

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Negocios
Carrera de Dirección de Empresas

“Propuesta para el desarrollo de una estrategia de Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM) para la Posada Nacientes Palmichal”

Integrantes:

Andrea Patricia Cambronero Hernández A81234
Jennifer Carranza Flores A81360
Danny Mauricio Chavarría Barrantes A81687
Nidia Eunice Vargas Camacho A86655

**Seminario de graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Dirección de Empresas**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

San José, Costa Rica

Diciembre 2019



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 24-19

Acta de la Sesión 24-19 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 11 de diciembre de 2019, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Andrea Cambronero Hernández carné A81234, Jenniffer Carranza Flores carné A81360, Danny Chavarría Barrantes carné A81687, y Nidia Vargas Camacho carné A86655**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Enrique León Parra, representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Michel Angulo Sosa, Tutor; Alejandra López Rosales y Rafael Palomo Asch, lectores; Carlos Murillo Scott Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Las estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final **Propuesta para el desarrollo de una estrategia de administración de las relaciones con los clientes (CRM) para La Posada Nacientes Palmichal.**

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias, en opinión del Comité.

(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró APROBADO.

(Satisfactorio /insatisfactorio)

(Aprobado /no aprobado)

Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes el resultado de la deliberación y los declaró:
Licenciados en Dirección de Empresas

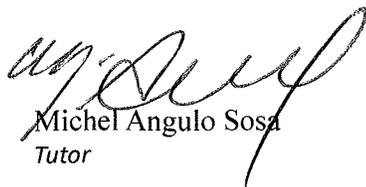
Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 17:00 horas.



Enrique León Parra
Representante del Director
de la Escuela de
Administración de Negocios



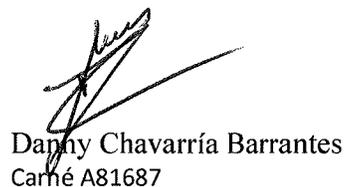
Andrea Cambronero Hernández
Carné A81234



Michel Angulo Sosa
Tutor

Jennifer Carranza Flores.
Jenniffer Carranza Flores
Carné A81360

Alejandra López Rosales
Lectora



Daphy Chavarría Barrantes
Carné A81687

Rafael Palomo Asch
Lector

Nidia Vargas C.
Nidia Vargas Camacho
Carné A86655



Carlos Murillo Scott
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



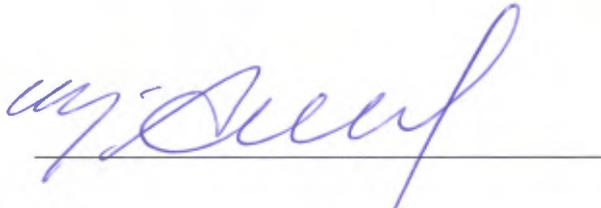
Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Los profesores lectores están ausentes
por motivo de viaje

Carta aprobación final del profesor tutor

Yo Michel Angulo Sosa en potestad de profesor tutor del trabajo final de graduación "Propuesta para el desarrollo de una estrategia de Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM) para la Posada Nacientes Palmichal" desarrollado por los estudiantes Andrea Cambronero Hernández, Jennifer Carranza Flores, Danny Chavarría Barrantes y Nidia Vargas Camacho doy fe de que el presente trabajo representa la versión final del mismo, la cual a su vez no requiere correcciones.



MIT. Michel Angulo Sosa
Tutor

Derechos de Propiedad Intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se confiere a la empresa Posada Nacientes Palmichal el derecho exclusivo de utilizar el sistema propuesto, para fines propios de la organización y a los integrantes del proyecto de graduación.

Adicionalmente, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Dedicatoria

A nuestras familias y amistades; por todo el apoyo y comprensión
brindados durante esta etapa de nuestras vidas.

Agradecimientos

A Dios, por darnos la fortaleza y la convicción para finalizar con éxito esta etapa tan importante en nuestras vidas.

A nuestras familias y amigos por su apoyo, comprensión, paciencia, dedicación y consejos.

A Sergio Ramírez y Don Hernán Ramírez por permitirnos realizar este estudio en su empresa, Posada Nacientes Palmichal; gracias por su colaboración, paciencia y asesoramiento en la realización de este proyecto.

A nuestro profesor tutor MTI. Michel Angulo, por el apoyo, colaboración, tiempo y paciencia brindados a lo largo del desarrollo de este trabajo.

Resumen Ejecutivo

La empresa Posada Nacientes Palmichal ubicada en Palmichal de Acosta se dedica al turismo rural comunitario, ofrece servicios de hospedaje, tours varios y restaurante, con el fin de dar a conocer de manera sostenible las riquezas de su comunidad, a turistas nacionales y extranjeros.

El principal objetivo de este proyecto consiste en proponer una herramienta de administración de las relaciones con los clientes (CRM), para la empresa Posada Nacientes Palmichal, que permita mejorar el servicio que esta organización brinda a sus visitantes. La propuesta surge porque actualmente la posada no cuenta con un banco de información sobre sus clientes, que le permita conocer su perfil demográfico, demanda de servicios, ni tienen un proceso estandarizado de evaluación de sus servicios postventa. Además, la compañía no ha desarrollado un proceso de reportería y análisis de que le permita planear la estrategia de sus diferentes áreas, para la efectiva toma de decisiones y alcance de los objetivos. Es importante tomar en cuenta que la ubicación geográfica de la posada no le brinda acceso a red de internet.

La propuesta para la empresa se fundamenta en consultas bibliográficas, en entrevistas realizadas al equipo gerencial de la posada, también en el análisis de la competencia mediante un estudio de Benchmarking, y finalmente la aplicación de un cuestionario a más de 400 personas para conocer su percepción sobre el Turismo Rural Comunitario y la Posada Nacientes Palmichal.

Se realizó un análisis de la información recolectada para tener un diagnóstico de la empresa, el mercado y los clientes actuales y potenciales, y con ello realiza una propuesta dividida en 4 estrategias.

La primera, un formulario de captación de datos de sus visitantes, desarrollado en Microsoft Excel y una programación de Visual Basic, que pretende crear un banco de datos que pueda ser utilizado como lista de contactos de clientes, reportes de variables demográficas, tiempo de estadía promedio y datos de servicios consumidos.

La segunda, consiste en una plantilla de Microsoft Excel que permita llevar un registro de las consultas y cotizaciones en proceso, con el fin de ofrecer una mejor experiencia de compra.

La tercera es un cuestionario en línea para que el cliente pueda evaluar el servicio recibido, cuyo objetivo es conocer la opinión de los clientes, identificar cuáles servicios son los mejores evaluados y mejorar la experiencia de los visitantes en las áreas que sea requerido.

Por último, la cuarta estrategia está enfocada en los reportes generados como resultado de las anteriores, pues cada una de ellas incluye un apartado de reportería para ser utilizado por la gerencia en la toma de decisiones. La propuesta incluye los reportes recomendados, a través de tablas dinámicas que se pueden actualizar de manera inmediata a través de la herramienta de Microsoft Excel, y en el caso de la encuesta en línea, la misma procesa los datos automáticamente; a su vez, como parte de la propuesta se recomienda la revisión mensual de estos reportes para un mejor seguimiento de los resultados.

Finalmente, con la implementación de la propuesta se busca que la empresa pueda analizar y conocer mejor a su cliente, desarrollar estrategias de mercadeo más objetivas y tener acceso a información de fuente primaria que le permitan

ejecutar planes de acción, con el fin de desarrollar ventaja competitiva en el mercado del turismo rural comunitario.

Índice

Derechos de Propiedad Intelectual.....	4
Dedicatoria.....	5
Agradecimientos	6
Resumen Ejecutivo.....	7
Introducción.....	13
Justificación.....	16
Objetivos	18
Objetivo General.....	18
Objetivos específicos.....	18
Alcances y Limitaciones.....	20
Alcances.....	20
Limitaciones	21
Marco Metodológico.....	22
Capítulo 1. Fundamentación teórica y contextualización de la industria del turismo rural.....	24
1.1 Contextualización de la industria del turismo rural.....	24
1.1.1 Antecedentes.....	27
1.1.2 Concepto de turismo rural.....	30
1.1.3 Autoridades competentes en Costa Rica.....	33
1.2 Generalidades y manejo de las empresas familiares.....	36
1.2.1 Definición de empresa Familiar.....	36
1.2.2 Ventajas y desventajas de las empresas familiares.....	37
1.3 Marco teórico.....	38
1.3.1 Fuerzas Competitivas de Porter.....	38
1.3.2 Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM).....	41
1.3.3 Implicaciones del uso del CRM.....	48
1.3.4 Implementación de un CRM.....	52
Capítulo 2. Descripción de la empresa Posada Nacientes Palmichal.....	55
2.1 Generalidades	55
2.1.1 Reseña histórica.....	55
2.1.2 Perfil de la empresa.....	57
2.1.3 Misión.....	62
2.1.4 Visión.....	62
2.1.5 Objetivos corporativos.....	63
2.1.6 Estructura Organizacional.....	63

2.2 Contextualización de la Posada Nacientes Palmichal en el mercado de turismo rural costarricense	64
2.2.1 Mercado	64
2.2.2 Competencia	66
2.2.3 Perfil del Cliente	69
2.3 Descripción de la estrategia actual de administración de relaciones con el cliente.....	71
Capítulo 3. Análisis de la situación actual de la empresa Posada Nacientes Palmichal.....	74
3.1 Análisis de la situación actual.....	74
3.1.1 Definición del problema	74
3.1.2 Objetivos de la investigación.....	75
3.1.3 Análisis de Fuerzas Competitivas de Porter	76
Poder de negociación de los clientes	77
Poder de negociación de los proveedores	78
Amenaza de nuevos competidores entrantes	79
Amenaza de productos sustitutos	80
Rivalidad entre los competidores	80
3.1.4 Técnicas de investigación	81
3.1.5 Diseño del modelo de investigación	84
3.1.6 Recopilación, procesamiento, presentación y análisis de los resultados	86
3.2 Análisis FODA	115
Capítulo 4. Propuesta de implementación de una estrategia de administración de relaciones con el cliente para la Posada Nacientes Palmichal	125
4.1 Objetivo de la propuesta.....	125
4.2 Justificación de la propuesta.....	126
4.3 Propuesta del CRM.....	127
4.3.1 Desarrollo de la propuesta para Posada Nacientes Palmichal.....	128
4.3.2 Estrategias para el desarrollo de la propuesta.....	128
4.3.3 Esquema de la propuesta.....	132
4.4 Propuesta del plan de implementación	164
4.4.1 Cambios organizaciones y culturales	164
4.4.2 Necesidades tecnológicas	167
4.4.3 Mejora de procesos de seguimiento y control	168
4.5 Beneficios de la implementación del CRM:.....	170
4.6 Posibles Barreras del plan de implementación	171
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	175
5.1 Conclusiones.....	175

5.2 Recomendaciones	177
Fuentes Consultadas	181
Anexos.....	188
3. ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a visitar la Posada Nacientes Palmichal?	203
4. ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?	203
3. Which is the probability that you visit Posada Nacientes Palmichal again?	206
4. Which is the probability that you recommend us to other people?.....	206
5. Do you have any improvement recommendations to la Posada Nacientes Palmichal?	207

Introducción

El mundo de los negocios se encuentra en constante evolución, las mega tendencias se han encargado de abrirse paso a través de los años, generando un cambio en el pensamiento de los consumidores y en el enfoque de los servicios y productos ofrecidos por las empresas para poder satisfacer las nuevas tendencias y patrones de consumo.

Como parte de estas estrategias de adaptación y enfoque en el cliente, empresas como Purdy Motors (Aguilar, 2015), han optado por el uso de una herramienta que les facilite la administración de las relaciones con sus clientes (CRM), con el fin de generar relaciones a largo plazo y aumentar así el grado de satisfacción de los mismos.

A su vez, las pequeñas y medianas empresas han decidido no quedarse atrás en temas de tecnología que les permita impulsar el crecimiento de su negocio. De acuerdo con el diario El Financiero, el 72% de Mipymes en el país cuentan con una computadora (de escritorio o portátil) y se apoyan en internet mucho más que en el año 2012, ya que un 70% de ellas actualmente cuenta con acceso a esta herramienta (El Financiero, 2015).

Al mismo tiempo, estas empresas están tomando ventaja de las tecnologías disponibles, las cuales les permiten promover el negocio a través de las redes sociales u otros medios (El Financiero, 2015).

Parte de los objetivos de un Sistema de Manejo de las relaciones con los clientes, o “Customer Relationship Management System (CRM)”, es generar relaciones de confianza entre los clientes y el negocio, que le permitan optimizar los

resultados, ofreciendo a su vez beneficios, como el aumento de la productividad al poder controlar toda la información de los clientes actuales y potenciales; además, evita las suposiciones en la toma de decisiones al contar con los datos del negocio en tiempo real, permite realizar campañas de marketing y de redes sociales específicas para cada tipo de cliente y la agilización en la atención de los clientes e incremento en la fidelización al reducir el tiempo de espera de sus consultas (Sage, 2016).

Es por lo anterior, que con este trabajo de investigación se pretende realizar la propuesta de una estrategia de administración de las relaciones con los clientes, mediante un CRM, para la Posada Nacientes Palmichal.

La Posada Nacientes Palmichal es una PYME que se encuentra ubicada en una zona rural con gran atractivo turístico, dentro de sus principales servicios se destacan el tour de leche y queso, tour de café, pesca de trucha, caminata por senderos, taller de reciclaje, entre otros.

La Posada cuenta con un gran potencial de crecimiento, sin embargo, el manejo de las relaciones con sus clientes ha sido una debilidad latente durante los últimos años, y ante el incremento de la competencia y en su búsqueda de una ventaja competitiva que le permita continuar creciendo en el sector de turismo rural, pretende incorporar un sistema que le permita administrar las relaciones con sus clientes.

Como parte de la propuesta se espera que el sistema le permita mejorar sus estrategias de mercadeo, incrementar sus ventas y construir lealtad de sus clientes hacia la organización, permitiendo mejorar la experiencia y calidad de

los servicios ofrecidos, y el nivel de satisfacción de los clientes que hagan uso de ellos (Microsoft, 2016).

Justificación

La Posada Nacientes Palmichal, es una empresa de origen familiar que cuenta con más de 10 años dentro del mercado de turismo rural comunitario, por lo que se caracteriza en utilizar recursos oriundos de la región, en específico, la mano de obra y los servicios que se ofrecen en sus alrededores.

Por lo anterior, su dinámica es de gran ayuda para el progreso de toda la comunidad, no solo por las oportunidades de trabajo que genera de manera directa e indirecta (las cuales son muy escasas en la zona), sino también, por funcionar como un canal para los pequeños productores que de esta forma logran vender diferentes productos y servicios a los visitantes, tal es el caso de los productos lácteos de la granja que colinda con la propiedad de Nacientes.

En un primer acercamiento con los administradores de la empresa Posada Nacientes Palmichal, se ha podido identificar mediante visitas al hotel, que enfrentan dificultades en su gestión: no tienen procesos desarrollados para ninguna de las áreas de trabajo, existe una baja recurrencia de clientes, no hay métodos para medir tasas de ocupación, además tampoco tienen planes de mercadeo que ayuden a promocionar sus servicios a clientes meta específicos, o bien un seguimiento post venta, que les permita identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, en general, no poseen un sistema de administración de las relaciones con los clientes.

La empresa cuenta con distintos tipos de clientes, que incluyen desde extranjeros que visitan la zona como voluntarios o turistas, hasta visitantes nacionales de centros educativos y familias, o incluso adultos mayores; estos últimos tres segmentos, en su mayoría hacen visitas cortas, “paseos de un día”,

y desconocen la totalidad de los servicios ofrecidos. La posada presenta una gran área de oportunidad en cuanto al posicionamiento en sus clientes actuales y potenciales, así como la promoción de sus servicios.

Debido a la naturaleza del tipo de negocio de Nacientes, 100% servicio, parte fundamental para definir su plan de mercadeo, es tener claro las principales características de los clientes: quiénes son, qué servicio desean y cómo lo necesitan; por lo cual, la importancia de este proyecto radica en que un CRM les permitirá conocer sus clientes actuales y alcanzar de manera más precisa a los potenciales.

Esta estrategia permitirá mejorar la gestión de una microempresa costarricense y beneficiar a la comunidad en la que se encuentra, pues actualmente no cuentan con los conocimientos y herramientas gerenciales necesarias para una administración óptima de las relaciones con sus clientes.

La investigación que se plantea permitirá la elaboración de una propuesta para el desarrollo de una estrategia de administración de las relaciones con los clientes para la Posada, que permita fortalecer las relaciones con los clientes y la generación de planes de mercadeo enfocados en sus distintos clientes meta; y de esta manera, orientar de manera más efectiva sus recursos y accionar dentro del sector de Turismo Rural Comunitario en Costa Rica.

Objetivos

Objetivo General

Proponer una estrategia de Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM) para la Posada Nacientes Palmichal, en el sector de turismo rural comunitario del Gran Área Metropolitana, a través de técnicas de investigación cuantitativas y de mercado, que permita la integración y fortalecimiento de las relaciones con el cliente.

Objetivos específicos

1. Describir las perspectivas teóricas relevantes en torno a la implementación de un Sistema de Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM), y su aplicación en la industria del turismo rural comunitario.
2. Exponer las generalidades, situación actual y entorno de la empresa Posada Nacientes Palmichal en el Gran Área Metropolitana de Costa Rica.
3. Diagnosticar la situación actual de la empresa Posada Nacientes Palmichal en el mercado costarricense, mediante la aplicación de herramientas de investigación y análisis que permitan conocer la manera en que las relaciones con los clientes se han manejado durante los últimos 5 años.

4. Elaborar una propuesta de Administración de las Relaciones con los clientes para la Posada Nacientes Palmichal en el sector de turismo rural comunitario en el Gran Área Metropolitana, a través de técnicas de investigación cuantitativas y de mercado, que permita la integración y fortalecimiento de las relaciones con el cliente.
5. Determinar las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de la información obtenida a lo largo de la investigación.

Alcances y Limitaciones

Alcances

La finalidad del trabajo es la realización de una propuesta de una estrategia de Administración de las Relaciones con los Clientes para la empresa Posada Nacientes Palmichal, que permita la integración y fortalecimiento de las relaciones con el cliente. Sin embargo, la aplicación de las herramientas propuestas no es vinculante y queda sometida a la responsabilidad de los funcionarios de la empresa si resolviesen emplearla.

La presente investigación abarca el periodo comprendido entre los meses de julio 2018 a diciembre 2019.

El desarrollo del trabajo involucrará la recolección y análisis de información proveniente tanto de fuentes primarias tales como la Posada Nacientes Palmichal y sus fundadores, libros y publicaciones en general sobre Turismo Rural y de fuentes secundarias, por ejemplo, el Instituto Costarricense de Turismo. La investigación teórica se elaborará con base en el estudio de distintos libros del área de negocios.

También, se realizará el análisis de situación actual por medio de una Matriz FODA, las cinco fuerzas de Porter y técnicas de investigación (cuantitativa y cualitativa). Dichas investigaciones darán la base para el desarrollo de una estrategia de administración de las relaciones con los clientes que permitirá a la empresa Posada Nacientes Palmichal la creación de planes de mercadeo

enfocados en su mercado meta con base en la información obtenida a través de las herramientas que se desarrollarán.

Limitaciones

Debido a que la empresa Nacientes Palmichal es una microempresa que carece de procesos establecidos y no cuenta con una base de datos sobre los temas a investigar, no existen datos históricos sobre la administración de las relaciones con sus clientes.

Con respecto al Turismo Rural Comunitario no hay una gran cantidad de estudios, lo cual limita la consulta bibliográfica de la información, no obstante, los datos disponibles en internet, libros de texto o proyectos de graduación se usarán de la mejor manera para el desarrollo de esta investigación; adicional se utilizarán métodos de recopilación de información como cuestionarios y entrevistas para generar mejores resultados.

El estudio no abarcará todo el ámbito nacional, ya que existe una limitación de recursos económicos y de tiempo.

Marco Metodológico

Con el fin de cumplir con los alcances de este proyecto se estará realizando una investigación tipo descriptiva, la cual se adapta para cumplir a cabalidad con los objetivos planteados.

En una investigación tipo descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente. Se realiza la medición de conceptos, se ofrece la posibilidad de hacer predicciones del comportamiento en el mercado y a la vez resulta necesario tener conocimiento considerable para poder realizar una recolección de datos que responda a las variables que se buscan analizar. (Hernández Sampieri, Fernández Colla, & Baptista Lucio, 1991)

Al mismo tiempo, se utilizará una investigación no experimental, ya que no se intervendrá sobre el objeto en estudio, ni se harán modificaciones de forma directa o indirecta, solamente se utilizarán técnicas de observación y análisis del sujeto de estudio.

A continuación, se detallan las técnicas de investigación aplicables a cada objetivo:

Objetivo	Técnica
<p>Describir las perspectivas teóricas relevantes en torno a la implementación de un Sistema de Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM), y su aplicación en la industria del turismo rural comunitario.</p>	<p>Fuentes primarias: Observación y entrevistas</p> <p>Fuente secundarias: Libros, revistas, documentos generales de instituciones que formen parte de la industria del turismo rural comunitario.</p>
<p>Exponer las generalidades, situación actual y entorno de la empresa Posada Nacientes Palmichal en el Gran Área Metropolitana de Costa Rica.</p>	<p>Fuentes primarias: entrevistas y recolección de información propia de la organización.</p>
<p>Diagnosticar la situación actual de la empresa Posada Nacientes Palmichal en el mercado costarricense, mediante la aplicación de herramientas de investigación y análisis que permitan conocer la manera en que las relaciones con los clientes se han manejado durante los últimos 5 años.</p>	<p>Fuentes primarias: Encuesta a clientes por medio de cuestionarios</p> <p>Fuentes secundarias: Libros, revistas y documentos generales de instituciones que formen parte de la industria del turismo rural comunitario.</p>
<p>Elaborar una propuesta de Administración de las Relaciones con los clientes para la Posada Nacientes Palmichal en el sector de turismo rural comunitario en el Gran Área Metropolitana, a través de técnicas de investigación cuantitativas y de mercado, que permita la integración y fortalecimiento de las relaciones con el cliente.</p>	<p>Fuentes secundarias: Libros, revistas y documentos generales de instituciones que formen parte de la industria del turismo rural comunitario</p>
<p>Determinar las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de la información obtenida a lo largo de la investigación.</p>	<p>Fuentes secundarias: Libros, revistas y documentos generales de instituciones que formen parte de la industria del turismo rural comunitario</p>

Capítulo 1. Fundamentación teórica y contextualización de la industria del turismo rural

1.1 Contextualización de la industria del turismo rural

El turismo es una de las actividades más importantes a nivel mundial, según la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2018), hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo genera 11% del Producto Interno Bruto Mundial, da empleo a 1 de cada 10 trabajadores en el mundo, representa 7% de las exportaciones mundiales y 30% de las exportaciones de servicios.

En el Turismo Rural Comunitario, las comunidades rurales han encontrado una herramienta importante para la protección y conservación de los recursos naturales. Asimismo, el Turismo Rural Comunitario ha contribuido a la mejora, complemento y diversificación de los ingresos de las familias campesinas, además de desarrollar la capacidad empresarial y contribuye a frenar la migración rural, lo que permite valorar y recuperar la cultura local y el desarrollo sostenible de sus comunidades.

Una de las principales características del TRC, es que presta mayor atención a los aspectos de sostenibilidad, la venta de servicios turísticos se considera un medio para la conservación y el desarrollo local a partir de los recursos propios, bajo un principio de aprovechamiento racional de los mismos. Las distintas

organizaciones que apoyan el TRC buscan beneficios como protección y recuperación de bosques, protección de manglares, humedales y áreas de anidación de tortugas marinas, y protección del recurso hídrico (ICT, 2019).

Además de los beneficios ambientales de este tipo de turismo, se presentan muchos beneficios económicos a nivel local en las comunidades, ya que genera empleos directos e indirectos con remuneración económica permanente. El Turismo Rural Comunitario es una de las principales alternativas económicas en zonas con importantes recursos naturales y con una importante oferta potencial tanto para el ecoturismo como para el etnoturismo.

Costa Rica es un país conocido internacionalmente por su Turismo Ecológico, por esto el impacto del turismo en el ambiente es de alta relevancia. Como cualquier otra actividad productiva, el turismo transforma el medio en el que se desarrolla y puede provocar una serie de impactos negativos sobre los recursos naturales. Para que el turismo se pueda considerar sostenible es necesario evaluar estos impactos, prevenirlos, y reducirlos al mínimo posible (Guereña y Calderón, 2005).

El patrimonio cultural es uno de los recursos más importantes en que se basa este tipo de actividad turística. La mayoría de las personas que viajan a Costa Rica, además de valorar y disfrutar de la riqueza natural, buscan también la oportunidad de acercarse a la historia y cultura local. En Costa Rica, así como en varios países de Latinoamérica, la diversidad cultural y étnica permite convivir en un mismo lugar a personas indígenas, afrocaribeñas y mestizas. Estas razones hacen del TRC una de las principales alternativas económicas que

inciden tanto en la preservación del medioambiente como en la mejora del nivel y calidad de vida de las comunidades.

Desafíos del Turismo Rural como sector:

Según Guereña y Calderón (2005), el TRC tiene varios desafíos entre los más relevantes se pueden citar:

- Consolidarse como el cuarto producto turístico de Costa Rica.
- Fortalecer la articulación por medio del establecimiento de redes locales, regionales y nacionales.
- Mantener una oferta de calidad, lo que supone:
 - Establecer estándares de calidad propios para el sector.
 - Comprometerse con los estándares de calidad.
 - Aplicar criterios de sostenibilidad ambiental, social, cultural y económica en la gestión de las iniciativas.
- Ampliar la venta de servicios turísticos.

Desafíos de las empresas de Turismo Rural:

Según Guereña y Calderón (2005), dentro de los principales desafíos que enfrentan las empresas dedicadas al TRC se pueden citar:

- Competir con otras empresas familiares o privadas que brindan servicios similares.
- Mantener la calidad de los servicios ofertados y crear nuevas opciones para incrementar la visitación.
- Tomar decisiones empresariales en aspectos administrativos, financieros, legales y organizativos.
- Crear las condiciones económicas y financieras para realizar las inversiones necesarias.
- Cumplir con todos los permisos de funcionamiento que exige el mercado.
- Proporcionar una formación continua para las personas que participan en la empresa turística.
- Destinar ingresos económicos para la promoción y comercialización.

1.1.1 Antecedentes

Es importante conocer los antecedentes y principales promotores que han apoyado el desarrollo de esta actividad.

El Programa Pequeñas Donaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (PPD/FMAM) figura como el principal promotor del TRC en Costa Rica. Desde sus inicios en 1993 es ejecutado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Inició como un proyecto piloto a nivel mundial con un enfoque innovador y descentralizado, brindando asistencia por medio de

pequeños subsidios a ONGs y organizaciones de base comunitaria (OBCs) (Guereña y Calderón, 2005).

El PPD ha brindado apoyo económico a más de 40 organizaciones socias para proyectos turísticos. La Asociación para el Desarrollo Sostenible de San José Rural, en Palmichal de Acosta, recibió apoyo para fortalecer la escuela ambiental San José Rural para la educación, conservación y protección de la subcuenca de los ríos Negro y Tabarcia.

En 1995 se inició la ejecución del Convenio Bilateral de Desarrollo Sostenible Costa Rica-Holanda, que definió como uno de sus ejes fundamentales el financiamiento del turismo comunitario. En 2005, Fundecooperación, el ente encargado de manejar los recursos provenientes de este convenio, financió alrededor de 50 proyectos (Guereña y Calderón, 2005).

El Programa de Pequeñas Donaciones ha financiado y cofinanciado cerca de 50 iniciativas de turismo comunitario como un medio de conservación de la biodiversidad, fundamentalmente asociado a corredores biológicos en todo el país. Otros donantes, como la Fundación Costa Rica-Canadá y la Agencia de Cooperación Española, también han invertido recursos en desarrollar iniciativas de turismo como un medio de superación de la pobreza y de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y culturales.

Diversas Organizaciones No Gubernamentales como la Asociación del Corredor Biológico Talamanca-Caribe y Anai, en Talamanca, han brindado apoyo a una serie de emprendimientos turísticos de base comunitaria que se articulan en la Red Talamanqueña de Ecoturismo y Conservación, estos integran iniciativas indígenas, afrocaribeñas y campesinas. La Mesa Nacional Campesina, con el

apoyo técnico de la Asociación para la Economía, la Salud y el Ambiente (Acepesa), se encuentra desarrollando una serie de proyectos turísticos en la Zona Norte.

Existen dos importantes redes a nivel nacional surgidas para representar los intereses de las organizaciones del segmento y comercializar la oferta de manera articulada: el Consorcio Cooperativo Red Ecoturística Nacional (COOPRENA), con más de 10 años de operar y 13 organizaciones afiliadas, organismo ampliamente apoyado por el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACCOOP) y el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y, más recientemente, la Asociación de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR) que comprende 25 organizaciones (Guereña y Calderón, 2005).

A inicios de 2004, un grupo de organizaciones involucradas en el desarrollo del turismo rural comunitario como propuesta de contribución a la lucha contra la pobreza y la generación de empleo, decidieron conformar la Alianza para el Fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario (Cooprena, Actuar y Mesa Campesina con el apoyo de Acepesa, Instituto Costarricense de Turismo y PNUD). La Alianza se considera una plataforma de trabajo que permite a las organizaciones cooperar y no competir en acciones estratégicas que conlleven colocar el turismo rural comunitario en la agenda de las instituciones estatales (ICT, IDA, Instituto Nacional de Aprendizaje, Ministerio de Agricultura y otros) y con ello incidir en la definición de políticas públicas que soporten el desarrollo de ese turismo, hasta hoy asumido desde el sector privado a través de los esfuerzos de estas y otras organizaciones locales y nacionales.

1.1.2 Concepto de turismo rural

El Turismo Rural Comunitario, es una actividad económica de turismo que se desarrolla en zonas rurales, habitualmente en pequeñas localidades o fuera del casco urbano, con el fin de brindar a los turistas servicios personalizados según las características de la comunidad.

Usualmente, los destinos turísticos se promocionan con sus mejores paisajes, comodidades, variedad de opciones de hospedaje y excelentes propuestas de alimentación, sin embargo, en el TRC, las instalaciones comúnmente son antiguas y propias de la zona, y usualmente son reformados y adaptados para ofrecer los servicios, en una gran mayoría por los mismos propietarios.

El turismo rural busca mantener una relación entre las comunidades, con sus características propias y el medio ambiente, integrando la cultura, sociedad, agricultura, ganadería, industria y el comercio para crear un producto turístico único, que fomenta la actividad económica de la zona, pero a la vez también protege, recupera y fortalece los recursos naturales y su entorno en general.

Según Mora (2006), algunos elementos diferenciadores del turismo rural comunitario son:

- Integra las riquezas (atractivos) naturales y la vida cotidiana de la comunidad rural.
- Entrena competencias locales y desarrolla habilidades empresariales.
- Promueve e integra las prácticas productivas sostenibles dentro de la oferta turística.

- Genera los encadenamientos productivos locales.
- La experiencia turística se adapta a la vida y dinámica rurales y preserva la “ruralidad” (muestra la originalidad, peculiaridad, rusticidad, ambiente acogedor y confortable y autenticidad rural del país)
- Se sustenta en la gestión y participación local (fortalece la organización local en que participan varias familias o toda la comunidad).
- Distribuye equitativamente los beneficios y complementa y diversifica los ingresos de las familias rurales.
- Promueve la tenencia de la tierra por parte de los pobladores locales.

Según Mora (2006), el TRC presenta varias ventajas en comparación a otras formas de turismo, entre las resaltan:)

- Ubicados en lugares bien preservados y de gran belleza escénica.
- Muchas posibilidades para la observación de flora y fauna.
- Terrenos en propiedad de la organización local.
- Modos de vida preservados de forma genuina, como agricultores o pescadores.
- Conocimiento local sobre la biodiversidad y sus usos tradicionales

Sin embargo, también hace frente a varios retos, dentro de los principales:

- Lugares muy poco conocidos.

- Limitado acceso a servicios básicos de electricidad, agua potable, saneamiento y comunicación.
- Acceso dificultoso y falta de señalización.
- Nivel de calidad muy variable.
- Carencia de planes de promoción y mercadeo.

Visitantes de turismo rural

El turista que practica en este tipo de turismo es un visitante de carácter conservador al que le apasiona el contacto con la naturaleza y se preocupa por la conservación y preservación de la misma. Además de que buscan apoyar y participar de las prácticas sostenibles de carácter social, cultural y ambiental. Le gusta involucrarse con las culturas y tradiciones desarrolladas en las comunidades buscando interactuar y disfrutar de experiencias vivas, relacionadas con los roles que desempeñan los pobladores locales, también se interesa por degustar la gastronomía autóctona de las zonas que visita y colaborar con la compra de artesanías de productores locales.

La mayoría muestran interés por aprender y conocer las costumbres que representan la identidad e idiosincrasia de la zona, así como las culturas ancestrales que forman parte del pasado e historia de nuestro país.

Son visitantes con adaptación al ambiente rústico y acogedor que representan las zonas rurales del país. Es un visitante que no busca lujos, pero sí comodidad.

Colabora directamente con la economía de las comunidades al utilizar productos y servicios ofrecidos por los y las productores comunitarios, generalmente organizados a través de organizaciones, cooperativas o negocios familiares.

1.1.3 Autoridades competentes en Costa Rica

1.1.3.1 Cámara Nacional de Turismo (CANATUR)

Esta organización fue fundada en 1974. La Cámara de Nacional de Turismo es una asociación sin fines de lucro, está conformada por empresas y asociaciones turísticas privadas que representan la industria turística de Costa Rica. Uno de los principales objetivos de esta cámara es representar y defender los derechos comunes de las partes que lo conforman.

Según el Informe del Estatus de CANATUR 2013, la principal función de esta institución corresponde a:

Velar por que las leyes, decretos, disposiciones administrativas y resoluciones que emita la asamblea y el poder ejecutivo impulsen al proceso acelerado y ágil del desarrollo de la actividad turística costarricense en donde se logre eliminar las trabas burocráticas y disminuyas los problemas en el desenvolvimiento de la actividad turística.

Esta institución debe intervenir para que las decisiones que tome el sector público no afecten de forma negativa los intereses de todos los asociados y de los empresarios turísticos. CANATUR también vela por el posicionamiento de la actividad turística en los planes de desarrollo del gobierno (como impulsor de la economía del país). Además, tiene como cargo adicional la promoción del turismo nacional e internacional y el fortalecimiento del proceso científico y el

desarrollo técnico de la actividad socioeconómica del turismo; esto a su vez, velando por la sostenibilidad de los recursos naturales y culturales (CANATUR, 2019). Finalmente, CANATUR gestiona servicios de capacitación, formación y actualización para el sector turístico-empresarial.

1.1.3.2 Instituto Costarricense de Turismo (ICT)

Este organismo se creó en el año 1955 mediante la ley 1917, la misma se establece como: Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo. El principal objetivo de la institución es incrementar el turismo en el país, por lo que promueve el mantenimiento y la construcción de lugares de recreo y hospedaje para uso turístico, así como la promoción y vigilancia de la actividad privada (ICT, 2019).

1.1.3.3 Cámara Nacional de Turismo Rural (CANTURURAL)

Es una entidad de bienestar social privada sin fines de lucro, cuyo propósito es fomentar y fortalecer las iniciativas de turismo rural comunitario con compromiso social y ambiental, que facilita la generación de capacidades locales para el desarrollo. Esta cámara agrupará a todas las asociaciones, cooperativas y fundaciones vinculadas con el Turismo Rural.

1.1.3.4 Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)

El Instituto Nacional de Aprendizaje es una institución autónoma costarricense que se aboca a la educación técnica para universitaria. Brinda diferentes cursos de capacitación en muchas sedes a lo largo del país enfocándose mayormente en estudios operarios y técnicos que no requieren haber culminado la educación secundaria. Algunos de estos son; inglés, turismo, ebanistería, cómputo, manipulación de alimentos, electromecánica, etc.

El INA fue creado mediante la Ley No. 3506 el 21 de mayo de 1965 reformada el 6 de mayo de 1983 con su Ley Orgánica (INA, 2019).

1.1.3.5 Consorcio Cooperativo Red Ecoturística Nacional (COOPRENA R.L)

Es un Consorcio Cooperativo sin fines de lucro que opera con socios estratégicos como el BID, FUNDECOOPERACIÓN, OEA, PNUD, INFOCOOP, FUNDACIÓN CRUSA, etc. La visión de Cooprena R.L., es compartir el conocimiento y la experiencia con asociaciones, cooperativas, empresas privadas, grupos organizados, entre otros, acompañándoles en un proceso de formación, apoyo comercial y crediticio, así fortaleciendo la red de servicios de turismo en las comunidades y como consecuencia generando mejores condiciones de vida y puestos de trabajo dignos en las zonas rurales, logrando una reinversión y crecimiento continuo. Es la primera organización en desarrollo privado de Costa Rica, que utiliza en Turismo Rural y Comunitario como un modelo de desarrollo socioeconómico de comunidades rurales. Cuenta con 17

años de experiencia apoyando a la micro, pequeña y mediana empresa turística costarricense (COOPRENA, 2019).

1.1.3.6 Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR)

Esta asociación surgió en el 2001. Su objetivo es promover la sostenibilidad ambiental, social, cultural y económica de las iniciativas de Turismo Rural Comunitario en Costa Rica por medio del establecimiento de alianzas estratégicas para el mercadeo turístico comunitario, el fortalecimiento de la capacidad de los socios y la gestión de recursos.

Dentro de sus valores se encuentran la protección de los recursos naturales de la mano de la generación de medios de vida de hombres y mujeres (Si Cultura, 2019).

1.2 Generalidades y manejo de las empresas familiares

1.2.1 Definición de empresa Familiar

Según Donnelly (1970), se considera como una empresa familiar cualquier organización lucrativa o no lucrativa que contenga al menos dos integrantes miembros de una familia, cuando estos tienen la potestad financiera sobre ella. Es común relacionar este tipo de empresas con el tamaño de las mismas, con la desorganización en procesos y procedimientos para ejecutar los negocios, sin

embargo, la definición en esencia corresponde al criterio de propiedad de la firma.

1.2.2 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Trabajar en un negocio que tiene como sistema de dirección un enfoque familiar, proporciona diversas ventajas que ayudan a desarrollar el negocio, sin embargo, también trae consigo muchas desventajas ligadas al control y a la asignación de responsabilidades.

Según Donnelly (1970), entre las principales ventajas se pueden citar:

- Dirección más independiente, lo que provoca mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones.
- Determinado interés de la familia por que la misión de la empresa se cumpla y que en general la misma continúe en el mercado.
- Se crean relaciones a largo plazo con el personal, proveedores y clientes.
- Cultura propia definida, compartida por la empresa y familia, lo cual pone en manifiesto los sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.

En cuanto a las desventajas, según Donnelly (1970), se encuentran:

- Conflicto de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y los de la empresa.

- Existe tendencia a la autofinanciación y a un menor acceso a las fuentes de financiamiento externas.
- Conflictos familiares que afectan indirectamente (o de forma directa) en la compañía.
- Falta de sucesores competentes y calificados.

1.3 Marco teórico

1.3.1 Fuerzas Competitivas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter proporcionan un análisis de la industria que permite desarrollar una estrategia corporativa y de mercadeo que se adapte a las condiciones del entorno. Michael Porter en el artículo *The Five Forces That Shape Strategy* expone que las fuerzas que se deben considerar son: 1) rivalidad entre los competidores existentes, 2) amenaza de productos y servicios sustitutos, 3) amenaza de los nuevos competidores, 4) poder de negociación de los proveedores y 5) poder de negociación de los clientes.

Rivalidad entre competidores existentes

Según Thompson, Strickland y Gamble (2007), la rivalidad entre las empresas se intensifica cuando están activos en el lanzamiento de acciones para impulsar sus posiciones en el mercado y su desempeño comercial y cuando aumenta la cantidad de competidores y estos se asemejan en tamaño y capacidad, también

existe mayor rivalidad cuando el crecimiento del mercado es lento y cuando le cuesta menos a los compradores cambiar de marca. También, cuando los productos de los vendedores rivales se estandarizan cada vez más y cuando las condiciones de la industria impulsan a los competidores a recortar precios, afecta directamente la rivalidad entre las partes.

Amenaza de nuevos participantes

Según Thompson, Strickland y Gamble (2007), hay dos factores importantes que definen la amenaza de los nuevos competidores, el primer factor es el número de probables candidatos para entrar y los recursos con los que cuentan, en ocasiones, las mayores presiones competitivas provienen no de los ajenos sino de los participantes actuales que buscan oportunidades de crecimiento dentro de la misma industria.

El segundo factor se relaciona con que las barreras de entrada sean altas o bajas. Las principales barreras de entrada son la presencia de economías de escala, desventajas de costos y recursos no relacionados con la escala de las operaciones, preferencias de marcas y alta lealtad de los clientes, altos requisitos de capital, dificultades para construir una red de distribuidores, políticas regulatorias restrictivas y aranceles y restricciones comerciales internacionales.

Poder de los proveedores

Según Thompson Strickland, y Gamble (2007), cuando los principales proveedores de una industria tienen una posición ventajosa para determinar los

términos y condiciones del artículo que proveen, tienen la posibilidad de ejercer presión en uno o más de los vendedores rivales.

Algunos de los factores que determinan si los proveedores tienen poder son los siguientes: si unos cuantos proveedores grandes son los principales abastecedores de un artículo, si es difícil o costoso cambiar las compras de un producto de un proveedor a otro, si hay poca oferta de algunos insumos necesarios, si algunos proveedores ofrecen un insumo diferenciado que aumenta la calidad del producto, si los proveedores ofrecen un artículo que representa una parte considerable del costo del producto.

Poder de los compradores

Según Thompson, Strickland y Gamble (2007), algunos de los factores que le dan poder a los compradores son: cuando los costos de cambiar de proveedor son bajos, cuando la cantidad de compradores es pequeña o si un cliente en particular es muy grande e importante para el vendedor, si la demanda de compra es débil, si los compradores están bien informados acerca de los precios y costos de los productos del vendedor, cuando los compradores planean o tienen la posibilidad de integrarse a las primeras etapas de producción de los vendedores y si los compradores tienen la posibilidad de decidir si adquieren el producto y cuándo lo hacen.

Amenaza de los productos sustitutos

Según Thompson, Strickland y Gamble (2007), los factores que aumentan la presión competitiva proveniente de los vendedores de productos o servicios sustitutos son si los sustitutos están disponibles con facilidad y a precios atractivos, si los compradores de los productos consideran que los sustitutos son comparables o mejores en cuanto a calidad, desempeño, etc. y, si los costos en los que incurren los compradores al cambiar a los sustitutos son altos o bajos.

1.3.2 Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM)

1.3.2.1 Definición del CRM

Las Siglas CRM corresponden al concepto en inglés de “Customer Relationship Management”, el cual se ha traducido al español como la Administración basada en las relaciones con los clientes. CRM se refiere a una estrategia de negocios dentro de una organización basada en la orientación hacia los clientes. También es común relacionar este concepto con los software o sistemas informáticos que se especializan en apoyar a la administración de las relaciones con los clientes.

La administración de las relaciones con el cliente es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en esta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad (Swift, 2002).

La recopilación de información valiosa sobre los clientes, para darle un mayor valor a la oferta y a la atención brindada por las empresas hacia sus

consumidores es la base del CRM. Esta es una oportunidad para la organización de desarrollar una ventaja competitiva en el mercado.

1.3.2.2 Importancia del CRM

Actualmente la mayoría de las empresas se enfrenta a una alta competencia en su mercado, donde la oferta de productos o servicios sustitutos brinda fácil acceso de los consumidores. Si bien el fin de toda empresa es alcanzar la rentabilidad, en la actualidad diferentes compañías han visto oportunidad de cumplir sus objetivos dejando de lado el enfoque hacia el producto y centrándose en conocer las necesidades de sus clientes.

Lo anterior se traduce en productos y servicios cada vez más personalizados, que están en constante innovación y con un ciclo de vida cada vez más reducido.

Según Campos (2009), los beneficios del CRM no solo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también contar con un mercadeo más efectivo, crear oportunidades inteligentes de “cross-selling” y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

Un CRM va de la mano con la estrategia de la empresa, alineando las diferentes áreas de negocio para trabajar de manera integrada; de esta forma permite alcanzar beneficios conociendo las necesidades, gustos y preferencias del consumidor, pues las compañías están en mayor posibilidad de desarrollar productos que cumplan y sobrepasen las expectativas del consumidor.

1.3.2.3 Clasificación del CRM

Según la compañía Suma, especializada en CRM, se pueden clasificar en tres tipos de sistemas de relaciones:

1- CRM Operativo:

Se compone de dos partes principales: Front Office, en la cual se concentran el área de marketing, ventas y de la gestión al cliente BackOffice, que se concentra en la parte contable y financiera de una organización.

Entre las principales funciones del CRM Operativo están:

- Interactuar con los clientes para establecer confianza y llegar a una fidelización.
- Gestionar las funciones de marketing y ventas, así como prestar especial atención al servicio al cliente.
- Obtener información disponible de los clientes, para conocer mejor sus necesidades y poder ofrecerles un producto o servicio adecuado.

Utilizando este tipo de CRM la empresa podrá diseñar e implementar una campaña de marketing con mayor probabilidad de éxito.

2- CRM Analítico:

Este utiliza el modelo de Business Intelligence, en el que está integrado un almacén de datos perteneciente a la empresa denominado DataWarehouse y el Data Mining (exploración de datos para conocer el comportamiento de clientes).

Las principales funciones de este tipo de sistema son:

- Analizar el comportamiento del cliente para poder ofrecer un mejor servicio.
- Diseñar acciones comerciales segmentadas para tener un mejor enfoque del negocio.
- Evaluar y medir campañas de marketing y su eficiencia.
- Estructurar en bases de datos toda la información proveniente de los clientes.

3- CRM Colaborativo:

Este tipo de CRM se caracteriza por la interacción a través de diferentes canales de comunicación entre la empresa y el cliente. De esta manera, la empresa puede establecer un vínculo con sus clientes, ofreciéndoles los servicios o bienes que se adecuan a sus necesidades tomando ventaja de la variedad de canales que ofrece un CRM. Algunos de estos canales son los correos electrónicos, mensajería de texto, teléfonos, entre otros.

Este tipo de sistema pretende establecer una comunicación multicanal entre todos los departamentos de la empresa, así como interactuar con el cliente final.

1.3.2.4 Etapas del CRM

Para Campos (2009), el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado solo a la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la adopción del CRM.

Barquero y Rojas (2009) detallan 6 etapas para el desarrollo de un CRM:

a. Definición de objetivos y visión del proyecto:

Se debe establecer el curso de acción a seguir determinando los objetivos que se desean alcanzar con el proyecto, teniendo como punto de partida un análisis de las fortalezas y debilidades de la organización.

b. Definición de la estrategia de CRM:

Posteriormente se debe determinar el camino a seguir, la estrategia para alcanzar estos objetivos. La estrategia debe ser clara en el rol que debe cumplir cada una de las áreas de la empresa tomando en cuenta las competencias actuales y calendarizando las tareas a desarrollar.

c. Cambios organizacionales en los procesos y las personas:

Se debe valorar la necesidad de modificar la estructura organizacional y los procesos, para asegurar que los mismos realmente estén alineados y enfocados hacia el cliente y sus necesidades. Se debe crear una cultura organizacional

alineada a los objetivos estratégicos, y debe ser compartida con todos los integrantes de la compañía.

d. Información:

Es necesario realizar la recopilación de toda la información de la empresa, sus clientes y su entorno.

e. Tecnología:

Se deben determinar las necesidades tecnológicas de la empresa para llevar a cabo sus objetivos.

f. Seguimiento y control:

Al igual que muchos otros procesos, este requiere de revisiones y evaluaciones periódicas para determinar su efectividad, oportunidades de mejora y actualizaciones.

1.3.2.5 Áreas de cobertura del CRM

Un CRM permite a las empresas enfrentar de una mejor manera los mercados competitivos pues les permite responder de manera más asertiva las necesidades del consumidor.

Barquero y Rojas (2009) mencionan los 10 componentes definidos por Barton Goldenberg para un CRM:

- Funcionalidad de ventas y su administración

- Servicio y atención al cliente.
- Mercadotecnia
- Manejo de tiempo
- Telemarketing
- E-commerce
- Servicio en las ventas
- Manejo de información para ejecutivos
- Integración del ERP
- Sincronización de datos

1.3.2.6 Características del CRM

El eje central del CRM es el cliente, y como se ha mencionado anteriormente, la alta competitividad en el mercado ha resultado en mayor atención a lo que los clientes quieren, cómo y cuándo lo quieren, y el CRM viene a brindar estas respuestas a la compañía.

Barquero y Rojas (2009) indican algunas de las principales características de los CRM, las cuales se detallan a continuación:

- Maximiza la información del cliente: la base de datos de información sobre los clientes puede ser de gran utilidad para diferentes áreas de la compañía y la toma de decisiones de las mismas.

- Brinda los fundamentos para mejorar la atención al cliente: al conocer los datos de los clientes, se puede ofrecer de mejor forma el producto o servicio, así como tener una mejor comunicación con ellos e interactuar de manera adecuada.
- Crear fidelización de parte de los clientes: gracias al conocimiento que genera sobre los clientes, permite satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas generando fidelización.
- Permite identificar clientes potenciales: al conocer mejor a los clientes actuales, se identifican características de los mismos y por lo tanto facilita identificar aquellos clientes potenciales.
- Permite identificar nuevas oportunidades de negocio.

Las empresas pueden desarrollar una ventaja competitiva al implementar un CRM, al poder anticiparse a las necesidades de sus consumidores, aumentar su nivel de servicio y aprovechar las oportunidades del mercado en general antes que su competencia.

1.3.3 Implicaciones del uso del CRM

1.3.3.1 Ventajas y desventajas

Barquero y Rojas (2009) mencionan como la competencia para las empresas cada día se ha convertido en intensa y global en gran parte por la creciente diversidad de productos y servicios disponibles en el mercado.

En respuesta a esta situación, las empresas se han inclinado hacia una nueva fuente de diferenciación: el cliente. (Barquero y Rojas, 2009)

Lo anterior, es el fundamento de modelos de negocios orientados hacia el consumidor, donde las relaciones con los clientes son clave fundamental para lograr crecer y rentabilizar los negocios. Un CRM se convierte entonces en una de las herramientas más importantes para la empresa.

Swift (2002) define algunos de los principales beneficios de un CRM, dentro de los cuales destaca:

- Convierte los datos en información útil: un CRM permite tener acceso a estadísticas y resultados que se convierten en información útil que facilita la toma de decisiones en beneficio del negocio.
- Segmentación de cliente: permite estudiar y analizar los datos de compra de los clientes para así segmentarlos y determinar cómo invertir los recursos en ellos, pues debe existir una correlación entre la inversión de recursos y nivel de enfoque del cliente. Además de que permite enfocar recursos para mover a sus clientes de un nivel a otro.
- Retención y fidelización de clientes: la capacidad de retener clientes que contribuyan a la expansión del negocio, incrementando su consumo. Al conocer el ciclo de compra de los clientes, sus gustos, hábitos o medios en los que participa, permite afianzar los vínculos de los clientes con la marca o producto.
- Captación de nuevos clientes: dado a que se tienen claras las características del consumidor, simplifica la captación de nuevos clientes

para el producto o servicio brindado. Un seguimiento detallado con la información clave permite alcanzar nuevos contactos enfocando los recursos de manera adecuada.

- Mayor rendimiento de la inversión al paso del tiempo: al lograr identificar las necesidades del cliente y comprender cómo satisfacer las mismas, hay más probabilidad de incrementar el tiempo de relación con el cliente, resultando en clientes que usan cada vez el producto o servicio, o bien lo recomiendan.

Las principales desventajas del CRM son:

- Inversión de tiempo para compilar la información: para realizar la implementación del CRM se necesita un exhaustivo trabajo de campo con el fin de obtener datos importantes, certeros y veraces. Adicionalmente, el procesamiento y análisis de dichos datos para convertirlos en información útil para la empresa.
- Altos costos económicos: no solo se refiere a los costos incurridos en la investigación y trabajo de campo para la obtención de datos y su procesamiento, sino también al costo asociado a la inversión en la tecnología de soporte para completar de una mejor manera el proceso, tal es el caso de softwares especializados, que según la necesidad de cada empresa el costo puede ser más elevado.

1.3.3.2 Riesgos asociados

Según Barquero y Rojas (2009), los principales riesgos asociados a la implementación de un CRM son los siguientes:

- **Dificultad de implementación:** el proceso de implementación de un CRM es largo y laborioso y representa un despliegue importante de recursos: dinero, tiempo, personal, entre otros, todos completamente necesarios, ya que, si no se realiza el proceso a cabalidad, los resultados obtenidos se van a distanciar bastante de los esperados. Datos incompletos o mal procesados repercuten en bases de datos no verídicas que van a generar información errónea, con lo cual no se van a obtener los beneficios que se proyectan.
- **Dependencia de la WEB:** el internet e intranet, en las empresas que las poseen, son herramientas poderosas, fáciles de utilizar y útiles para obtener mucha información valiosa acerca de los clientes, de los mercados y del entorno en general. Sin embargo, crear excesiva dependencia de la web para desarrollar todos y cada uno de los negocios, de las transacciones, o de cualquier proceso, no es bueno ya que un pequeño desperfecto en la red puede desencadenar en que el negocio se venga abajo, por eso es importante dar un uso adecuado y racional a estas herramientas sin crear dependencia de las mismas.
- **Sobre automatización:** el software de CRM es un soporte técnico para el modelo en general, sin embargo, no lo son todo. Caer en una sobre automatización no es conveniente, ya que el sistema en sí no es quien

interactúa con los clientes; son las personas del área de ventas, mercadeo, servicio al cliente, quienes tratan día a día con ellos.

- Efectividad no garantizada: implementar un CRM no garantiza un éxito inmediato, todo el proceso se debe manejar de forma cautelosa. Dentro de los determinantes del éxito de una implementación del CRM, se pueden destacar:
 - Diseño de la estrategia y agilidad organizacional.
 - Planeación y análisis para la ejecución de CRM.
 - Ejecución de las interacciones con los clientes.

1.3.4 Implementación de un CRM

1.3.4.1 Administración

La implementación de un CRM normalmente está relacionada con los cambios en los procesos de negocio y la introducción de la nueva información tecnológica, por lo que una administración efectiva es muy importante. Monitorear el ambiente externo de las organizaciones les brinda a los líderes un lugar relevante para establecer la mejor estrategia en relación a la implementación de un CRM. Hacer que el proyecto sea beneficioso para toda la empresa es una responsabilidad del equipo gerencial, como ente de control e implementación de la estrategia. (Xu et al, 2005)

1.3.4.2 Las personas

La herramienta de CRM puede ser visualizada como una visión a 360 grados dentro del ciclo de los negocios ya que involucra la mejora en la gestión de comunicación entre los clientes y el negocio. Uno de los puntos principales es que la información fluya entre todos los puntos de los usuarios en la empresa. Un negocio que comparte información permite una comunicación más efectiva, con esto se refuerza la idea de que un CRM mejora la forma en que la información es compartida en una empresa (Xu et al, 2005)

Cuando las personas, en específico los empleados, comienzan a compartir información que obtienen del sistema CRM, se pueden visualizar una serie de resultados positivos.

- Mejora el servicio al cliente.
- Oportunidades de ventas cruzadas.
- Historial de los hábitos y preferencias de los clientes de la empresa.
- Estudio integrado y completo de los clientes en una sola herramienta.
- Mejora la segmentación de los clientes, así como los mejores usuarios.

1.3.4.3 Aspectos técnicos y económicos a considerar

Para mejorar la calidad del servicio al cliente es de suma importancia las interacciones con los mismos, sin embargo, la clave para lograr un acierto competitivo es lograr identificar las características individuales de los clientes

más rentables de la empresa. Con el propósito de maximizar las interacciones que se dan con estas compañías, el equipo de la empresa requiere crear una base de datos, y mantener un dominio total de las aplicaciones que ofrece el CRM. Esta iniciativa dará una oportunidad a la empresa para crear un panorama más completo acerca de su cartera de clientes y de esta forma maximizar los esfuerzos del equipo de publicidad y promoción de la compañía.

La empresa debe visualizar al CRM como una inversión de largo plazo, ya que sus beneficios tomarán tiempo en verse manifestados en resultados concretos. Es importante contar con el recurso humano correcto, asegurando en paralelo que las herramientas se están utilizando de la forma más adecuada. El equipo de gerenciamiento de las empresas, constantemente están en la búsqueda de inversiones que favorezcan a largo plazo, estas en un principio son costosas, pero al transcurrir el tiempo, no solo recuperan la inversión, sino que la sobrepasa; es este el principal objetivo de una implementación de CRM.

Capítulo 2. Descripción de la empresa Posada Nacientes Palmichal

2.1 Generalidades

2.1.1 Reseña histórica

En el año 1991 un grupo de quince vecinos de Palmichal de Acosta y comunidades circunvecinas se organizó para proteger las aguas y los bosques de la Cuenca Nacientes Palmichal conformada por los ríos Negro y Tabarcia para llevar a la población hábitos y costumbres de protección y conservación en armonía con el medio natural. Con la celebración de la semana ecológica se inició un trabajo de educación ambiental con niños y maestros, mediante festivales, concursos, foros y otras actividades.

En 1996, se crea la Asociación para el Desarrollo Sostenible San José Rural (ADESSARU) donde, gracias al apoyo de la empresa Beneficio Palmichal, ligada a Neumann Kaffee Gruppe y a la Hanseatische Nature Umwelt-initiative con sede en Hamburgo, Alemania, se logra adquirir 42 hectáreas a 1,500 msnm de bosque lluvioso nuboso en la parte alta de la cuenca, donde se incluye bosque primario. Esta área que se explotaba con ganadería, actualmente se destina a producción de agua, refugio de la flora y fauna, y pronto será declarada como el primer Monumento Natural en el país, administrado por el Gobierno Local (Municipalidad) de Acosta, Ministerio de Ambiente y la comunidad.

La Asociación ADESSARU, que actualmente cuenta con más de 50 asociados, formuló el plan para el desarrollo sostenible de la cuenca, gracias a la asesoría del Instituto Interamericano para la Conservación de la Agricultura (IICA) junto con los Gobiernos Locales de Acosta, Mora y Puriscal, e instituciones públicas y privadas. Esto resulta de suma importancia como experiencia de participación ciudadana en un área que abastece a más de 40.000 personas. Actualmente están en marcha programas para un uso adecuado del suelo, protección del recurso hídrico y educación ambiental.

Para la Construcción de la infraestructura de la escuela ambiental se contó con fondos provenientes del programa de Pequeñas Donaciones del PNUD y de la empresa JAVA Trading. El sueño de ADESSARU es convertir la cuenca en un aula ambiental abierta, en la cual los niños, estudiantes, profesores y vecinos puedan aprender sobre el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, conocer sobre prácticas conservacionistas y compartir mediante un turismo agroecológico los recursos de la cuenca, disfrutar de las bellezas escénicas y del bosque primario y compartir la multiculturalidad de un San José Rural donde conviven grupos de campesinos con el grupo étnico Huétar en la Reserva Indígena de Quitirrisí (Posada Nacientes Palmichal, 2018).

Es por esto que durante el 2002 se inaugura la Pasada Nacientes Palmichal, la cual es el medio que utiliza la Asociación para promoción del cuidado de las cuencas, la educación ambiental y la promoción del turismo rural en la zona.

2.1.2 Perfil de la empresa

Biografía de los líderes de la empresa

Don Hernán Ramírez, es vecino de Palmichal de Acosta desde hace más de 30 años, casado, Licenciado en Educación Ambiental de la Universidad Nacional y egresado de la Escuela de Planificación y Promoción Social. Actualmente, es el presidente de la Asociación para el Desarrollo Sostenible San José Rural (ADESSARU), la cual en el campo de la promoción y comercialización se denomina Nacientes Palmichal, Escuela Ambiental y Posada de Turismo Rural.

Sergio Ramírez, es el hijo mayor de don Hernán, oriundo de la zona de Palmichal y actualmente ejerce el cargo de Representante Comercial y Mercadeo de la Posada, posee estudios en Turismo Rural Comunitario y se dedica por completo a la atención de la Posada.

Sobre la Posada Nacientes Palmichal:

La Posada Nacientes Palmichal, es una empresa de origen familiar que cuenta con más de 10 años dentro del mercado de turismo rural comunitario, actualmente se encuentra inscrita como Posada de turismo rural, cuya declaratoria fue obtenida desde el 2008 ante el ICT, convirtiéndola en la primera posada a nivel nacional en tener esta certificación; adicionalmente cuenta con la certificación de Bandera Azul Ecológica, categoría Comunidad.

Dentro de sus principales objetivos se encuentran la conservación del recurso hídrico de la zona de Palmichal de Acosta, proveniente de la cuenca de los ríos

Negro y Tabarcia, realizando especial énfasis en el área de recarga de dichos ríos, y a su vez, convertirse en una Escuela Ambiental que fomente la conservación de los recursos naturales de la zona a través de la promoción del turismo rural comunitario.

Nacientes se encuentra ubicada en las montañas de San Pablo de Palmichal de Acosta, en la provincia de San José, aproximadamente a 43 km del Parque la Sabana. El camino desde San José hasta Palmichal Centro está completamente asfaltado en perfectas condiciones y desde Palmichal a Nacientes Palmichal está lastrado.

El servicio de atención a los clientes es de lunes a domingo, con un horario por reservación, lo que quiere decir que se atiende a los clientes con base en la reservación realizada, esto debido a que no se cuenta con una afluencia constante de visitantes; en caso de que se contrate el tour de un día, el horario se ajusta a lo solicitado por los clientes.

El medio para realizar reservaciones es mediante llamada telefónica al 2418-4328 en el horario de 6:00 am a 7:00 pm de lunes a viernes, o directamente por la Página Web de la Posada: <http://www.nacientespalmichal.com/es/>, donde el tiempo de respuesta ronda entre 12 y 24 horas.

La Posada se caracteriza por utilizar recursos oriundos de la zona, como mano de obra, servicios ofrecidos en sus alrededores (pesca de trucha, lechería, etc.) y un gran porcentaje de sus insumos alimenticios son comprados a productores del área.

Dentro de sus principales servicios, se encuentran tours de un día (producción artesanal de café, pesca de trucha, lechería, producción de queso y abono orgánico, entre otros), servicio de restaurante - comidas típicas de la zona - y posada rural o bien llamado “hotel de montaña”.

La Posada cuenta con ocho habitaciones: seis con capacidad para seis personas, y dos para cuatro personas, con una tasa de ocupación de mensual del 12%. Recibe en promedio 250 personas mensualmente, 70% de ellas realiza visitas de un día, ya sea buscando servicios de restaurante (40%), o bien tours de un día (30%) y el restante 30%, se hospeda en la Posada, con un promedio de dos noches.

La empresa cuenta con distintos tipos de clientes, que incluyen desde extranjeros que visitan la zona como voluntarios o turistas, hasta visitantes nacionales de centros educativos y familias, o incluso adultos mayores. Sergio Ramírez, Representante Comercial y Mercadeo de la Posada, indica que a lo largo del año los clientes que realizan visitas de un día lo hacen durante fines de semana; además durante los últimos años en los meses de noviembre a febrero y junio a agosto, han recibido visitas de grupos pequeños de voluntariado (cinco a diez personas) que se hospedan en promedio una semana. Adicional a esto, en los meses abril, mayo, septiembre y octubre visitan el lugar grupos de iglesias, escuelas y colegios, los cuales se hospedan por 1 o 2 noches.

Actualmente, la empresa forma parte de diferentes cámaras de turismo a nivel nacional de las cuales se apoya para su crecimiento, dentro de ellas la Cámara de Turismo Rural (CANTURURAL), el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), del Consorcio Red Ecoturística Nacional (COOPRENA R.L) y la Asociación

Comunitaria Conservacionista de Turismo Alternativo y Rural (ACTUAR) de la cual fueron socios fundadores. Como parte de la alianza con el ICT, y al contar con declaratoria turística, obtienen el beneficio de participar en las ferias nacionales Vamos a turistar, el Gustico Costarricense y la Expotur, en donde aprovechan para extender su red de contactos y atraer turistas a la Posada.

A su vez, trabaja en conjunto con diferentes tours operadores para atraer visitantes a sus instalaciones, dentro de los principales se encuentran:

- Global Works, grupo estadounidense que busca traer voluntarios interesados en tener contacto y acercamientos con la comunidad y centros educativos.
- ACTUAR (como tour operador), que trae grupos de Familias nacionales y grupos de voluntarios extranjeros.
- Morfo, Costa Rica Auténtica y Swisstravel, los cuales traen familias que buscan descanso y recreación.
- Brenesii, contacto principal para giras educativas, tanto de escuelas como de Colegios.
- Además, se tiene contacto directo con Universidades como la Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Nacional (UNA), Universidad del Turismo (UTUR), Universidad Estatal a Distancia (UNED), Universidad Técnica Nacional (UTN) y la Universidad Castro Carazo (UMCA), con las cuales se coordinan giras educativas de un día.

Al mismo tiempo, ha desarrollado alianzas estratégicas con organizaciones de la Comunidad de Palmichal, como los Guardianes del Ambiente (Escuela de Palmichal), el Colegio Técnico de Palmichal donde Nacientes es un aula abierta para los estudiantes que llevan la especialidad de Turismo y con ASUMUPA la cual es una organización de Mujeres emprendedoras de la Comunidad.

En cuanto a la interacción en redes sociales, Nacientes cuenta con una serie de instrumentos web que le permiten tener contacto con sus clientes mediante diversas opciones, entre ellas:

- Página web: <http://www.nacientespalmichal.com/es/>

En donde se encuentra la historia de la Posada, los diferentes servicios y tours que ofrece, tarifas y la opción de realizar reservaciones a través de dicha página, a su vez, diferentes opciones para que puedan contactarlos en caso de requerir información adicional.

- Facebook: <https://www.facebook.com/nacientespalmichal/>

Donde realizan constantes publicaciones sobre los grupos que visitan las instalaciones y las diferentes actividades que son realizadas a lo largo del año, adicionalmente son comunicadas promociones y otros temas de interés.

- YouTube: <https://www.youtube.com/channel/UCmetwnw-eOW7EWjVMLkJXA>

Cuentan con un canal de YouTube donde se pueden encontrar videos sobre las actividades realizadas, y del equipo de trabajo.

- Tripadvisor: https://www.tripadvisor.com.mx/Hotel_Review-g309290-d950716-Reviews-Nacientes_Palmichal-Province_of_San_Jose.html

Se puede realizar reservaciones y encontrar comentarios de las personas que han visitado el lugar.

2.1.3 Misión

De acuerdo con la información compartida por don Hernán Ramírez (presidente de la Asociación), la misión de Nacientes Palmichal es la siguiente:

La cuenca Palmichal (ríos Negro y Tabarcia) es un territorio que aloja las poblaciones de Tabarcia de Mora y Palmichal de Acosta, que sirve de sustento con un ambiente natural, suelos para la agricultura, ganadería y actividad forestal. Su calidad y cantidad del agua en sus ríos y nacientes, sirve para el consumo de sus pobladores y para surtir a poblaciones de Acosta, Puriscal y Mora. Estas atracciones la convierten en un atractivo para los amantes del turismo agroecológico comunitario.

2.1.4 Visión

A su vez, la visión de la compañía es:

La cuenca Palmichal (ríos Negro-Tabarcia), sirve de modelo la gestión del desarrollo sostenible de territorios rurales a nivel nacional e internacional debido a la convivencia, calidad de vida y armonía con la naturaleza y recursos naturales de su población; así como por su hospitalidad para con los visitantes. Estas condiciones se dan gracias a su opción por el desarrollo comunitario donde se comparten el desarrollo humano integral, en lo social, económico y cultural.

2.1.5 Objetivos corporativos

De acuerdo con las explicaciones brindadas por don Hernán, es importante entender que ADESSARU es la Asociación que da origen la Posada. La Asociación nace en enero de 1996, con el fin de promover el cuidado del recurso hídrico de la zona y la promoción de la educación ambiental, la cual a través de una donación realizada por una fundación alemana logra adquirir 42 hectáreas en la zona de recarga de la cuenta, donde se realiza la construcción de la Posada, la cual es inaugurada en el año 2002. Con base en esto, los objetivos estipulados para la Posada son:

- Desarrollo de planes de comercialización y promoción para la Posada.
- Participación en diferentes ferias de Turismo para promover la Posada.
- Aprovechamiento de las redes sociales para dar a conocer los diferentes productos ofrecidos por la Posada.
- Apoyo y desarrollo de nuevas iniciativas o productos turísticos en lo que es la cuenca de los ríos Negro y Tabarcia.

2.1.6 Estructura Organizacional

A pesar de tener un origen familiar, como se indicó anteriormente, La Posada se encuentra dirigida por los miembros de la junta directiva de ADESSARU.

La junta directiva se encarga de la toma de decisiones administrativas, financieras u otra de índole crítico que vayan a tener un impacto en el futuro de la Posada.

Sin embargo, en el día a día es Sergio quien se encuentra al mando de las instalaciones y el grupo de empleados que se encargan de brindar el mejor servicio a todos sus visitantes (limpieza, cocina, administrativos, etc.).

2.2 Contextualización de la Posada Nacientes Palmichal en el mercado de turismo rural costarricense

2.2.1 Mercado

En la última década, gracias a los esfuerzos realizados por diferentes organizaciones que fomentan el turismo en el país, entre estos el ICT, Costa Rica ha logrado posicionarse como un país multidesestino y de imagen verde a nivel mundial (Chavarría, 2009). En el 2017, 77.3% de las llegadas internacionales que se realizaron al país fueron por razones de vacaciones, recreo y ocio, porcentaje que presenta una tendencia ascendente desde el 2012 (ICT, 2019), y es muestra de que el turismo es una de las principales fuentes de atracción de extranjeros al país.

De acuerdo con Morera, citado por Chavarría (2009):

[...] el concepto de turismo rural en Costa Rica considerando las particularidades socioambientales del país, responde a un modo de turismo desarrollado en espacios rurales, centrado en la combinación de atractivos naturales, culturales y agrícolas, que potencia el desarrollo endógeno por medio de la creación y fortalecimiento de pequeñas empresas y que favorece un manejo sostenible de los recursos naturales y culturales.

De esta manera, el turismo rural se convierte en una alternativa de actividad económica para comunidades que viven en las zonas rurales del país, donde

como parte de sus principales objetivos se encuentra fomentar la participación comunitaria.

Carlos Chavarría en su estudio sobre Turismo Rural en Costa Rica (2009), indica que la oferta de Turismo Rural en el país incluye una amplia gama de actividades dentro ellas destacan las indicadas en la siguiente imagen:

Figura 2.1: Gama de actividades que incluye la oferta de Turismo Rural en Costa Rica

Actividad	Descripción
Cosecha y recolección	Hacer partícipe al turista de la recolección y cosecha de los diversos alimentos de las huertas y árboles frutales, como así también de huevos en los corrales de aves.
Observación de aves	Aprender sobre los tipos de aves nativas por medio de la observación con binoculares.
Visitas a mariposarios y jardines botánicos	Conocer el ciclo de vida de las mariposas y observar colecciones de plantas nativas, entre ellas las orquídeas.
Paseos a caballo	Disfrutar del paisaje rural a través de paseos cortos o cabalgatas.
Pesca en ríos o estanques	Pesca de trucha y tilapia en estanques, donde se paga por el peso de los peces capturados. Pesca en ríos y quebradas.
Muestras artesanales	Muestra de tejidos, trabajos en madera, pinturas, etc.
Observación de prácticas de ordeña y elaboración de quesos	Observar tanto la forma industrial como artesanal de ordeña de vacas y elaboración del queso, con la posibilidad, si el turista lo desea, de participar en el ordeño.
Manejo del caballo	Enseñar como montar un caballo, cómo preparar su montura, etc., y posteriormente realizar un paseo o cabalgata.
Paseos en bote	Realizar paseos en ríos, lagunas y en el mar.
Caminatas	Hacer recorridos a pie por fincas y montañas, a través de senderos interpretativos o tour guiados con el fin de conocer un poco más sobre la flora y fauna nativas.
Paseos en carreta	Que el turista pueda recorrer las fincas o pueblos en carretas típicas tiradas por bueyes o caballos.
Observación de procesos agroindustriales	Visitas a plantaciones de café, cacao, banano, piña, palmito y frutas, entre otras para conocer el proceso de cultivo y agroindustrialización, culminando con la degustación de productos.
Gastronomía típica	Conocer y participar en la elaboración de diversas comidas y conservas tradicionales, así como en la degustación de los platillos y productos.
Alimentación de animales	Conocer lo que come cada animal de las fincas, y tener la posibilidad de alimentarlos, para así tener un acercamiento con ellos.
Juegos populares	Desarrollar diversos juegos típicos como pueden ser: carrera de sacos, argollas, trompo, palo encebado.

Fuente: Chavarría, 2019.

De acuerdo con datos de la Guía del Turismo Rural Comunitario, existen alrededor de 70 grupos afiliados a las redes de COOPRENA y ACTUAR, este número representa el 40% de la oferta de turismo rural del país (Chavarría, 2009). Esta oferta se puede clasificar en tres grandes grupos, de acuerdo con Morera citado por Chavarría (2009), estos son: (1) Oferta desarrollada por grupos organizados bajo la modalidad de turismo rural comunitario (TRC), (2) Oferta desarrollada por grandes fincas y (3) Oferta generada individualmente por pequeños productores. Sin embargo, a pesar de que muchas de estas iniciativas tienen más de 10 años de estar operando, aún no se encuentran consolidadas, y se detectan fluctuaciones en sus operaciones debido al uso inadecuado de sus recursos, poca dedicación y escasa confianza en el proyecto que emprendieron (Chavarría, 2009).

Por lo tanto, como se evidencia en los anteriores párrafos, las características que describen la operación actual de Nacientes Palmichal encajan a cabalidad en lo que se conoce como el mercado de turismo rural comunitario en Costa Rica.

2.2.2 Competencia

A la hora de hablar sobre los principales competidores se puede realizar un análisis enfocado en dos áreas, la primera es el área de voluntariado, y la segunda la posada como tal.

En cuanto al área de voluntariado, de acuerdo con lo indicado por Sergio, la competencia es mínima, ya que son pocas las organizaciones que traen grupos de voluntarios. Nacientes Palmichal es una de las principales fuentes y atractores

de voluntarios en los cantones de Acosta y Mora, lo cual representa una ventaja competitiva para la Posada.

Sin embargo, cuando se refiere a la Posada, el escenario es bastante diferente, ya que en los cantones vecinos el turismo rural es una de las principales fuentes de empleo.

Dentro de las empresas que ofrecen la opción de tour de un día, se encuentran: Truchas San Pablo, ubicada 600 metros antes de la Posada, y por lo que cualquier persona que vaya rumbo a Nacientes, pasa primero por la entrada a sus instalaciones, convirtiéndola en su competidor más directo en tours de un día. También Chirracá de la Selva, Balneario Paraíso del Río, Balneario Valle encantado y las Aguas Termales de Cangrejal, los cuales se ubican en la ruta del centro de Acosta hacia Palmichal.

En el cantón de Mora se encuentran: Finca Integral doña Rosa, Universidad para la Paz, Restaurante el Rodeo, Turubari, Anfiteatro de Villa y Reserva Indígena Quitirrisí, los cuales se encuentran más cerca de San José que Nacientes Palmichal.

Por último, a nivel de Posada en el país compite con:

- Posada Armonía Natural, ubicada en Coronado.
- Posada de Turismo Rural Comunitario Sueños del Bosque, ubicada en San Gerardo de Dota, cuyo principal atractivo es el avistamiento de Quetzales

- Posada de Turismo Rural Heliconias, ubicada en Bijagua de Upala, y ofrece puentes colgantes y visita a Río Celeste
- Posada de Turismo Rural Comunitario el Silencio, ubicada en Aguirre de Quepos, cuyo principal atractivo es su Centro de Rescate Animal.
- Posada de Turismo Rural Comunitario San Juan, ubicada en Aguas Zarcas de San Carlos, cuyo principal atractivo es conocer el proceso de producción de piña en el país.
- Posada de Turismo Rural Comunitario Canto de Ballenas, ubicada en Bahía Ballena en Uvita de Osa, cuyo principal atractivo es el avistamiento de Ballenas
- Posada de Turismo Rural Ranchos Tinamú, ubicada en Cuenca Baja Savegre, en San Isidro de Dota, su principal atractivo es el contacto directo con las actividades de campo realizadas por los campesinos de la zona.
- Posada de Turismo Rural Comunitario Aventuras Naturales Yorkín, ubicada en Yorkín de Talamanca, cuyo principal atractivo es el encuentro con las raíces de la cultura Bribri.
- Posada de Turismo Rural Comunitario La Leona Ecolodge, ubicada en Playa Carate en Puerto Jiménez, y su principal atractivo es que se encuentra a las puertas del Parque Nacional Corcovado.

- Posada de Turismo Rural Comunitario Arenal Oasis, ubicada en la Fortuna de San Carlos, cuyo principal atractivo es su ubicación entre volcanes y bosques siempre verdes.

Con base en el listado anterior, se puede determinar que, dentro de los cantones de Acosta y Mora a nivel de Posada, Nacientes no cuenta con competencia directa, lo cual se convierte en uno de sus principales atractivos para los visitantes. Adicional a esto, Nacientes Palmichal cuenta con una fuerte red de Jóvenes en la comunidad que realizan actividades y tienen interacción directa con los visitantes, convirtiéndose en uno de los principales atractivos, como parte de la experiencia única de su visita a la comunidad de Palmichal.

2.2.3 Perfil del Cliente

Nacientes Palmichal dedica la mayor parte de sus recursos a atender cuatro sectores de clientes principales, los cuales son: (1) turistas extranjeros que visitan la zona como voluntarios, (2) visitantes nacionales, especialmente familias, (3) grupos de centros educativos los cuales realizan giras educativas y (4) Grupos de iglesias que realizan retiros en las instalaciones.

Los turistas extranjeros se caracterizan por:

- Ser jóvenes entre 20 y 30 años de edad.
- Provenientes principalmente de Estados Unidos y Alemania.
- Grupos pequeños de entre 5 y 10 personas.
- Se hospedan en promedio una semana.

- Buscan tener contacto y acercamiento con la comunidad y centros educativos.
- Realizan trabajo de voluntariado.
- La mayor afluencia se da en los meses de noviembre a febrero y junio a agosto.

Los visitantes nacionales, se caracterizan por:

- Ser familias pequeñas o grupos de adultos mayores.
- Visitan las instalaciones en busca de tours de un día.
- Buscan un lugar de relajación y alejarse del ritmo acelerado de la ciudad.
- Hacen uso del servicio de restaurante, donde esperan encontrar comidas tradicionales de la zona.

Los grupos de centros educativos se caracterizan por:

- Ser grupos de Escuelas, Colegios y Universidades
- Son Grupos de aprox. 20 a 30 estudiantes
- Andan en busca de Giras educativas, o un “Aula Abierta”
- Realizan visitas de un día
- Requieren mayor atención y tiempo, un servicio más personalizado

Y, por último, pero no menos importante, los grupos religiosos, los cuales se caracterizan por:

- Ser grupos mixtos de hombres y mujeres entre los 25 y los 40 años.
- Son grupos de entre 20 y 30 personas.
- Utilizan las instalaciones para realizar retiros espirituales
- Rentan las instalaciones por 2 o 3 días durante fines de semana
- La mayor afluencia se da entre los meses de abril, mayo, septiembre y octubre.
- Hacen uso de los dormitorios, la sala de eventos y el servicio de restaurante.
- No requieren una atención personalizada, pues ellos traen planeadas y organizadas sus propias actividades.

2.3 Descripción de la estrategia actual de administración de relaciones con el cliente

Después de una serie de conversaciones con Sergio Ramírez (Representante Comercial y de Mercadeo de la Posada), se conoció que la estrategia actual para administrar la relación con los clientes no está 100% estructurada y que, a pesar de tener ya varios años operando en el mercado de turismo rural, se les ha dificultado consolidar sus operaciones.

Como se mencionó anteriormente, la Posada realiza esfuerzos en diferentes ámbitos con el fin de darse a conocer y atraer más clientes, siendo estos:

- Incorporación a las diferentes Cámaras de Turismo a nivel nacional.

- Alianzas estratégicas con diferentes Tour Operadoras y con centros educativos (escuelas, colegios y universidades).
- Alianzas estratégicas con organizaciones de la Comunidad de Palmichal.
- Promoción en las diferentes redes sociales.

Sin embargo, el éxito de los mismos no ha sido tangible debido a la manera en que los esfuerzos han fluctuado a lo largo de meses e incluso años, no se lleva un control detallado de la cantidad de visitantes que se han recibido por su parte, e inclusive no se tiene una base de datos de todas las personas que han mostrado interés o visitado al menos una vez la Posada.

A nivel de la operación directamente en las instalaciones, cuentan con una asistente administrativa quien se encarga de realizar todos los preparativos para las visitas, (ya sean de un día o los que se hospedan varios días en las instalaciones); ella lleva un registro en una libreta de cuantas son las personas que ingresan por día, que tours realizan en su visita, cuántos tiempos de alimentación se les brinda y a su vez, se asegura que las habitaciones se encuentren limpias y ordenadas para los visitantes.

Lastimosamente, la información obtenida por la asistente no es analizada ni procesada, de manera que se pueda sacar provecho de la misma, detectando tendencias o patrones que les permita ofrecer un mejor servicio a sus clientes, un mejor seguimiento post venta, o inclusive hacerles llegar información sobre nuevas promociones, e inclusive garantizar una segunda visita.

Por otro lado, Sergio se enfoca en fortalecer las relaciones con los visitantes, de manera que cuando están en las instalaciones conversa con ellos, les consulta

cómo ha estado la visita, si les han brindado un buen servicio y si hay algún aspecto que consideran que se pueda mejorar, a su vez, les brinda pequeñas cortesías del restaurante, para que prueben parte del menú tradicional de la cocina. Sin embargo, ninguno de estos aspectos es documentado y darle seguimiento se dificulta por la misma razón.

En conclusión, todos los esfuerzos que la compañía está realizando para atraer nuevos clientes y retener los actuales no están siendo capitalizados correctamente. No cuentan con un registro de los visitantes que incluya información de contacto, es decir no poseen una base de datos con información clave, no se da un seguimiento post venta con el fin de atender sugerencias, y tampoco existe manera de cómo enviarles información de futuras promociones o eventos.

Capítulo 3. Análisis de la situación actual de la empresa Posada Nacientes Palmichal

3.1 Análisis de la situación actual

3.1.1 Definición del problema

Como se mencionó en el capítulo anterior, la Posada Nacientes Palmichal es una empresa familiar con más de una década de operar en el sector de Turismo Rural Comunitario, ofreciendo a sus clientes opciones o paquetes turísticos que van desde tours de un día hasta hospedaje como posada rural o bien conocido como “hotel de montaña” con el fin de atender a su mercado meta.

Sergio, el Representante Comercial y Mercadeo de la Posada, indica que no cuentan con un sistema formal de manejo de las relaciones con sus clientes, una estrategia clara para atraer nuevos, ni tampoco estrategias de seguimiento post-venta, lo que se considera como una oportunidad de mejora para enfrentar su competencia y continuar creciendo en el sector de turismo rural.

Con base en lo afirmado por Sergio anteriormente, y dado el interés de generar una recompra entre los clientes, los CRM son una herramienta sumamente importante, estos se convertirán en una ventaja competitiva que les permitirá optimizar sus recursos, incrementar el porcentaje de recompra y atraer nuevos clientes a la Posada.

El CRM tiene como objetivo principal el manejo adecuado de las relaciones con los clientes que permita a la organización identificar, atraer e incrementar la

lealtad de sus consumidores, lo cual hace total sincronía con las necesidades indicadas anteriormente. Además, el CRM busca la captación de nuevos clientes, el mejoramiento de los servicios ya existentes en función de la reducción de costos y del conocimiento más profundo de sus necesidades, con el fin de construir lealtad, incrementar la productividad y la utilización de los recursos de una manera más eficiente (Españeira, 2007).

Por lo anterior, se considera que un CRM podrá dar soporte a las principales necesidades indicadas por la Posada para su crecimiento de manera vertical, optimización en el uso de sus recursos e incremento de la frecuencia de compra de sus servicios.

3.1.2 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Determinar oportunidades de mejora para generar recompra de los clientes actuales y atraer nuevos clientes en el mercado costarricense además de valorar el nivel de satisfacción de los clientes actuales de la Posada Nacientes Palmichal.

Objetivos Específicos

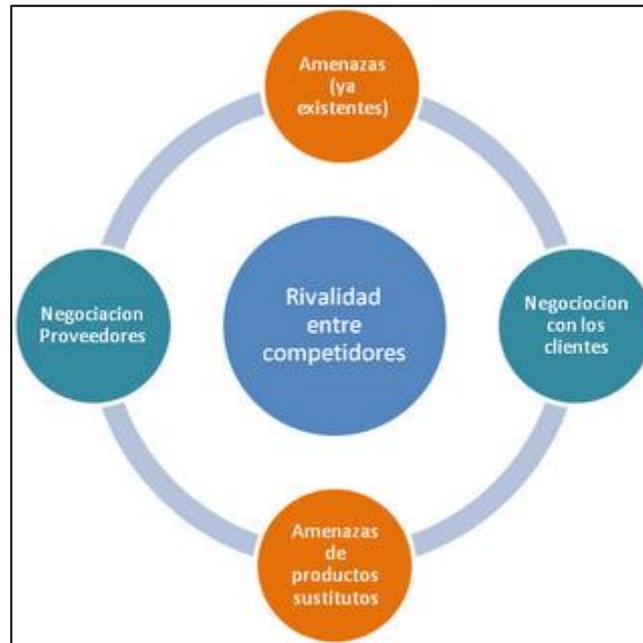
- Determinar si los habitantes del GAM tienen interés en el turismo rural comunitario y si han visitado este tipo de proyectos turísticos.

- Determinar qué porcentaje de la población investigada conoce la Posada Nacientes Palmichal.
- Identificar el nivel de satisfacción de aquellas personas que hayan visitado la Posada Nacientes Palmichal.
- Conocer la frecuencia de visita/compra de las personas que asisten a la Posada Nacientes Palmichal.
- Identificar los principales medios de comunicación por los cuales la población de interés se entera de los servicios ofrecidos por la Posada Nacientes Palmichal.
- Determinar la percepción que tiene la población de los precios de los servicios ofrecidos por la Posada Nacientes Palmichal.

3.1.3 Análisis de Fuerzas Competitivas de Porter

Parte esencial para el desarrollo de este proyecto, es entender la industria del turismo rural y el entorno en el que se desarrolla Posada Nacientes Palmichal, con el fin de identificar ventajas competitivas y oportunidades de mejora, por medio del análisis de las fuerzas de Porter se determinarán las mismas.

Figura 3.1: Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los clientes

Los clientes actuales de Posada Nacientes Palmichal abarcan un amplio rango demográfico que incluye desde extranjeros que visitan la zona como voluntarios o turistas, hasta visitantes nacionales de centros educativos y familias, o incluso grupos de adultos mayores. Es decir, su variedad de clientes es amplia y se puede clasificar como poco organizados.

Según Thompson et al. (2007) si la cantidad de clientes es poca y bien organizada el poder de negociación es alto pues pueden interferir en los precios que están dispuestos a pagar, o bien incrementar sus exigencias en cualquier variable relacionada al producto o servicio como calidad, plazos de entrega, etc.,

convirtiéndose en una amenaza para la empresa. Además, si lo anterior se da en un mercado con amplia oferta de proveedores y el cliente tiene más posibilidades de cambiar de proveedor, incrementa el poder de negociación del cliente.

En el caso de Posada Nacientes Palmichal, el poder de negociación del cliente es bajo según lo expuesto anteriormente: gran variedad de clientes y poca o nula organización, sin embargo, se considera relevante destacar, que si se desea incrementar la recompra es fundamental que el cliente tenga una excelente experiencia de compra y esto le da cierto poder de negociación.

Poder de negociación de los proveedores

Según Thompson et al. (2007) definen que el poder del proveedor es mayor si el producto o servicio que ofrece tiene características que valoramos, pero disminuye si no ofrecen productos o servicios diferenciados pues se podría cambiar de proveedor con gran rapidez y poco riesgo. El grado de este poder, determina lo fácil o difícil que es para el proveedor variar precios, plazos de entrega, forma de pago o incluso cambiar el estándar de calidad.

Una parte de los proveedores de Posada Nacientes Palmichal posee un poder de negociación bajo, por ejemplo, los proveedores de insumos para los alimentos que preparan, insumos de limpieza y suministros de oficina, pues la oferta de proveedores es bastante amplia y el producto no es diferenciado o exclusivo. Sin embargo, hay los proveedores de mayor importancia, como todos aquellos que brindan los servicios de tour de un día, cuentan con un poder de negociación

muy alto, pues el servicio que ofrecen es único en la zona, no tienen sustituto, y, tal y como se mencionó anteriormente, el 70% de los clientes realizan visitas de un día a la Posada, principalmente en fines de semana, de los cuales 30% los visita con el fin de contratar un tour.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Esta amenaza hace referencia a las barreras de entrada de nuevos competidores. Thompson et al. (2007) definen los competidores como aquellos que ofrezcan un producto o servicio igual o similar. Cuanto más fácil sea entrar o crear productos o servicios similares, mayor será la amenaza a la que se exponen. Las barreras de entrada más significativas se pueden clasificar en economías de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital requeridas, desventaja en costos, acceso a los canales de distribución y política gubernamental.

Posada Nacientes Palmichal tiene una amenaza alta en nuevos competidores pues los servicios que ofrecen se encuentran disponibles en muchas zonas del país, no hay economía de escalas o desventaja en costos (pues los insumos requeridos son comunes y de fácil adquisición), el acceso a canales de distribución es amplio y la política gubernamental apoya este tipo de desarrollo dado a que el turismo es una de las principales fuentes de ingreso para el país,

Amenaza de productos sustitutos

Thompson et al. (2007) definen como producto sustituto a aquel que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro. La amenaza surge cuando el cliente puede cambiar su decisión de compra basándose en el precio o calidad que el sustituto ofrece, o bien, en otros factores como la disponibilidad, la facilidad del cambio, etc.

Los servicios ofrecidos por Nacientes Palmichal se enfrentan a una gran amenaza de productos sustitutos, pues aquellos clientes que realizan visitas de un día para servicios de restaurante tienen a su disposición una oferta muy amplia de lugares de comida típica costarricense de otras variedades culinarias. En el caso de los clientes que buscan realizar un tour, también cuentan una gran variedad de opciones de destinos para realizar actividades de un día, incluso exactamente iguales como por ejemplo la pesca de trucha, que en los últimos años se ha vuelto bastante común.

Por otro lado, el turista extranjero que busca realizar voluntariado o bien recrearse, encuentra una gama muy amplia de destinos que ofrecen los mismos servicios, o mayor variedad incluso.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores es el resultado de las cuatro anteriores, Thompson et al. (2007) indican que la rivalidad define la rentabilidad del sector o industria, entre menos competidores haya, más rentable es económicamente y viceversa. Cada competidor establece las estrategias con las que destaca

sobre los demás, además de intentar superar o al menos reaccionar ante el resto de los competidores del mercado.

Al existir gran cantidad de competidores e incluso productos sustitutos sin ninguna diferenciación para Nacientes Palmichal, la rivalidad se vuelve alta. Además, en este punto es importante resaltar que muchos de los competidores tienen una estrategia de mercadeo más desarrollada y les permite tener un mayor acercamiento a los clientes potenciales y a servicios más diferenciados que les brindan una ventaja significativa.

3.1.4 Técnicas de investigación

A continuación, se describirán las técnicas de investigación aplicadas en este proyecto:

3.1.4.1 Benchmarking competitivo

Benchmarking referido al modelo de Espinosa (2017) es el proceso continuo de comparación de los procesos, productos y servicios de una compañía, frente a los competidores reconocidos o líderes, permitiendo identificar y adoptar prácticas exitosas. Esta técnica fue implementada por primera vez por la corporación Xerox en el año 1979.

Generalmente esta técnica está centrada en cuatro puntos principales:

1. Desarrollo de ventajas competitivas.
2. Estudiar las mejores prácticas de cualquier industria.

3. Comparar el desempeño entre industrias para lograr una mejora en la organización y/o producción.
4. Proceso de mejora continua.

Además, Espinosa (2017) explica que generalmente existe una secuencia de pasos que facilita desarrollar de forma adecuada el benchmarking de una compañía:

- A. Planificación: en esta etapa se debe responder a las preguntas de ¿qué se debe medir?, ¿a cuál de los competidores se utilizará como referencia? y ¿cómo se realizará?
- B. Datos: La recopilación de información es fundamental para el benchmarking, de ello depende el éxito del ejercicio.
- C. Análisis: una vez que se cuente con la información necesaria, se debe proceder con el análisis de los elementos que causan alguna diferencia entre la compañía que está realizando el ejercicio y las empresas estudiadas.
- D. Acción: todo el ejercicio siempre debe concluir en la implementación de mejoras concretas que aporten valor a los clientes, ya sea de forma directa o indirecta.
- E. Seguimiento y mejora: una vez concluido el ejercicio, se debe generar un informe que detalle la información destacada del proceso, esto ayudará en los procesos que se quieran mejorar en el futuro. El objetivo es que sea una iniciativa de mejora continua para la empresa.

Para la ejecución del proyecto es de suma importancia evaluar el funcionamiento de otras posadas de turismo rural ya que estas pueden aportar nuevas prácticas

que pueden ser adoptados como puntos de mejora por Nacientes Palmichal. El objetivo es identificar prácticas exitosas, que sean de ayuda para ofrecer un valor extra al cliente.

3.1.4.2 Encuesta

Alvira (2011) referencia que la encuesta a como se conoce actualmente aparece en el siglo XIX y principios del XX, en los estudios e investigaciones sobre la pobreza y las poblaciones marginales creadas por la Revolución Industrial. Para ese momento de la historia, la encuesta se aboca a dos temas principales: en primer lugar, se buscaba recabar información sobre la situación socioeconómica de las clases desfavorecidas con el objetivo final de mitigar la situación de pobreza y marginación.

La encuesta, no se encontraba inicialmente ligada al poder ni al mercado, indica Alvira (2011), es justo lo contrario ya que aparece ligada a los movimientos reformistas e intervencionistas para la mejora social.

La metodología de la encuesta se define ante todo por dos aspectos muy definidos:

- La utilización de cuestionarios estructurados como instrumento básico de la captura de la información.
- Se basa en una muestra que pretende representar a la población objeto de estudio.

Para efectos de esta investigación se utilizará una estadística que pretende recopilar información que permita conocer tanto el perfil de las personas, así como las preferencias de consumo que tiene la población seleccionada en cuanto a la práctica de turismo rural comunitario, utilizando una muestra calculada, de forma que permita inferir sobre las respuestas y los porcentajes obtenidos en la población, permitiendo así que la empresa pueda gestionar sus recursos de una forma más efectiva y tomando como referencia los resultados producto de la investigación.

3.1.5 Diseño del modelo de investigación

3.1.5.1 Cálculo de la muestra

De acuerdo con los datos del INEC en el 2018, la población nacional cuya edad se encuentra en un rango que va 20 años en adelante (público meta de la Posada) en los cantones centrales de San José, Alajuela, Cartago y Heredia asciende 1.907.712 personas. Esta cifra se tomará como base para el cálculo de la muestra.

Así:

$$n = \frac{N * Z^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N = Total de la Población

Z = Nivel de Confianza del 95%

p = Proporción esperada

q = 1-p

d = Precisión

N = 1.907.712
Z = 1.96
p = 0.05
q = 0.95
d = 0.05

Con base en lo anterior, el resultado de n=385 personas, sin embargo, para fines de la investigación se determinó redondear a 400 personas para un mejor análisis de los datos.

3.1.5.2 Modelo de investigación

Para del diseño del modelo de investigación se seleccionaron tres instrumentos de investigación:

- Encuesta a clientes por medio de cuestionarios, siendo esta una fuente de información primaria, y de contacto directo con la muestra (Anexo 4). Los cuestionarios serán aplicados mediante entrevista por intercepción a personas dentro del Gran Área Metropolitana.
- Entrevista a Sergio Ramírez representante Comercial y de Mercadeo de la Posada como otra fuente primaria de información (Anexo 2).

- Benchmarking competitivo como método de comparación de los servicios que ofrece la Posada frente a sus principales competidores, el cual será aplicado mediante visitas a los diferentes establecimientos (Anexo 3).

3.1.6 Recopilación, procesamiento, presentación y análisis de los resultados

3.1.6.1 Encuesta a clientes por medio de cuestionarios

Perfil del encuestado

La encuesta se aplicó a un total de 418 personas residentes del Gran Área Metropolitana y se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 3.1 Muestra por edad para la aplicación de cuestionarios a los encuestados

Perfil del encuestado		
Edad	Muestra	Porcentaje
Menos de 20 años	16	4%
Entre 20 - 29 años	210	50%
Entre 30 - 39 años	139	33%
Entre 40 - 49 años	37	9%
Entre 50 - 59 años	13	3%
Entre 60 - 65 años	0	0%
Más de 65 años	3	1%

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior, el 83% de las encuestas fueron aplicadas a una población que tiene entre 20 y 39 años, edad que para este efecto es considerada joven. El tercer porcentaje importante se encuentra entre las personas de 40 a 49 años, con un 9%, los cuales a su vez son considerados adultos. Estos tres grupos en conjunto suman un total de 92%, lo cual permite inferir que las personas en edad joven y adulto, económicamente activas, con un nivel de energía alto, son las más interesadas y que gustan utilizar su tiempo libre para realizar actividades ligadas al turismo rural.

A su vez, se puede concluir que los grupos de personas en los extremos, menos de 20 años y más de 50 años son las que menos practican este tipo de turismo.

Tabla 3.2 Muestra por tipo de sexo para la aplicación de cuestionarios a los encuestados

Perfil del encuestado		
Sexo	Muestra	Porcentaje
Femenino	203	49%
Masculino	215	51%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior evidencia que la aplicación de las encuestas en relación con el sexo de los encuestados se realizó de una manera muy proporcional, teniendo solamente una diferencia del 1% entre ambos sexos. El 49% de los entrevistados corresponde a mujeres y el 51% a hombres.

Tabla 3.3 Muestra por ocupación para la aplicación de cuestionarios a los encuestados

Perfil del encuestado		
Ocupación	Muestra	Porcentaje
Estudiante	66	16%
Trabajador Activo	323	77%
Desempleado	20	5%
Jubilado	9	2%

Fuente: Elaboración propia

Según la información anterior se puede concluir que el 77% de los encuestados son trabajadores activos, lo cual permite confirmar uno de los puntos expuestos en el análisis de la tabla 3.1, donde se indicó que un gran porcentaje de los encuestados se encontraba económicamente activos y se infiere que utilizan parte de sus ingresos en actividades recreativas como el turismo rural.

Tabla 3.4 Muestra por provincia para la aplicación de cuestionarios a los encuestados

Perfil del encuestado		
Provincia	Muestra	Porcentaje
Heredia	48	11%
Alajuela	56	13%
Cartago	54	13%
San José	260	62%

Fuente: Elaboración propia

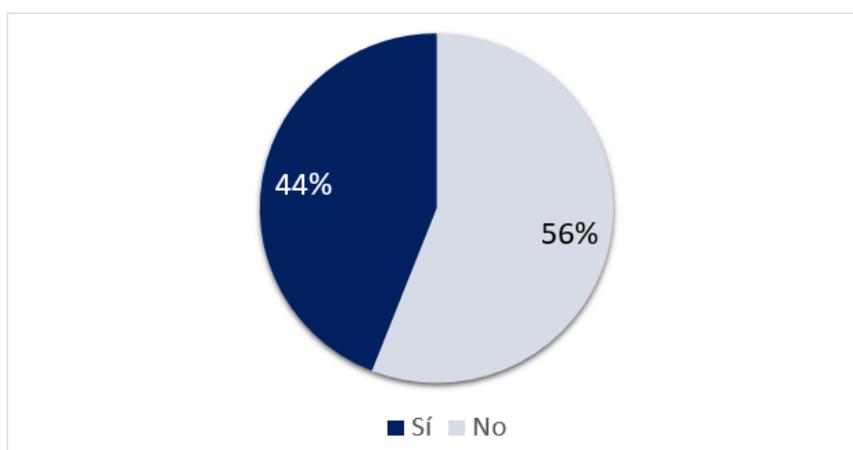
Al analizar los números mostrados en la tabla 3.4, se puede concluir que el 62% (mayor porcentaje indicado) pertenece a habitantes de la provincia de San José lo que resulta estadísticamente válido en virtud de que San José es la provincia con mayor concentración de población en el GAM y además donde se encuentran los cantones más cercanos a la Posada.

Con respecto a las restantes tres provincias (Heredia, Alajuela y Cartago), el porcentaje de aplicación se distribuyó de una manera equitativa entre ellas, donde la diferencia entre las tres no sobrepasa el 3%. Los porcentajes obtenidos fueron 11%, 13% y 13% respectivamente.

Resultados de la investigación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada para la ejecución del presente trabajo de investigación.

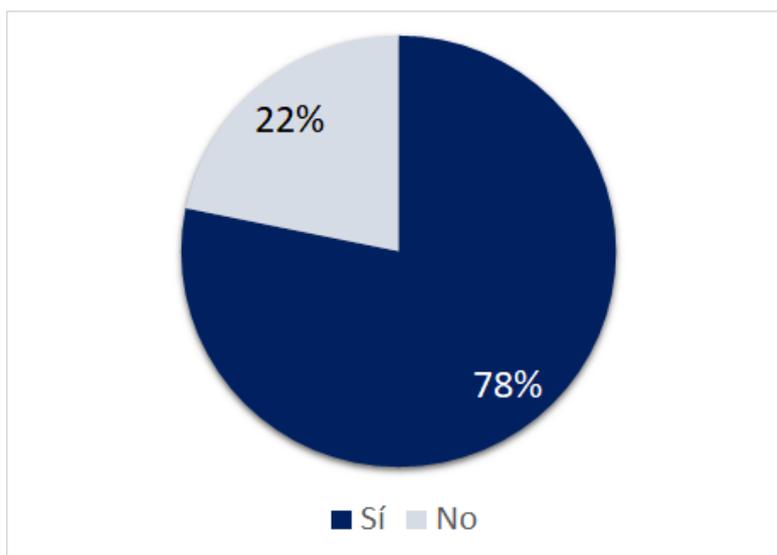
Gráfico 3.1 ¿Conoce o alguna vez ha escuchado hablar sobre el turismo rural comunitario (TRC)?



Fuente: Elaboración propia

Una de las primeras interrogantes era identificar que tan relacionados se encontraban los encuestados con el término de Turismo Rural Comunitario. En el gráfico se puede apreciar que menos de la mitad de los encuestados (44%), señaló haber escuchado hablar sobre este. Lo anterior demuestra que el costarricense no tiene conocimiento de este término, sin embargo, esto no significa que no entienda su concepto e incluso que haya participado en alguna actividad turística rural.

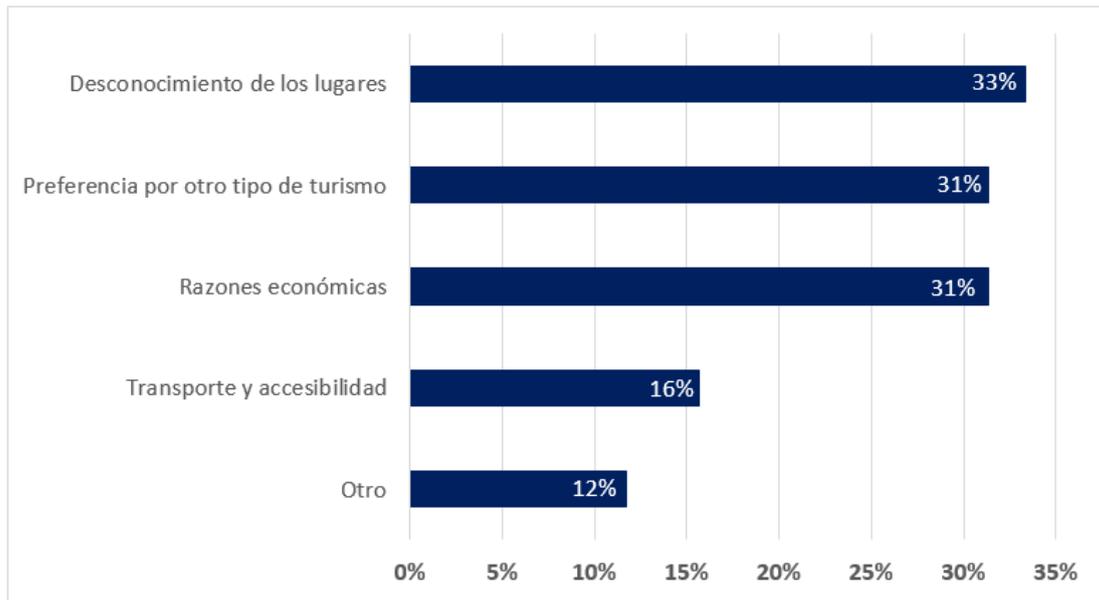
Gráfico 3.2 ¿Estaría interesado en practicar Turismo Rural Comunitario?



Fuente: Elaboración propia

A todas aquellas personas que indicaron no haber escuchado sobre TRC se les dio una breve descripción del término y se les consultó si estarían interesados en practicarlo. Después de esto, el 78% de las personas contestó de manera positiva, por lo que se interpreta que las personas efectivamente tienen un interés en practicar este tipo de turismo, aunque desconoce del término.

Gráfico 3.3: ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor los motivos por los cuales no estaría interesado en realizar TRC?

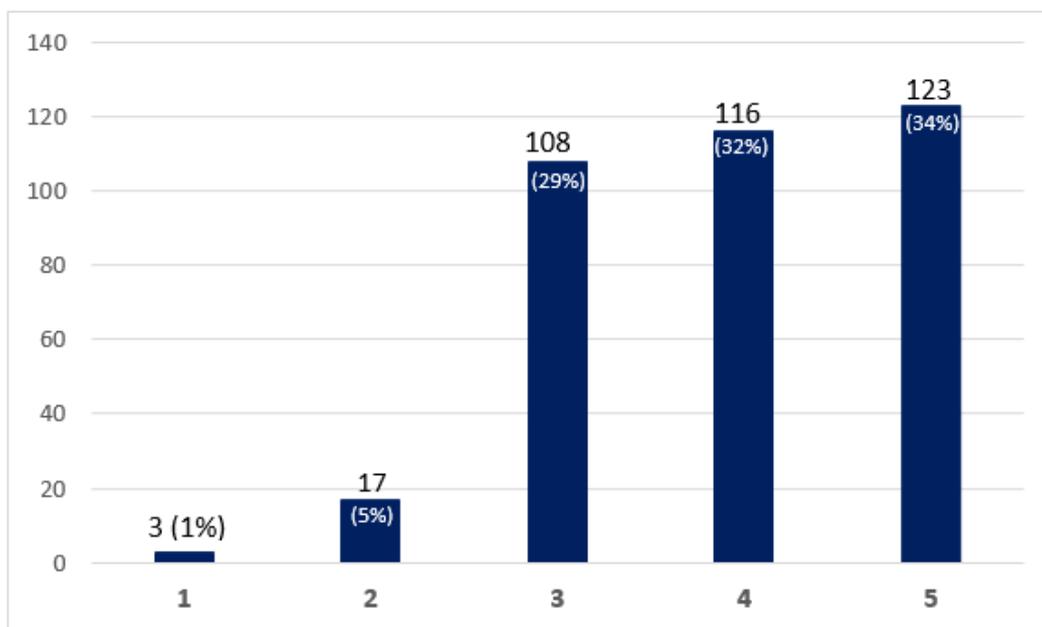


Fuente: Elaboración propia

Al 22% de encuestados que señaló no estar interesado en realizar TRC, se les consultó sobre las principales razones por las cuáles no estaría interesado y el 33% indicó “Desconocimiento de los lugares”, lo cual podría ser valioso para este estudio, pues con una campaña adecuada de comunicación se podría eliminar esta limitante.

Por otra parte, “Razones económicas” y “Preferencia por otro tipo de turismo” fueron las siguientes dos razones más mencionadas, con 31.4% de las menciones cada una, sin embargo, en este caso son justificaciones que no se pueden revertir con un esfuerzo de parte de Nacientes Palmichal.

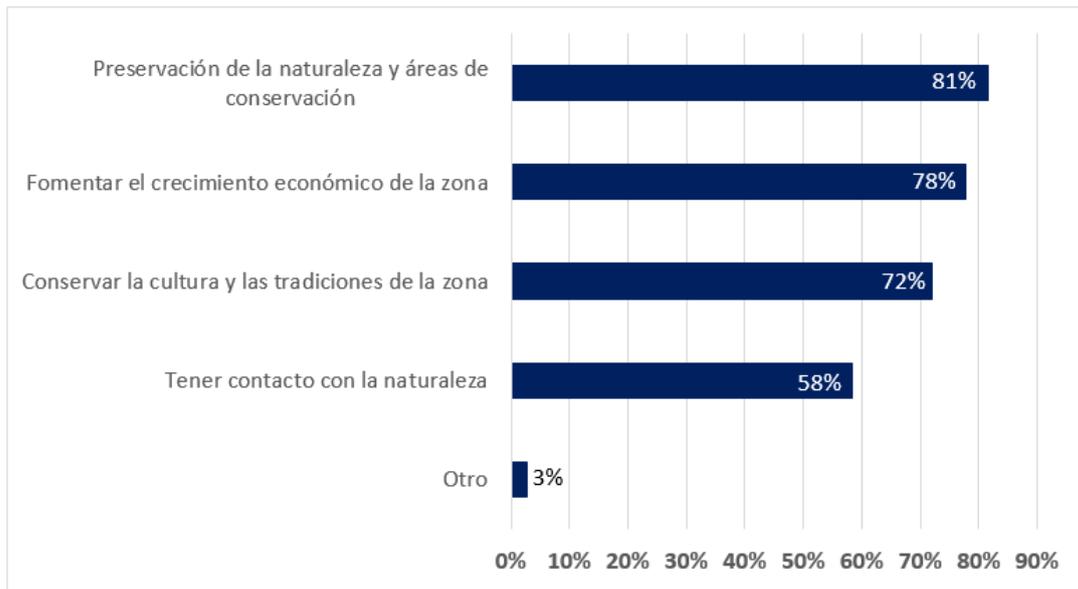
Gráfico 3.4 En la escala del 1 al 5, donde es 5 es “muy interesado” y 1 es “nada interesado”. ¿Qué tan interesado(a) se muestra usted por el TRC?



Fuente: Elaboración propia

En el caso de los encuestados que en la primera pregunta indicó conocer el término de TRC, un total de 46%, se les consultó también si están interesados en practicarlo. En este caso un 33.5% indicó estar muy interesado y más del 60% eligió en la escala un valor igual a 4 o 5. Lo anterior se interpreta que las personas que conocen el término se encuentran en su mayoría muy interesados en este tipo de turismo.

Gráfico 3.5 ¿Cuál o cuáles de las siguientes características del TRC considera importantes?

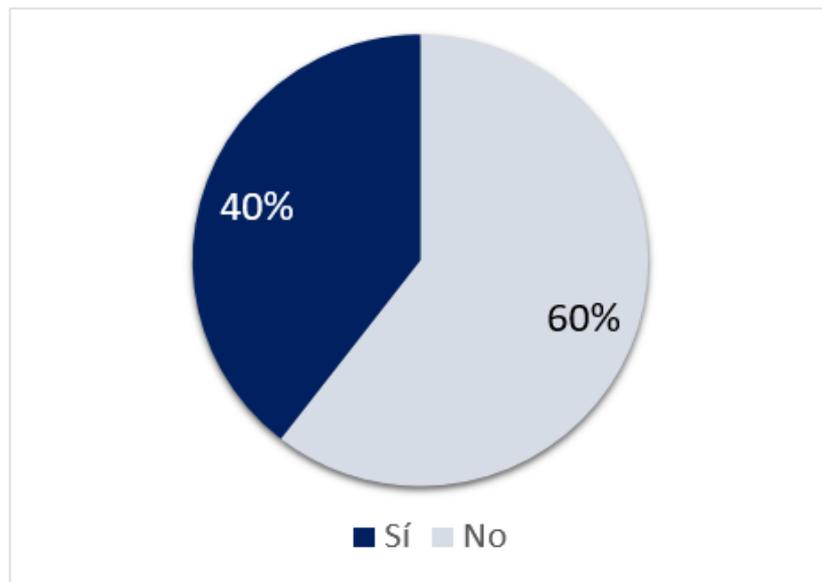


Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los encuestados cuáles son las principales características que consideran importantes en el TRC, el 81% señaló “Preservación de la naturaleza y áreas de conservación”, lo cual refuerza primero el conocimiento del término de TRC y uno de sus principales diferenciadores de otros tipos de turismo.

También fueron mencionados de forma importante fomentar el crecimiento económico de la zona y su cultura y tradiciones, otras de las importantes características de este tipo de turismo según se describió anteriormente.

Gráfico 3.6 ¿Ha visitado algún lugar de Turismo Rural Comunitario en Costa Rica?



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados que indicaron conocer el término TRC o bien se mostraron interesados en el mismo, no han visitado un lugar de TRC (60%). Lo anterior representa una gran oportunidad pues las personas muestran interés y son clientes potenciales para convertirse en visitantes de la Posada.

Tabla 3.5 ¿Podría mencionar el/los nombre(s) de los proyectos de TRC que ha visitado en Costa Rica?

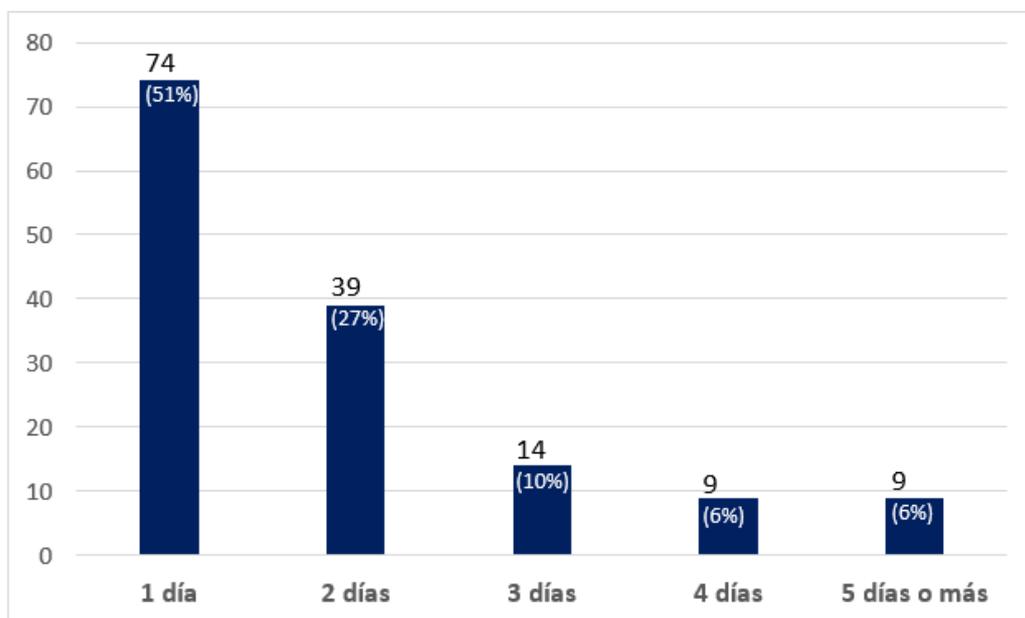
Nombre	Cantidad Menciones
Nacientes Palmichal	8
Río Celeste	3
Sueños del Bosque Posada Nacientes	3
Coronado	3
San Gerardo de Dota	3
Coope San Juan	3
San Carlos	3
Orosi	2
Volcán Poás	2
Fredo Leches	2
Turrialba	2
Truchas	2
Río Frío	2
Zarcero	1
Curso Lechería	1

Fuente: Elaboración propia

A quienes indicaron que han visitado un lugar de TRC se les consultó por el nombre de estos lugares con el fin de identificar posibles competidores o lugares sustitutos que visitan las personas. Cabe destacar que Nacientes lidera como la opción más mencionada, pues varias personas ya habían visitado la posada. Otros de los lugares que se mencionan son Río Celeste, Posada Sueños del Bosque, Coronado; sitios que ofrecen pesca de truchas. Lo anterior permite inferir que existe una oportunidad para Nacientes en ser un destino de visita por estas personas, pues ya realizan varias actividades similares a las que ofrece Nacientes, además de que están dispuestas a trasladarse a lugares más alejados de su zona de habitación, y en el caso de los que mencionaron truchas,

también representan oportunidad pues es una actividad que se puede realizar cerca de Nacientes Palmichal.

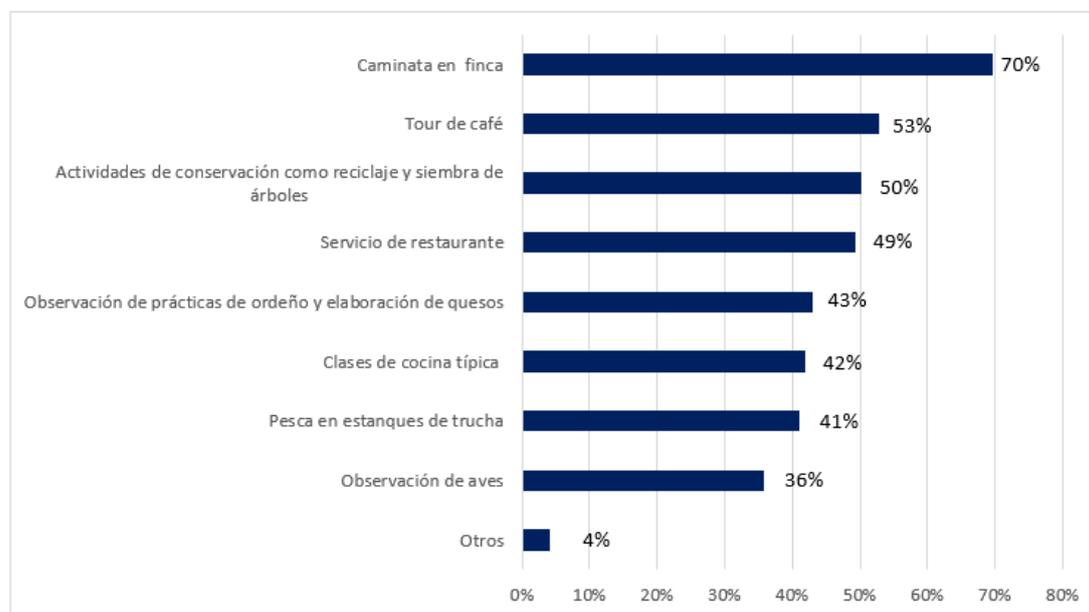
Gráfico 3.7 ¿Cuánto tiempo tomó su visita?



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se le consultó a estos encuestados cuánto tiempo tomó su visita a lo que un 51% señaló que un día. Esto quiere decir que la mayor oportunidad se encuentra en aquellos servicios que ofrece Nacientes que no incluyen hospedaje sino actividades que la persona pueda realizar en pocas horas de visita a sus instalaciones. Adicional se puede suponer que esto está relacionado a que las personas realizan un gasto menor al no incurrir en costos de hospedaje.

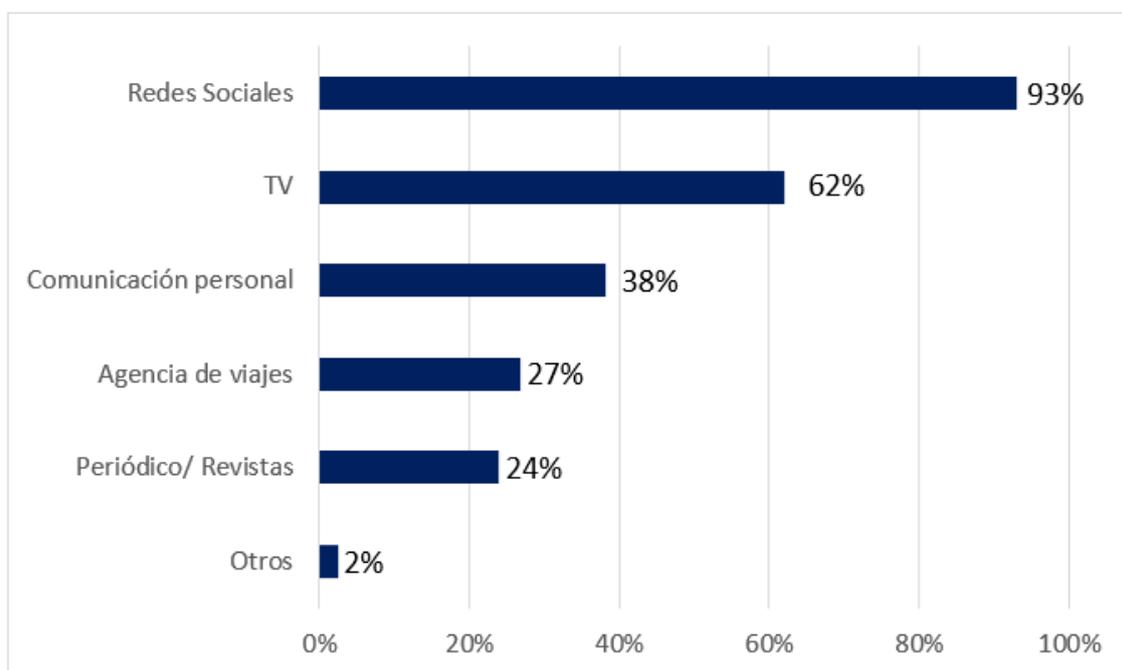
Gráfico 3.8 ¿Qué tipo de actividades de TRC le gusta o gustaría realizar?



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las opciones que se brindaron de Turismo Rural Comunitario, destacan principalmente la “Caminata en la finca” donde el 70% de la población seleccionó esta opción, seguido por el “Tour de café” con un 53%. Es por ello que la Posada debe enfocarse en explotar estas dos opciones ya que abarcaría un porcentaje muy alto de la población interesada en practicar Turismo Rural Comunitario.

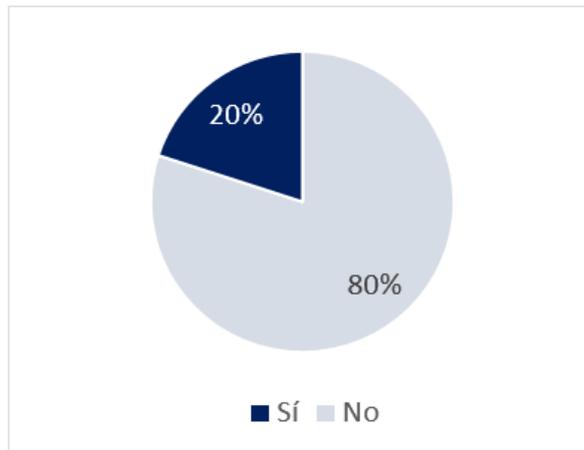
Gráfico 3.9 ¿Qué medios de comunicación considera importantes para informarse de destinos turísticos rurales en Costa Rica?



Fuente: Elaboración propia

Como opción principal en temas de comunicación para destinos turísticos, las redes sociales ocupan el primer lugar con un 93%, y la información recibida por televisión sigue siendo uno de los canales principales con un 62%. Nacientes Palmichal debe reforzar su estrategia de mercadeo invirtiendo en estos medios ya que, según los resultados obtenidos, la población del GAM utiliza estos canales de comunicación para informarse sobre el Turismo Rural Comunitario.

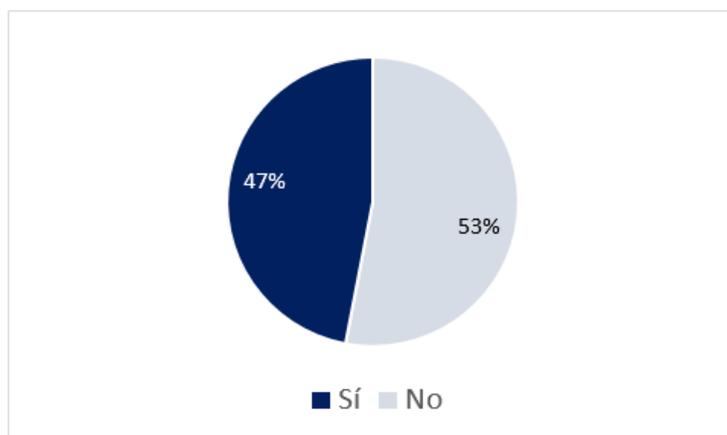
Gráfico 3.10 ¿Ha escuchado hablar de la Posada Nacientes Palmichal, ubicada en Palmichal de Acosta?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados solamente un 20% han escuchado hablar de la Posada Nacientes Palmichal. Es importante mencionar que este porcentaje representa 75 respuestas, de las cuales 35 fueron entrevistas de personas que ya habían visitado la posada.

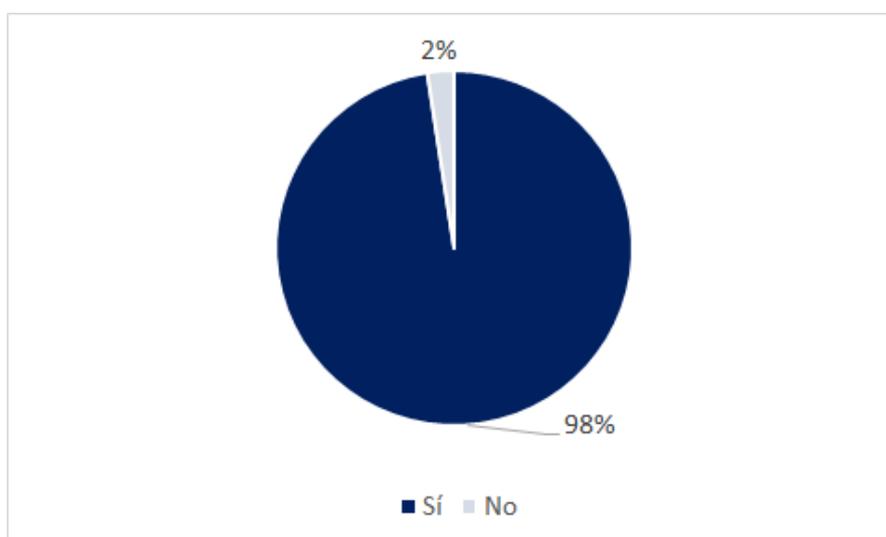
Gráfico 3.11 ¿Ha visitado el proyecto de TRC Posada Nacientes Palmichal?



Fuente: Elaboración propia

De los 75 encuestados que manifestaron conocer o haber escuchado sobre Nacientes Palmichal, el 47% expresó haberlo visitado, representado por 35 personas.

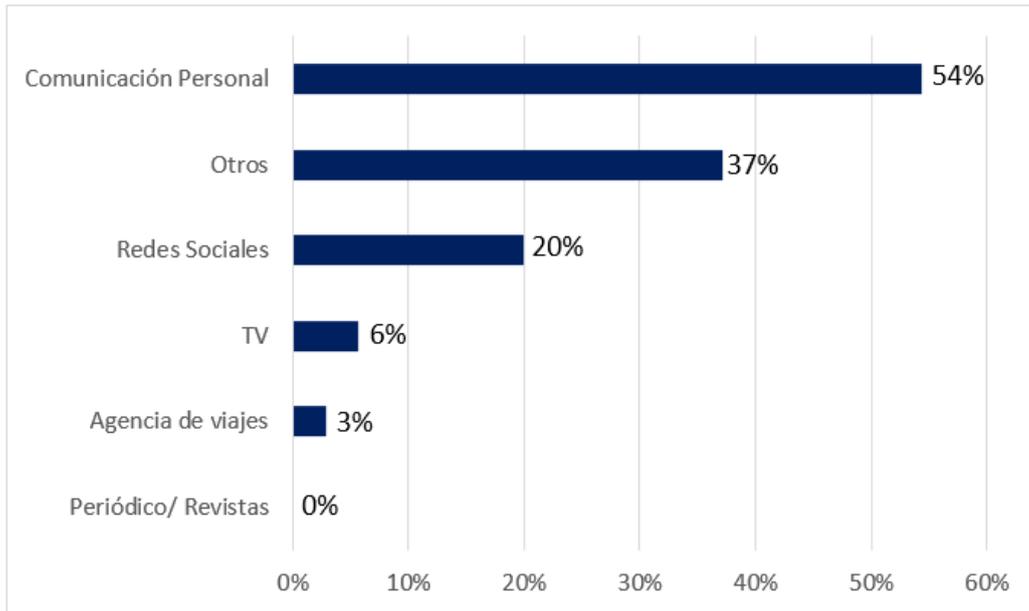
Gráfico 3.12 Posada Nacientes Palmichal es un proyecto de Turismo Rural Comunitario, que ofrece a los visitantes diversos tours y actividades ambientales y culturales costarricenses, tales como: las comidas tradicionales, visitas guiadas por fincas agropecuarias, pesca de trucha, tour de café y taller de tortillas. Todas estas actividades se dan en un ambiente rural rodeado de naturaleza y quietud. ¿Estaría interesado en visitarlo?



Fuente: Elaboración propia

Después de la explicación de la Posada y de las actividades que se pueden realizar en Nacientes Palmichal, el 98% de las respuestas muestran un interés en visitar el lugar. Es destacable que dentro del Gran Área Metropolitana estas características de TRC son un criterio importante y de agrado para la población encuestada. Dentro de las principales razones de por qué no visitaría la Posada destacan la localización y el hecho de que algunas personas viven en un entorno similar al de la posada, por lo que no les llama la atención.

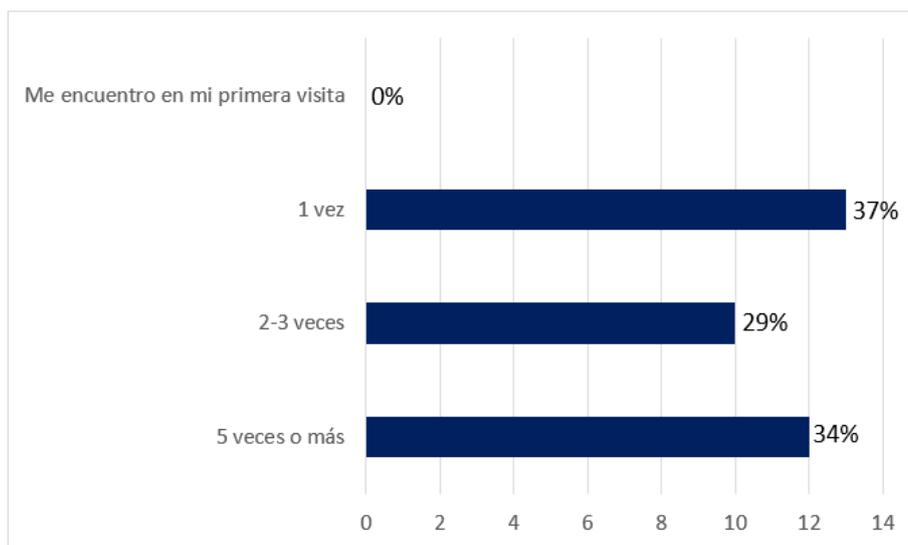
Gráfico 3.13 ¿Cómo se enteró del proyecto de TRC Posada Nacientes Palmichal?



Fuente: Elaboración propia

De las personas que conocen el proyecto, el 54% expresó que se enteraron del lugar por medio de la comunicación personal, seguido de las redes sociales que suman un 20%. Al día de hoy es esencial la experiencia que se llevan los usuarios, ya que es la forma principal de la posada para darse a conocer y generar nuevas visitas.

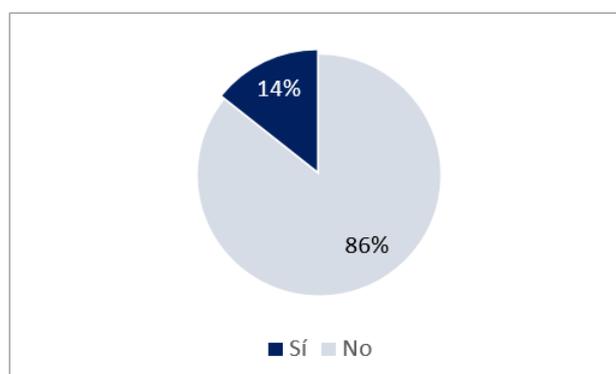
Gráfico 3.14 ¿Cuántas veces ha visitado la Posada Nacientes Palmichal?



Fuente: Elaboración propia

Se consultó sobre la cantidad de veces que ha visitado el proyecto, y se concluyó que del 100 % de personas que han concurrido Nacientes Palmichal, el 63% ha ido más de una vez, por lo que es importante destacar que el lugar genera un deseo de reincidencia para los usuarios.

Gráfico 3.15 ¿Ha recibido algún tipo de seguimiento después de la visita?

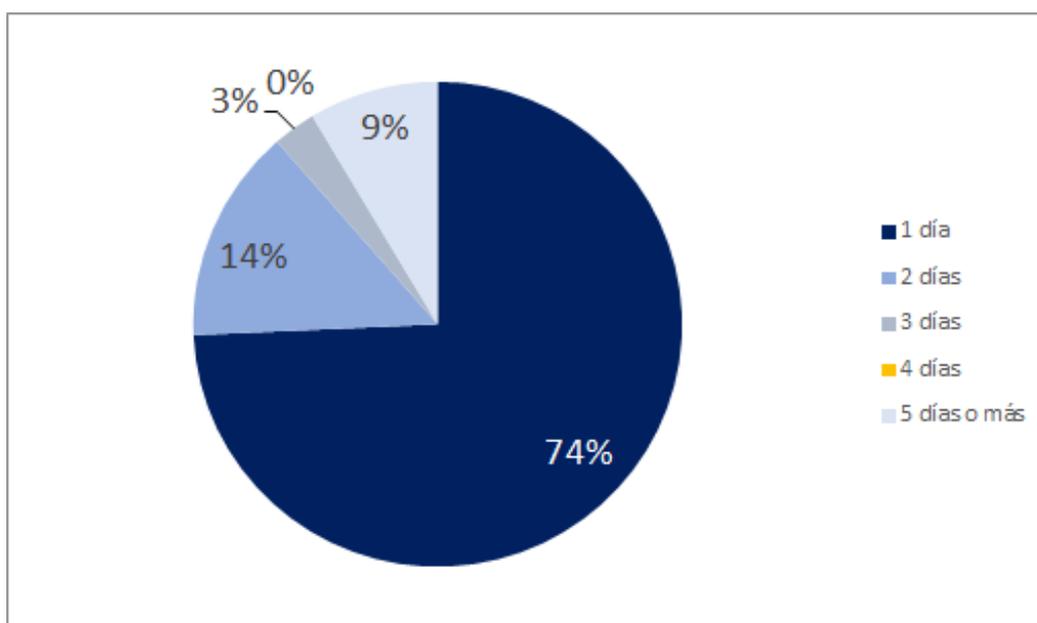


Fuente: Elaboración propia

El 86% de los encuestados que han visitado la Posada, no han recibido seguimiento después de su visita. Estos resultados evidencian la falta de procesos para la gestión de las relaciones con los clientes y de seguimiento post venta. De las personas que indicaron haber recibido algún tipo de seguimiento después de su visita, se les consultó cuál fue este, seguidamente se detallan las respuestas indicadas:

- Promoción de servicios
- WhatsApp
- Página de Facebook
- Mediante los encargados o contacto directo con don Hernán
- Por motivos de estudio

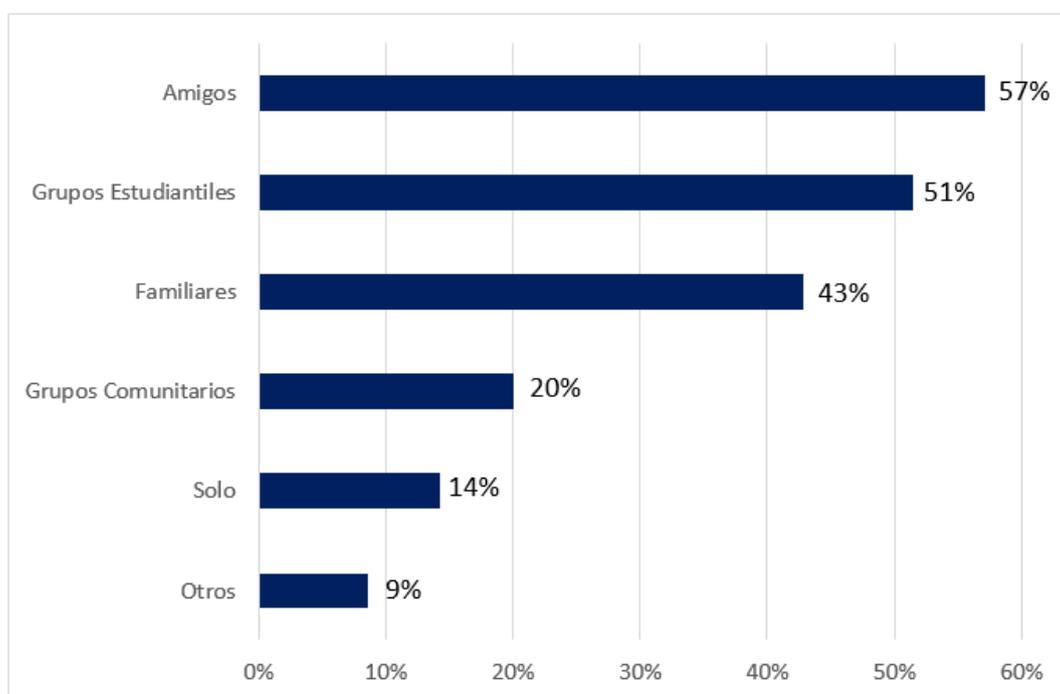
Gráfico 3.16 ¿Cuánto tiempo tomó su visita?



Fuente: Elaboración propia

De las 35 personas encuestadas que dijeron haber visitado la Posada Nacientes Palmichal, la mayoría (74%), realizó la visita de un día. Esto está muy en línea con lo conversado con Sergio, pues su mayor atractivo son los tours de un día, los cuales representan el aproximadamente 70% de las actividades realizadas a lo largo del mes.

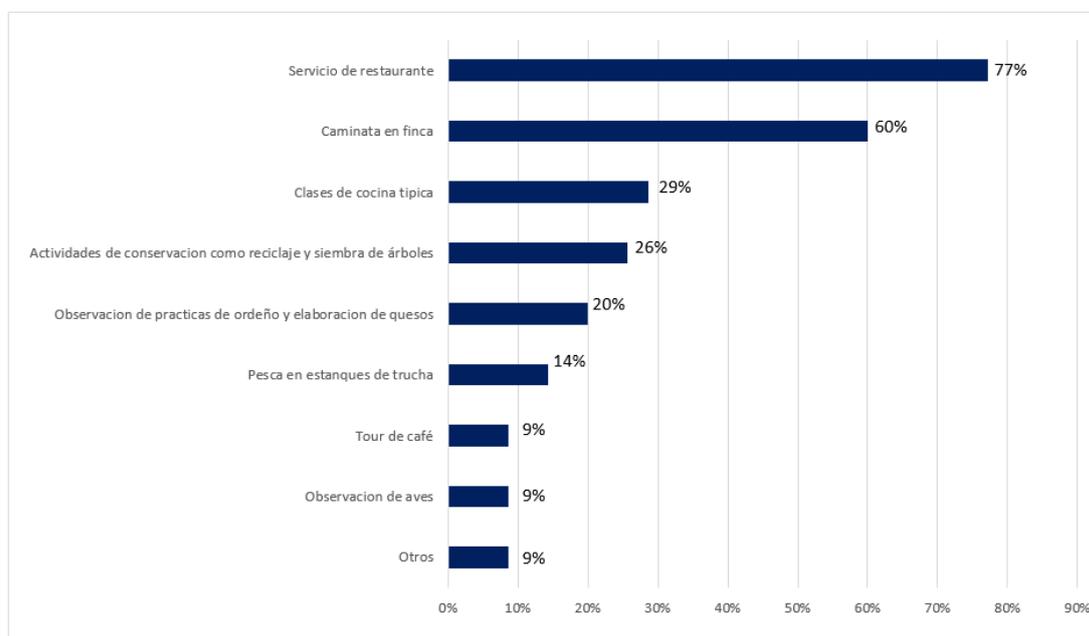
Gráfico 3.17 ¿Con quién ha visitado la posada (o se encuentra visitando)?



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la mayoría de las personas que han visitado la Posada Nacientes Palmichal lo ha hecho con amigos, grupos estudiantiles o en familia. Es importante tomar esto en cuenta a la hora de organizar los tours grupales, para buscar las mejores opciones según su tipo de clientes, así como también, el tipo de seguimiento que deberían dar a sus clientes.

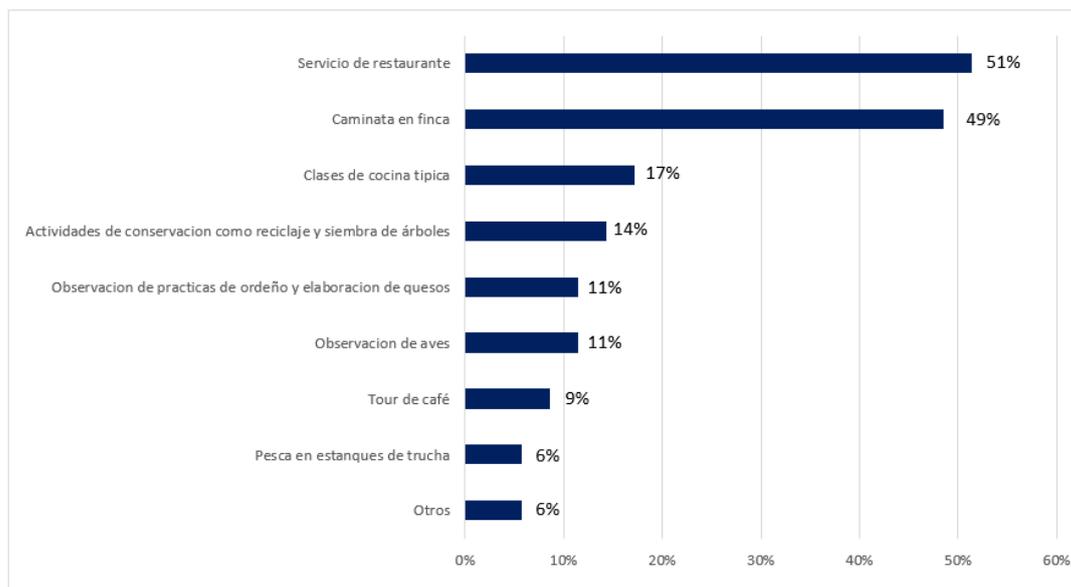
Gráfico 3.18 ¿Qué actividades realizó durante su visita a Posada Nacientes Palmichal?



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se facilitó a los encuestados una lista con las actividades ofrecidas por la Posada Nacientes Palmichal, con el fin de conocer cuáles actividades realizaron durante su visita. Las principales actividades realizadas incluyen el consumo en el restaurante y caminata en la finca, estas dos, son las más conocidas y populares de la Posada Nacientes Palmichal. Además, realizaron otro tipo de actividades como clases de cocina típica, actividades de conservación como reciclaje, y observación de prácticas de ordeño.

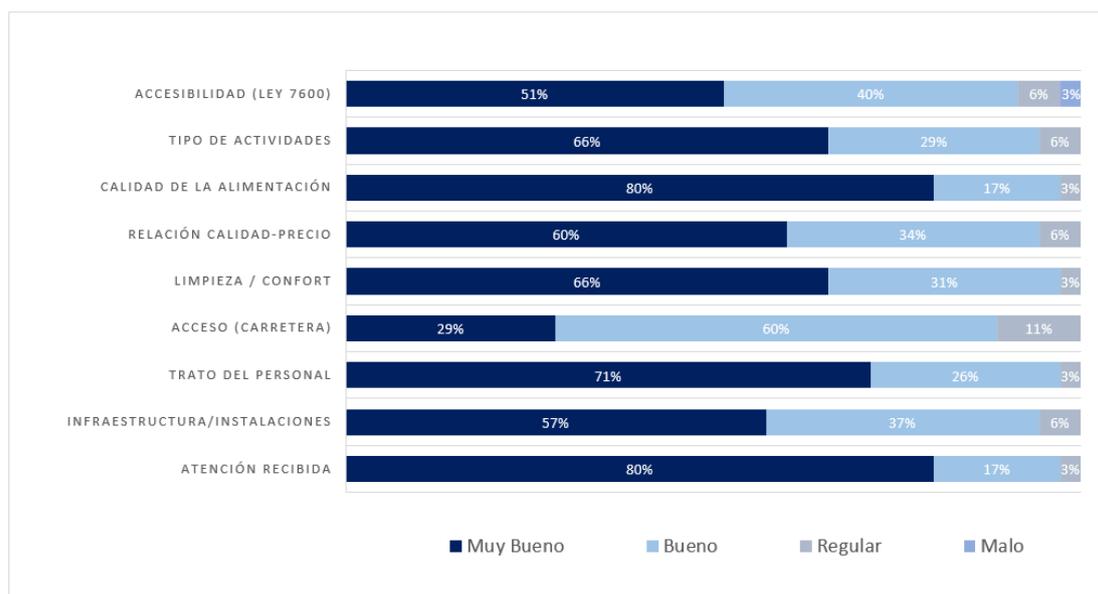
Gráfico 3.19 ¿Cuál fue la actividad que más le gustó de la visita a Posadas Nacientes Palmichal?



Fuente: Elaboración propia

De las actividades ofrecidas por la Posada Nacientes Palmichal, la más gustada entre los entrevistados es el servicio de restaurante, donde pueden comer diferentes platos típicos de Costa Rica. La segunda actividad de preferencia es la caminata por la finca, una opción muy buscada por los visitantes del GAM, que encuentran en la naturaleza un sitio de relajación. Otras actividades muy gustadas por los clientes son las clases de cocina típica, actividades de conservación y observación de aves y de prácticas de ordeño.

Gráfico 3.20 ¿Cómo evaluaría la calidad del servicio que recibió?



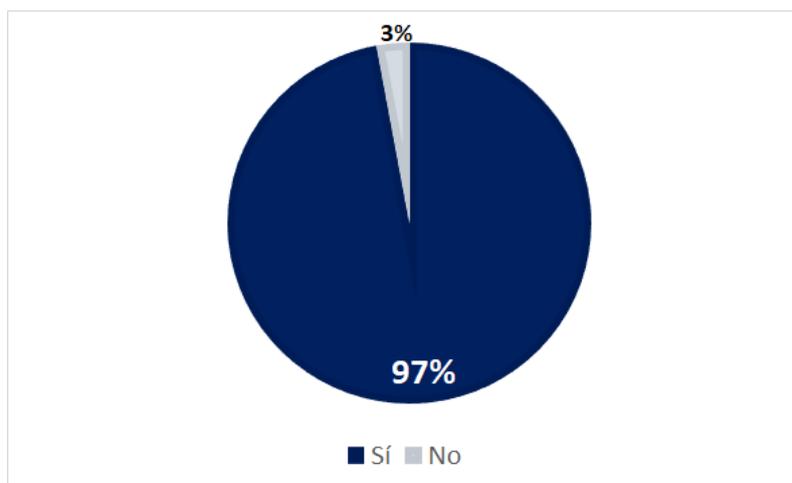
Fuente: Elaboración propia

Se solicitó al total de las personas que han visitado la Posada evaluar la calidad del servicio que recibieron durante su visita. De sus respuestas se puede llegar concluir que:

- En general, la evaluación proporcionada por los clientes indica que calidad del servicio es muy buena y buena.
- Los aspectos que representan una fortaleza para la Posada fueron clasificados como muy buenos con un porcentaje mayor al 70% fueron la calidad de la alimentación, el trato del personal y la atención recibida. En segundo lugar, con un porcentaje mayor al 50% y menor al 70% se encuentran: el tipo de actividades (66%), el nivel de Limpieza / Confort (66%), relación calidad-precio (60%), Infraestructura / Instalaciones (57%) y la accesibilidad ligada a la Ley 7600 (51%).

Un punto importante que la encuesta permite confirmar es que el acceso a nivel de carretera es uno de los aspectos peor calificados, lo cual se puede convertir en una oportunidad de mejora para la Posada, al mismo tiempo, el único aspecto que tuvo un porcentaje dentro del rango “malo” fue la accesibilidad con respecto a la Ley 7600, esto significa que los clientes no están lo suficientemente claros sobre los diferentes accesos y opciones que ofrece la posada para atender esta necesidad.

Gráfico 3.21 ¿Estaría interesado en volver a visitar la Posada Nacientes Palmichal?

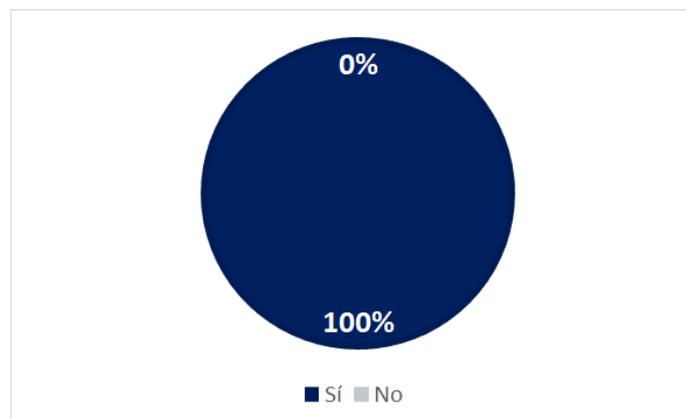


Fuente: Elaboración propia

La pregunta anterior representa una clara oportunidad respecto al área de recompra, ya que el 97% de las personas entrevistadas que visitaron la Posada indican que están interesados en volver a visitarla. Este porcentaje también es

reflejo de que las personas que visitaron la Posada se encuentran satisfechas que el servicio recibido y por esto están dispuestas a volver a visitarla.

Gráfico 3.21 ¿Recomendaría el proyecto a sus familiares, amigos o conocidos?



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior evidencia otra área de oportunidad para la Posada ya que el 100% de las personas que la visitaron y respondieron la encuesta indicaron que recomendarían el lugar a sus familiares, amigos y conocidos. Esto es sin duda alguna una excelente publicidad de “boca en boca” la cual actualmente es uno de los principales medios de atracción de clientes.

Tabla 3.6 ¿Tiene alguna recomendación de mejora para la Posada Naciente Palmichal?

Recomendacion	Porcentaje
Publicidad y uso de redes sociales	48%
Paquetes de tours y hospedaje detallados	19%
Accesibilidad (Carretera)	10%
Mejor coordinación para la recepción de visitas	10%
Dominio de Idiomas	5%
Incluir componente ecologico en recorridos	5%
Mantenimiento de las habitaciones	5%

Fuente: Elaboración propia

Tal cual lo muestra la tabla anterior, la principal recomendación que los clientes hacen a la Posada es en el área de publicidad y el uso de redes sociales, lo cual en la sociedad actual se ha convertido en un método indispensable para estar en contacto en tiempo real con los actuales y futuros clientes.

En segundo lugar, a pesar de que la Posada tiene una variedad bastante amplia de tours o actividades a realizar, parece existir a nivel de los clientes un desconocimiento de los mismos o que no tienen el suficiente acceso a la información relacionada a los servicios ofrecidos.

En tercer lugar, otros dos aspectos a mejorar son la coordinación de la recepción de los visitantes y la accesibilidad al lugar, especialmente en la carretera, que a pesar de ser accesible para todo tipo de vehículo, no se encuentra 100% pavimentada y en época de invierno el acceso es más complicado para automóviles.

3.1.6.2 Benchmarking Comparativo

En la siguiente sección se presenta una serie de tablas comparativas entre la Posada Nacientes Palmichal y sus principales competidores los cuales se han dividido en competencia por cercanía y competencia a nivel de Posada que permite realizar un análisis comparativo del perfil de cliente, las actividades que los visitantes realizan y la calidad del servicio ofrecido.

Tabla 3.7 Benchmarking Comparativo Posada Nacientes Palmichal vs. Competidores que ofrecen tour de un día

	Truchas San Pablo	Chirraca de la Selva	Universidad para la Paz	Anfiteatro de Villa	Turubari	Nacientes Palmichal
Ubicación	San Pablo de Palmichal	Acosta, Palmichal	El Rodeo, Ciudad Colón	Ciudad Colón	Turrubares	San Pablo de Palmichal
Edad Promedio (años)	20-50	20-50	20-50	20-50	20-40	20-60
Tipo de Visitante	Familias Amigos	Amigos	Familias Amigos	Familias Amigos	Familias Grupos Estudiantiles	Familias Amigos Grupos Estudiantiles
Actividades que se encuentra realizando	Serv. Restaurante	Serv. Restaurante	Serv. Restaurante Caminata Pic Nic	Serv. Restaurante Caminata	Serv. de Tours (canopy, cabalgatas)	Serv. Restaurante Caminata Clases Cocina
Ley 7600	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Transporte para llegar	Automóvil Vehículo 4x4 Motocicleta	Automóvil Vehículo 4x4 Motocicleta	Automóvil Vehículo 4x4 Motocicleta Serv. Público	Automóvil Vehículo 4x4 Motocicleta	Automóvil Vehículo 4x4 Motocicleta Serv. Público	Automóvil Vehículo 4x4 Motocicleta
Gasto Promedio por persona	€15,000	€10,000	€6,000	€15,000	€20,000 - €67,000	€15,000
Calidad del servicio recibido						
Infraestructura/Instalaciones	Regular	Malo	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno
Trato del personal	Bueno	Regular	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
Acceso (Carretera)	Regular	Malo	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno
Limpieza / Confort	Bueno	Regular	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Relación Calidad-Precio	Bueno	Regular	Muy Bueno	Muy Bueno	Regular	Bueno
Calidad de la alimentación	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Bueno
Variedad de actividades	Malo	Malo	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

Fuente: Elaboración propia

El benchmarking comparativo fue realizado a cinco de los principales competidores de Nacientes Palmichal, los cuales están ubicados en un rango de 10-15km a la redonda, y sobre las tres principales rutas de acceso a Palmichal (Acosta, Ciudad Colón y Puriscal).

El rango de edad promedio de los visitantes se encuentra entre los 20 y 50 años, rangos que están dentro del mismo nicho de mercado de la Posada.

En cuanto al tipo de visitante predominan son grupos de familias y grupos de amigos por los cuales también representan el principal tipo de visitante de la Posada. A nivel de grupos estudiantiles, la posada compite solamente con Turubari, por lo que esta se podría considerar como un área de oportunidad competitiva.

A nivel de las actividades que realizan los visitantes, la que ocupa el primer lugar con un 83% es el servicio de restaurante, y en segundo lugar las caminatas, ambos servicios igualmente ofrecidos por la Posada.

Otro aspecto de importancia es que el complejo esté adecuado a los requerimientos de la Ley 7600, que en este caso solamente uno de los competidores no cuenta con estos requerimientos quedando en desventaja frente a la Posada.

El método de transporte utilizado en la mayoría de los establecimientos es el automóvil, el vehículo 4x4 o la motocicleta, sin embargo, solamente la Universidad para la Paz y Turubarí son accesibles mediante transporte público quedando la Posada en desventaja frente a este aspecto.

El gasto promedio por persona realizando un tour de un día ronda los 13,500 colones, sin embargo, este monto puede variar dependiendo el tipo de tour que sea contratado por los visitantes.

Por último, al comparar la calidad del servicio ofrecido en diferentes áreas versus sus competidores, la Posada se encuentra dentro del extremo positivo

comparado con sus competidores, siendo su principal área de mejora el acceso (carretera) y limpieza y confort.

Tabla 3.8 Benchmarking Comparativo Posada Nacientes Palmichal vs. otras Posadas de Turismo Rural en el país.

	Posada Armonia Natural	Posada de Turismo Rural Comunitario Sueños del Bosque	Posada de Turismo Rural Comunitario el Silencio	Posada de Turismo Rural Ranchos Tinamú	Nacientes Palmichal
Ubicación	Coronado	San Gerardo de Dota	Quepos	San Isidro de Dota	San Pablo de Palmichal
Edad Promedio (años)	20-50	20-50	20-60	20-40	20-60
Tipo de Visitante	Familias Amigos	Familias Amigos Adultos Mayores	Familias Amigos Grupos estudiantiles Adultos Mayores	Familias Amigos	Familias Amigos Grupos Estudiantiles Adultos Mayores
Ley 7600	No	Si	Si	No	Si
Transporte para llegar	Vehículo 4x4 Motocicleta	Automovil Vehículo 4x4 Motocicleta	Automovil Vehículo 4x4 Motocicleta	Vehículo 4x4	Automovil Vehículo 4x4 Motocicleta
Servicios	Hospedaje Salon Multiusos Alimentacion Observacion de aves Caminata Cabalgata	Hospedaje Avistamiento de aves Caminata en senderos Cabalgata Lago	Hospedaje Caminata Visita a cascadas Cabalgata Piscina recreativa Tour de Rafting	Hospedaje Caminata Observacion de aves Camping Actividades de finca Tour a la piscina natural la Olla	Hospedaje Restaurante Caminata Tour del Café Visita a lechería Taller de tortillas
Gasto promedio (1 noche de hospedaje)	€58,410	€53,100	€29,500	€23,600	€17,700
Gasto promedio Alimentacion (Por tiempo por persona)	€7,080	€9,440	€4,130	€4,130	€4,130
Calidad del servicio recibido					
Infraestructura/Instalaciones	Regular	Muy Bueno	Bueno	Regular	Bueno
Trato del personal	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Muy Bueno
Acceso (Carretera)	Regular	Bueno	Bueno	Malo	Bueno
Limpieza / Confort	Regular	Bueno	Bueno	Regular	Bueno
Relación Calidad-Precio	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno
Calidad de la alimentación	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Regular	Muy Bueno
Variedad de actividades	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, se realizó un benchmarking comparativo a cuatro de los principales competidores de Nacientes Palmichal, en el sector de Turismo Rural Comunitario.

El rango de edad promedio de los visitantes se encuentra entre los 20 y 50 años, los cuales están dentro del mismo nicho de mercado de la Posada.

En cuanto al tipo de visitante, los dos grupos principales son los de familia y amigos. Estos también representan el principal tipo de visitante de la Posada. Otras posadas con más amplio nicho son Sueños del Bosque y El Silencio, las cuales al igual que Nacientes Palmichal también tienen visitantes adultos mayores o grupos estudiantiles.

En cuanto a los requerimientos de la Ley 7600, dos de las posadas son accesibles, sin embargo, las otras dos posadas tienen accesos más complicados, principalmente la Posada de Turismo Rural Ranchos Tinamú, ya que se debe caminar por algunas horas luego de ingresar en vehículo 4x4 para llegar al destino principal.

Al ser lugares ubicados en zonas montañosas o alejados de las principales ciudades, el transporte público no es una opción viable para realizar las visitas, principalmente en la Posada de Turismo Rural Ranchos Tinamú, que como se mencionó anteriormente, solamente se puede ingresar por medio de vehículo 4x4.

Con respecto a los servicios ofrecidos, todas las posadas ofrecen hospedaje, aunque los costos varían entre ellas, sin embargo, Nacientes Palmichal es la de precio más cómodo. Además del hospedaje, las cuatro posadas ofrecen diversas opciones para realizar actividades. Nacientes Palmichal ofrece algunas actividades muy particulares que las demás posadas no tienen, como por ejemplo el tour de lechería y elaboración de quesos, taller de tortillas y el tour del café.

El gasto promedio por tiempo de comida ronda los 5,700 colones, en Nacientes Palmichal es de aproximadamente 4,000 colones, estando por debajo del promedio, con precios de hospedaje y comida muy accesibles.

Por último, se realizó una comparación de la calidad de los servicios ofrecidos por las distintas posadas, en este rubro, la Posada Nacientes Palmichal se encuentra dentro del extremo positivo comparado con sus competidores, siendo superada únicamente por la Posada Sueños del Bosque que se encuentra en ventaja frente a las demás posadas en aspectos como infraestructura, acceso y calidad de la alimentación.

3.2 Análisis FODA

Fortalezas

- Oferta turística variada y enfocada en servicios apreciados por el mercado meta

La Posada ofrece una amplia gama de actividades turísticas que se pueden realizar durante la visita a sus instalaciones, dentro de ellas se encuentran tours de un día de producción artesanal de café, pesca de trucha, lechería, producción de queso y abono orgánico y a su vez, ofrece el servicio de restaurante donde su menú se enfoca 100% en comidas típicas de la zona. Todas estas actividades son muy valoradas por las personas que disfrutan del Turismo Rural Comunitario. A su vez, de las actividades preferidas por las personas que

practican TRC son las caminatas en finca y tour de café, los cuales son servicios actualmente ofrecidos por la Posada.

- Manejo de conceptos básicos de servicio al cliente

Como parte de los principales diferenciadores que el administrador destaca a nivel de servicio al cliente, se brinda una atención personalizada a cada uno de los visitantes, donde se les hace sentir “como en casa” y en caso de surgir algún inconveniente, este es resuelto a la brevedad.

- Calidad en el servicio brindado y buena satisfacción del cliente

Como se puede apreciar en los resultados de la encuesta, las personas que han visitado la Posada indicaron encontrarse muy satisfechos con el trato del personal y la calidad del servicio recibido durante su visita, lo cual debe considerarse como un aspecto diferenciador y clave para poder garantizar la opción de recompra.

- Alianzas con otras empresas reconocidas del sector

Posada Nacientes Palmichal es socio fundador de la asociación ACTUAR, unos de los principales entes promotores del Turismo Rural en el país. Al mismo tiempo, forma parte de las cámaras de turismo a nivel nacional de las cuales se apoya para su crecimiento, dentro de ellas la Cámara de Turismo Rural (CANTURURAL), el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y del Consorcio Red Ecoturística Nacional (COOPRENA R.L). Como parte de la alianza con el ICT, y al contar con declaratoria turística, obtienen el beneficio de participar en las ferias nacionales Vamos a turistar, el Gustico Costarricense y la Expotur, en

donde aprovechan para extender su red de contactos y atraer turistas a la Posada.

- Empleados motivados y comprometidos

Los empleados de la Posada muestran un serio compromiso con el servicio brindado a los visitantes, todos están alineados en trabajar por un solo fin que es hacer sentir a sus visitantes “como en casa”, y el trabajo en equipo es uno de los valores indispensables para poder formar parte del personal de la empresa.

- Servicio de restaurante de alta calidad

Uno de los principales aspectos por los cuales la Posada compite en la zona es el servicio de restaurante, el cual fue categorizado como uno de los principales atractivos para sus visitantes y convirtiéndose en una de las áreas que debe seguir manteniendo fuerte y ofreciendo comida tradicional de alta calidad a sus visitantes.

Debilidades

- Acceso difícil e infraestructura no adecuada

A pesar de que el 90% de la carretera para llegar a Nacientes, de San José al centro de Palmichal, se encuentra en perfecto estado y asfaltada, el trayecto del centro de Palmichal a Nacientes solamente se encuentra lastrado, convirtiéndolo en un trayecto de difícil acceso para vehículos pequeños y bajos. Adicionalmente, los tours no están diseñados para personas con restricciones

de movilidad y no toda el área cumple con los requerimientos que estipula la Ley 7600.

- Falta de rumbo estratégico

La planeación, desarrollo e implementación de estrategias de mercadeo es bastante básica o nula en algunas épocas del año. No cuentan con un plan de mercadeo detallado que les permita tener claridad sobre las estrategias y acciones a seguir para atraer nuevos clientes, retener a los actuales y darse a conocer en el mercado nacional.

- Nombre de marca poco reconocido y poca o nula inversión en publicidad y promoción

La empresa no es muy conocida a nivel nacional, y la principal razón detrás de esto es que su inversión en publicidad es mínima o nula y el uso de redes sociales como medio de comunicación no es constante. Su principal fuente de atracción de clientes es la comunicación personal, sin embargo, no es suficiente para tener una mayor exposición, mayor alcance y mayor atracción de clientes.

- Habilidades deficientes de administración de las relaciones con los clientes

La Posada no cuenta con una estrategia para el manejo de las relaciones con los clientes. De acuerdo con la información brindada por Sergio, no llevan un registro de las personas que los visitan, ni tampoco cuentan con una base de datos de los mismos, para poder darle seguimiento postventa o después de la visita. El mayor esfuerzo que se realiza es durante la visita de clientes donde se

trata de darles un servicio de alta calidad, sin embargo, una vez que dejan las instalaciones la relación Posada-Cliente se acaba.

- Recursos financieros limitados

La Posada Nacientes Palmichal cuenta con un presupuesto limitado para su operación anual, y dentro de este, no se incluye un rubro para realizar inversiones en estrategias que ayuden a incrementar la penetración de mercado ni tampoco mejorar la manera en que son administradas las relaciones con los clientes.

- Dominio del idioma inglés

Actualmente el personal que trabaja en Nacientes Palmichal no tiene dominio del idioma inglés lo cual se convierte una limitante importante a la hora de atender uno de sus nichos de mercado, el voluntariado internacional. En la actualidad el dominio de un segundo idioma se ha convertido en un aspecto indispensable para desempeñarse mejor en el mundo de los negocios, por lo que es de importancia que el personal tenga al menos conocimientos básicos de este idioma y así poder brindar un mejor servicio a sus visitantes.

Oportunidades

- Crecimiento rápido del mercado

En Costa Rica, el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas con mayor peso en el país y con un crecimiento acelerado durante los últimos años.

En el país, e inclusive internacionalmente, se ve una fuerte tendencia por temas ambientales y de sostenibilidad, la cual puede ser impulsada en su mayor parte por consumidores responsables con el ambiente. Lo anterior, se podría considerar inclusive como uno de los principales impulsores del TRC, convirtiéndolo en una alternativa viable y novedosa que permite integrar los recursos naturales que poseen las comunidades rurales, su vida cotidiana y sus actividades, en un producto atractivo para el mercado turístico a nivel nacional e internacional.

- Apertura de mercados extranjeros

El turismo rural comunitario se ha convertido en una práctica cada vez más atractiva para los extranjeros que visitan nuestro país, según datos del ICT, la cantidad de extranjeros que llegaron al país y practicaron actividades de TRC creció en 537% del 2006 al 2013 (Fernández, 2014). Esto se convierte en una gran oportunidad que Nacientes puede aprovechar como parte de su programa de voluntariado, atrayendo visitantes extranjeros que disfrutan de este tipo de turismo.

- Recompra como una alternativa para incrementar las ventas

Como parte de los resultados que arrojó la encuesta, 100% de las personas que visitaron al menos una vez la Posada, están dispuestos a volver una segunda vez e inclusive este mismo 100% indicó que recomendaría el lugar. Lo anterior permite afirmar que existe una fuerte oportunidad de incrementar la recompra que no está siendo explotada en este momento.

- Cercanía de la Capital

Nacientes Palmichal se encuentra localizado aproximadamente a una hora del centro de San José, lo cual se convierte es una ventaja que sus dueños pueden explotar a la hora de promocionar el establecimiento. Para las personas que buscan un paseo de un día durante un fin de semana y que al mismo tiempo desean alejarse de la ciudad y su ajetreado ritmo encontrarán a una distancia relativamente corta un espacio en la montaña, lleno de aire fresco y en contacto con la naturaleza.

- Uso de redes sociales como principal canal de contacto con clientes actuales y futuros

La utilización de redes sociales, hoy en día, se ha convertido en un aspecto indispensable para que las personas estén en contacto con el mundo y el mundo con ellas. Actualmente Nacientes Palmichal, a pesar de tener cuentas en diferentes redes sociales, no las administra adecuadamente por lo que pierde contacto con clientes potenciales o inclusive para dar a conocer la existencia de la Posada. El manejo de redes sociales para este tipo de emprendimientos se está convirtiendo es un canal de fácil acceso y atracción, por lo que es una gran oportunidad que Nacientes no puede dejar pasar.

Amenazas

- Ingreso de competidores

El mercado del TRC se encuentra en constante crecimiento, lo cual abre la posibilidad de que nuevas personas deseen iniciar nuevos emprendimientos tanto cerca de la zona, como cerca del GAM (una hora de distancia de la Capital), incrementando la cantidad de competencia e inclusive la introducción de nuevas estrategias de atracción de clientes que sean más efectivas y difíciles de re aplicar por los establecimientos actuales.

- Introducción de productos o servicios sustitutos

Una de las áreas preferidas por los visitantes de la Posada fue el servicio de restaurante, por lo que se puede considerar que la apertura de nuevos restaurantes, especialmente de comida típica, por la zona representaría una competencia fuerte para la Posada. Sin embargo, también se debe considerar que la apertura de nuevos hoteles de montaña o Posadas cerca de la zona también implicaría una fuerte amenaza.

- Cambio en las necesidades o gustos de los clientes

El entorno actual constantemente cambiante, lo cual en un futuro podría venir acompañado de cambios en los gustos de las personas en cuanto al tipo de actividades recreativas que realizan. Por esto es importante que tanto el gobierno como las empresas realicen esfuerzos para promover el Turismo Rural Comunitario. Que la población tenga conocimiento de este concepto, y que también tengan claros los beneficios asociados al mismo, como el fomento al crecimiento económico de zonas rurales de nuestro país.

- Fenómenos naturales

Posada Nacientes Palmichal se encuentra ubicada en las cercanías de uno de los ríos principales de Palmichal y a su vez, en medio de las montañas de este mismo pueblo por lo que está expuesta a posibles derrumbes o inundaciones. Como es conocido, durante la época de invierno muchas de las zonas montañosas del país o cercanas a ríos se ven afectadas por fenómenos naturales que no podemos controlar y Nacientes Palmichal no fue la excepción.

Hace aproximadamente dos años después de un fenómeno lluvioso muy fuerte que atravesó el país, Nacientes se vio obligada a cerrar sus instalaciones porque el río que se encuentra a su lado destruyó parte de la infraestructura de las instalaciones y la carretera para llegar a la zona también fue cerrada.

Tabla 3.8. Matriz FODA

<p>Análisis interno</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta turística variada y enfocada en servicios apreciados por el mercado meta. 2. Manejo de conceptos básicos de servicio al cliente. 3. Calidad en el servicio brindado y buena satisfacción del cliente. 4. Alianzas con otras empresas reconocidas del sector. 5. Empleados motivados y comprometidos. 6. Servicio de restaurante de alta calidad. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso difícil e infraestructura no adecuada. 2. Falta de rumbo estratégico. 3. Nombre de marca poco reconocido y poca o nula inversión en publicidad y promoción. 4. Habilidades deficientes de administración de las relaciones con los clientes. 5. Recursos financieros limitados. 6. Dominio del idioma inglés.
<p>Análisis externo</p>	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento rápido del mercado. 2. Apertura de mercados extranjeros. 3. Recompra como una alternativa para incrementar las ventas. 4. Cercanía de la Capital 5. Uso de redes sociales como principal canal de contacto con clientes actuales y futuros. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de Competidores 2. Introducción de productos o servicios sustitutos. 3. Cambio en las necesidades o gustos de los clientes. 4. Fenómenos naturales.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4. Propuesta de implementación de una estrategia de administración de relaciones con el cliente para la Posada Nacientes Palmichal

Para el desarrollo del siguiente capítulo se tomará como base toda la información recopilada en las secciones anteriores con el fin de realizar una propuesta de estrategia de administración de las relaciones con el cliente para la Posada Nacientes Palmichal.

Se utilizará como referencia los resultados obtenidos de las diferentes herramientas de investigación aplicadas tanto a clientes de la Posada, sus administradores y personas del GAM que expusieron cuáles consideran los principales atractivos del Turismo Rural Comunitario, cuáles son las principales áreas de mejora que encuentran para la Posada, entre otras, que permitirán desarrollar una propuesta que ayude a Nacientes a mejorar las relaciones con sus clientes actuales y futuros.

4.1 Objetivo de la propuesta

Actualmente la Posada no cuenta con ningún control de registros de información de sus clientes que puedan ser utilizados para generar mayor rentabilidad y mejorar la experiencia de compra; por lo cual el objetivo general la propuesta es desarrollar una estrategia de Administración de las Relaciones con los Clientes para la Posada Nacientes Palmichal.

Con esta herramienta se pretende resolver la debilidad mencionada anteriormente, ya que permitirá capturar la información que será utilizada por la gerencia en la toma de decisiones y en la planeación de la estrategia del negocio.

La intención de crear esta herramienta es dotar a la empresa de información que pueda ser utilizada para generar una cultura de seguimiento de los clientes y crecimiento de la cartera, atención de quejas, mejora de la experiencia de compra y, de forma paralela mejorar los productos ofrecidos por medio de la retroalimentación e identificación de nuevas oportunidades.

4.2 Justificación de la propuesta

La Posada Nacientes Palmichal, es una empresa familiar que cuenta con más de 10 años dentro del mercado de Turismo Rural Comunitario, por lo que se caracteriza en utilizar recursos de la región y su dinámica es de gran ayuda para el progreso de toda la comunidad.

Nacientes no posee herramientas ni procesos estructurados para la gestión de las relaciones con los clientes, no hay métodos para medir tasas de ocupación, además, tampoco cuentan planes de mercadeo que ayuden a promocionar sus servicios a clientes meta específico y mucho menos un seguimiento post venta.

Para definir su estrategia, ser competitivo en el mercado actual y aprovechar al máximo sus fortalezas, es necesario tener claras las principales características de los clientes (quiénes son, qué servicio desean y cómo lo necesitan), evaluar su experiencia una vez que realizan la visita, y mejorar el servicio post venta, es

por lo anterior que un CRM es la herramienta adecuada para cumplir dichos objetivos.

La herramienta de CRM permitirá mejorar la gestión de esta microempresa costarricense y beneficiar a la comunidad en la que se encuentra, pues actualmente no cuentan con los conocimientos y herramientas necesarias para una administración óptima de las relaciones con sus clientes y orientar de manera más efectiva sus recursos y su accionar dentro del sector de Turismo Rural comunitario en Costa Rica.

4.3 Propuesta del CRM

Seguidamente se presentará una propuesta de una herramienta de CRM que se ajusta y adecua a las necesidades reales de la Posada Nacientes Palmichal. Para su elaboración, se tomará en cuenta los estudios realizados a clientes actuales y potenciales, análisis de competencia, entrevistas a los propietarios y revisión de la literatura.

Mediante esta propuesta se pretende que Posada Nacientes Palmichal pueda recolectar datos de sus clientes actuales para determinar un perfil demográfico del visitante promedio, los servicios más utilizados, tiempo de visita, mejorar el servicio de compra y una base de contactos a quién dirigir cuestionarios de servicio post venta, que a la vez funcione como referencia para mejorar procesos. Lo anterior con el fin de mejorar los esfuerzos e inversión de recursos y se vea reflejado en mejores resultados de ventas.

4.3.1 Desarrollo de la propuesta para Posada Nacientes Palmichal

No hay una metodología estándar que sea exitosa para implementar una herramienta CRM en una empresa ya que no todas las empresas son iguales ni tienen el mismo objetivo. Además, la implantación del CRM integra todo un cambio del enfoque de la organización, la cual se orientará hacia el cliente y su satisfacción. Según Chen y Popovich (2003), la Administración de Relación con el Cliente (CRM) es una combinación de gente, procesos y tecnología que intenta entender a los clientes de una compañía, es un acercamiento integrado a las relaciones de manejo del usuario, que se centre en su retención.

Es importante mencionar que la gerencia de Posada Nacientes Palmichal es consciente de la importancia de sus clientes y actualmente se enfocan en hacer que la experiencia de los visitantes sea agradable, sin embargo, no cuentan con procesos estructurados, seguimiento o mediciones estandarizadas para asegurarse que estén obteniendo buenos resultados o que los recursos se estén utilizando de manera eficiente para dicho efecto.

4.3.2 Estrategias para el desarrollo de la propuesta

Estrategia #1: Generación de base de datos de clientes

Dentro de las principales deficiencias de la Posada es que no cuentan con una base de datos de los clientes que los visitan, lo que les dificulta tener una fuente de información y contactos que puedan utilizar para hacer seguimiento sobre el

servicio ofrecido, hacerles llegar información sobre promociones o eventos, realizar análisis de datos para toma de decisiones estratégicas, entre otros.

Para la propuesta de generación de una base de datos de clientes se desarrollará un archivo de Excel automatizado que permitirá realizar la recolección de la información de los visitantes en el momento del registro de su visita en la Posada.

Con la información recolectada los encargados de la Posada podrán conocer algunas variables del perfil demográfico del cliente que los visita, determinar tendencias relacionadas al tipo de visitas, temporadas altas o bajas, meses de mayor ocupación, tipo de cliente, sus preferencias, envío de información con fines mercadológicos, etc.

Se tomó la decisión de que el desarrollo fuera una herramienta que se pudiera utilizar de manera offline, ya que en las instalaciones de la Posada no hay acceso al servicio de internet, lo que la convierte en una herramienta mucho más funcional y adecuada a sus necesidades.

A su vez, la estrategia número uno se convierte en un habilitador para realizar la ejecución de las estrategias siguientes.

Estrategia #2: Mejora de la experiencia de compra

La segunda estrategia estará enfocada en la mejora de la experiencia de compra de los clientes, ya que este fue uno de los principales puntos reflejados como

área de oportunidad resultado de las estrategias de investigación aplicadas en el capítulo 3.

La mejora de la experiencia de compra estará enfocada en dos partes, la primera será mejorar la experiencia del cliente durante el proceso de compra; y la segunda será dar a conocer los productos y servicios ofrecidos por la Posada a los clientes actuales y potenciales.

Estos puntos serán soportados a través de estrategias de manejo de redes sociales (Facebook, Instagram, etc.), dado su creciente uso para manejar la comunicación (estrategias mercadológicas) y aclaración de dudas entre el proveedor del producto o servicio y la personas interesada en adquirirlo; también a través de la utilización activa del correo electrónico y servicio telefónico con el fin de que los clientes obtengan respuestas a sus preguntas en un plazo aproximado de 24 a 48 horas.

Otra estrategia de la cual se podrá hacer uso es la creación de alianzas con otras organizaciones que les den acceso a bases de clientes externas.

También se incluye el desarrollo de material POP y rotulación externa en los alrededores de la Posada que generen una mayor conciencia y conocimiento de Nacientes Palmichal: qué es, cómo llegar al lugar, los servicios y atractivos que se pueden encontrar en el lugar, entre otros.

Estrategia #3: Seguimiento Post Venta

Como estrategia para mejorar el seguimiento post venta de la Posada se aplicará un cuestionario desde Google que se podrá enviar vía correo electrónico y mensaje de texto a los clientes de la posada luego de su visita, para esto, se utilizará la base de datos creada como parte de la estrategia de relaciones con el cliente.

Con este cuestionario se pretende conocer la opinión de los clientes con respecto a distintos aspectos de la Posada, así como abrir un espacio para la recepción de quejas o sugerencias; y poder utilizar esta información para mejorar el servicio al cliente.

La expectativa de esta estrategia es hacer el envío del enlace para el cuestionario desde otra ubicación donde el encargado tenga acceso a internet o que lo pueda enviar desde su teléfono celular, ya que como se mencionó anteriormente, la Posada no cuenta con servicio de Internet.

Estrategia #4: Generación de reportes para análisis estratégico de la gerencia

Tener información es indispensable para la toma de decisiones a nivel gerencial, por esto, esta estrategia consiste en la generación de distintos reportes basados en la información obtenida por medio del archivo de control de cotizaciones, la base de datos de clientes y del cuestionario de seguimiento post venta que sirvan para facilitar el análisis estratégico y la toma de decisiones gerenciales.

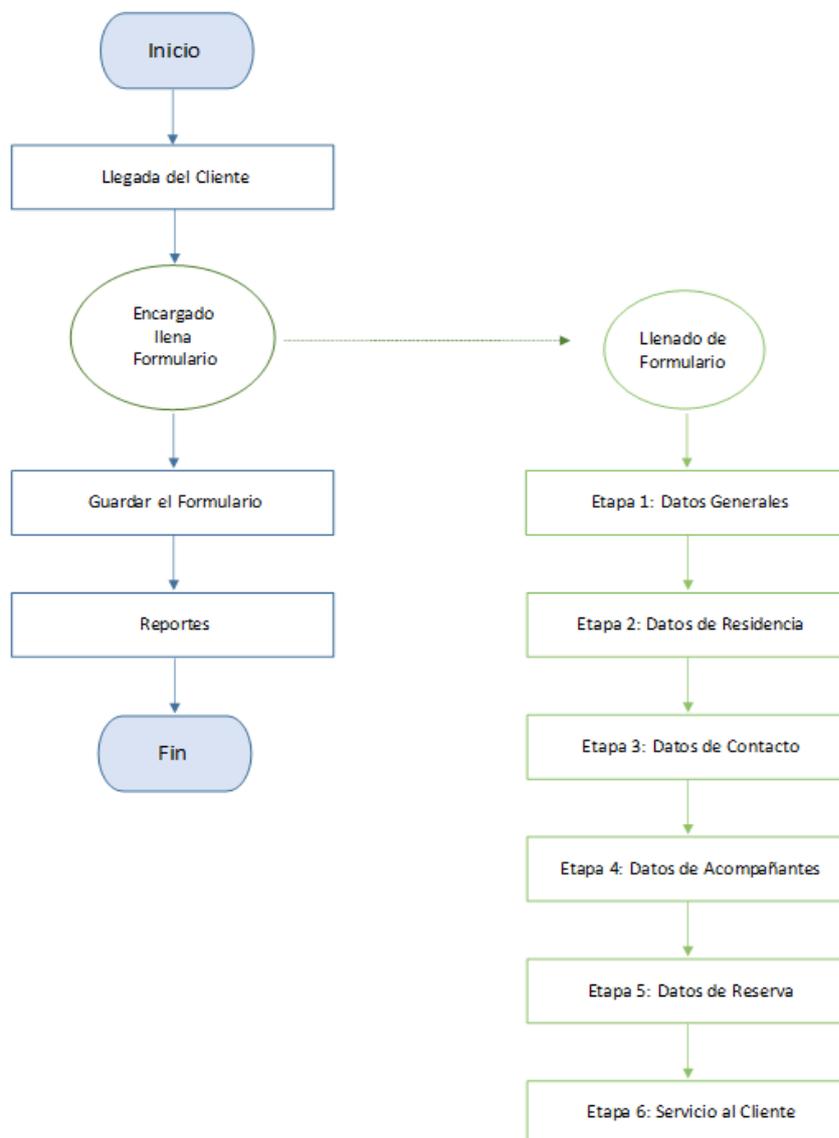
4.3.3 Esquema de la propuesta

Estrategia #1: Generación de base de datos de clientes

Dado a que Posada Nacientes Palmichal actualmente no cuenta con una base de datos de clientes, la estrategia #1 del plan consiste en la generación de un formulario, para la recolección de datos de sus visitantes.

La herramienta consiste en un formulario creado en Microsoft Excel, programado en Visual Basics con el fin de crear una interfaz amigable y de fácil uso, que alimente un banco de datos para su posterior uso en como directorio de clientes y reportería; el mismo debe ser completado en el momento que la visita realiza el proceso de registro en el hotel, la persona que lo atiende es el responsable de completarlo.

Figura 4.1: Flujo de información de la herramienta para la creación de la base de datos de los clientes.



Fuente: Elaboración Propia

Este formulario se divide en varias secciones que se describirán a continuación. Los espacios a completar en cada uno de ellos están señalados y en algunos casos son de llenado automático.

La primera parte es el encabezado, donde aparecen los espacios de número de formulario y la fecha, ambos espacios son de llenado automático. La interfaz luce como la siguiente:

Figura 4.2: Formulario de registro de clientes-Encabezado

POSADA NACIENTES PALMICHAL
NATURAL TOURIST COMMUNITY

FORMULARIO DE REGISTRO DE CLIENTES

N° FORMULARIO: 49

FECHA: 12 11 2019
DIA MES AÑO

Menu

Fuente: Elaboración propia

Sección 1: Datos Generales

Esta sección tiene como objetivo recopilar datos generales del cliente, su nombre completo, número de identificación, género y fecha de nacimiento. Además, en el caso de los visitantes de parte de instituciones, en esta sección podrán indicar el nombre de la institución. La interfaz lucirá como se muestra a continuación:

Figura 4.3: Formulario de registro de clientes-Sección 1: Datos generales

PARTE I: DATOS GENERALES

NOMBRE:

1ER APELLIDO:

2DO APELLIDO:

N° CÉDULA/PASAPORTE:

GENERO:

FECHA DE NACIMIENTO: DIA MES AÑO

SI NOS VISITA DE UNA INSTITUCION, DETALLE EL NOMBRE:

Fuente: Elaboración propia

Sección 2: Datos de residencia

Para conocer la procedencia de los visitantes, se incluyen los campos de país de procedencia y provincia o estado, según aplique. Esta información alimentará la estrategia #4 en donde se analizarán las proporciones de visitantes nacionales y extranjeros.

Figura 4.4: Formulario de registro de clientes-Sección 2: Datos de residencia

El formulario muestra una barra de título azul con el texto "PARTE II: DATOS DE RESIDENCIA". Debajo de esta barra, hay dos campos de entrada de texto. El primer campo está etiquetado como "PAÍS:" y tiene un fondo naranja. El segundo campo está etiquetado como "PROVINCIA/ESTADO:" y tiene un fondo gris.

Fuente: Elaboración propia

Sección 3: Datos de contacto

En esta sección se recopilan los datos de teléfono y correo electrónico, los cuales alimentarán la base de datos de contactos de clientes, que a futuro permitirá que se comparta información importante de la posada, como promociones, paquetes especiales o nuevos servicios.

Figura 4.5: Formulario de registro de clientes-Sección 1: Datos generales

El formulario muestra una barra de título azul con el texto "PARTE III: DATOS DE CONTACTO". Debajo de esta barra, hay dos campos de entrada de texto. El primer campo está etiquetado como "TELEFONO:" y el segundo como "CORREO ELECTRONICO:". Ambos campos tienen un fondo gris.

Fuente: Elaboración Propia

Sección 4: Datos de acompañante

La sección cuatro pretende recolectar información general sobre los acompañantes, nombre edad y género, con el fin de tener un perfil demográfico que incluya el total de visitantes, no solo el de la persona que se registra.

Figura 4.6: Formulario de registro de clientes-sección 4: Datos de acompañante

PARTE IV: DATOS ACOMPAÑANTES

CANT. ACOMPAÑANTES:

ACOMPAÑANTE 1: NOMBRE APELLIDO 1 APELLIDO 2 GNERO: EDAD:

ACOMPAÑANTE 2: NOMBRE APELLIDO 1 APELLIDO 2 GNERO: EDAD:

ACOMPAÑANTE 3: NOMBRE APELLIDO 1 APELLIDO 2 GNERO: EDAD:

Fuente: Elaboración Propia

Sección 5: Detalles de reserva

Esta sección recabará la información relacionada a la reserva realizada por los visitantes, iniciando por la fecha de entrada y salida, así como el detalle de los servicios y los tours que el cliente está obteniendo. El objetivo de esta sección es determinar el tiempo promedio de estadía, así como las demandas en los diferentes tours que se ofrecen, información que se procesará en la estrategia 4.

Figura 4.7: Formulario de registro de clientes-Sección 5: Datos de reserva

PARTE V: DATOS RESERVA

FECHA INGRESO:
DIAS MES AÑO

FECHA SALIDA:
DIAS MES AÑO

TIPO DE SERVICIO: HOSPEDAJE
 ALIMENTACION
 TOUR

ELIJA TOUR:

- SERVICIO DE RESTAURANTE
- CAMINATA EN FINCA
- PESCA EN ESTANQUES DE TRUCHA
- OBSERVACIÓN DE AVES
- OBSERVACIÓN DE PRÁCTICAS DE ORDEN Y ELABORACIÓN DE QUESOS
- CLASES DE COCINA TÍPICA
- ACTIVIDADES DE CONSERVACIÓN COMO RECICLAJE Y SIEMBRA DE ARBOLES
- TOUR DE CAFÉ
- CIRCO

Fuente: Elaboración Propia

Sección 6: Servicio al cliente

Esta es la última sección del formulario y no está ligada al contacto del visitante, lo que pretende es: conocer, si es la primera visita que realiza, por cuál medio se enteró de la posada y finalmente si está interesado en recibir información a futuro. Además, esta sección contiene el botón de guardar, con el fin de cargar la información en el banco de datos y poder generar la información de entrada para la estrategia 4.

Figura 4.8: Formulario de registro de clientes-Sección 6: Servicio al cliente

SERVICIO AL CLIENTE

¿ES SU PRIMER VISITA?

¿CÓMO SE ENTERÓ DE LA POSADA?

¿ESTÁ INTERESADO EN RECIBIR INFORMACIÓN SOBRE LA POSADA Y NUESTRAS PROMOCIONES Y PAQUETES?

 **GUARDAR**

 **Pagina Anterior**

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado esperado de esta propuesta, se pretende contar con una base de datos construida por medio de todas las visitas de los clientes, que permita a la posada contar con registros confiables

Estrategia #2: Mejora de la experiencia de compra

Para llevar a cabo la estrategia #2, cuyo enfoque es mejorar la experiencia del cliente durante el proceso de compra se propone la utilización de una herramienta que permita a los funcionarios de la Posada llevar un control de las personas que están siendo atendidas con el fin de garantizar que ninguna solicitud quede desatendida o no se dé el seguimiento correcto, dicha herramienta será diseñada mediante Microsoft Excel.

En la herramienta, la persona encargada de atender las solicitudes de los clientes potenciales debe ingresar el medio por el cual recibió la solicitud, la fecha, el nombre del contacto, correo electrónico y teléfono, cuando sea posible, status de la “negociación” y comentarios que sean necesarios para hacer seguimiento.

En la sección de status, se presentan las siguientes alternativas y su significado:

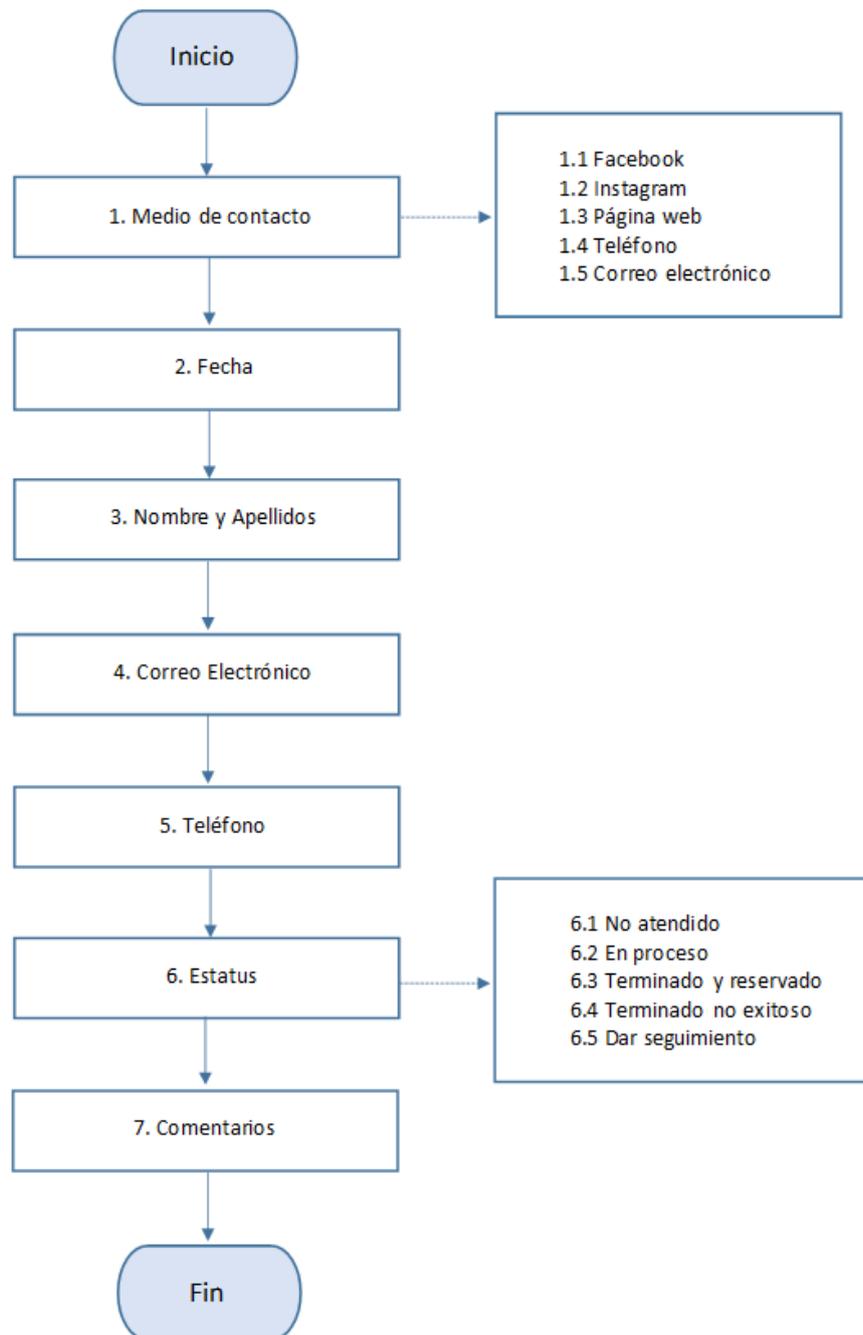
- No atendido: se recibió la consulta y no se ha respondido.
- En proceso: hay intercambio de información activo entre ambas partes.
- Terminado y reservado: se atendieron a cabalidad las consultas y se concretó una reserva.
- Terminado no exitoso: se atendieron todas las consultas, sin embargo, no culminó en una reserva.
- Dar seguimiento: se atendieron las consultas y no se recibió una confirmación de negociación exitosa o no, por lo que se hará seguimiento para entender si el cliente desea realizar una reserva.

Este método de control permitirá que, si hay un cambio en la persona responsable de atender el proceso de compra y consultas, no haya pérdida de información y se garantice que todas las solicitudes, independientemente del medio por el que llegaron, sean atendidas debidamente.

Adicional, la información recopilada, como: cantidad de consultas atendidas, medio de contacto, fecha y status de la consulta podrá ser utilizada por la gerencia para toma de decisiones estratégicas.

Seguidamente se detalla el flujo de información desarrollado para la creación de la herramienta de Excel para el seguimiento y control de las cotizaciones y contactos.

Figura 4.9: Flujo de información para desarrollo de la herramienta de control de contactos y cotizaciones.



Fuente: Elaboración Propia

Con base en la información proporcionada anteriormente, se desarrollará la herramienta de control de contactos y cotizaciones que tendrá una interfase como la presentada a continuación:

Figura 4.10: Sección 1- Instrucciones de Uso



Control de Contactos y Cotizaciones

Instrucciones para completar la herramienta de control de contactos y cotizaciones

1. Todo contacto recibido debe ser registrado en el formulario en las proximas 24hrs después de su recepción
2. Debe completarse toda la información posible solicitada en la herramienta
3. El campo de estatus se debe interpretar de la siguiente manera
 - No atendido: se recibió la consulta y no se ha respondido
 - En proceso: hay intercambio de información activo entre ambas partes
 - Terminado y reservado: se atendieron a cabalidad las consultas y se concretó una reserva-
 - Terminado no exitoso: se atendieron todas las consultas, sin embargo no culminó en una reserva
 - Dar seguimiento: se atendieron las consultas y no se recibió una confirmación de negociación exitosa o no, por lo que se hará seguimiento para entender si el cliente desea realizar una reserva.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4.11: Sección 2- Herramienta de Control de Contactos y Cotizaciones



Control de Contactos y Cotizaciones

MEDIO DE CONTACTO	FECHA	NOMBRE	1ER APELLIDO	2DO APELLIDO	CORREO ELECTRONICO / MED. TELEFONO	ESTATUS	COMENTARIOS
Correo electronico	15-Jul-19	Andrea Patricia	Combronero	Hernandez	andrech1590@gmail.com	+(506)87731530	Terminado y Reservado
Facebook	25-Jul-19	Jennifer	Carranza	Flores	Jennifer.Carranza	+(506)77732300	No atendido
Instagram	10-Aug-19	Nidia	Vargas	Camacho	@NidiaV	+(506)79731534	En proceso
Pagina Web	28-Aug-19	Danny	Chavarria	Camacho	camacho@gmail.com	+(506)89031545	Terminado no exitoso
Telefono	5-Sep-19	Luis	Araya	Fernandez	Luisaraya@hotmail.com	+(506)87562330	Dar seguimiento
Instagram	10-Sep-19	Diego	Jimenez	Ramirez	@diegoj	+(506)87678530	En proceso
Instagram	20-Sep-19	Juan	Diaz	Quiros	@Juandi	+(506)85631890	Terminado y Reservado
Facebook	1-Oct-19	Pablo	Ureña	Fonseca	Purefonseca@gmail.com	+(506)87731345	En proceso

Fuente: Elaboración Propia

La herramienta también contiene una sección 3, de reportes, para toma de decisiones gerenciales, este punto se detalla en la estrategia #4.

Además, como se mencionó en la estrategia #2, parte de su enfoque también será dar a conocer los productos y servicios ofrecidos por la Posada a sus clientes actuales y potenciales. Para esta sección se propone lo siguiente:

- Desarrollo de un calendario de publicaciones, las cuales serán dadas a conocer mediante redes sociales y correo electrónico (tomados de la base de datos). El calendario debería tener al menos una estrategia o un “tema” para promocionar mensualmente, como referencia se presenta la siguiente propuesta.

Figura 4.12: Ejemplo calendario de actividades por mes

Enero	Febrero	Marzo	Abril
Tour del mes: Caminata de inicio de Año	Promoción Día de los Enamorados	Promoción Semana Santa	Actividad del mes: Clases de cocina típica
Mayo	Junio	Julio	Agosto
Mes del trabajador	Promoción Día del padre	Taller de vacaciones para niños	Promoción Día de la madre
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mes de la independencia	Halloween	Tour del mes: Tour de Café	Mes de celebración: Caminata Recreativa

Fuente: Elaboración Propia

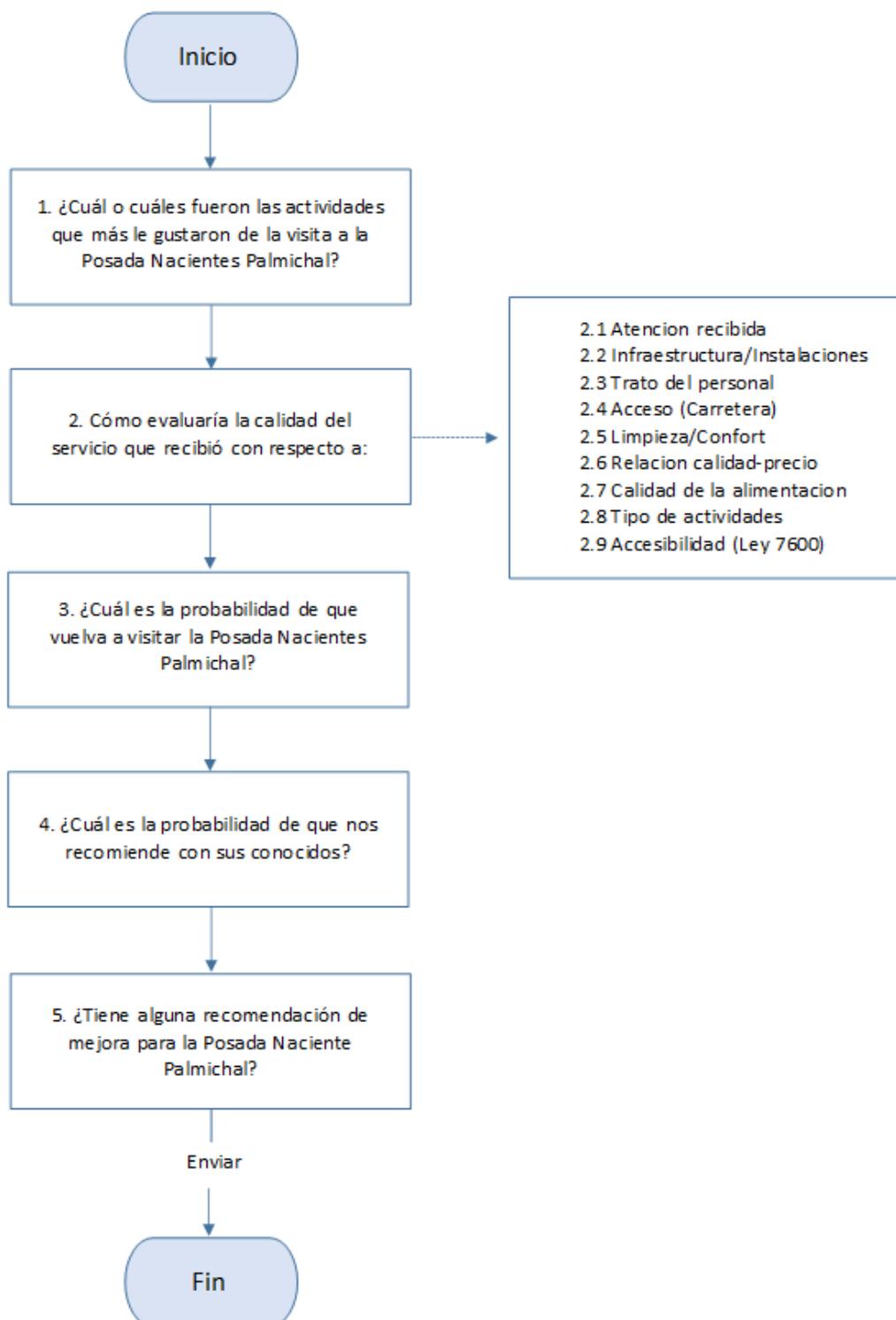
Adicionalmente, se recomienda desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones o empresas que le den acceso a bases de datos externas, a las cuales también puede hacer llegar las promociones del mes e incrementar el alcance de las mismas.

- Envío de correos electrónicos personalizados ofreciendo algún porcentaje de descuento en hospedaje o tour en la fecha de cumpleaños de los clientes que proporcionaron sus datos para envío de información de la Posada y promociones.
- Desarrollo de herramientas de comunicación visual, dentro de las cuales se puede incluir:
 1. Menú impreso para las personas que hagan uso del servicio de restaurante.
 2. Brochure que incluya todos los talleres y actividades que ofrece la posada que pueda ser entregado a los visitantes y colocado en las habitaciones también.
 3. Rotulación de la ruta/carretera que sirva como guía para llegar a la Posada.

Estrategia #3: Seguimiento Post Venta

Para la implementación de la estrategia #3 se propone generar un cuestionario para conocer la opinión de los clientes luego de su visita a la posada, a continuación, se presenta el flujo de información utilizado para la creación del cuestionario:

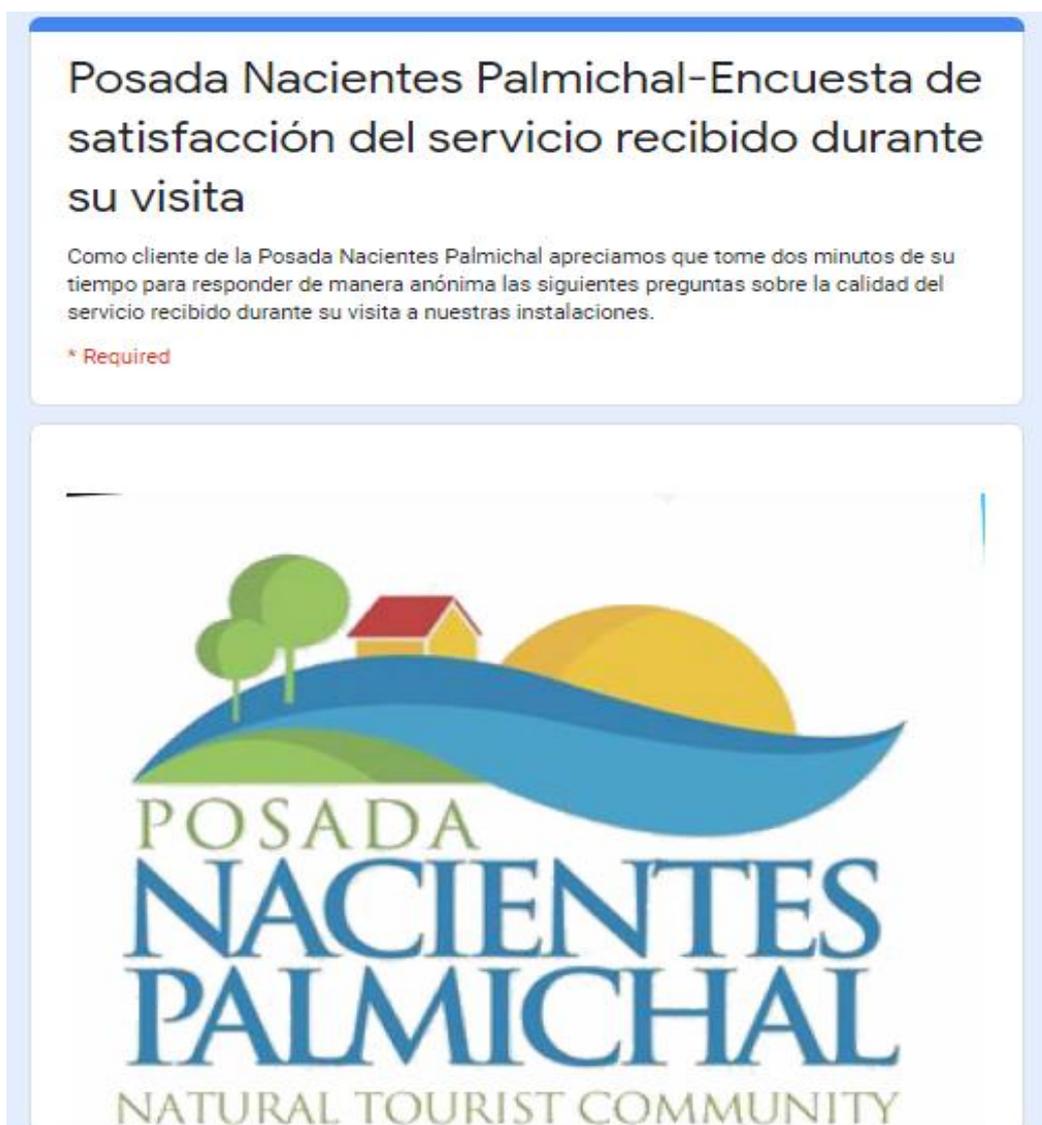
Figura 4.13: Flujo de información para desarrollo del cuestionario de satisfacción del servicio recibido durante la visita.



Fuente: Elaboración Propia

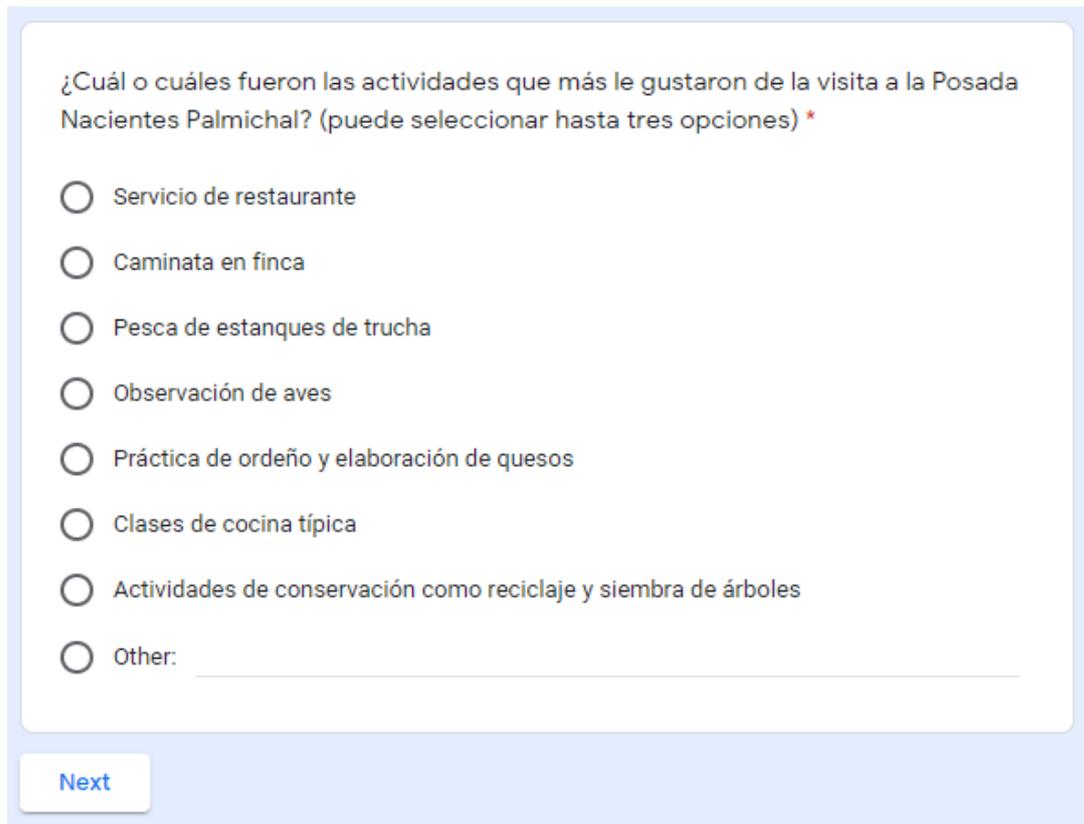
Basado en la información presentada anteriormente y mediante la aplicación de Google, se desarrollará el cuestionario que se verá de la siguiente forma:

Figura 4.14: Visualización de cuestionario Online-Bienvenida



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.15: Visualización de cuestionario Online-Pregunta



¿Cuál o cuáles fueron las actividades que más le gustaron de la visita a la Posada Nacientes Palmichal? (puede seleccionar hasta tres opciones) *

- Servicio de restaurante
- Caminata en finca
- Pesca de estanques de trucha
- Observación de aves
- Práctica de ordeño y elaboración de quesos
- Clases de cocina típica
- Actividades de conservación como reciclaje y siembra de árboles
- Other: _____

Next

Fuente: Elaboración propia

Para ver el cuestionario elaborado referirse al Anexo 7.

El cuestionario se encuentra cargado en la herramienta de Google, la cual permite crear el formulario para que la persona que la complete ingrese al link, donde ya las preguntas están diseñadas con respuestas predeterminadas, además de que una vez que la persona finaliza la misma, la Posada podrá tener acceso a las respuestas ya organizadas en forma de gráficos, además dichas respuestas pueden ser exportadas a Excel para ser utilizadas y analizadas según se requiera.

La forma propuesta para la utilización del cuestionario es recopilar la información de los correos electrónicos y teléfono de los clientes que visitaron la Posada por medio de la base de datos creada como parte de la estrategia #1, durante un lapso de tiempo determinado, y luego realizar un corte en un día determinado, por ejemplo, miércoles cada dos semanas, y proceder al envío del cuestionario vía correo electrónico o mensaje de texto a la lista de clientes. Se repetirá este proceso cada dos semanas con el fin de tener información actualizada para facilitar el análisis de los resultados por parte de la gerencia, que le permita tomar las decisiones adecuadas para mejorar el servicio brindado por la Posada.

Seguidamente se presenta el flujo del proceso:

Figura 4.16: Flujo del proceso de evaluación del servicio al cliente.



Fuente: Elaboración Propia

Como parte final de esta estrategia, se realizarán reportes basados en las respuestas obtenidas mediante la aplicación del cuestionario, que faciliten la toma de decisiones gerenciales, estos serán detallados en la estrategia #4.

Estrategia #4: Generación de reportes para análisis estratégico de la gerencia

La estrategia #4 está enfocada en la generación de información, que pueda ser utilizada para la toma de decisiones a nivel gerencial, en este caso los propietarios de la Posada, quienes están involucrados por completo en el manejo de la misma.

La información generada serán distintos reportes basados en la información obtenida por medio de las estrategias #1, #2, #3, archivo de control de cotizaciones, la base de datos de clientes y del cuestionario de seguimiento post venta. La propuesta consiste en generar esta reportería al menos una vez al mes, aconsejable, la primera semana de cada mes, con los datos del cierre del mes anterior, para que sean revisados por la gerencia de manera periódica antes del 10 de cada mes, sin embargo, cabe destacar que todas las herramientas cuentan con la facilidad de generar reportes en cualquier momento que sea requerido.

Reportes sobre Formulario de registro de clientes

Tal y como se describió en la estrategia #1, consiste en un archivo de Excel automatizado que recolecta diferentes datos de los clientes que visitan la Posada durante su registro.

Con la información recolectada con este formulario se carga una base de datos de Excel, que alimenta diferentes tablas dinámicas y resulta en cuadros con variables y gráficos con información relevante sobre los clientes, su perfil

demográfico, servicios utilizados, días de estadía, entre otros. Este reporte se divide en cuatro secciones, cada una con diferentes variables a evaluar.

Sección 1: Cantidad de visitantes

En esta sección se analizan datos sobre la cantidad de visitantes de la Posada, está conformado por cuatro variables de análisis.

La primera, es la cantidad de visitantes total por mes. El usuario puede filtrar los meses que requiera visualizar tanto en el cuadro como en la gráfica de tendencia, lo cual por ejemplo le permitirá comparar periodos, determinar temporadas altas, bajas, periodos con comportamientos fuera del promedio, etc.

La segunda variable, detalla la cantidad de visitantes por día de la semana. Al igual que la variable anterior, el usuario puede utilizar como filtro los meses que desee. Esto permitirá por ejemplo programar horarios de su personal, oportunidades de precios especiales en días con promedio de visitación baja, entre otros.

La tercera variable, tiene como objetivo identificar a partir del total de visitas qué proporción proviene de instituciones, grupos de voluntariado y clientes generales. Con el fin de que Nacientes pueda identificar cuánto de sus ingresos proviene de cada grupo, realizar paquetes especiales para los diferentes clientes, identificar instituciones y grupo de voluntariado que estarían interesados en realizar nuevas visitas, etc.

La cuarta variable, detalla la cantidad de acompañantes que visitaron la Posada por cada persona que realizó el proceso de registro, y es un complemento a la variable anterior, pues permite conocer el tamaño de los grupos en los casos de las visitas por instituciones o voluntarios, y en el caso de los clientes generales, permite conocer la cantidad de personas promedio y por ejemplo desarrollar paquetes especiales de tour y alimentación.

La interfaz de esta sección se ejemplifica a continuación:

Figura 4.17: Reporte formulario registro de clientes-Sección 1: Cantidad visitantes

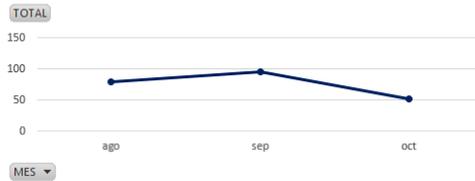


REPORTERIA GENERAL

SECCIÓN 1: CANTIDAD VISITANTES

TOTAL VISITANTES

MES	TOTAL
ago	80
sep	96
oct	52
TOTAL	228



CANT. VISITAS POR DÍA DE LA SEMANA

MES	(Toda)
DIA	TOTAL
lunes	17
martes	5
miércoles	34
jueves	6
viernes	42
sábado	70
domingo	54
TOTAL	228



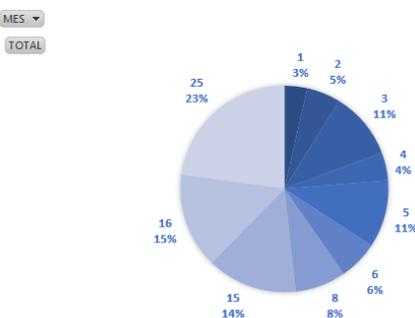
CANT. VISITANTES INDIVIDUALES/INSTITUCIONES

INSTITUCION	(Toda)
MES	TOTAL
ASILO ALAJUELA	32
COLEGIO CARTAGO	52
GRUPO VOLUNTARIADO	18
UNIVERSIDAD PARA LA PAZ	34
(en blanco)	92
TOTAL	228

CLIENTES NO INSTITUCIONALES

CANT. ACOMPAÑANTES

MES	(Toda)
ACOMPAÑANTES	TOTAL
1	8
2	12
3	24
4	10
5	24
6	14
8	18
15	32
16	34
25	52
TOTAL	228



Fuente: Elaboración Propia

Sección 2: Perfil demográfico

Esta sección detalla variables demográficas de los visitantes de la Posada, está conformado por cuatro variables de análisis. El objetivo de esta sección es conocer el perfil del cliente promedio que visita la Posada.

La primera variable, detalla la distribución por género, la segunda, la distribución por edad agrupada por rangos, la tercera su país de procedencia, y la cuarta, en el caso de visitantes nacionales, permite identificar provincia de procedencia.

Es importante mencionar que los datos anteriores también pueden ser complementados con los datos demográficos que generan las páginas de redes sociales, y entender entonces quién es el cliente promedio de la posada, y por ejemplo determinar el tono de voz a usar en la publicidad, el estilo de redacción de los mensajes, diseños de materiales (dando importancia a variables como edad y género), además en el caso de redes sociales, cuando se vaya a realizar publicidad, podrá determinar mejor los segmentos de mercado por perfil demográfico a los que desea dirigirse, volviendo más eficiente la inversión.

Todas las variables se pueden filtrar por los meses que el usuario requiera. La interfaz es la siguiente:

Figura 4.18: Reporte formulario registro de clientes-Sección 2: Perfil demográfico



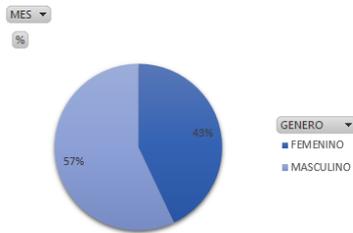
REPORTERIA GENERAL

SECCIÓN 2: PERFIL DEMOGRAFICO

DISTRIBUCION POR GENERO

MES (Todas)

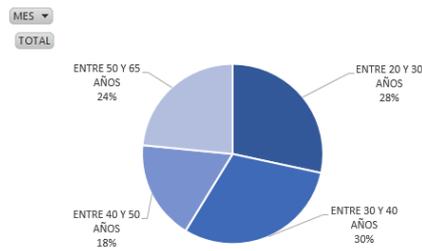
GENERO	%
FEMENINO	200
MASCULINO	265
TOTAL	465



DISTRIBUCION POR EDAD

MES (Todas)

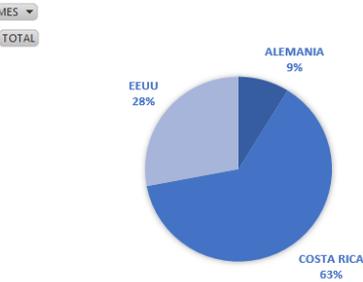
RANGO EDAD	TOTAL
ENTRE 20 Y 30 AÑOS	132
ENTRE 30 Y 40 AÑOS	141
ENTRE 40 Y 50 AÑOS	83
ENTRE 50 Y 65 AÑOS	109
TOTAL	465



PAIS DE PROCEDENCIA

MES (Todas)

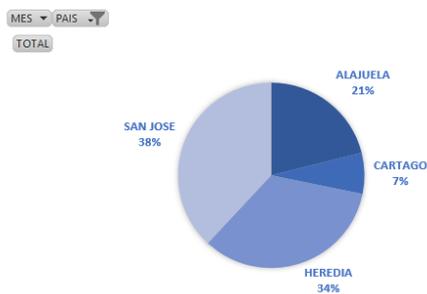
PAIS	TOTAL
ALEMANIA	41
COSTA RICA	294
EEUU	130
TOTAL	465



PROVINCIA DE PROCEDENCIA- VISITANTE NACIONAL

MES (Todas) PAIS COSTA

PROVINCIA	TOTAL
ALAJUELA	62
CARTAGO	21
HEREDIA	99
SAN JOSE	112
TOTAL	294



Fuente: Elaboración propia

Sección 3: Servicios

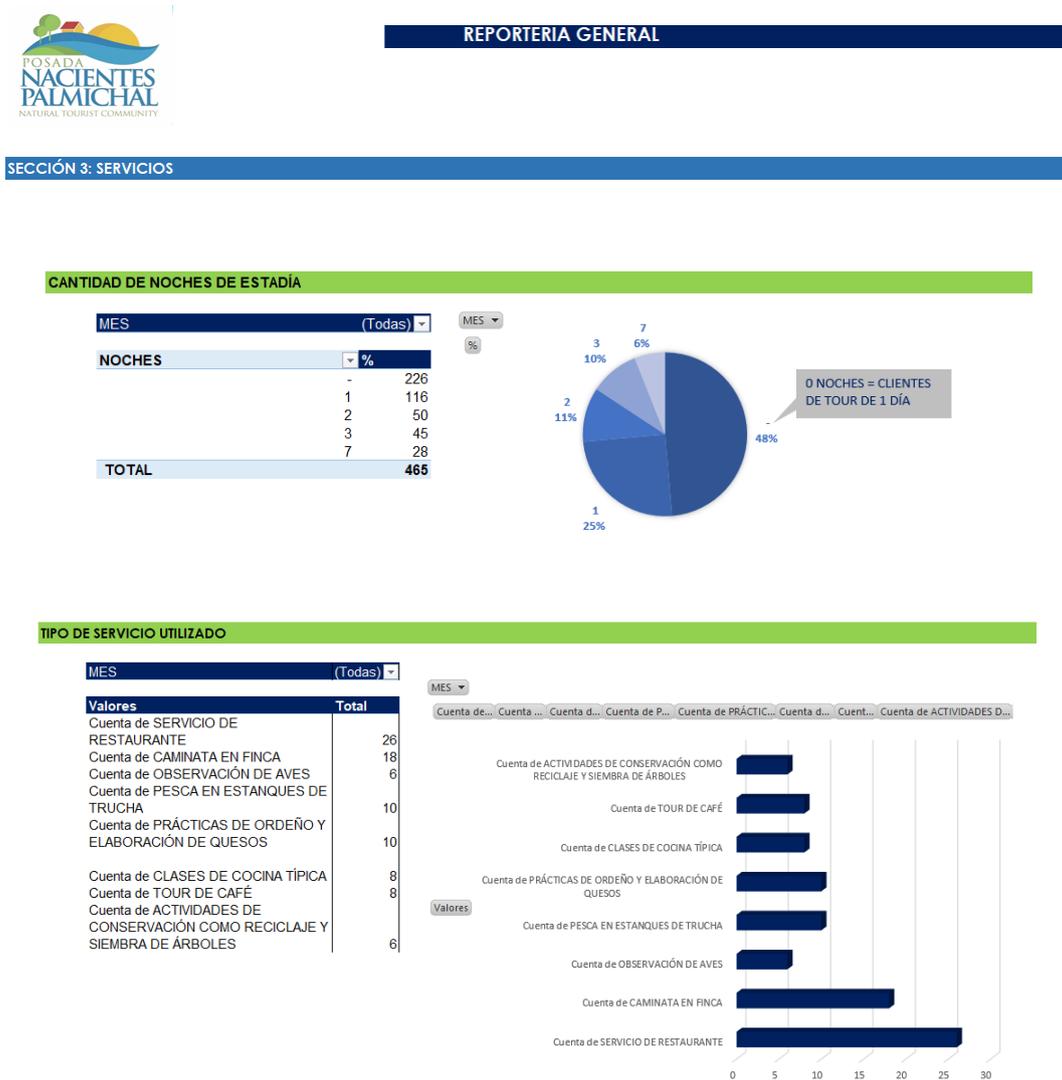
Esta sección contiene dos variables que permiten conocer la cantidad de días que los visitantes permanecieron en la Posada y los servicios requeridos

La primera variable detalla la cantidad de días que los visitantes estuvieron en la posada, cabe destacar que esto incluye a aquellos que realizaron tour de un día así como aquellos que también se hospedaron en la posada por una o varias noches. Esto se puede filtrar por los meses que el usuario requiera.

La segunda variable especifica los servicios consumidos, también se puede filtrar por los meses que el usuario necesite. Es importante aclarar que este cuadro permite entender cuáles son los servicios de mayor consumo y cuáles los de menor demanda, y esto por ejemplo podría servir como base para saber cuáles tours se deben promocionar más, cuál es la estrategia de mercadeo a seguir, en el caso de los servicios menos demandados e incluso podría ser interesante evaluar entre los visitantes porque es poco llamativo y así determinar planes de acción.

La interfaz de esta sección se detalla a continuación:

Figura 4.19: Reporte formulario registro de clientes-Sección 3: Servicios



Fuente: Elaboración propia

Sección 4: nuevos clientes

Esta sección tiene como objetivo conocer del total de visitantes recibidos, cuántos son personas que visitan por primera vez la posada y cuántos ya la han visitado anteriormente, así como el medio por el cual se enteraron de la misma. Está conformado por tres variables.

La primera variable pretende determinar la cantidad de visitantes que han ido a la Posada por más de una vez y cuáles realizan su primera visita, este dato se puede filtrar por mes, por lo que por ejemplo si la gerencia quisiera medir cuántos nuevos clientes está captando por una promoción especial que anuncio, porque recientemente haya participado en alguna feria u otro; esta variable le permitiría saber si estos esfuerzos realmente están llevando a la Posada nuevos visitantes.

La segunda variable, permite identificar cuál fue el medio por el cual el visitante se enteró de la Posada, lo cual aunado a la variable anterior, permite evaluar no solo si su comunicación está siendo efectiva, sino cuál medio de comunicación está siendo más efectivo y cuáles no, y así hacer más eficiente la inversión de recursos.

La tercera variable, es relacionada a si el visitante detalló si desea recibir o no información a futuro sobre la posada, con el fin de identificar nuevos contactos a quienes podrá compartirles por ejemplo correos electrónicos con promociones especiales, correos informativos sobre la posada, hacer recordatorio sobre los servicios, entre otros.

La interfaz de esta sección es la siguiente:

Figura 4.20: Reporte formulario registro de clientes-Sección 4: Nuevos clientes



REPORTERIA GENERAL

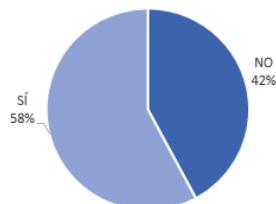
SECCION 4: NUEVOS CLIENTES

PRIMER VISITA

MES (Todas) [v]

	CANTIDAD
NO	196
SÍ	269
TOTAL	465

MES [v]
CANTIDAD

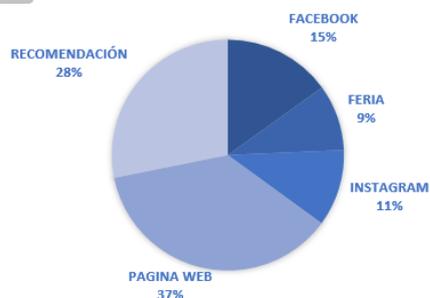


MEDIO POR EL CUAL SE ENTERO DE NACIENTES

MES (Todas) [v]

COMO SE ENTERO	Total
FACEBOOK	70
FERIA	43
INSTAGRAM	50
PAGINA WEB	171
RECOMENDACIÓN	131
TOTAL	465

MES [v]
Suma de N° FORMULARIO

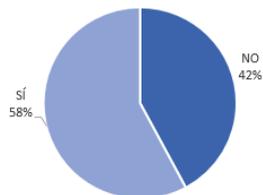


DESEA RECIBIR INFORMACIÓN

MES (Todas) [v]

	CANT
NO	145
SÍ	320
TOTAL	465

MES [v]
CANTIDAD



Fuente: Elaboración propia

Reportes sobre Archivo de control de cotizaciones

Con base en la información recopilada a través de la herramienta descrita en la estrategia #2, se propone una sección que de manera automática generará gráficos para la toma de decisiones de la Gerencia.

Los aspectos que se evaluarán para la toma de decisiones serán: la cantidad de solicitudes que fueron recibidas, el medio de comunicación por el cual fueron recibidas, en qué fecha fueron recibidas y cuál es el status de las solicitudes. Con estas variables, la Gerencia podrá tener claridad en cuanto a cuál es el medio de contacto de preferencia, cuáles son los meses con mayores consultas y el nivel de respuesta o atención que se está brindando, y con esto podrá desarrollar planes de acción con el fin de mejorar estas métricas que son críticas a la hora de evaluar la calidad de la atención brindada a las personas durante el proceso de compra de algún servicio a la Posada.

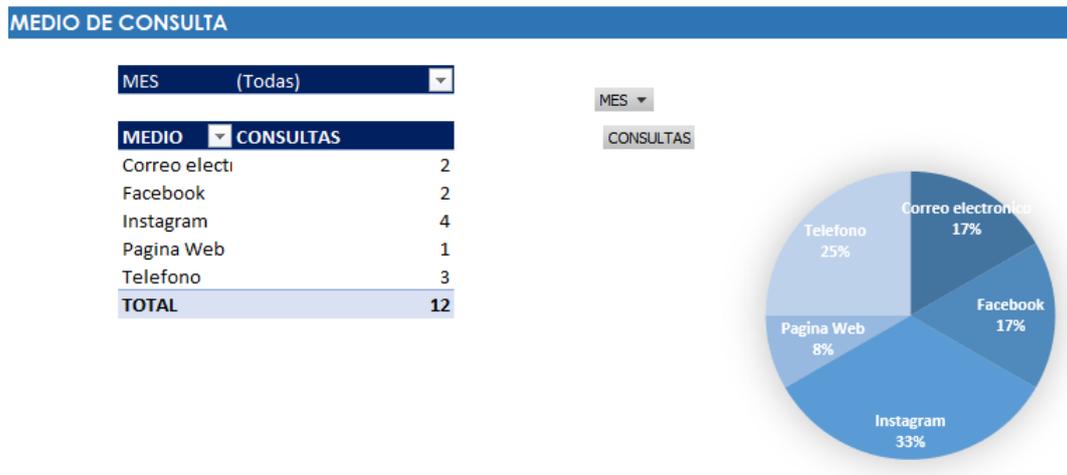
Los gráficos a los cuales la Gerencia tendrá acceso se verán como se muestra a continuación:

Figura 4.21: Cantidad de Consultas atendidas



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.22: Medio de consulta



Fuente: Elaboración propia

Reportes sobre Cuestionario Postventa

En la estrategia #3 propone un cuestionario para conocer la opinión de los clientes después de la visita, mediante la herramienta de Google, Google Forms, que permite el desarrollo de cuestionarios y procesamiento de los resultados de manera automática, creando gráficos de cada una de las preguntas según las respuestas recibidas. Además, es importante mencionar, que los resultados se encuentran disponibles y actualizados en todo momento lo que convierte a la herramienta en amigable y de fácil uso, por último, otra de las características es que los resultados pueden exportarse a Excel para ser utilizados en creación de nuevos gráficos y análisis.

El cuestionario está compuesto por cinco preguntas sobre el servicio recibido y cuatro preguntas para conocer el perfil demográfico de las personas que completan el formulario.

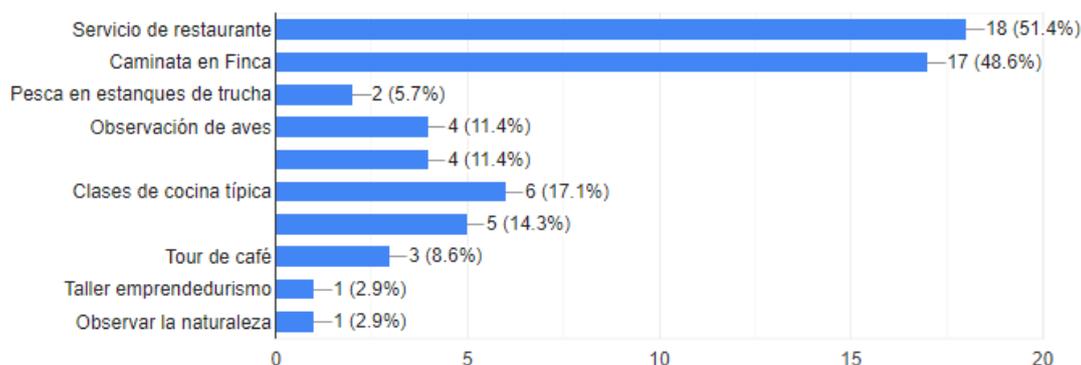
Pregunta 1: ¿Cuál o cuáles fueron las actividades que más le gustaron de la visita a la Posada Nacientes Palmichal?

La primera pregunta solicita al visitante señalar las tres actividades que más gustaron durante su visita, por lo que en el gráfico permite visualizar las actividades con mejor desempeño y las que no. Además, los resultados de esta pregunta se recomiendan analizar en conjunto con los de reportes de formulario de registro de clientes, donde se seleccionan las actividades que los visitantes van a realizar, para entender por ejemplo si las actividades que más realizan los visitantes, son las evaluadas como las que más gustaron.

Figura 4.23: Reporte cuestionario Online post venta

¿Cuál o cuáles fueron las actividades que más le gustaron de la visita a la Posada Nacientes Palmichal? (puede seleccionar hasta tres opciones)

35 responses



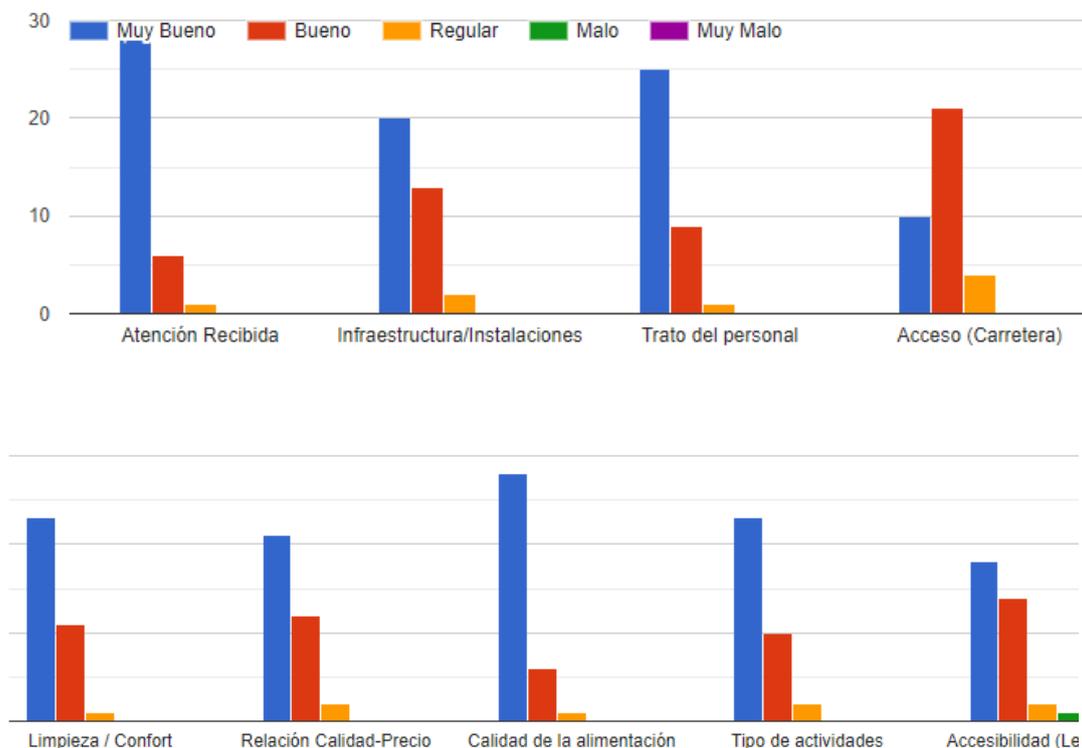
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿Cómo evaluaría la calidad del servicio que recibió?

La segunda pregunta evalúa el servicio según criterio del cliente y pretende conocer si algunas de las variables expuestas de manera repetitiva es calificada como mala o muy mala, para que la gerencia pueda reaccionar, revisar el servicio que se está ofreciendo y mejorar, por ejemplo si limpieza es un rubro donde recibe mala calificación, hay que desarrollar un plan para mejorar, que incluya desde revisión de los productos de limpieza utilizados, el proceso de limpieza, periodicidad con la que se realiza, control, etc.

Figura 4.24: Reporte cuestionario Online post venta

¿Cómo evaluaría la calidad del servicio que recibió con respecto a:

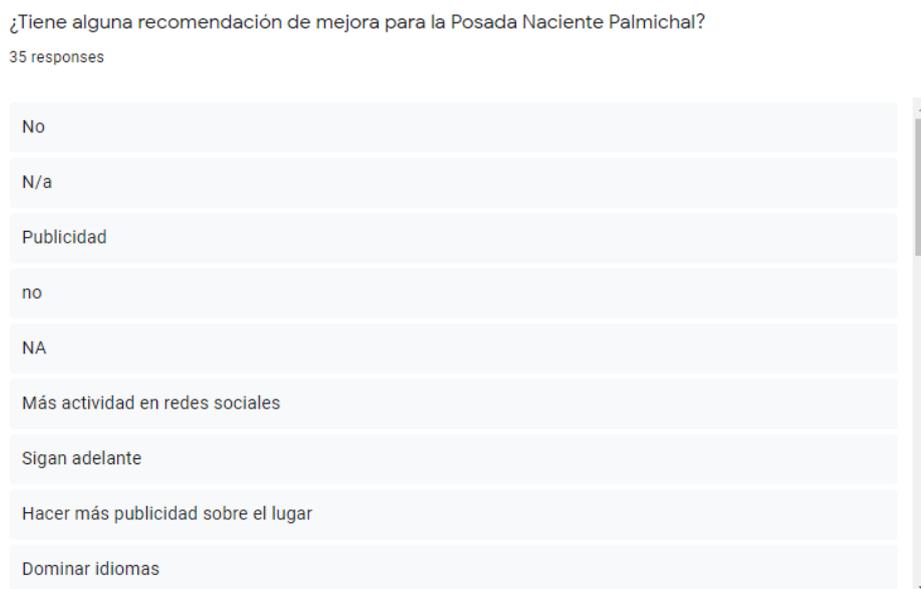


Fuente: Elaboración propia

La pregunta 3: ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a visitar la Posada Nacientes Palmichal? Y pregunta 4: ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos? Pretenden conocer si en general el cliente tuvo una experiencia buena que le motive a regresar a la Posada o bien a recomendarla con familiares y conocidos, en caso de tener malas calificaciones en estas preguntas la gerencia debe evaluar de manera integral la propuesta, o bien por ejemplo si recibió esas calificaciones de parte de visitantes en un mismo rango de fechas, evaluar qué factores pudieron detonar esto, por ejemplo, un empleado nuevo con poca experiencia, un cambio en el menú del restaurante, un cambio en algún tour, etc.

La pregunta #5 hace referencia a recomendaciones en general que el visitante quiera realizar, es importante destacar que la herramienta permite visualizar todos los comentarios para que puedan ser leídos y tomados en consideración.

Figura 4.25: Reporte cuestionario Online post venta



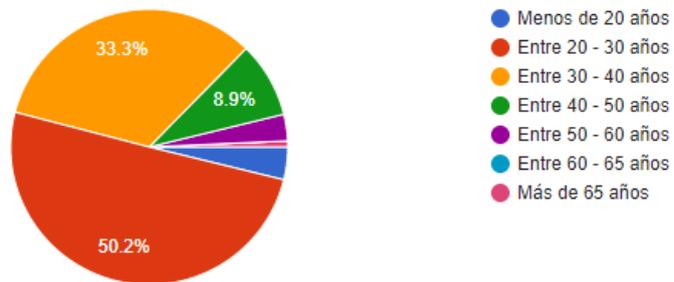
Fuente: Elaboración propia

Las siguientes cuatro preguntas están relacionadas con el perfil demográfico, y definir edad, sexo, ocupación y país de residencia de la persona que completa el cuestionario.

Figura 4.26: Reporte cuestionario Online post venta

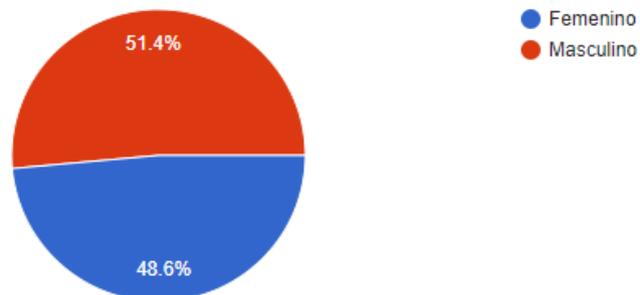
Por favor indique el rango en el que se encuentra en su edad:

35 respuestas



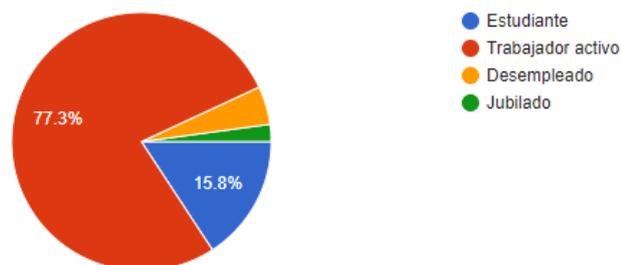
Sexo:

35 respuestas



Ocupación

35 respuestas



Fuente: Elaboración propia

4.4 Propuesta del plan de implementación

El alcance del proyecto no incluye la implementación de la propuesta en la empresa, sin embargo, un aspecto importante para complementar las estrategias mencionadas anteriormente es la propuesta del plan de implementación para el CRM para que el mismo se lleve a cabo de forma adecuada. Esta propuesta tendrá un enfoque en tres áreas principales:

- Cambios organizacionales y culturales
- Necesidades tecnológicas
- Mejora de procesos de seguimiento y control

4.4.1 Cambios organizaciones y culturales

Como parte del proceso de implementación del CRM será necesario que la Posada haga un ajuste en su manera de operar con el fin de que se adapte a las nuevas herramientas y estrategias propuestas anteriormente.

Este proceso de migración o adaptación implica un cambio organizacional y cultural, ya que como se mencionó en los capítulos anteriores, Nacientes no cuenta con un proceso claro y estructurado para el manejo de las relaciones con los clientes.

La acción de redefinir los procesos actuales permitirá generar procesos más eficientes y eficaces llevando a una mejora del servicio ofrecido a los clientes, sin embargo uno de los mayores retos recaerá en la adopción y aceptación por

parte de la organización de las nuevas estrategias y herramientas (Cortés, Martínez y Jaramillo, 2003).

Al mismo tiempo, el componente humano se convierte en el complemento perfecto de la variable procesos, ya que al final, los resultados de los procesos o herramientas dependerán del correcto uso que hagan las personas de ellos.

Para que el cambio cultural sea adoptado con mayor facilidad los primeros en adoptar la nueva cultura deben ser los Gerentes, de manera que sirvan de ejemplo y modelo para las líneas de reporte inferiores y la nueva cultura empiece a fluir hacia los niveles más bajos de la organización. El cambio cultural debe asegurar que su enfoque sea completamente en los clientes y que todos los integrantes de la organización estén alineados con la nueva prioridad; la tecnología en este punto se vuelve secundaria y la cultura, formación y comunicación interna deben ser las nuevas prioridades de la Gerencia (Cortés et al., 2003).

Por lo anterior, se recomienda el desarrollo e implementación de un programa de capacitación robusto y periódico para los usuarios de las herramientas propuestas, el cual deberá ser liderado por Sergio como líder clave de la organización. En el primer paso se requiere que entienda a cabalidad la funcionalidad de cada una de las nuevas herramientas y realice las primeras interacciones en vivo con la herramienta, para que mediante esta experiencia le resulte mucho más fácil realizar el traspaso del conocimiento a su equipo. Este proceso de formación le tomará un aproximado de tres semanas (entendimiento y experimentación).

El siguiente paso será el inicio del programa de capacitación para su equipo de trabajo liderado por Sergio de igual manera. Se recomienda tener un programa de capacitación que puede llegar a durar de dos a tres días dependiendo de la velocidad con la que sus colaboradores logren entender el funcionamiento de las herramientas y la importancia de que la información sea incluida lo más veraz y correctamente posible.

Una vez que todo su equipo se encuentre capacitado, el siguiente paso será iniciar el proceso de utilización de las herramientas en tiempo real para la atención de todos los clientes que hagan consultas y que lleguen a visitar la Posada, sin excepción. Durante este proceso de ejecución en tiempo real, Sergio deberá estar dando soporte por al menos los primeros tres meses a su equipo, para garantizar que si se presentara alguna duda o problema durante el proceso sea resuelta lo más pronto posible y con el mínimo impacto en la experiencia de compra para el cliente.

Durante este período de ejecución en tiempo real, Sergio deberá evaluar, basado en la cantidad y tipos de problemas presentados durante el uso de la herramienta, si será necesario realizar una sesión adicional de entrenamiento para aclarar las dudas durante un momento que no represente un impacto en el servicio al cliente e inclusive periódicamente (cada tres o cuatro meses) realizar una sesión de actualización con su equipo o tanto como sea necesario para garantizar la integridad de la ejecución de los procesos.

Adicionalmente, es importante que este programa de capacitación sea periódico con el fin de que si nuevos colaboradores son contratados también sean

entrenados en el manejo y funcionamiento de los procesos, y de esta manera garantizar que no haya una interrupción en el flujo del proceso.

Por último, estos espacios también deben representar una oportunidad para que sus colaboradores brinden retroalimentación sobre el funcionamiento e inclusive oportunidades de mejora para las herramientas, y de esta manera asegurar el éxito de la implementación de la estrategia de CRM propuesta para la Posada Nacientes Palmichal.

4.4.2 Necesidades tecnológicas

Para la implementación del CRM, se deben determinar las necesidades tecnológicas de la empresa para llevar a cabo sus objetivos. Según Cortés et al. (2003), el proceso de CRM depende de datos, por lo tanto, la creación de una única base de datos lógica, integrada y orientada a las operaciones es la consideración técnica fundamental. Tomando esto en consideración, como estrategia #1 se estableció la creación de una base de datos de los clientes, y dado que la posada no cuenta con servicio de internet, la base de datos necesita ser configurada de forma que pueda ser utilizada sin necesidad de acceso a internet, solamente con el uso de la herramienta de Excel. En cuanto al hardware, la Posada debe contar con una computadora o tableta electrónica que le permita al encargado tomar los datos de los clientes que van a alimentar la base de datos.

Para realizar el envío del enlace del cuestionario On-Line de satisfacción del cliente, se requiere internet, por lo tanto, se sugiere que el encargado lo pueda

realizar desde otra ubicación utilizando un teléfono celular o computadora con acceso a internet.

4.4.3 Mejora de procesos de seguimiento y control

Por último, al igual que en muchos procesos, es importante tener un adecuado seguimiento y control, ya que por medio de la evaluación periódica de los resultados y objetivos es que se puede medir el éxito y la efectividad de la implementación de las estrategias de CRM, y a su vez, determinar si es necesario realizar cambios o ajustes a las estrategias y las herramientas utilizadas con el fin de buscar oportunidades de mejora y adecuarlas a las necesidades de la empresa.

Otro aspecto importante del seguimiento y control es la retroalimentación tanto interna como externa a la empresa, que permita valorar necesidades y nuevos proyectos a futuro.

Por lo anterior, se propone que la gerencia de la Posada realice una revisión mensual de los reportes generados a raíz de la propuesta, por lo que primero debe determinar la fecha para esto, lo recomendable sería poner un rango, por ejemplo antes del día 10 de cada mes, luego debe destinarse un tiempo aproximado de 90 minutos para realizar primero la actualización de los reportes, segundo el análisis de los mismos, donde también pueden surgir ideas, consultas, que pueden requerir que la gerencia realice una segunda sesión de trabajo o más, según lo amerite.

También se recomienda que se realicen reuniones periódicas con los colaboradores, de esta manera, se sugiere que durante los primeros tres meses se sostenga al menos una reunión al mes, luego puede ser de manera bimensual, sin embargo, de ser posible mantenerla cada 30 días. Se recomienda que esta reunión tenga una duración de 30 minutos y que la asistencia sea obligatoria.

La intención de esta reunión es compartir los resultados más relevantes, tanto positivos como negativos, visualizados en los reportes, además de escuchar comentarios o sugerencias de parte de los colaboradores, también la gerencia puede compartir propuesta para mejorar los aspectos que considere y explicar cómo se llevará a cabo, además de cambios que quieran implementar.

Lo anterior con el fin de que los colaboradores estén enterados de los resultados obtenidos y procurar un espacio de retroalimentación con las observaciones y aportes de los colaboradores a partir de sus experiencias.

En el caso de las variables que obtengan resultados negativos, es importante que la gerencia dedique tiempo a reuniones individuales y con los colaboradores, para identificar las causantes de esto, además debería comunicar las mismas a los colaboradores directamente relacionados, por ejemplo, si se reciben malas calificaciones sobre el servicio de restaurante debe revisar de manera individual pero también por ejemplo con los cocineros la situación. Además, estas variables deberían evaluarse de manera constante para identificar resultados de las mejoras implementadas o si es requerido realizar más cambios.

Por último, es importante que al realizar alguna acción especial también la gerencia realice la revisión de los reportes que amerite, por ejemplo, si realiza

una publicidad de precio especial en redes sociales, medir si recibe más consultas a través de dicha red y si se incrementa el nivel de visita.

4.5 Beneficios de la implementación del CRM:

De acuerdo con Duque y Duque (2018) dentro de los principales beneficios detrás de la implementación de una estrategia de CRM se pueden mencionar:

- La elaboración de bases de datos y el análisis de tendencias de consumo, gustos e inclinaciones de los clientes, posibilitando así la recolección y gestión de información estratégica que permita potenciar la toma de decisiones relacionadas con los clientes.

En la propuesta, como se menciona, se podrá conocer primero un perfil demográfico del cliente que visita la Posada, además de sus tendencias de consumo en cantidad de días de visita, principales servicios o tour contratados, en el caso de instituciones que realizan visita podrán tenerse contactos claves, etc.

- Ayuda a la empresa para que pueda identificar en qué servicios y productos se desea enfocar, ya que permite identificar los principales segmentos de mercado, y cuáles son gustos y preferencias al conocer realmente los requerimientos del cliente.

En el cuestionario post venta, podrán identificarse los servicios mejor calificados, además de la percepción de los clientes sobre el servicio recibido con las variables ahí citadas, lo que funciona como referente para la gerencia para saber cuáles servicios debe promocionar más, mejorar,

o incluso oportunidades de nuevos servicios o bien eliminación de algunos que ofrezca actualmente y no estén generando valor.

- Detectar las mejores oportunidades, incorporar clientes, retenerlos a partir de un servicio de excelencia y hacer crecer permanentemente la relación con ellos con el fin de crear lealtad con el cliente y mejorar el negocio.

Con la base de datos de contactos, la Posada podrá completar su estrategia de comunicación por redes sociales y página web, enviando también correos electrónicos con comunicación de información general de la Posada, promociones especiales, y tener un contacto más constante con sus clientes, que permite que los mismos tengan presente la opción de turismo que ellos representan, la usen o la recomienden.

- Fortalece los canales de comunicación de las empresas con el cliente, creando lazos de confianza y seguridad en el intercambio de productos, servicios e información.

Con la implementación de las estrategias #2 y #3 de la mejora del proceso de compra y del servicio post venta, se busca mejorar la comunicación con el cliente y crear confianza con el mismo. De igual forma, obtener retroalimentación de los clientes con el fin de buscar oportunidades de mejora en el servicio brindado y la experiencia de compra de los clientes.

4.6 Posibles Barreras del plan de implementación

Como se describió en la sección anterior, la implementación de una estrategia de administración de las relaciones con los clientes implica un cambio

significativo a nivel organizacional, por lo que se requiere involucrar a todas las áreas de la empresa, dado que su implementación no es sencilla, sino al contrario requiere de una verdadera integración y un cambio en la mentalidad de todos los involucrados (Barquero y Rojas, 2009).

Dentro de las posibles barreras con las que se podría enfrentar la organización a la hora de realizar la implementación de la estrategia, de acuerdo con Barquero y Rojas (2009), son las siguientes:

- Comunicación no fluida y expedita vertical y horizontalmente, ya que la empresa cuenta con muy pocos foros formales para intercambio de información, comunicación de nuevas estrategias e implementación de planes de acción. El principal esfuerzo que deberá realizar la Gerencia será en la comunicación hacia abajo para garantizar que todos sus recursos estarán operando bajo la nueva estrategia de la compañía y haciendo el uso correcto de las nuevas herramientas.
- Según Romero (2003), citado por Barquero y Rojas (2009), el principal factor que induce al fracaso de la implementación de un CRM son las personas, entre un 55% y 75% de los proyectos de este tipo, no alcanzan sus objetivos debido, principalmente, a la resistencia que presentan los empleados para capacitarse y utilizar las nuevas herramientas; por lo que el nivel de resistencia al cambio que demuestren los colaboradores de la Posada será un factor clave para el éxito o fracaso de la implementación del CRM. En este tipo de estrategias se requieren colaboradores que estén dispuestos a adoptar las nuevas herramientas y a ejecutar las tareas tal como fueron indicadas por la Gerencia.

- Gerencia no dispuesta a cambiar sus estrategias de administración de las relaciones con los clientes actuales. En este punto se convierte de principal importancia que la Gerencia se encuentre alineada con las estrategias propuestas y que sirvan de ejemplo como pioneros en la adopción de las nuevas prácticas y principios. En el caso de Nacientes, la Gerencia está muy interesada en hacer uso de estas nuevas herramientas, sin embargo, no deja de existir el riesgo de que haya un cambio de estructura o por falta de conocimiento y entendimiento de las nuevas herramientas, no las utilicen para sus procesos de gestión de las relaciones con los clientes.
- Clientes no dispuestos a compartir su información. La estrategia base de la implementación del CRM es la generación de la base de datos de los clientes con información veraz, útil y detallada de los mismos, por lo tanto, si los clientes no se encuentran dispuestos a proporcionar su información no se tendrá la data para poblar la base de datos y por ende no se tendrá información para la análisis y toma de decisiones de la Gerencia. Además, es importante que la Gerencia tenga claro que el proceso de obtención de data para la toma de decisiones puede tomar tiempo en ser recolectada para que sea significativa.

Con base en el análisis de datos y la propuesta realizada en este capítulo, se da por finalizado este proyecto, donde se espera que la información compilada en este trabajo sea de verdadero interés y apoyo para la empresa.

En el capítulo quinto y último se detallarán las conclusiones y principales recomendaciones para la Posada Nacientes Palmichal. Es nuestro interés que sean tomadas en cuenta y analizadas por parte de la Gerencia de la empresa.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

El turismo en Costa Rica es una de las principales fuentes de ingreso, dado la gran diversidad en flora y fauna con la que cuenta el país, lo que genera una alta demanda de turistas extranjeros y nacionales; por lo tanto, la oferta de productos y servicios de este gremio también es extensa, por lo que una diferenciación en el mercado se vuelve trascendental. Esta ventaja debe reflejarse en varios aspectos del negocio, y un CRM es una de las herramientas que puede ser eje principal para la misma.

Nacientes Palmichal actualmente ofrece servicios que los clientes pueden conseguir en otros lugares por lo que entender a sus clientes, sus necesidades y comunicar sus servicios de manera adecuada es una forma de ser exitoso en el mercado, sin embargo, la falta de herramientas y desorden en los procesos no ha ayudado a la concreción de estos objetivos.

Al día de hoy, la Posada se ha dado a conocer principalmente por la publicidad “de boca en boca” y a través de algunas alianzas que han desarrollado, sin embargo, no cuenta con procesos administrativos para el manejo de información, almacenamiento de contactos, evaluaciones del servicio brindado, ni tiene indicadores clave a cerca del cliente que los visita ni el tipo de consumo que realiza, y por lo tanto, tampoco define estrategias de trabajo en todas sus áreas. Por lo anterior, cabe resaltar que un CRM es una poderosa herramienta de gestión empresarial que busca integrar los distintos factores de una organización y enfocarlos en el cliente, en lograr entender sus necesidades para así, poder

satisfacerlas. Contrario a lo que comúnmente se conoce, un CRM es más que un software especializado, es una estrategia integral empresarial, que incluye herramientas para la elaboración de bases de datos, cuestionarios de seguimiento post venta, herramientas para mejorar la experiencia de compra del consumidor y reportes que integren toda la información obtenida, por medio de los cuales la gerencia obtiene información acertada y actualizada para la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, es importante recordar que para la que la implementación de un CRM sea exitosa, deben tomarse en cuenta cuatro factores fundamentales: la tecnología, orientación al cliente, gestión del conocimiento y la organización. Además, la empresa debe saber que implementar una estrategia de CRM no le garantiza el éxito inmediato, se requiere de todo un proceso de adaptación por parte de la empresa y de sus clientes.

Es importante que la empresa tenga una visión general de su situación actual y percepción del mercado en el que compiten, una forma de lograrlo es mediante la realización de encuestas que le permita recopilar información.

En la encuesta realizada para esta propuesta, el 44% de las personas señaló que había escuchado sobre el Turismo Rural Comunitario, y el restante 56%, al explicarles el concepto, indicaron estar interesados en el mismo. Sin embargo, al consultarles si conocen Posada Nacientes Palmichal, el 80% de las personas contestó de manera negativa, pero cabe destacar que las personas que sí han visitado la Posada, la evaluaron de forma positiva y además afirmaron que la recomendarían a sus amigos o familiares y que volverían a visitarla. Esto demuestra el potencial de mejora y crecimiento que tiene la Posada Nacientes Palmichal, pues al implementar un sistema para el manejo de las relaciones con

los clientes, puede lograr un mayor alcance a su mercado meta y clientes potenciales.

Dado a lo anterior, la propuesta de implementar un CRM para Nacientes Palmichal pretende brindarles una herramienta que, mediante cuatro estrategias, les permita recolectar datos sobre sus visitantes: perfil demográfico, servicios consumidos, promedio de estadía, entre otros, además de ser el primer banco de datos de contactos a quienes se les podrá enviar información sobre la Posada, sus servicios y promociones.

También se mejorará el proceso de compra o cotizaciones con un mejor seguimiento a los clientes y sus consultas, además de la evaluación post venta, que permitirá conocer la percepción de los clientes sobre los servicios recibidos, todo lo anterior con el fin de que la gerencia pueda tener información con la cual dirigir mejor sus estrategias e implementar planes de acción para mejorar los rubros que no sean bien calificados.

Todo lo anterior debe ir acompañado de un proceso de implementación que involucra no solo a la gerencia sino también a todos los colaboradores de la compañía, para que entiendan el nuevo proceso, sus ventajas, e identifiquen los requerimientos para llevarlo a cabo, por ejemplo, capacitación, requerimientos tecnológicos y nuevos procesos.

5.2 Recomendaciones

Con base en todo el análisis realizado en los capítulos anteriores se propone una serie de recomendaciones a la Posada Nacientes Palmichal con el fin de que puedan percibir las mejoras detrás de la implementación de la estrategia de CRM propuesta, las cuales se describen a continuación:

Asegurar la completa implementación de la herramienta desarrollada en el Capítulo 4 “Formulario de registro de clientes”, que permitirá la creación de la base de datos que facilitará la obtención de información para la generación de reportes automáticos, los cuales serán utilizados por la gerencia de la empresa para la toma de decisiones y definición de objetivos estratégicos.

La Posada deberá mantener la base de datos actualizada y en uso constante para que se genere información confiable, proveniente de fuentes primarias, que pueda ser utilizada en todas las estrategias y con ella se tomen decisiones a futuro. A su vez, es importante recordar que además del “Formulario de registro de clientes”, no se deben dejar de lado las estrategias #2, #3 y #4 que también serán claves para el éxito de la implementación.

La información que se obtendrá resultado de las herramientas desarrolladas en el Capítulo 4 permitirá a la Posada tener un mejor conocimiento y entendimiento de su cliente, de manera que, se generen e implementen estrategias mucho más enfocadas, donde los clientes sientan que les están dando un mejor beneficio por el dinero que están pagando.

Al mismo tiempo, es de vital importancia que todos los colaboradores de la Posada sean capacitados en el correcto uso de las diferentes herramientas propuestas, que este entrenamiento sea fluido y completo, con el fin de que tengan claro cuál es el beneficio detrás del proceso y de esta manera se comprometan con la compañía y la nueva estrategia de manejo de las relaciones con los clientes.

El hecho de que todos los colaboradores se encuentren capacitados de forma correcta también permitirá que el flujo de introducción de datos sea continuo y no suceda una interrupción en caso de que algún colaborador no se encuentre

en el momento de utilizar la herramienta o en el peor de los casos que decida abandonar la compañía, lo que al mismo tiempo evitará que la experiencia del cliente se vea afectada.

Es importante considerar que con la implementación de un CRM, el proceso de mejora continua se convierte en un elemento vivo con el que la organización debe lidiar constantemente, por lo que se recomienda a la Posada realizar sesiones mensuales o bimensuales con su equipo, con el fin de tener una perspectiva acerca del proceso de implementación, de cómo les está yendo con el manejo de las nuevas herramientas, si tienen comentarios, opiniones o recomendaciones de mejora que deban ser tomadas en cuenta a lo largo del proceso de implementación y que este sea ajustado acorde a las necesidades descubiertas.

Adicionalmente, una de las principales debilidades que se encontraron resultado de las investigaciones es que el personal de la Posada no maneja un segundo idioma, y debido a la naturaleza de su negocio y que parte de sus nichos de mercado incluyen extranjeros debe ser incluido como un área de mejora. Al menos el personal que tiene interacción directa con los clientes debe de manejar un nivel intermedio del idioma inglés, ya que muchos de los grupos que visitan el lugar provienen de otros países cuya lengua nativa no es el español y el desconocimiento de otros idiomas hace que el personal no logre comunicarse con los visitantes de manera efectiva.

Otro punto a tomar en consideración es la utilización de los medios de comunicación con el cliente que se encuentren en tendencia con su mercado meta, principalmente redes sociales y correo electrónico, con el fin de tener un acercamiento más innovador, actualizado e inmediato con las personas que

están interesadas en hacer contacto y tener información acerca de la Posada. Es importante recordar que una empresa que se encuentre interesada en implementar una estrategia como el CRM debe centrar su atención en las necesidades de los clientes, y el uso de la tecnología es un factor clave para poder lograrlo.

Por último, se deben aprovechar todas las mejoras que trae consigo la implementación de un sistema de CRM, ya que más allá de los beneficios económicos, están las mejoras intangibles que son inherentes a cualquier proceso de gestión empresarial. La implementación de un sistema de manejo de las relaciones con los clientes no es un procedimiento de una sola vez, sino más bien uno que se mantiene de forma continua, por lo tanto, la constante revisión y retroalimentación periódica permitirán el crecimiento del conocimiento, aprendizaje, y experiencia de los usuarios, lo cual enriquecerá diariamente el proceso, haciéndolo cada vez más eficiente, robusto y más efectivo.

Fuentes Consultadas

Libros:

- Alvira, F. (2011) La Encuesta: una perspectiva general metodológica. 2da Edición Centro de Investigaciones Sociológicas. Montalbán. Madrid.
- Belch, G. (2005). Publicidad y Promoción: Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral. México: McGraw-Hill.
- Guereña, A. y Calderón, G. (2005). Turismo Rural Comunitario en Costa Rica: La Experiencia del Programa Pequeñas Donaciones y sus Grupos Socios. Costa Rica. Oveja Negra Producciones.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). Administración: Una perspectiva global y empresarial. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong G. (2007). Marketing versión para Latinoamérica. México: Person *Education*.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall.
- Reinares, P. (2009). Los cien errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones. Madrid: ESIC Editorial.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill.
- Swift. R. (2002). CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes. México: Person *Education*.

- Thompson A., Strickland A., Gamble J. (2007). Administración Estratégica Teoría y Casos. México, D.F: McGraw-Hill.
- Thompson A., Strickland A., Gamble J., Margaret A. (2012). Administración Estratégica Teoría y Casos. México, D.F: McGraw-Hill.
- William G. y Barry J. (2009). Investigación de Mercados. (2009). Thomson
- Xu M 2002. Gaining customer knowledge through analytical CRM

Tesis:

- Barquero, J y Rojas, M. (2009). Propuesta de una herramienta de Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM) para la empresa Litografía Costa Rica. (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Campos, R. (2009). Propuesta de Desarrollo de un CRM para la empresa INS Valores Puesto de Bolsa S.A. (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Cortes, F., Martinez, J. y Jaramillo, J. (2003). "Customer Relationship Management (CRM)" Administración de las relaciones con el cliente (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/5282/1/1020148824.PDF>
- González, D., Hernandez, L., y Sánchez, Y. (2019). Propuesta para la creación de un sistema de mejora para la gestión del inventario, el cual a su vez beneficie las relaciones con los clientes para la empresa ZABI DE SAN JOSE S.A. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Fuentes de Internet:

- ACTUAR (2019). Organizaciones de gestión sociocultural comunitaria: Reseña Histórica. Recuperado de: <https://si.cultura.cr/agrupaciones-y-organizaciones/asociacion-costarricense-urismo-rural-comunitario-actuar.html>
- Aelis Soluciones informáticas. (2017). 18 Buenas Prácticas para el éxito con CRM. Recuperado de: <https://aelis.es/18-buenas-practicas-para-el-exito-con-crm/>
- Aguilar, Q. (2015). Así fue cómo Purdy Motor Costa Rica integró su CRM al ERP. ITNOW. Recuperado de: <http://revistaitnow.com/asi-fue-como-purdy-motor-costa-rica-integro-su-crm-al-erp/>
- Briones. R. A. (2008). Propuesta de Implementación del Sistema CRM (customer relationship management; administración de las relaciones con el cliente) para el departamento de ventas de Amanco Guatemala (Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala). Recuperada de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1857_IN.pdf
- Chavarria. C (2009). Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA): Estudio sobre turismo rural en Costa Rica. Recuperado de: <http://obturcaribe.ucr.ac.cr/documentos-publicaciones/investigaciones/9/99-estudio-sobre-turismo-rural-en-costa-rica-2009/file>
- CioPerú. (2016). Las 11 mejores prácticas de CRM. Recuperado de: <http://cioperu.pe/articulo/21591/las-11-mejores-practicas-de-crm/>

- Cobo, F. y González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XL. (40), 543-568. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2267957>
- COOPRENA R.L. (2019). Turismo Rural Comunitario: Sostenible por naturaleza. Recuperado de: <http://www.turismoruralcr.com/turismo-rural-comunitario/>
- Duque, V. y Duque, D. (2018). Administración de las relaciones con los clientes, CRM (Customer Relationship Management). Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/costos-presupuesto/b8.pdf>
- Espinosa, R (2016) BENCHMARKING: qué es, tipos, etapas y ejemplos. Recuperado de: <https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- Espiñeira, S. (2007). CRM: El Objetivo es el Cliente. Boletín Asesoría Gerencial (connectedthinking) de PricewaterhouseCoopers. Recuperado de: <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisory-11-2007.pdf>
- Fernandez. E (2014). Cantidad de extranjeros que vienen por turismo rural aumentó más de cinco veces. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/cantidad-de-extranjeros-que-vienen-por-turismo-rural-aumento-mas-de-cinco-veces/6SUHLSLXT5GDNNIT6GPJ5ZLOQY/story/>

- ICT (2019). Estimación de la cantidad de turistas según motivo principal de la visita a Costa Rica. Recuperado de: <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-tur%C3%ADsticas/motivos-de-viaje/567-3-2-1-motivo-principal-de-la-visita/file.html>
- Lagos. C.A. (2008). Propuesta de implementación de un CRM para PYMES en el sector textil. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2650/1/Lagos_rc.pdf
- Matriz Foda. (31 de Julio 2016). Matriz foda. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- Microsoft (2016). What is Microsoft Dynamics CRM? Recuperado de: <https://www.microsoft.com/en-us/dynamics/crm.aspx>
- Nelson. J. (26, junio,2015). Mipymes en Costa Rica usan más tecnología, pero son tímidas en pagos electrónicos. El Financiero. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/pymes/pymes-mipymes-pagos-Visa-informalidad-tecnologia-estudio-entrevista-Costa_Rica_0_763123681.html
- Organización Mundial de Turismo (2018). Why Tourism?. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
- Orozco. A.M (2009). Propuesta estratégica de CRM para los comerciantes de insumos del sector de la construcción caso Camacol Regional Caldas. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Manizales,

Colombia). Recuperado de:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/1965/1/angelicamariaorozcogiraldo.2009.pdf>

- Posada Nacientes Palmichal. (2018). Historia. Recuperado de:
<http://www.nacientespalmichal.com/es/nosotros>
- Quesada, J. (20/01/2016). Evolución histórica de los negocios. El Universal. Recuperado de: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/economia/2016/01/20/evolucion-historica-de-los-negocios>
- Sage (2016). El mejor CRM para la gestión empresarial orientada al cliente. Recuperado de: <http://www.sage.es/software/crm>
- Shaw (2002) Software CRM: Qué son los sistemas CRM. <http://www.scribd.com/doc/4024021/Software-CRM>
- SumaCRM. (2017). Características de un CRM. Recuperado de: <https://www.sumacrm.com/soporte/cacteristicas-crm>
- Toalongo. K. B. (2013). Propuesta de implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa Agrota Cí. LTDA. (Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador). Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4645/1/UPS-CT002636.pdf>
- Urbano, S. (2016). Las mejores prácticas de un CRM para tu empresa. Recuperado de: <http://www.actualidadecommerce.com/las-mejores-practicas-crm-empresa/>

- Universidad para la Cooperación Internacional; El análisis FODA. (31 de Julio 2016). Recuperado de: [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)

Revistas:

- Chen J, Popovich K (2003). Understanding Customer Relationship Management. Business Process Management Journal, 9, 672-698

Anexos

Anexo 1: Costa Rica Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia y cantón 2018.

Costa Rica: Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia y cantón 2018												
Provincia y cantón	Grupos de edades											
	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 y más
San José	27 903	30 664	32 106	29 460	24 094	20 813	20 677	20 080	17 104	12 820	9 015	15 187
Escazu	5 249	5 610	6 097	5 619	4 900	4 593	4 506	4 014	3 286	2 430	1 644	2 549
Desamparados	20 837	22 103	22 243	19 212	15 911	14 159	14 054	13 034	10 341	7 385	4 816	7 148
Aserri	5 458	5 754	5 800	5 006	4 225	3 791	3 740	3 282	2 536	1 714	1 110	1 660
Mora	2 535	2 760	2 774	2 411	2 124	1 964	1 922	1 654	1 280	921	643	1 048
Golcochea	11 754	12 663	12 593	11 072	8 872	7 651	7 911	7 821	6 639	4 829	3 230	5 143
Santa Ana	4 342	4 820	5 225	4 752	4 269	3 937	3 789	3 377	2 576	1 702	1 142	1 682
Alajuelita	8 546	8 655	8 403	7 155	5 740	5 038	4 941	4 411	3 458	2 373	1 474	2 033
Vásquez de	5 435	5 980	6 663	5 532	4 487	4 345	4 663	4 282	3 277	2 249	1 455	2 064
Tibás	7 575	7 685	7 033	6 685	5 688	4 858	4 681	4 537	3 904	3 110	2 252	3 646
Moravia	4 680	5 193	5 639	5 348	4 512	3 926	3 758	3 591	3 061	2 299	1 555	2 504
Montes de Oca	5 314	5 752	5 886	5 535	4 282	3 431	3 549	3 678	3 332	2 523	1 708	2 984
Curridabat	6 670	6 948	7 109	6 360	5 278	4 630	4 595	4 308	3 545	2 575	1 734	2 638
Alajuela	24 462	27 181	29 029	24 925	21 019	18 744	18 387	16 490	13 198	9 420	6 351	9 542
Atenas	2 317	2 542	2 540	2 115	1 866	1 796	1 830	1 587	1 326	1 089	829	1 239
Poás	2 883	3 026	3 140	2 577	2 080	1 900	1 929	1 644	1 294	923	629	944
Cartago	13 991	14 806	14 870	12 576	10 800	9 835	9 878	9 082	7 174	5 092	3 490	5 581
Paraiso	5 690	5 804	5 543	4 649	3 932	3 600	3 616	3 244	2 477	1 661	1 130	1 804
La Unión	9 248	9 977	10 394	8 885	7 548	6 919	6 848	6 048	4 621	3 232	2 132	2 952
Alvarado	1 449	1 426	1 276	1 054	963	935	945	789	559	404	306	486
Oreamuno	4 461	4 528	4 358	3 818	3 361	3 105	2 980	2 563	1 861	1 351	951	1 394
El Guarco	4 225	4 276	4 059	3 558	3 164	2 838	2 637	2 217	1 665	1 193	775	1 175
Heredía	10 388	11 523	13 528	12 282	10 197	8 966	8 849	8 148	6 526	4 665	3 087	4 625
Barva	3 584	3 965	4 329	3 789	3 102	2 689	2 711	2 582	2 092	1 466	938	1 259
Santo Domingo	3 505	3 963	4 346	3 998	3 342	2 961	3 034	2 942	2 436	1 857	1 321	1 955
Santa Bárbara	3 388	3 675	3 838	3 318	2 761	2 510	2 467	2 238	1 785	1 253	830	1 190
San Rafael	4 319	4 603	4 948	4 506	3 731	3 239	3 224	3 004	2 391	1 698	1 125	1 658
San Isidro	1 766	1 971	2 131	1 810	1 511	1 468	1 467	1 363	1 078	754	457	722
Belén	2 124	2 329	2 404	2 163	1 833	1 577	1 655	1 558	1 264	874	583	907
Flores	1 781	1 921	2 154	1 991	1 755	1 571	1 501	1 385	1 043	722	514	820
San Pablo	2 270	2 665	3 015	2 735	2 308	2 040	1 936	1 779	1 423	990	633	1 006

Tomado de <http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>

Anexo 2: Preguntas entrevista a Sergio Ramírez Representante comercial y mercadeo de la Posada Nacientes Palmichal

1. ¿Cómo surgió la iniciativa de crear la Posada?
2. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos de la Posada?
3. ¿Cuáles son los principales servicios que ofrecen al público?
4. ¿Cuál es el horario de atención para los visitantes? ¿Cómo lo manejan cuando solamente hay visitas de un día o cuando las personas se hospedan en la Posada varios días?
5. ¿Actualmente llevan el registro de las personas que los visitan?
6. ¿Cuentan con una base de datos con información de contacto, etc. de los visitantes?
7. ¿Se da seguimiento a los clientes después de que realizan una visita a la Posada (seguimiento post venta)?
8. ¿Como crean relaciones a largo plazo con sus clientes?
9. ¿Cuáles son sus principales métodos para atraer clientes?
10. ¿Cómo se promocionan en el mercado?
11. ¿Cómo las personas interesadas en visitar la Posada los contactan?
12. ¿Cuáles consideran que son sus principales ventajas competitivas?
¿Cómo crean valor para sus clientes?
13. ¿Cuáles son sus principales aliados estratégicos (asociaciones, cámaras, etc.)?
14. ¿Qué estrategia utilizan para la creación de los paquetes/tours que ofrecen?
15. ¿De qué manera determinan el precio a cobrar por los paquetes/tours, y promociones?
16. ¿Cuáles son sus principales fuentes de ingresos?

Anexo 3: Benchmarking Comparativo

Nombre del lugar: _____

Provincia: _____

Ubicación: _____

Fecha de la visita: _____

Quien realizó la visita: _____

Perfil del cliente que se encuentra en las instalaciones:

- Edad:

0-10() 10-20() 20-30() 30-40() 40-50() 50-60() 60 o más()

- Grupos familiares

() Parejas () Grupos Escuelas/Universidades () Adultos Mayores ()

- Actividades que se encuentran realizando:

Adecuado a la regulaciones que incluye la Ley 7600: Sí () No ()

Opciones de Transporte para llegar:

Servicio Público() Automóvil() Vehículo 4x4() Caminando() Motocicleta()

Servicios que ofrece el lugar:

Servicio	Precio

Calificación de la calidad del servicio recibido:

Servicio	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

Atención Recibida					
Infraestructura / Instalaciones					
Trato del personal					
Acceso (Carretera)					
Limpieza / Confort					
Relación Calidad-Precio					
Calidad de la alimentación					
Tipo de actividades					

Anexo 4: Cuestionario

Técnica de investigación: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Buenos días/tardes, esta encuesta es realizada por estudiantes de la carrera de Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, con el propósito de recopilar información para el trabajo final de graduación. Los datos recopilados serán exclusivamente para uso académico. El fin de la investigación es detectar oportunidades de mejora y valorar el nivel de satisfacción de los clientes actuales y potenciales del Turismo Rural Comunitario en el Gran Área Metropolitana en Costa Rica.

1. ¿Conoce o alguna vez ha escuchado hablar sobre el turismo rural comunitario (TRC)?

1.1 () Sí (pase a la pregunta 4)

1.2 () No

2. El Turismo Rural Comunitario es una actividad económica de turismo que se desarrolla en zonas rurales, habitualmente en pequeñas localidades, o fuera del casco urbano, con el fin de brindar a los turistas servicios personalizados según las características de la comunidad. ¿Estaría interesado en practicar TRC?

2.1 () Sí (pase a pregunta 4)

2.2 () No

3. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor los motivos por los cuales no estaría interesado en realizar TRC? (puede elegir varias opciones)

3.1 () Transporte y accesibilidad

3.2 () Desconocimiento de los lugares

3.3 () Razones económicas

3.4 () Preferencia por otro tipo de turismo.

3.5 () Otro (especifique): _____.

(FIN DE LA ENCUESTA)

4. En la escala del 1 al 5, donde es 5 es “muy interesado” y 1 es “nada interesado”. ¿Qué tan interesado(a) se encuentra usted por el TRC?

4.1 () Muy Interesado

4.2 () Interesado

4.3 () Medianamente Interesado

4.4 () Poco Interesado

4.5 () Nada Interesado

5. ¿Cuál o cuáles de las siguientes características del TRC considera importantes? (Puede seleccionar varias)

5.1 () Preservación de la naturaleza y áreas de conservación

5.2 () Tener contacto con la naturaleza

5.3 () Conservar la cultura y las tradiciones de la zona

5.4 () Fomentar el crecimiento económico de la zona

5.5 () Otro _____

6. ¿Ha visitado algún lugar de Turismo Rural Comunitario en Costa Rica?

6.1 () Sí

6.2 () No (pase a la pregunta 9)

7. ¿Podría mencionar el/los nombre (s) de los proyectos de TRC que ha visitado en Costa Rica?

7.1 _____

7.2 _____

7.3 NS/NR

8. ¿Cuánto tiempo tomó su visita?

8.1 () 1 día

8.2 () 2 días

8.3 () 3 días

8.4 () 4 días

8.5 () 5 o más días

9. ¿Qué tipo de actividades de TRC le gusta o gustaría realizar?

(Puede seleccionar varias opciones)

9.1 () Servicio de restaurante

9.2 () Caminata en finca

9.3 () Pesca en estanques de trucha

9.4 () Observación de aves

9.5 () Observación de prácticas de ordeño y elaboración de quesos

9.6 () Clases de cocina típica

9.7 () Actividades de conservación como reciclaje y siembra de árboles

9.8 () Tour de café

9.9 () Otros: _____

10. ¿Qué medios de comunicación considera importantes para informarse de destinos turísticos rurales en Costa Rica?

(Puede seleccionar varias opciones)

10.1 () TV

10.4 () Comunicación personal

10.2 () Periódico/ Revistas

10.5 () Agencia de viajes

10.3 () Redes Sociales

10.6 () Otros

11. ¿Ha escuchado hablar de la Posada Nacientes Palmichal, ubicada en Palmichal de Acosta?

11.1 () Sí
13)

11.2 () No (pase a la pregunta

12. ¿Ha visitado el proyecto de TRC Posada Nacientes Palmichal?

12.1 () Sí (Pase a pregunta 14)

12.2 () No

13. Posada Nacientes Palmichal es un proyecto de Turismo Rural Comunitario, que ofrece a los visitantes diversos tours y actividades ambientales y culturales costarricenses, tales como: las comidas tradicionales, visitas guiadas por fincas agropecuarias, pesca de trucha, tour de café y taller de tortillas. Todas estas actividades se dan en un ambiente rural rodeado de naturaleza y quietud. ¿Estaría interesado en visitarlo?

13.1 () Si

13.2 () No, Porque?

(FIN DE LA ENCUESTA)

14. ¿Cómo se enteró del proyecto de TRC Posada Nacientes Palmichal?

(Puede seleccionar varias opciones)

14.1 () TV

14.4 () Boca en Boca

14.2 () Periódico/ Revistas

14.5 () Agencia de viajes

14.3 () Redes Sociales

14.6 () Otros, indique:

15. ¿Cuántas veces ha visitado la posada Nacientes Palmichal?

15.1 () Me encuentro en mi primera visita (Pase a pregunta 17)

15.3 () 1 vez

15.2 () 2-4 veces

15.4 () 5 veces o más

16. ¿Ha recibido algún tipo de seguimiento después de la visita?

16.1 () Sí. Cuál? _____

16.2 () No

17. ¿Cuánto tiempo tomó su visita?

17.1 () 1 día

17.2 () 2 días

17.3 () 3 días

17.4 () 4 días

17.5 () 5 o más días

18. ¿Con quién ha visitado (o se encuentra visitando) la posada?

(Puede seleccionar varias opciones)

18.1 () Familiares

18.2 () Amigos

18.3 () Solo

18.4 () Grupos comunitarios

18.5 () Grupos estudiantiles

18.6 () Otros: _____

19. ¿Qué actividades realizó durante su visita a la Posada Nacientes Palmichal?

19.1 () Servicio de restaurante

19.2 () Caminata en finca

19.3 () Pesca en estanques de trucha

19.4 () Observación de aves

19.5 () Observación de prácticas de ordeño y elaboración de quesos

19.6 () Clases de cocina típica

19.7 () Actividades de conservación como reciclaje y siembra de árboles

19.8 () Tour de café

19.9 () Otros: _____

20. ¿Cuál fue la actividad que más le gustó de la visita a la Posada Nacientes Palmichal?

- 20.1 () Servicio de restaurante
- 20.2 () Caminata en finca
- 20.3 () Pesca en estanques de trucha
- 20.4 () Observación de aves
- 20.5 () Observación de prácticas de ordeño y elaboración de quesos
- 20.6 () Clases de cocina típica
- 20.7 () Actividades de conservación como reciclaje y siembra de árboles
- 20.8 () Tour de café
- 20.9 () Otros: _____

21. Cómo evaluaría la calidad del servicio que recibió con respecto a:

Servicio	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
21.1 Atención Recibida					
21.2 Infraestructura / Instalaciones					
21.3 Trato del personal					
21.4 Acceso (Carretera)					
21.5 Limpieza / Confort					
21.6 Relación Calidad-Precio					
21.7 Calidad de la alimentación					
21.8 Tipo de actividades					
21.9 Accesibilidad (Ley 7600)					

22. ¿Estaría interesado en volver a visitar la Posada Nacientes Palmichal?

22.1 () Sí
qué? _____

22.2 () No ¿Por

23. ¿Recomendaría el proyecto a sus familiares, amigos o conocidos?

23.1 () Sí
qué? _____

23.2 () No ¿Por

24. ¿Tiene alguna recomendación de mejora para la Posada Naciente Palmichal?

Perfil del encuestado:

Edad: Menos de 20 ()

Entre 20 y 30 ()

Entre 30 y 40 ()

Entre 40 y 50 ()

Entre 50 y 60 ()

Mayor de 60 ()

Sexo: () Hombre () Mujer

Lugar de residencia: Provincia _____

Ocupación:

()Estudiante

()Trabajador activo

()Desempleado

()Jubilado

(FIN DE LA ENCUESTA)

Anexo 5: Interfaz Formulario registro de clientes



FORMULARIO DE REGISTRO DE CLIENTES

N° FORMULARIO: CAMPO DE LLENADO AUTOMÁTICO

FECHA: CAMPO DE LLENADO AUTOMÁTICO

DIA MES AÑO

PARTE I: DATOS GENERALES

NOMBRE: CONTENIDO TIPO TEXTO-SE COMPLETA MANUAL

1ER APELLIDO: CONTENIDO TIPO TEXTO-SE COMPLETA MANUAL

2DO APELLIDO: CONTENIDO TIPO TEXTO-SE COMPLETA MANUAL

N° CÉDULA/PASAPORTE: CONTENIDO TIPO NUMERO-SE COMPLETA MANUAL

GENERO: VER LISTA PREDETERMINADA DE DATOS

FECHA DE NACIMIENTO: VER LISTA PREDETERMINADA DE DATOS

DIA MES AÑO

SI NOS VISITA DE UNA INSTITUCION, DETALLE EL NOMBRE: CONTENIDO TIPO TEXTO-SE COMPLETA MANUAL

PARTE II: DATOS DE RESIDENCIA

PAÍS: VER LISTA PREDETERMINADA DE DATOS

PROVINCIA/ESTADO: CONTENIDO TIPO TEXTO-SE COMPLETA MANUAL

PARTE III: DATOS DE CONTACTO

TELEFONO: CONTENIDO TIPO NUMERO-SE COMPLETA MANUAL

CORREO ELECTRONICO: CONTENIDO TIPO TEXTO-SE COMPLETA MANUAL

PODRÍA TENER UNA VALIDACION DE DATOS? PARA ASEGURARSE QUE SEA UN CORREO, POR EJEMPLO QUE TENGA @??

PARTE IV: DATOS ACOMPAÑANTES

CANT. ACOMPAÑANTES: VER LISTA PREDETERMINADA DE DATOS

ACOMPAÑANTE 1	NOMBRE	APELLIDO 1	APELLIDO 2	GENERO:	EDAD:
ACOMPAÑANTE 2	<input type="text"/>				
ACOMPAÑANTE 3	<input type="text"/>				

AGREGAR MAS ACOMPAÑANTES QUE ESTE SEA UN BOTÓN QUE AGREGUE MAS ESPACIOS EN CASO DE REQUERIRLO

VER LISTA PREDETERMINADA DE DATOS VER LISTA PREDETERMINADA DE DATOS

PARTE V: DATOS RESERVA

FECHA INGRESO: DEBERIA SER EL DIA DE HOY Y LLENARSE AUTOMÁTICO

DIA MES AÑO

FECHA SALIDA: VER LISTA PREDETERMINADA DE DATOS

DIA MES AÑO

TIPO DE SERVICIO:

HOSPEDAJE ESTA PARTE QUE SEA SELECCIONAR, PUEDE SER 1 O VARIOS

ALIMENTACION SI SELECCIONA TOUR SE REQUIERE QUE SE HABILITE LA LISTA DE TOUR PARA ESPECIFICAR CUAL

TOUR

ELIJA TOUR:

SERVICIO DE RESTAURANTE
CAMINATA EN FINCA
PESCA EN ESTANQUES DE TRUCHA
OBSERVACIÓN DE AVES
OBSERVACIÓN DE PRÁCTICAS DE ORDEÑO Y ELABORACIÓN DE QUESOS
CLASES DE COCINA TÍPICA
ACTIVIDADES DE CONSERVACIÓN COMO RECICLAJE Y SIEMBRA DE ÁRBOLES
TOUR DE CAFÉ
OTRO

SE PUEDEN SELECCIONAR VARIAS

SERÁ POSIBLE QUE ESTE CAMPO SOLO PRESENTE FECHAS DE HOY O POSTERIORES



FORMULARIO DE REGISTRO DE CLIENTES

SERVICIO AL CLIENTE

¿ES SU PRIMER VISITA?



VER LISTA PREDETERMINADA DE DATOS

¿CÓMO SE ENTERÓ DE LA POSADA ?



VER LISTA PREDETERMINADA DE DATOS

¿ESTÁ INTERESADO EN RECIBIR INFORMACIÓN SOBRE LA POSADA Y NUESTRAS PROMOCIONES Y PAQUETES?



VER LISTA PREDETERMINADA DE DATOS

GUARDAR

Anexo 6: Plantilla de control de consultas y cotizaciones



Control de Contactos y Cotizaciones

MEDIO DE CONTACTO	FECHA	NOMBRE	1ER APELLIDO	2DO APELLIDO	CORREO ELECTRONICO	TELEFONO	ESTATUS	COMENTARIOS
Correo electronico	15-Jul-19	Andrea Patricia	Cambriero	Hernandez	andreech191@gmail.com	+50687731530	Terminado y Reservado	
Facebook	25-Jul-19	Jennifer	Carranza	Flores	carranza@gmail.com	+50677732300	No atendido	
Instagram	10-Aug-19	Nidia	Vargas	Camacho	nidia@hotmail.com	+50679731534	En proceso	
Página Web	28-Aug-19	Danny	Chavaria	Camacho	camacho@gmail.com	+50689031545	Terminado no exitoso	
Telefono	5-Sep-19	Luis	Araya	Fernandez	Luisaraya@hotmail.com	+50687562330	Dar seguimiento	
Instagram	10-Sep-19	Diego	Jimenez	Ramirez	Djimenez@hotmail.com	+50687678530	En proceso	
Instagram	20-Sep-19	Juan	Diaz	Quirós	juandiaz@hotmail.com	+50685631890	Terminado y Reservado	
Facebook	1-Oct-19	Pablo	Ureña	Fonseca	Purefonseca@gmail.com	+50687731345	En proceso	
Instagram	3-Oct-19	Pedro	Cascante	Bermudez	pedro@gmail.com	+50677756734	Terminado y Reservado	
Telefono	15-Oct-19	Maria	Matamoros	Alarcon	Marjamatamoros@gmail.com	+50665231944	Dar seguimiento	
Telefono	20-Oct-19	Luisa	Flores	Castro	Luisaflores@hotmail.com	+50686633457	No atendido	
Correo electronico	1-Nov-19	Susan	Fernandez	Leiva	Susan@gmail.com	+50667561536	Terminado no exitoso	

Anexo 7: Cuestionario en línea servicios post venta versión español

Versión en español

Posada Nacientes Palmichal

Encuesta de satisfacción del servicio recibido durante su visita

Como cliente de la Posada Nacientes Palmichal apreciamos que tome dos minutos de su tiempo para responder de manera anónima las siguientes preguntas sobre la calidad del servicio recibido durante su visita a nuestras instalaciones.

1. ¿Cuál o cuáles fueron las actividades que más le gustaron de la visita a la Posada Nacientes Palmichal? (puede seleccionar hasta tres opciones)

1.1 () Servicio de restaurante

1.2 () Caminata en finca

1.3 () Pesca en estanques de trucha

1.4 () Observación de aves

1.5 () Observación de prácticas de ordeño y elaboración de quesos

1.6 () Clases de cocina típica

1.7 () Actividades de conservación como reciclaje y siembra de árboles

1.8 () Tour de café

1.9 () Otros: _____

2. Cómo evaluaría la calidad del servicio que recibió con respecto a:

Servicio	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
2.1 Atención Recibida					
2.2 Infraestructura/Instalaciones					
2.3 Trato del personal					
2.4 Acceso (Carretera)					
2.5 Limpieza / Confort					
2.6 Relación Calidad-Precio					
2.7 Calidad de la alimentación					
2.8 Tipo de actividades					
2.9 Accesibilidad (Ley 7600)					

3. ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a visitar la Posada Nacientes Palmichal?

- 3.1 () Muy probable
- 3.2 () Probable
- 3.3 () Poco probable
- 3.4 () Nada probable

4. ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?

- 4.1 () Muy probable

- 4.2 () Probable
- 4.3 () Poco probable
- 4.4 () Nada probable
-

5. ¿Tiene alguna recomendación de mejora para la Posada Naciente Palmichal?

Perfil del encuestado:

Edad: Menos de 20 ()

Entre 20 y 29 ()

Entre 30 y 39 ()

Entre 40 y 49 ()

Entre 50 y 59 ()

Mayor de 60 ()

Sexo: () Hombre () Mujer

País de origen: () Costa Rica

() Otro: _____

Ocupación: () Estudiante

() Trabajador activo

() Desempleado

() Jubilado

(FIN DE LA ENCUESTA)

Anexo 8: Cuestionario en línea servicios post venta versión Inglés

Versión en Inglés

Posada Nacientes Palmichal

Satisfaction Survey related to the service received during your visit

We appreciate you to take two minutes of your time to complete the below anonymous survey regarding the quality of the service received during your visit to Posada Nacientes Palmichal.

1. Which were the activities that you enjoyed the most during your visit to La Posada Nacientes Palmichal? (can select until 3 options)

1.1 () Restaurant

1.2 () Farm Walk

1.3 () Trout pond fishing

1.4 () Birds observation

1.5 () Observation of milking practices and cheese preparation

1.6 () Costarican typical cooking classes

1.7 () Recycling activities and planting trees

1.8 () Coffee Tour

1.9 () Others: _____

2. How will you evaluate the quality of below aspects?

Service	Excellent	Good	Regular	Bad	Poor
2.1 Attention received					
2.2 Infrastructure/Facilities					
2.3 Staff Treatment					
2.4 Access (Road)					
2.5 Cleaning / Comfort					
2.6 Relationship price/quality					
2.7 Food Service/Quality					
2.8 Variety of Activities					
2.9 Accessibility (Law 7600)					

3. Which is the probability that you visit Posada Nacientes Palmichal again?

- 3.1 () Very probable
- 3.2 () Probable
- 3.3 () Less probable
- 3.4 () Non probable

4. Which is the probability that you recommend us to other people?

- 4.1 () Very probable

- 4.2 () Probable
- 4.3 () Less probable
- 4.4 () Non probable
-

5. Do you have any improvement recommendations to la Posada Nacientes Palmichal?

Profile:

Age: Less than 20 ()

Between 20 and 29 ()

Between 30 and 39 ()

Between 40 and 49 ()

Between 50 and 59 ()

More than 60 ()

Gender: () Male () Female

Country of origin: () Costa Rica

() Other: _____

Employment: () Student

() Active employee

() Unemployed

() Retired

(Survey Finish)

