____ mas de 61 años _____
<b>Fecha:</b>
<b>Encuestador:</b>

**¡Muchas gracias!**

## Anexo C. COTIZACIONES DE LOS PROVEEDORES DE SOFTWARE CRM

**Tabla 27. Proveedor No. 1. Contacto CRM**

<b>CRITERIOS DE SELECCION</b>	<p><b>Empresa:</b> Contacto CRM Online.  <b>Dirección:</b> Calle 127C No. 4 - 46 Oficina 410, Bogotá. Colombia.  <b>Teléfono:</b> Oficina: (571) 626 1600 y Cel: 314 295 8034.  <b>Página Web:</b> <a href="http://www.contactocrmonline.com">www.contactocrmonline.com</a>  <b>Correo Electrónico:</b> <a href="mailto:gerencia@contactocrm.com">gerencia@contactocrm.com</a>  <b>Contacto:</b> Santiago A. Torres. Gerente.  <b>Nombre del Software:</b> Contacto CRM.  <b>Logo:</b></p> 
1. Facilidad de Uso	El demo se descargo de Internet (gratis) permitiendo conocer el software de CRM, el cual es de fácil uso. Las interfases son básicas y los diversos iconos utilizados permiten reconocer las diversas funciones. De todas maneras, es importante leer previamente el manual de usuario para interactuar adecuadamente con la solución CRM.
2. Adaptabilidad	Interfase con Palm. Adaptable a las necesidades de la empresa, siendo esta la responsable de dichas adaptaciones.
3. Precio	<p>Debe comprarse o alquilarse 1 licencia por cada computador.          Valor por licencia comprada: \$340.000, uso ilimitado.          Alquiler licencia: \$200.000 afiliación y \$20.000 mensual por licencia (mínimo 5).          Planes de Alquiler:</p> <p><b>Plan básico: \$100.000 pesos</b>          5 usuarios. Máximo número de registros: 10,000 registros          (Cada usuario adicional tiene un costo de \$20.000 pesos)</p> <p><b>Plan medio: \$180.000 pesos</b>          5 usuarios. Máximo número de registros: 30,000 registros          (Cada usuario adicional tiene un costo de \$36.000 pesos)</p> <p><b>Plan avanzado: \$270.000 pesos</b>          5 usuarios. Máximo número de registros: 50,000 registros          (Cada usuario adicional tiene un costo de \$54.000 pesos).</p>
4. Facilidad de Implementación	Es responsabilidad de Capri la configuración y adaptación del aplicativo.
5. Arquitectura del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza la información de los clientes.</li> <li>• Lleva un historial detallado de toda actividad con ellos.</li> <li>• Controla la gestión de los asesores con los clientes.</li> <li>• Organiza documentos, contactos, ventas, cotizaciones, fotos, etc.</li> <li>• Cada usuario tiene una contraseña y un nivel de acceso predeterminado.</li> <li>• Controla proyectos y tareas pendientes de los clientes.</li> <li>• Copia de seguridad de la base de datos una vez al mes en formato (sql).</li> </ul>
6. Referencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colombian Medicare Ltda. - Marzo 2005. Sandra Rogelis Leal Directora de Mercadeo y Ventas. Tel: 211 9002. Bogota – Colombia.</li> <li>• Técnicas y Técnicas Industriales - Marzo 2004. Ing. Gustavo Robayo. Dpto. Comercial Técnicas y Técnicas Industriales. PBX: (1) 3 47 64 94 / 3 10 16 43. tectec@epm.net.co. Bogota – Colombia.</li> <li>• Transforma Publicidad - Febrero 2004. Gerardo Torres C. Director Web &amp; Producción Transforma Publicidad. <a href="mailto:Transforma1@cablenet.co">Transforma1@cablenet.co</a>. Bogotá Colombia S.A.</li> </ul>

7. Soporte a Sistemas Existentes	No se encargan del empalme con sistemas existentes.
8. Confianza	Aunque enviaron las cotizaciones con prontitud, algunos datos difieren entre ellas, lo que no genera un sentimiento de confianza frente al proveedor.
9. Asesoría y Asistencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El día de la instalación de Contacto CRM se hará una inducción a todas las personas que sea necesario, para el uso básico del aplicativo.</li> <li>• Es responsabilidad de la empresa que adquiere el aplicativo el entrenamiento de sus empleados y la configuración y adaptación del aplicativo.</li> <li>• El soporte técnico vía telefónica es gratuito.</li> <li>• Si se requiere de una visita a la empresa, la empresa incurrirá en los costos de transporte y \$50.000 por hora.</li> <li>• Soporte técnico virtual gratuito a través de: <a href="mailto:contactocrm@hotmail.com">contactocrm@hotmail.com</a>, <a href="mailto:sopORTE@contactocrm.com">sopORTE@contactocrm.com</a>.</li> <li>• Las actualizaciones del sistema son gratuitas.</li> </ul>
10. Requerimientos del Sistema (Hardware)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciona en ambiente de red.</li> <li>• Windows 95, 98, Milenio y XP, Linux, Macintosh.</li> <li>• Disco duro de 10 GB.</li> <li>• No requiere de Hosting, ni se cobra su alquiler.</li> </ul>

**Tabla 28. Proveedor No. 2. TS- Techser**

<b>CRITERIOS DE SELECCION</b>	<p><b>Empresa:</b> TS – Techser de Monterrey.  <b>Dirección:</b> Ave. Eugenio Garza Sada 6210-2, Col. Satélite. Monterrey N.L. México.  <b>Teléfono:</b> Oficina: (81) 8103 6921 y Cel: 044 81 83098584.  <b>Página Web:</b> <a href="http://www.techser.com.mx">www.techser.com.mx</a>  <b>Correo Electrónico:</b> <a href="mailto:arturo.molina@techser.com.mx">arturo.molina@techser.com.mx</a>  <b>Contacto:</b> Ing. Arturo Molina. Gerente General.  <b>Nombre del Software:</b> Terrasoft CRM.  <b>Logo:</b></p> <div style="text-align: center;">  </div>
1. Facilidad de Uso	El demo se descargo de Internet (gratis) permitiendo conocer el software de CRM, su uso no es tan claro como en Contacto CRM, sin embargo se cuenta con mucho más tiempo destinado a la capacitación, en donde se espera obtener claridad al respecto. Las interfaces son más elaboradas y los diversos iconos utilizados permiten reconocer las diversas funciones, así como múltiples accesos a una misma tarea.
2. Adaptabilidad	Puede integrarse a otros sistemas con base de datos en SQL, Oracle y otras. Igualmente el software se adecua a las necesidades de información que puedan presentarse en la empresa.
3. Precio	Dos Licencias (1 por Usuario) CRM X15: \$ 1,065.00 Dólares americanos. Precio por licencia: \$532 dólares.
4. Facilidad de Implementación	Tardan 30 días hábiles en culminar dicho proceso.
5. Arquitectura del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de contacto de clientes</li> <li>• Ventas y proyectos</li> <li>• Cuentas y pagos</li> <li>• Campañas de marketing</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas y negociaciones telefónicas</li> <li>• Actividad de competidores</li> <li>• Fuentes de información y causas de lealtad</li> <li>• Acceso a la documentación relacionada con el cliente</li> <li>• Archivos y correos electrónicos</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Y cualquier otro parámetro complementario definido por el usuario.</li> </ul>
6. Referencias	La página Web de la compañía, no permite conocer otros usuarios del sistema CRM.
7. Soporte a Sistemas Existentes	<p>Dentro de la cotización no se tienen en cuenta los costos referentes a:</p> <p>Desarrollo de nuevos reportes.  Instalaciones adicionales a lo cotizado.  Integración informática con otros sistemas.  Capacitación adicional a lo cotizado.</p>
8. Confianza	Este proveedor envió con prontitud la cotización, de una manera muy detallada y clara. Se observa seriedad en la interacción con un prospecto de cliente, puesto que el contacto fue permanente desde el inicio (vía e-mail). Aunque se encuentran ubicados en México, su respuesta fue muy oportuna. Sin embargo, el no poseer información sobre sus clientes actuales, no permite hacer cierta parte de la validación de la oferta.
9. Asesoría y Asistencia Técnica	<p>La Implementación y Capacitación incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un taller de definiciones de negocio.</li> <li>• Apoyo para Instalación de licencias</li> <li>• Configuración y carga inicial de catálogos.</li> <li>• Configuración del sistema:</li> <li>• Cuentas, contactos, tareas, e-mail, facturas, incidencias, documentos, productos y administración.</li> <li>• Configuración de usuarios.</li> <li>• Pruebas, ajustes, y liberación del sistema.</li> <li>• Capacitación a usuarios.</li> <li>• Reportes: Los que incluye el sistema.</li> <li>• 40 horas en un periodo de 30 días. Valor hora USD 35, para un total de USD 1.400.</li> </ul>
10. Requerimientos del Sistema (Hardware)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatibilidad con Windows 98, Windows ME, Windows NT 4.0, Windows 2000, Windows XP, Windows 2003.</li> <li>• Servidor de base de datos: MS SQL Server 2000, MSDE o Caché: \$5 millones.</li> <li>• Internet Explorer 5.0 o mayor.</li> <li>• Compatibilidad con clientes de correo: Outlook 98, Outlook 2000, Outlook XP o mejor.</li> <li>• Espacio de disco duro: 30MB.</li> <li>• Procesador: Pentium 300Mhz o mejor.</li> <li>• Adaptadores de red de 10 a 100 Mbps.</li> </ul> <p>• Ingeniero de Sistemas.</p>

**Tabla 29. Proveedor No. 3. Consensus S.A.**

<p><b>CRITERIOS DE SELECCION</b></p>	<p><b>Empresa:</b> Consensus S.A.  <b>Dirección:</b> Av. 19 No. 100 – 12. Piso 3. Bogotá. Colombia.  <b>Teléfono:</b> Oficina: (+571) 635 0300 Ext. 109 y Cel: 316 690 7453.  <b>Página Web:</b> <a href="http://www.consensusa.com">www.consensusa.com</a>  <b>Correo Electrónico:</b> <a href="mailto:jguzman@consensusa.com">jguzman@consensusa.com</a>  <b>Contacto:</b> Josué L. Guzmán C. Gerente de Cuenta.  <b>Nombre del Software:</b> SAP Business One  <b>Logo:</b></p> 
<p>1. Facilidad de Uso</p>	<p>No hay disponibilidad de una versión demo, en la cual se pueda hacer la prueba de uso. Incluso en la página Web de la compañía existe un link al Catálogo del producto, sin embargo, a este tampoco se puede tener acceso.</p>
<p>2. Adaptabilidad</p>	<p>El software es adaptable a las necesidades de Capri, en lo referente a información que debe aparecer en el mismo.</p>
<p>3. Precio</p>	<p>2 Licencias SAP Business One CRM, cada una por USD 750, para un total de USD 1.500. Mantenimiento, 17% Anual Proporcional 2008 de USD 170.</p>
<p>4. Facilidad de Implementación</p>	<p>Teniendo en cuenta que la implantación es estándar, es decir sin nada adicional de desarrollo o interfaces, puede demorarse 8 semanas, es decir 320 horas.</p>
<p>5. Arquitectura del Sistema</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollado especialmente para pequeñas y medianas empresas.</li> <li>• Automatiza los procesos de negocios.</li> <li>• Ofrece un panorama real y unificado sobre la información crítica y actualizada de negocios a nivel de la gestión de las relaciones con los clientes, las manufacturas y las finanzas.</li> <li>• Ayuda a incrementar la rentabilidad del negocio.</li> <li>• Mejora el nivel de control.</li> <li>• Apoya la gestión de oportunidades</li> <li>• Controla las ventas estratégicas y la gestión de contratos.</li> </ul>
<p>6. Referencias</p>	<p>Fhermann Ltda., Llpo Colombia, Eléctricos Importados S. A. EIMPISA, Arysta Lifescience Colombia S. A., Procibernética S. A., Peralta Perfileria, Química Aromatica Andina, Farmalogica S. A.</p>
<p>7. Soporte a Sistemas Existentes</p>	<p>El Software SAP Business One, permite la integración con otros sistemas existentes, pero la cotización actual no aclara el valor y está sujeta a análisis por parte del grupo de ingenieros del proveedor.</p>
<p>8. Confianza</p>	<p>A pesar de que los primeros acercamientos con el proveedor no cumplieron todas las expectativas, los contactos posteriores generaron información valiosa para la evaluación de la oferta. Así mismo, se observa un listado importante de clientes que vienen usando dicho software.</p>
<p>9. Asesoría y Asistencia Técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 horas de Consultoría por \$140.000 cada hora, para un total de \$4.200.000. (Dichas horas incluyen la fase de implementación).</li> <li>• No están incluidos los pasajes y demás gastos de desplazamiento a Manizales.</li> </ul>
<p>10. Requerimientos del Sistema (Hardware)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 servidor con: Procesador 3.0 Ghz o superior, Memoria RAM 2 GB Mínimo, Unidad de CD- ROM, Disponible en Disco Duro 80 Gb (SCSI) Raid 5, Tarjeta controladora de disco, Tarjeta de MODEM 56.000 Baud, Tarjeta de Red 10/100 Mbits, Puerto Paralelo 01, Puerto USB 01, Dispositivo Back Up.</li> <li>• Software: Sistema operacional Windows 2003 Server, Cal Windows 2003</li> </ul>

	<p>Server (acceso a usuarios), Base de Datos SQL Server 2005, Cal SQL Server 2005 (acceso a usuarios).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estaciones de Trabajo: Hardware (Procesador Intel Pentium IV 2.0 GHZ o mayor, Tarjeta de video XGA 1024x768, Memoria Interna 1 GB, Puertos USB). Software (Windows XP, Microsoft Internet Explorer 6.0 o más reciente).</li> <li>• Red: Toda la red debe estar comunicándose a: Mínimo = 100 Mbps. Óptimo = 1Gbps.</li> <li>• Acceso Remoto: Para acceder a SAP Business One se debe tener instalado TERMINAL SERVER Y/O CITRIX Y/O VPN.</li> <li>• Periféricos: Impresoras para aplicaciones gráficas, preferiblemente LASER, Evitar impresoras de matriz de punto, Las impresoras deben estar en la red interna o directamente conectadas al usuario cliente.</li> </ul>
--	--

**Tabla 30. Proveedor No. 4. Informática & Gestión S.A. (SIIGO).**

<b>CRITERIOS DE SELECCION</b>	<p><b>Empresa:</b> Informática &amp; Gestión S.A. (Siigo).  <b>Dirección:</b> Calle 23 No. 23 -16. Oficina 404, Manizales. Colombia.  <b>Teléfono:</b> Oficina: (57) 6 8842877 y Cel: 315 895 7492.  <b>Página Web:</b> <a href="http://www.siigo.com">www.siigo.com</a>  <b>Correo Electrónico:</b> <a href="mailto:borr@exact.nl">borr@exact.nl</a>  <b>Contacto:</b> Jorge Enrique Borrero. Asesor Empresarial.  <b>Nombre del Software:</b> e-synergy.  <b>Logo:</b></p> 
1. Facilidad de Uso	<p>En una demostración en las oficinas del proveedor, se observó el funcionamiento del software de CRM, el cual, por ser adaptable a las necesidades particulares de la empresa, es de fácil uso. Las interfases son amigables, de fácil control y navegación. Es un software muy completo, en el cual se observa congruencia con la filosofía de marketing relacional.</p>
2. Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite la creación de nuevos campos de información, adaptables a las necesidades de la empresa.</li> <li>• Integración con Office.</li> </ul>
3. Precio	<p>Licencias: \$5.220.000 para 5 usuarios.  Mantenimiento Anual (Incluye: Servicio y Asistencia Telefónica y Vía Web, Actualizaciones y Garantía de permanente funcionamiento): \$1.040.000.  Arrendamiento Mensual x 3 años: \$470.000.  Arrendamiento Mensual x 2 años: \$637.000.  Arrendamiento Mensual x 1 año: \$1.200.000.  Servicio de Hosting Mensual (Servidor): \$104.000. El contrato se suscribe por mínimo 1 año.  Valor Hardware en caso de no arrendar el Hosting: \$5.000.000.</p> <p>Nuevo Usuario: \$1.044.000.</p> <p>Si la empresa inicialmente arrienda y decide adquirir el producto antes de 6 meses, se abona el 80% de lo pagado en arriendo a la licencia. Si lo hace antes de 12 meses, se abona el 60%.</p> <p>Si se adquieren las licencias, para iniciar el proyecto se debe pagar 40% anticipado y 60% en 2 cuotas iguales a 30 y 60 días.</p>

4. Facilidad de Implementación	Dura 3 meses, y el proveedor facilita un cronograma de actividades detallado para cumplir con esta labor.
5. Arquitectura del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administra el Recurso Humano.</li> <li>• Controla el acceso de la información de los empleados, con base en los roles que desempeñan.</li> <li>• Gestiona el conocimiento del empleado, habilidades, monitorea sus tareas y solicitudes asociadas, controla y coordina el ausentismo y las sustituciones delegando, para reducir gastos y errores.</li> <li>• Fuente de hojas de vida.</li> <li>• Consulta en Internet el detalle de pagos y transacciones financieras (viáticos, sueldos, vacaciones, etc.).</li> <li>• Obtención de informes estadísticos.</li> <li>• Permite publicar, almacenar y crear documentos, incluidas fotografías.</li> <li>• Agiliza el proceso de certificación ISO, utilizando los documentos estándares en el desarrollo de las operaciones.</li> <li>• Permite generar una página de noticias y una de discusiones y foros.</li> <li>• Creación de una página Web, con portales diferenciados para clientes, proveedores y distribuidores. Además, del “Carro” de compras.</li> <li>• Buscador.</li> <li>• Manejo de la información básica de las cuentas, así como de finanzas y mercadeo.</li> <li>• Gestiona los activos físicos, clasifica los productos, listas de precios, etc.</li> <li>• Control del mantenimiento de activos.</li> <li>• Creación de presupuestos, herramientas de análisis, proyectos.</li> <li>• Planificación de recursos, actividades.</li> </ul>
6. Referencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cointelco. Ingeniería Eléctrica.</li> <li>• ASA. Fototaller.</li> <li>• Agencia Alemana.</li> <li>• Daga. Conexión con el futuro.</li> <li>• Alfa.</li> <li>• Roott &amp; Co.</li> <li>• Pacific Seafood.</li> <li>• Casa Funeraria La Ofrenda (Pereira).</li> </ul>
7. Soporte a Sistemas Existentes	e-synergy es adaptable a sistemas back office (inventario, facturación, contabilidad) existentes siempre y cuando posean una velocidad superior a 64 bits.
8. Confianza	Informática & Gestión S.A., es una empresa sólida que lleva más de 20 años en el mercado, actualmente hace parte de Exact (holandesa), que tiene presencia en 120 países. Informática & Gestión S.A., tiene 25 oficinas en Colombia, incluyendo Manizales, garantizando la asesoría y respaldo necesario para la ejecución del Proyecto. Su contacto fue vía telefónica y presencial.
9. Asesoría y Asistencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 horas de Implementación: \$7.183.000.</li> <li>• Gastos de Viaje (Solo 1 pago): \$3.760.000.</li> <li>• Las 80 horas estimadas, se dividirán en 3 meses para actividades de implementación y capacitación.</li> <li>• Si requiere capacitación adicional, se le cobrará por hora: \$90.000.</li> </ul>
10. Requerimientos del Sistema (Hardware)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Windows 2000, SQL Server, Procesador Pentium IV, 1024 Mb en RAM, 40 Gb de Disco Duro.</li> </ul>

**Tabla 31. Proveedor No. 5. INES**

<b>CRITERIOS DE SELECCION</b>	<p><b>Empresa:</b> INES - Oficina MERCOSUR  <b>Dirección:</b> Jaime Zudañez 2736/301 - 11300 Montevideo - Uruguay  <b>Teléfono:</b> Oficina: 598 2 7119320  <b>Página Web:</b> <a href="http://www.ines.eu/es">www.ines.eu/es</a>  <b>Correo Electrónico:</b> <a href="mailto:info@ines.eu">info@ines.eu</a>, <a href="mailto:v.viettro@ines.eu">v.viettro@ines.eu</a>  <b>Contacto:</b> Valentina Viettro. Asesora Empresarial.  <b>Nombre del Software:</b> INES  <b>Logo:</b></p> 
1. Facilidad de Uso	El software fue presentado a través de una teleconferencia, y se percibió de fácil uso, las interfases son elaboradas y hay varias formas de acceder a una misma tarea.
2. Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los campos principales son predefinidos, pero hay posibilidad de personalizar otros de acuerdo a las necesidades de Capri.</li> </ul>
3. Precio	Arrendamiento del software por usuario USD 59, para dos usuario USD 118, suscripción al servicio por usuario USD 25, para dos usuarios 50 USD.
4. Facilidad de Implementación	El software es de instalación inmediata, con el acompañamiento de la empresa, la cual crea una cuenta para "El Pescador de Capri", con el numero de usuarios y niveles de seguridad que requiera.
5. Arquitectura del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la relación con los clientes (CRM).</li> <li>Gestión de las campañas de marketing (emailing, phoning...).</li> <li>Gestión de la asistencia al cliente (mensajes de soporte, incidentes.).</li> <li>Gestión comercial (presupuestos, pedidos, facturas, tesorería).</li> <li>Gestión de proyectos (tiempo, planes de requerimientos técnicos).</li> </ul>
6. Referencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Tenemos representantes comerciales distribuidos en todo el territorio francés. INES no requiere administración técnica y los datos de cada uno actualizan se en tiempo real.". Philippe RIDEAU. Director Comercial. Nikon Instruments.</li> <li>"Para PROSPACTIVE, el CRM de INES constituye en la actualidad un factor esencial de diferenciación en la gestión de una red de franquiciados". Frédéric Liotard – PDG.</li> <li>"INES nos permite ahorrar un valiosísimo tiempo al acceder más rápidamente a la información. INES es una solución muy intuitiva que estimula a que los usuarios utilicen el sistema. A decir verdad, no sé cómo éramos capaces de trabajar antes de INES". Luc Marichez. Director. Tracelec.</li> <li>Cannon.</li> </ul>
7. Soporte a Sistemas Existentes	INES se puede integrar con otros sistemas, se puede establecer una frecuencia de importación de datos de un programa a otro. Debe tenerse claridad, sobre los datos que se desea visualizar en ambos programas y con qué frecuencia. INES también puede generar facturas a través de la herramienta de presupuesto.
8. Confianza	INES fue creado en 1999, actualmente es reconocido en Francia como uno de los líderes del mercado del software de gestión On-Demand.
9. Asesoría y Asistencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>El soporte técnico y las actualizaciones vienen incluidas en el paquete.</li> <li>No es necesario que viaje un asesor hasta Colombia pues su programa de capacitación se proporciona Online para el administrador del sistema, entre 12 y 16 horas por etapas de dos horas, de acuerdo al conocimiento previo de la persona a capacitar.</li> <li>Esta Formación es personalizada y su objetivo es la configuración de los módulos contratados, el análisis y definición de los procesos comerciales a</li> </ul>

	<p>configurar, la definición de los perfil de usuarios y administración (claves de acceso, derechos y buzón de correo electrónico), la importación de los ficheros maestros (Fichas de Empresas, Contactos y artículos) y la personalización de la base de datos con campos libres, el manejo de las búsquedas avanzadas, actualización de datos en cascada y exportación de datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor 300 USD entre 12 y 16 horas.</li> </ul>
10. Requerimientos del Sistema (Hardware)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Computador con acceso a Internet.</li> <li>• No se requiere de inversión en hardware especializado.</li> </ul>

**Tabla 32. Proveedor No. 6. Apolo Ingeniería S.A.**

<b>CRITERIOS DE SELECCION</b>	<p><b>Empresa:</b> Apolo Ingeniería S.A. Casa de Software.  <b>Dirección:</b> Cra 24 No. 53 A - 71. Manizales. Colombia.  <b>Teléfono:</b> Oficina: 8814800. Soporte: 8780040/50.  <b>Página Web:</b> <a href="http://www.apolosoft.com">www.apolosoft.com</a>  <b>Correo Electrónico:</b> <a href="mailto:lorena.giraldo@apolosoft.com">lorena.giraldo@apolosoft.com</a>  <b>Contacto:</b> Camilo Ocampo. Asesor.  <b>Nombre del Software:</b> Mekano ERP.  <b>Logo:</b></p> 
1. Facilidad de Uso	Se observó un software de fácil uso en la demostración ofrecida, las Interfases son explicativas, de fácil navegación, íconos claros, accesos desde varios link.
2. Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apariencia personalizable y campos de muy fácil edición.</li> </ul>
3. Precio	<p>Licencia \$100.000/equipo.  Promoción de lanzamiento con 25% de descuento, versión para red interna: 4 módulos y uno gratuito (nomina) \$3.570.000. (Mayo 8 de 2008)  Promoción de lanzamiento con 25% de descuento versión para web: 4 módulos y uno gratuito (nomina) \$5.220.000. (Mayo 8 de 2008)  Ambas Incluyen: licencia de un equipo, póliza de soporte por un año (capacitaciones gratuitas virtuales o presenciales en la sede de Apolo, soporte telefónico de lunes a viernes en horario de oficina, actualizaciones del programa).  El precio de las actualizaciones son el 30% del total del software.  Descuentos por pago de contado en renovación de pólizas.  Forma de pago: De contado y de manera anticipada. No se aceptan devoluciones.</p>
4. Facilidad de Implementación	El tiempo de implementación es de aproximadamente 40 horas, incluye capacitaciones virtuales y presenciales gratuitas en la sede de Apolo. Las asesorías vía telefónica también son gratuitas y se realizan de Lunes a Viernes en horario de oficina.
5. Arquitectura del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos CRM, Casos CRM, Reportes CRM</li> <li>• Informes, Arboles, Cubos, Gráficos, Procesos, Formas</li> <li>• Sistema para medir el desempeño y las relaciones con los clientes</li> <li>• Comercio electrónico</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Control de quejas y sugerencia</li> <li>• Calendario</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de tareas sin realizar</li> <li>• Buscador por criterios</li> <li>• Listas de precios para cada cliente</li> <li>• Portafolio de productos con imágenes</li> <li>• Reportes e informes generables por múltiples criterios</li> <li>• Compatible con Ms Excel, XML y HTML.</li> </ul>
6. Referencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostimed, Editorial Zapata, Casautos.</li> </ul>
7. Soporte a Sistemas Existentes	<p>El software no puede integrarse con otros existentes, pero la solución que el proveedor ofrece, incluye: sistema contable (tributario y financiero, medios magnéticos XML, activos fijos); Sistema de Gestión (facturación, inventarios, cartera, cuentas por pagar, tesorería, punto de venta); Nomina (provisiones, prestaciones, liquidaciones, novedades, parafiscales); Mekano IPS (Diagnósticos CUPS, RIPS, plan tarifario, laboratorio, CIE10, afiliaciones, citas); Modulo CRM.</p>
8. Confianza	<p>La empresa tiene 18 años de experiencia en el mercado, se ha distinguido por ofrecer una excelente relación costo / beneficio y ha demostrado que sus principales ventajas competitivas son precio, producto y servicio. El proveedor es reconocido en la región y sus productos son ampliamente utilizados.</p>
9. Asesoría y Asistencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de cada visita a Santágueda \$12.000.</li> </ul>
10. Requerimientos del Sistema (Hardware)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidor con: 2 Gb de RAM, Disco duro de 120 o 160 Gb, Procesador 3 Ghtz. Si la versión es para Web, es necesaria su conexión a internet.</li> </ul>