

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Diseño de una metodología de Customer Relationship Management para la Escuela  
Integral de Organización de Eventos

ADMI-1203

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciatura en Turismo**

Presentado por:

Arianna Justine Paredes Padilla  
Dilan Joseph Zambrano Adrian

Guayaquil - Ecuador

Año: 2025

## **Declaración Expresa**

---

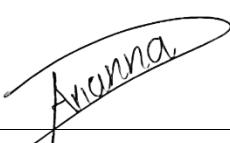
Nosotros Arianna Justine Paredes Padilla y Dilan Joseph Zambrano Adrian acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

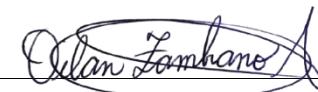
En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 30 de agosto del 2025.



---

Arianna Justine Paredes  
Padilla



---

Dilan Joseph Zambrano  
Adrian

## **Evaluadores**

---

**Mathias Max Claude Pecot**

Profesor de Materia

---

**Numa Sebastián Calle Lituma**

Tutor de proyecto

## Resumen

El proyecto se centra en el diseño de un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) adaptado a la Escuela de Organización Integral de Eventos de la ESPOL, con un enfoque centrado en el usuario, para optimizar la captación, seguimiento y fidelización de clientes, pues la Escuela enfrenta la carencia de un sistema estructurado lo cual limita la eficiencia operativa y la toma de decisiones. Se emplearon técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, como entrevistas, mapas de empatía y benchmarking, así como análisis económico-financiero y comparativo de alternativas de solución. Con base en los hallazgos, se desarrolló un prototipo compuesto por plantillas en Excel, un Customer Journey Map y una guía de uso, pensado para centralizar información, facilitar la coordinación interna y mejorar la experiencia de los usuarios. La validación con participantes finales confirmó la utilidad y facilidad de uso del sistema, evidenciando mejoras en la comunicación, seguimiento de actividades y fidelización de clientes. Se concluye que el CRM diseñado no solo resuelve problemas operativos existentes, sino que también aporta valor estratégico y es económicamente viable.

**Palabras Clave:** CRM, gestión de clientes, turismo de negocios, experiencia del usuario, fidelización.

### ***Abstract***

*The project focuses on the design of a customer relationship management (CRM) system tailored for the Escuela de Organización Integral de Eventos at ESPOL, using a user-centered approach to optimize client acquisition, follow-up, and loyalty. The school faces a lack of a structured system, which limits operational efficiency and decision-making, motivating the proposal of a contextualized CRM. Qualitative and quantitative research techniques were employed, including interviews, empathy maps, and benchmarking, along with financial and comparative analysis of potential solutions. Based on the findings, a prototype was developed, consisting of Excel templates, a Customer Journey Map, and a user guide, designed to centralize information, facilitate internal coordination, and enhance the user experience. Validation with end-users confirmed the system's usefulness and ease of use, showing improvements in communication, activity tracking, and client loyalty. It is concluded that the designed CRM not only addresses existing operational challenges but also provides strategic value and is economically feasible.*

**Keywords:** CRM, client management, business tourism, user experience, client retention.

## Índice General

Resumen.....	I
<i>Abstract</i> .....	II
Índice General .....	III
Índice de Figuras.....	V
Índice de Tablas .....	V
Capítulo 1.....	1
1.1 Introducción .....	2
1.2 Descripción del Problema.....	2
1.3 Justificación del Problema.....	3
1.4 Objetivos .....	4
1.4.1 Objetivo general .....	4
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
1.5 Marco teórico .....	5
1.5.1 Gestión de relaciones con los clientes: origen y evolución .....	5
1.5.2. CRM como estrategia organizacional .....	6
1.5.3 Implementación del CRM en contextos nacionales: turismo, servicios y educación .....	7
1.5.4 Aspectos Legales en la implementación de un sistema CRM en Empresas de Catering en Ecuador .....	7
1.5.4.1 Protección de datos y comercio electrónico en la implementación de CRM .....	7
1.5.4.2 Defensa del consumidor .....	8
1.5.4.3 Normativa del sector alimentario.....	9
1.5.4.4 Categoría según el Reglamento de Alimentos y Bebidas .....	9
Capítulo 2.....	11
2. Metodología. ....	12
2.1. Introducción .....	12
2.2 Comprensión del Contexto y Necesidades del Usuario .....	13
2.2.1 Relevancia del Diagnóstico de Necesidades para el Proyecto.....	13
2.3 Técnicas de Ideación Participativa.....	14
2.4. Rigor y Ética.....	14
Capítulo 3.....	15
3. Resultados y análisis .....	16
3.1. Introducción .....	16
3.2 Diagnóstico contextual de necesidades y expectativas en usuarios.....	16

3.3 Análisis de hallazgos y diseño de propuesta CRM .....	17
3.4 Benchmarking .....	18
3.4.1. Benchmarking Cualitativo .....	18
3.4.2 Benchmarking Cuantitativo .....	19
3.5 Indicadores financieros .....	20
3.6 Prototipo .....	22
3.6.1 Percepción del Consumo .....	22
3.6.2 CRM adaptado a la Escuela de Organización Integral de Eventos.....	24
3.6.2.1 Plantillas de Excel .....	24
3.6.2.2 Customer Journey Map .....	26
3.6.2.3 Guía de Uso.....	27
3.6.3 Validación .....	28
3.6.3.1 Técnicas Utilizadas .....	29
3.6.3.2 Resultado de la Validación.....	30
Capítulo 4.....	32
4.1 Conclusiones y recomendaciones .....	33
4.1.1 Conclusiones .....	33
4.1.2 Recomendaciones .....	34
Referencias.....	36
Anexos .....	38

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Mapa Mental Relacional.....	12
<b>Figura 2.</b> Benchmarking Cuantitativo .....	20
<b>Figura 3.</b> Minuta de Coordinación .....	24
<b>Figura 4.</b> Bitácora del Evento.....	25
<b>Figura 5.</b> Hoja de Fidelización .....	25
<b>Figura 6.</b> Customer Journey Map.....	26
<b>Figura 7.</b> Informe Final .....	27
<b>Figura 8.</b> Guía de Uso .....	28
<b>Figura 9.</b> Entrevista con María Fernanda Salas .....	29
<b>Figura 10.</b> Validación de Prototipo con María Fernanda Salas .....	30

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Línea de Tiempo del CRM.....	5
<b>Tabla 2.</b> Hallazgos Claves .....	16
<b>Tabla 3.</b> Análisis Comparativo de Alternativas de Solución.....	18
<b>Tabla 4.</b> Resumen del Benchmarking Comparativo.....	19
<b>Tabla 5.</b> Indicadores Financieros.....	21
<b>Tabla 6.</b> Beneficios del CRM .....	21
<b>Tabla 7.</b> Análisis de Entrevista con Cliente ESPAE .....	23
<b>Tabla 8.</b> Resultado de la Validación.....	31

## CAPÍTULO 1

## 1.1 Introducción

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y cambiante, la gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) se ha convertido en una estrategia clave para que las organizaciones se diferencien y mantengan una ventaja sostenible en el mercado.

En la última década, el crecimiento del CRM y la incorporación de numerosas tecnologías han permitido a las empresas tomar decisiones más acertadas y ofrecer experiencias que van más allá de una simple transacción comercial. Hoy, el CRM es una herramienta fundamental en sectores muy competitivos, como el turismo, donde una gestión personalizada de la relación con el cliente genera beneficios.

Este avance tecnológico y estratégico también implica un cambio profundo en la cultura organizacional, debido a que implementar un sistema CRM con éxito no se trata solo de adoptar tecnología avanzada, sino de modificar procesos y, sobre todo, la forma de pensar dentro de la organización, enfocando todos los esfuerzos en crear valor y construir relaciones duraderas con los clientes.

El objetivo de este capítulo es analizar las bases teóricas del CRM como estrategia organizacional y resaltar su importancia, especialmente en sectores relacionados con el turismo y la gastronomía, donde la personalización y la calidad de la experiencia del cliente son fundamentales.

## 1.2 Descripción del Problema

La Escuela Integral de Organización de Eventos de la ESPOL es un centro de costos perteneciente a ESPOL, orientado a la formación de profesionales en organización de eventos, principalmente en el área de Turismo. Desde su creación en 2023, la escuela busca posicionarse en un entorno competitivo, donde captar, fidelizar y dar seguimiento a los clientes resulta clave.

Actualmente, la institución enfrenta un desafío importante: la ausencia de un sistema estructurado para gestionar la información y la relación con sus clientes. Esta carencia limita su capacidad operativa, dificulta la toma de decisiones y reduce su competitividad, ya que entrevistas con el equipo administrativo confirmaron que no existe un sistema centralizado, lo cual refuerza la necesidad de una solución tecnológica que apoye el crecimiento de la Escuela de Eventos. Debido a esto, desde la perspectiva del turismo de negocios, esta situación representa una oportunidad para implementar un sistema de Customer Relationship Management (CRM).

Además, este reto se vincula con el ODS 8 al promover un crecimiento económico sostenido y empleo de calidad en el sector turístico, ya que la implementación del CRM permitirá a la institución fortalecer su oferta educativa y mejorar su vinculación con el sector.

### **1.3 Justificación del Problema**

Resolver este problema es crucial, ya que las organizaciones que gestionan eficazmente sus relaciones con los clientes optimizan sus procesos internos y fortalecen su posicionamiento estratégico. En sectores como el turismo de negocios, donde la experiencia del cliente influye directamente en su decisión de regresar o recomendar, una estrategia CRM bien diseñada puede ser la diferencia entre una empresa promedio y una líder.

Este tipo de turismo requiere atención personalizada, comunicación ágil y constante, y un seguimiento postservicio que garantice una experiencia completa, algo que solo puede lograrse mediante sistemas organizados y centrados en el cliente.

Hoy en día, los clientes del sector turístico esperan más que un servicio funcional: buscan experiencias memorables, rapidez en la atención y vínculos significativos. En este contexto, la Escuela de Organización Integral de Eventos de la ESPOL, como institución formadora en este ámbito, necesita herramientas tecnológicas que le permitan conocer mejor a sus clientes, anticipándose a sus necesidades.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) personalizado para la Escuela Integral de Organización de Eventos de la ESPOL, mediante un enfoque centrado en el usuario, para la optimización de la captación, seguimiento y fidelización de clientes.

### 1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar las necesidades, expectativas y dificultades del personal y clientes de la Escuela Integral de Organización de Eventos de la ESPOL, mediante técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, para el entendimiento del contexto actual del negocio.
2. Analizar los hallazgos obtenidos ideando una propuesta de sistema CRM adaptada a las características y a los procesos administrativos de la Escuela, mediante metodologías de diseño centrado en el usuario, para el desarrollo de un prototipo funcional y contextualizado.
3. Validar el prototipo del sistema CRM con los usuarios finales a través de pruebas piloto y recolección de retroalimentación, para la comprobación de su usabilidad, pertinencia y efectividad en la mejora de la comunicación y fidelización de clientes.

## 1.5 Marco teórico

### 1.5.1 Gestión de relaciones con los clientes: origen y evolución

La gestión de las relaciones con los clientes ha evolucionado hasta convertirse en una estrategia clave frente a la creciente necesidad de ofrecer experiencias centradas en el usuario.

Según Soltani y Navimipour (2016), este enfoque combina un conjunto de tecnologías y procesos que permiten a las organizaciones atraer, motivar, retener y atender a sus clientes, con el objetivo de maximizar su satisfacción y fidelidad. Sin embargo, Trivedi (2016) advierte que no se trata solo de adoptar tecnología, sino de una transformación cultural y estructural en la que el cliente se coloca en el centro de la estrategia corporativa.

A continuación, en la Tabla 1, se presenta una línea de tiempo que resume los hitos más importantes en la evolución del concepto de gestión de relaciones con los clientes, desde sus orígenes en el marketing tradicional hasta su consolidación como una herramienta esencial para la competitividad organizacional.

**Tabla 1.**

*Línea de Tiempo del CRM*

<b>LINEA DE TIEMPO DEL CRM</b>		
<b>AÑO</b>	<b>HITO CLAVE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1950–1970	Marketing masivo	Enfoque en ventas y publicidad unidireccional; poca segmentación del cliente. El cliente no era considerado parte activa de la estrategia.
1980	Marketing relacional	Surge la idea de construir relaciones a largo plazo con los clientes. Se empieza a hablar de satisfacción y fidelización.

1990	CRM analógico y bases de datos	Las empresas empiezan a recopilar información de clientes en hojas de cálculo y bases de datos simples. Nace el término Customer Relationship Management.
2000	CRM digital y software especializado	Aparecen plataformas como Salesforce y Zoho; se automatizan procesos de ventas, servicio al cliente y marketing. Aumenta la personalización.
2010	CRM en la nube y con inteligencia de datos	El uso de CRM se masifica; se integran analíticas e inteligencia artificial. Las decisiones se toman basadas en datos.
2020	CRM centrado en la experiencia del cliente	El CRM ya no solo gestiona contactos, sino que diseña experiencias completas. Se vuelve fundamental en sectores como educación, turismo y eventos.

Nota. Adaptado de Alharbi et al. (2024). Elaborado por Autores.

A través de los años el CRM se ha convertido en un recurso que permite personalizar interacciones y generar valor tanto para las organizaciones como para los clientes, pues hoy en día su importancia radica en diseñar experiencias completas, lo que lo hace esencial en sectores altamente competitivos como el turismo.

### 1.5.2. CRM como estrategia organizacional

Autores como Taylor y Hunter (2002) definen la gestión de relaciones como una estrategia empresarial enfocada en consolidar vínculos a largo plazo entre las organizaciones y sus clientes. De manera similar, estudios recientes en contextos empresariales, como el de Alharbi et al. (2024) en Arabia Saudita, muestran que factores como la capacitación del personal, el respaldo de la alta dirección y una adecuada gestión del cambio son fundamentales para el éxito en la implementación de sistemas CRM. Además, se ha comprobado que el uso efectivo de

estas herramientas no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también incrementa la fidelización de los clientes, especialmente en pequeñas y medianas empresas.

### **1.5.3 Implementación del CRM en contextos nacionales: turismo, servicios y educación**

En el contexto nacional, diversas investigaciones han demostrado la eficacia de los modelos de gestión centrados en el cliente en sectores como el turismo, la gastronomía y la educación. Por ejemplo, Solís Juárez (2021), en un estudio realizado en el restaurante Coral Reef, mostró que el uso de herramientas como el Customer Journey Map y la implementación de estrategias integradas de pre y posventa contribuyen significativamente a mejorar la percepción de la calidad del servicio y a fomentar la retención de clientes a largo plazo.

De manera complementaria, el estudio de Torres, Puga y Olmedo (2021), aplicado a la empresa Gourmet Food Service en Quito, reveló que la ausencia de un sistema CRM estructurado limita la capacidad de consolidar una base sólida de clientes. Como solución, los autores propusieron un plan estratégico de CRM con visión a cinco años, concluyendo que un enfoque planificado puede llevar a una fidelización más sólida y a un mejor posicionamiento de marca.

En esta misma línea, Cabanelas et al. (2005) sostienen que las empresas de alto rendimiento son aquellas que incorporan modelos relacionales como eje central de su estrategia, esta perspectiva refuerza la importancia de adoptar un enfoque centrado en el cliente como un pilar estratégico capaz de generar ventajas competitivas en diversos sectores.

### **1.5.4 Aspectos Legales en la implementación de un sistema CRM en Empresas de Catering en Ecuador**

#### **1.5.4.1 Protección de datos y comercio electrónico en la implementación de CRM**

La implementación de sistemas CRM en empresas de catering en Ecuador deben cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP), promulgada en 2021, que protege los derechos a la privacidad y a la autodeterminación informativa (Asamblea Nacional

del Ecuador, 2021). Dado que estos sistemas almacenan datos sensibles, como información personal, preferencias alimenticias y medios de pago, su manejo debe seguir principios como el consentimiento informado, la finalidad específica y la seguridad. La LOPDP también define roles específicos para el “responsable del tratamiento” y el “encargado del tratamiento”, que recaen sobre la empresa usuaria del CRM y su proveedor, respectivamente (Delgado, 2022).

Por otro lado, la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos (2002) otorga validez jurídica a documentos generados digitalmente, como cotizaciones, contratos y facturas, lo cual es fundamental para las operaciones del sector catering, cada vez más dependientes de procesos electrónicos (Registro Oficial, 2002). Esta normativa exige que dichos documentos cumplan con criterios de integridad, autenticidad y disponibilidad, características que los sistemas CRM deben garantizar.

Finalmente, el Código de Comercio, reformado en 2019, consolida la legalidad del uso de medios digitales en operaciones comerciales (Lara, 2021). Por lo tanto, un CRM bien implementado asegura el cumplimiento legal en cuanto al tratamiento de datos y la validez de transacciones electrónicas en el ámbito alimentario.

#### **1.5.4.2 Defensa del consumidor**

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2000) protege los derechos de los usuarios frente a prácticas engañosas o abusivas, en el contexto del uso de CRM, esta ley se traduce en la obligación de garantizar una comunicación clara y oportuna con los clientes. Las campañas de marketing automatizadas gestionadas desde un CRM deben respetar el derecho del consumidor a no recibir publicidad no deseada, lo cual también está regulado en la LOPDP, en su artículo sobre el tratamiento de datos con fines de marketing (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021).

Además, el sistema CRM debe facilitar que los consumidores ejerzan sus derechos, por ejemplo, al gestionar reclamos, solicitudes de información o devoluciones, utilizando canales accesibles y correctamente documentados.

#### **1.5.4.3 Normativa del sector alimentario**

En el caso específico de empresas de catering, se deben considerar además las normativas relacionadas con la seguridad e inocuidad alimentaria, que pueden integrarse con un CRM para mantener control sobre preferencias dietéticas o restricciones alimentarias de los clientes.

Las disposiciones relevantes incluyen:

- **Reglamento Sanitario de Alimentos (RSA)**, emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), que establece los lineamientos para la manipulación, almacenamiento y transporte de alimentos en el Ecuador (ARCSA, 2015), y
- la **Norma INEN 1344** sobre servicios de alimentos, que regula condiciones de higiene, temperatura, almacenamiento y servicio en eventos de catering (INEN, 2012).

Si bien estas normas no regulan directamente el uso de sistemas CRM, es importante que el software permita registrar y gestionar información relevante lo cual permite garantizar la seguridad del servicio ofrecido.

#### **1.5.4.4 Categoría según el Reglamento de Alimentos y Bebidas**

De acuerdo con el Reglamento de Alimentos y Bebidas vigente, la Escuela de Eventos de la ESPOL se clasifica dentro de la categoría de Servicios de Catering. Esta categoría comprende a “las unidades encargadas de la planificación, preparación y suministro de alimentos y bebidas para eventos, reuniones y actividades específicas, garantizando el cumplimiento de las normativas sanitarias, de calidad y seguridad alimentaria.” (Ministerio de Turismo, 2023). Pues,

como centro de costos especializado en catering, la Escuela de Eventos opera bajo los lineamientos establecidos para este tipo de servicios, asegurando la correcta gestión de los procesos de manipulación, conservación y entrega de alimentos, aspectos fundamentales para mantener la confianza y satisfacción de los clientes en el ámbito del turismo y eventos empresariales.

## CAPÍTULO 2

## 2. Metodología.

### 2.1. Introducción

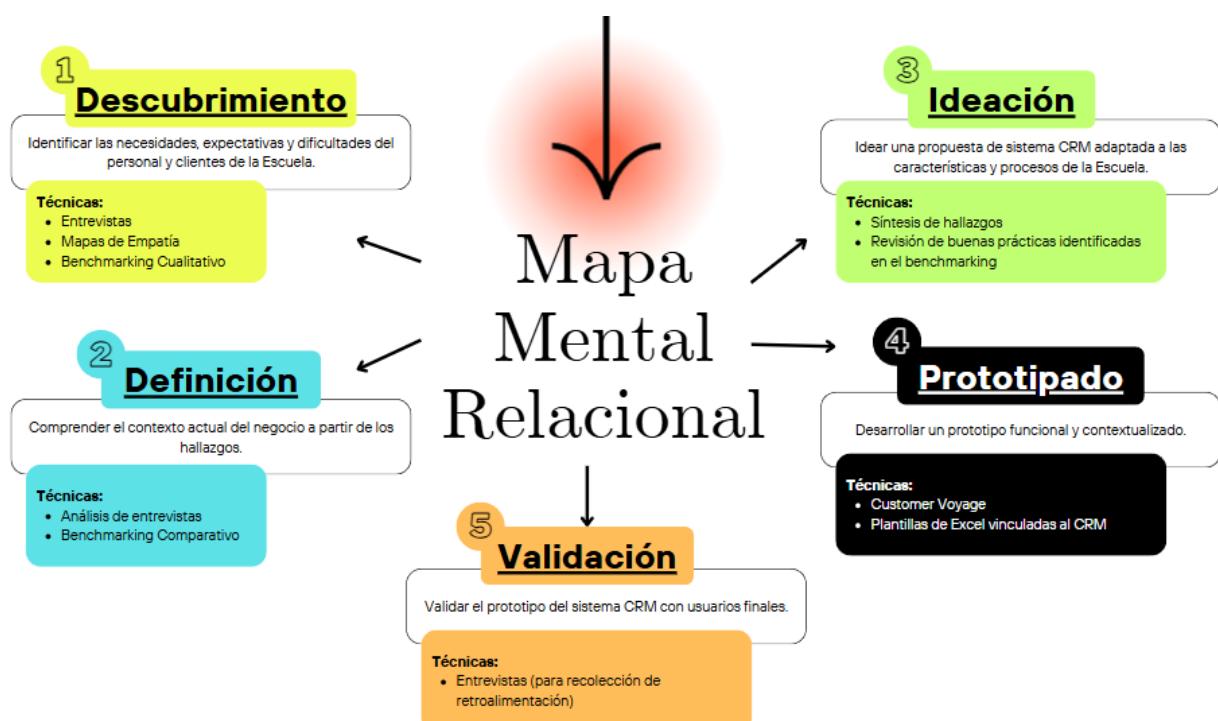
El presente capítulo describe el enfoque metodológico utilizado para el desarrollo del proyecto, cuyo objetivo fue diseñar un sistema CRM para la Escuela de Organización Integral de Eventos de la ESPOL, basado en metodologías centradas en el usuario.

En esta fase, se detalla la secuencia de actividades realizadas en cada etapa del proceso de diseño, así como las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de información. Además, se relacionan los objetivos específicos con las fases del proceso. Finalmente, se exponen las consideraciones éticas y de rigor que guiaron la investigación.

A continuación, en la Figura 1, se presenta una descripción del mapa mental que articula los objetivos específicos del proyecto, las etapas del proceso de diseño centrado en el usuario y las técnicas utilizadas:

**Figura 1.**

*Mapa Mental Relacional*



*Nota.* Elaborado por Autores.

La elaboración del mapa mental facilitó la planificación metodológica, asegurando la coherencia entre lo que se busca alcanzar y las herramientas empleadas para lograrlo.

## **2.2 Comprensión del Contexto y Necesidades del Usuario**

### **2.2.1 Relevancia del Diagnóstico de Necesidades para el Proyecto**

Este apartado se enfoca en la identificación de las necesidades, expectativas y dificultades del personal y de los clientes de la Escuela de Organización Integral de Eventos de la ESPOL, para comprender el contexto actual del negocio y sentar las bases para el desarrollo de un sistema CRM.

Las técnicas seleccionadas para esta fase son:

- **Entrevistas semiestructuradas**, aplicadas al personal y clientes seleccionados estratégicamente. Se enfocaron en conocer sus necesidades, dificultades y expectativas, y
- **mapas de Empatía**, que permitieron estructurar y visualizar la información recopilada en torno a la experiencia emocional de los usuarios.

Esta fase fue clave para comprender las percepciones de los actores involucrados respecto a la atención al cliente, la gestión de solicitudes y la comunicación. Mediante este, se pudo generar una base sólida para el diseño de una solución tecnológica coherente con la realidad institucional, alineada a los principios del diseño centrado en el usuario.

### **2.1.2 Técnicas Aplicadas para la Recolección de Información**

Para lograr este objetivo se implementaron diversas técnicas cualitativas, pues se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con personal administrativo de la Escuela, quienes compartieron su experiencia diaria, herramientas utilizadas, limitaciones percibidas y sugerencias de mejora. También se construyeron mapas de empatía que representaron las emociones, pensamientos y comportamientos tanto del personal como de los clientes internos (otras facultades de ESPOL). Finalmente, se utilizó la técnica de benchmarking cualitativo y

comparativo para analizar buenas prácticas en la gestión de relaciones con clientes institucionales en organizaciones similares.

### **2.3 Técnicas de Ideación Participativa**

A partir del análisis de los datos obtenidos en la fase de diagnóstico (entrevistas, benchmarking y mapas de empatía), se extrajeron patrones clave que guiaron las funcionalidades para el prototipo y la priorización de estas se realizó con base en su factibilidad técnica.

### **2.4. Rigor y Ética**

Este proyecto fue desarrollado con un enfoque metodológico riguroso, aplicando técnicas coherentes con los objetivos propuestos y con el enfoque centrado en el usuario, teniendo en cuenta esto se garantizó la validez del proceso mediante la aplicación de entrevistas, mapas de empatía y benchmarking, asegurando la adecuada interpretación de los hallazgos. Cada técnica fue documentada, lo que permitió obtener resultados sólidos y contextualizados al entorno de la Escuela de Organización Integral de Eventos de la ESPOL.

En el ámbito ético, se garantizó el respeto a los derechos de los participantes a lo largo de toda la investigación.

- Las entrevistas se realizaron con consentimiento informado, asegurando la confidencialidad y el uso exclusivo de la información para fines académicos, y
- se respetaron los principios institucionales y los valores del diseño centrado en el usuario, priorizando la empatía, la inclusión y la transparencia en la toma de decisiones

Esto permitió desarrollar una propuesta de sistema CRM funcional, pertinente y respetuosa con las personas a quienes está dirigida.

## CAPÍTULO 3

### 3. Resultados y análisis

#### 3.1. Introducción

El presente capítulo aborda el desarrollo del prototipo del sistema CRM propuesto para la Escuela de Organización Integral de Eventos, este proceso incluyó diferentes etapas. En primer lugar, se efectuó un benchmarking comparativo que sirvió como base para orientar el diseño de las herramientas a implementar, posteriormente, se llevó a cabo un análisis económico-financiero con el fin de determinar la factibilidad del sistema, asegurando que los recursos destinados generen beneficios alineados con los objetivos del proyecto.

Con base en esto, se procedió a la creación de plantillas en Excel diseñadas para facilitar la gestión de clientes, las cuales fueron integradas en una guía visual que orienta sus beneficios de forma práctica y accesible, y, finalmente, se implementó la fase de validación del prototipo, lo que permitió recoger la retroalimentación de los usuarios y efectuar los ajustes necesarios.

#### 3.2 Diagnóstico contextual de necesidades y expectativas en usuarios

Los hallazgos, mostrados en la Tabla 2, obtenidos a partir de las entrevistas y los mapas de empatía revelan una desconexión entre las expectativas de los clientes y la capacidad operativa del personal para satisfacerlas de manera sistemática.

**Tabla 2.**

*Hallazgos Claves*

<b>HALLAZGOS CLAVES</b>		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PERSONAL OPERATIVO/ADMINISTRATIVO</b>
Pensamientos y emociones	Esperan atención personalizada y seguimiento post-evento. Se frustran ante respuestas lentas o procesos poco claros.	Se sienten saturados por la carga de trabajo y frustrados por la falta de coordinación.
Dolores o frustraciones	Retrasos y poca comunicación posterior.	Trabajo duplicado, herramientas dispersas, procesos no estandarizados.
Necesidades clave	Información clara, contacto ágil, retroalimentación posterior al evento.	Plataforma centralizada, mejor comunicación interna, seguimiento organizado.

Oportunidades de mejora	Automatización de comunicaciones y seguimiento personalizado.	Implementación de CRM para coordinar tareas y optimizar tiempos.
-------------------------	---	--

*Nota.* Elaborado por Autores.

Por un lado, los clientes valoran la calidad del servicio y esperan atención oportuna, información clara y seguimiento post-evento, pero experimentan frustración cuando los procesos son confusos o lentos. Por otro lado, el personal operativo enfrenta una alta carga administrativa sin herramientas eficientes, lo que genera trabajo duplicado, desgaste emocional y poca visibilidad de los flujos de comunicación internos. Esta brecha evidencia la necesidad de implementar un sistema CRM que articule las necesidades de ambos grupos y facilite la gestión de la relación con los clientes.

Los hallazgos obtenidos en esta etapa influyeron directamente en la conceptualización del prototipo del sistema CRM, pues se definieron como prioridades la centralización de la información, la inclusión de un historial de interacciones y el desarrollo de una interfaz amigable que permita visualizar el estado de cada requerimiento. Asimismo, se identificó la necesidad de contar con herramientas que faciliten la fidelización de los clientes.

### **3.3 Análisis de hallazgos y diseño de propuesta CRM**

Esta fase corresponde al análisis de la información recolectada durante el diagnóstico, con el fin de idear una propuesta de sistema CRM adaptada a las características de la Escuela de Eventos.

Para estructurar la propuesta de diseño del CRM, se realizó una comparación entre, tal y como se muestra en la Tabla 3:

- La implementación de un software CRM de pago (como HubSpot, Zoho o Salesforce), y
- la creación de plantillas automatizadas en Excel diseñadas específicamente para gestionar la información de los clientes y mejorar la comunicación entre departamentos.

**Tabla 3.***Análisis Comparativo de Alternativas de Solución*

ANÁLISIS COMPARATIVO		
ALTERNATIVA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Software CRM Comercial (HubSpot, Zoho, Salesforce)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionalidades completas y especializadas.</li> <li>- Soporte técnico y actualizaciones constantes.</li> <li>- Integración con otras plataformas y automatización avanzada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos elevados de licencias y mantenimiento.</li> <li>- Requiere capacitación especializada.</li> <li>- Puede ser complejo para pequeñas empresas.</li> </ul>
Plantillas Automatizadas en Excel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gratuito.</li> <li>- Fácil de usar y personalizar.</li> <li>- Accesible para el personal sin capacitación avanzada.</li> <li>- Implementación rápida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionalidades limitadas frente a un CRM completo.</li> <li>- Puede presentar limitaciones en la gestión de grandes volúmenes de datos.</li> <li>- Menor automatización y escalabilidad.</li> </ul>

*Nota.* Elaborado por Autores.

Teniendo en cuenta esto, el diseño de la solución se basó en metodologías centradas en el usuario, considerando tanto las necesidades detectadas como las mejores prácticas identificadas.

### 3.4 Benchmarking

#### 3.4.1. Benchmarking Cualitativo

Se realizó un ejercicio de benchmarking cualitativo con cinco empresas del sector de catering y organización de eventos en Guayaquil: **ClubLunch (Servicios de Catering Empresarial), M&D, Carmil's, Kairos y Bunde**, este se centró en cinco aspectos estratégicos vinculados a la gestión de la relación con el cliente: claridad en la información, empatía en la atención, cercanía con el cliente, comunicación post-venta visible y valor percibido, mostrado en la Tabla 4, para más detalles refiérase al Anexo B.

**Tabla 4.***Resumen del Benchmarking Comparativo*

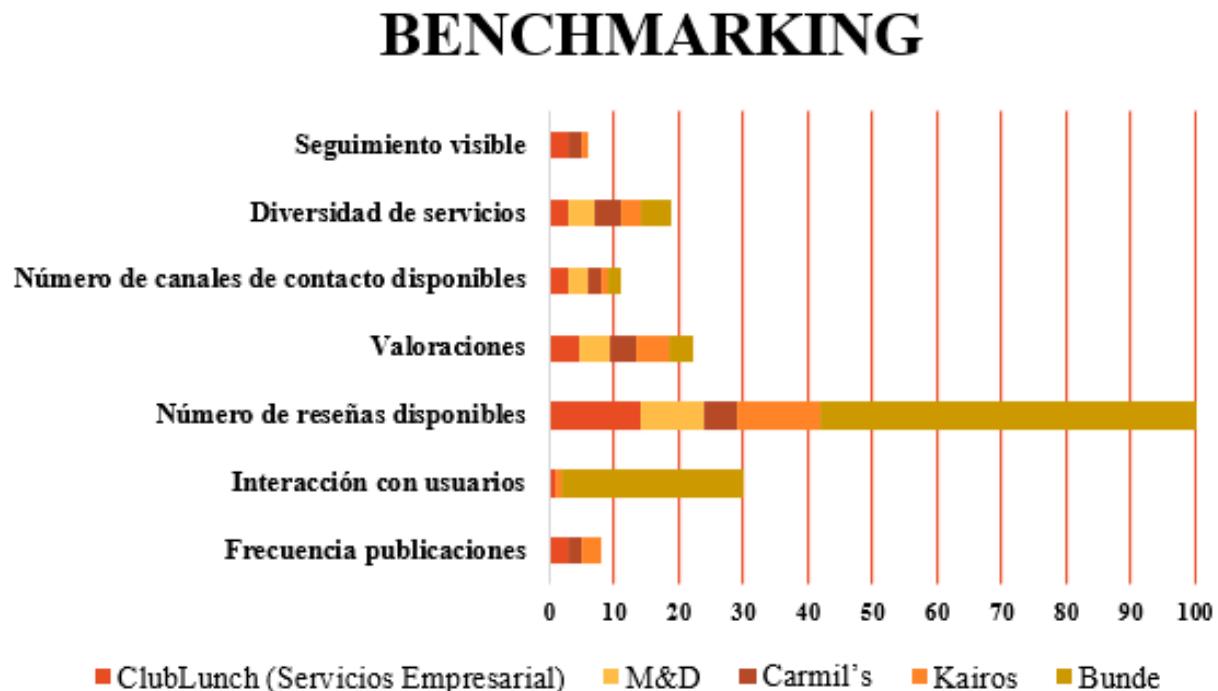
<b>BENCHMARKING COMPARATIVO</b>		
<b>ASPECTO EVALUADO</b>	<b>BUENAS PRÁCTICAS OBSERVADAS</b>	<b>EMPRESAS DESTACADAS</b>
Claridad en la información	Descripción detallada de servicios en sitio web o redes sociales	ClubLunch, M&D, Carmil's
Empatía en la atención	Respuestas personalizadas a comentarios de clientes, uso de agradecimientos públicos	Bunde
Cercanía con el cliente	Publicaciones agradeciendo a clientes o destacando su participación	ClubLunch, Carmil's
Comunicación post-venta	Publicaciones que muestran resultados exitosos o seguimiento después del evento	M&D, Bunde
Valor percibido	Sitios web bien diseñados, énfasis en exclusividad o calidad, presencia estética cuidada	Carmil's, ClubLunch

*Nota.* Elaborado por Autores.

Esta exploración permitió identificar buenas prácticas y brechas que sirvieron para el diseño de un CRM adaptado a las necesidades operativas y comunicativas de la Escuela de Eventos.

### 3.4.2 Benchmarking Cuantitativo

El benchmarking cuantitativo permitió comparar objetivamente en función de cuatro métricas claves relacionadas con la gestión de la relación con el cliente: frecuencia de publicaciones, interacción con usuarios, número de reseñas disponibles y valoraciones generales. Los resultados, evidenciado en la Figura 2, evidencian que **Carmil's** y **Bunde** destacan por sus altas puntuaciones en interacción y reputación digital, mientras que **Kairos** y **ClubLunch** mantienen una presencia estable pero menos interactiva. En contraste, **M&D** muestra menor actividad e impacto en redes, para más detalles refiérase al Anexo B.

**Figura 2.***Benchmarking Cuantitativo*

*Nota.* Elaborado por Autores.

Esta evaluación comparativa sirvió como base para definir las metas funcionales del prototipo CRM propuesto, que busca igualar o superar estos estándares mediante automatización de respuestas, seguimiento estructurado de reseñas y una estrategia de visibilidad post-evento más activa.

### 3.5 Indicadores financieros

Con el fin de evaluar no solo la usabilidad del prototipo CRM, sino también su viabilidad económica, se calcularon los principales indicadores financieros, mostrados en la Tabla 5, proyectados en función de la implementación del sistema propuesto.

**Tabla 5.***Indicadores Financieros*

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR</b>
Inversión Inicial (USD)	\$ 1,050.00
Beneficio Anual Neto Adicional	\$ 3,800.00
Payback (meses)	3.3
ROI (%) (mensual)	21.83%

*Nota.* Elaborado por Autores.

El ROI del CRM alcanza un alto porcentaje debido a que la inversión inicial fue relativamente baja en comparación con los beneficios que genera, pues la implementación del sistema permitió un incremento significativo en los ingresos y mejoró la eficiencia operativa mediante la automatización de procesos y la fidelización de clientes. Esta combinación de mayor ingreso y menores costos operativos se traduce en un beneficio neto adicional elevado, y dado que la inversión se recupera en menos de cuatro meses, los beneficios posteriores se consideran ganancias netas, lo que explica que cada dólar invertido genere más de dos dólares adicionales una vez pasado el primer año de implementación, para más detalles refiérase al Anexo C. Pues, a partir de una inversión inicial de **\$1.050**, asociada al desarrollo, capacitación y puesta en marcha del CRM (en formato Excel), se estima un **beneficio neto adicional anual de \$3.800**, generado por el ahorro de tiempo operativo, fidelización de clientes y mejora en la atención posventa, mostrando sus beneficios en la Tabla 6.

**Tabla 6.***Beneficios del CRM*

<b>BENEFICIOS ACTUALES DE IMPLEMENTAR EL CRM EN LA ESCUELA DE EVENTOS</b>	
<b>BENEFICIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Incremento de ingresos anuales	Se debe al aumento de eventos y al mayor ticket promedio.
Mayor utilidad neta	Indica mayor eficiencia operativa y mejor rentabilidad.
Retorno de inversión	Por cada \$1 invertido se gana \$0,22 adicionales, en un año el beneficio sería de \$2.62 por cada \$1
Rápido Payback	La inversión se recupera en menos de 4 meses.

---

Mejora operativa general	(+26) eventos. Mejora en automatización, seguimiento, fidelización y gestión de la información.
--------------------------	---

---

*Nota.* Elaborado por Autores.

Los indicadores y beneficios muestran que la implementación del sistema CRM no solo es funcional, sino también altamente rentable desde una perspectiva financiera.

### **3.6 Prototipo**

Durante el proceso de diseño, se identificaron elementos esenciales para la aceptación del sistema. Entre ellos destacan:

- **Funcionalidad:** el sistema permite registrar y clasificar solicitudes de manera rápida, automatizar seguimientos y consolidar información dispersa,
- **claridad visual:** el diseño se enfocó en evitar la sobrecarga cognitiva y en mostrar la información con jerarquías visuales claras, y
- **personalización:** el sistema permite identificar al cliente interno, su historial de interacciones y sus preferencias, lo que facilita una atención más dirigida y efectiva.

Los elementos construidos en esta fase permitieron definir escenarios de prueba realistas que posteriormente serían utilizados en la etapa de validación pues se diseñaron tareas concretas que los usuarios debían realizar dentro del prototipo.

#### **3.6.1 Percepción del Consumo**

La percepción del consumo ya no se limita a recibir un servicio, sino que abarca toda la experiencia del cliente: desde el primer contacto hasta el cierre del proceso. En el caso de clientes institucionales como ESPAE – Escuela de Negocios de ESPOL, esta percepción se ve influida por factores como la claridad en la comunicación, la formalidad, la eficiencia y el cumplimiento de estándares académicos.

Para comprender y mejorar esta experiencia, se utiliza la Tabla 7, la cual se basó en un Customer Journey Map, para identificar problemas potenciales y diseñar soluciones alineadas a sus expectativas. Este análisis ha sido enriquecido gracias a los valiosos aportes de la

representante de ESPAE, Carla Rodríguez, quien compartió sus percepciones y expectativas durante la entrevista realizada para este proyecto.

**Tabla 7.**

*Análisis de Entrevista con Cliente ESPAE*

ANÁLISIS DE ENTREVISTA CON CLIENTE ESPAE					
ETAPA	ACCIÓN DEL CLIENTE (ESPAE)	PENSAMIENTOS / NECESIDADES	CANAL / PUNTO DE CONTACTO	PROBLEMAS POTENCIALES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<b>Descubrimiento</b>	ESPAE escucha sobre la Escuela Integral de Eventos por otras unidades de ESPOL o redes internas	“¿Este grupo está preparado para eventos académicos de alto nivel?”	Recomendación interna (ESPOL), correo, Instagram	Percepción de informalidad por ser estudiantes	Mostrar respaldo institucional de ESPOL y trabajos previos con otras facultades
<b>Investigación</b>	Revisa redes, busca referencias, pide brochure	“¿Han trabajado con unidades académicas? ¿Maneján eventos como los nuestros?”	Instagram, email, boca a boca	Portafolio poco alineado con eventos académicos	Crear sección específica de eventos académicos (charlas, foros, ceremonias)
<b>Contacto inicial</b>	Escriben para pedir información	“Quiero una respuesta clara, rápida y profesional”	Correo institucional, formulario ESPOL	Respuesta demorada o informal	Asignar responsable de atención, con correo institucional y plantilla formal
<b>Reunión de Brief</b>	Se agenda reunión para explicar tipo de evento (seminario, foro, charla)	“¿Comprendieron la visión y protocolo de la Escuela?”	Google Meet, Teams, presencial	Falta de entendimiento del tono académico	Preparar cuestionario guía y ejemplos previos
<b>Cotización</b>	Recibe propuesta con logística, presupuesto y cronograma	“¿Es coherente con nuestros estándares?”	Correo con PDF y cronograma	Cotización poco formal o sin desglose	Cotización estructurada, con hitos, recursos y tiempos
<b>Aprobación</b>	Evalúan internamente con su dirección	“¿Vale la pena trabajar con ellos?”	Comité interno	Duda sobre experiencia de estudiantes	Adjuntar carta de respaldo, testimonios de anteriores facultades o unidades
<b>Contratación</b>	Firma compromiso (interno o por convenio)	“Espero cumplimiento exacto del cronograma”	Firma física o digital (ESPOL)	Inseguridad con seguimiento	Enviar cronograma detallado y plan de entregas
<b>Ejecución</b>	El evento se realiza (puede incluir: registro, escenografía, protocolo, coffee break, etc.)	“¿Cumplen con los estándares académicos y de imagen institucional?”	Evento presencial, contacto directo	Fallas logísticas o falta de alineación institucional	Supervisión detallada, pruebas previas, guía de estilo visual de ESPAE
<b>Cierre</b>	Se entrega informe, agradecimiento y se solicita retroalimentación	“¿Hubo calidad y compromiso?”	Correo, reunión breve post-evento	No hay seguimiento ni sistematización	Enviar informe final, galería de fotos, carta de agradecimiento

*Nota.* Elaborado por Autores.

En el desarrollo de este análisis, se identificaron herramientas clave que permiten gestionar de forma eficiente cada etapa de la experiencia de los clientes.

### 3.6.2 CRM adaptado a la Escuela de Organización Integral de Eventos

#### 3.6.2.1 Plantillas de Excel

El prototipo desarrollado corresponde a un sistema CRM diseñado en Excel, compuesto por distintas plantillas que permiten organizar y gestionar la información de manera estructurada:

- **Minuta de Coordinación:** utilizada para el registro detallado de reuniones, acuerdos y compromisos, lo que facilita el seguimiento de tareas y la comunicación entre las facultades, tal y como se visualiza en la Figura 3.

**Figura 3.**

*Minuta de Coordinación*

MINUTA DE COORDINACIÓN									
	FECHA	Fecha de creación de la Minuta de Coordinación / Fecha de fin de modificación de la Minuta de Coordinación							
	AUTOR DE LA MINUTA	Nombres Completos							
TIPO DE SERVICIO									
CLIENTE									
COMPLETAR ANTES DEL EVENTO									
Área	Tareas asignadas		Responsable de tarea	Supervisor	Fecha límite				
Cocina	1	Descripción de tarea	Nombres Completos	Nombres Completos	Fecha en la que cada tarea debe estar cumplida				
	2	Descripción de tarea							
	3	Descripción de tarea							
Servicio	1	Descripción de tarea	Nombres Completos	Nombres Completos	Fecha en la que cada tarea debe estar cumplida				
	2	Descripción de tarea							
	3	Descripción de tarea							
Coordinación	1	Descripción de tarea	Nombres Completos	Nombres Completos	Fecha en la que cada tarea debe estar cumplida				
	2	Descripción de tarea							
	3	Descripción de tarea							
MATRIZ DE ROLES									
Nombre del Colaborador	Área	Rol Asignado	Supervisor	Horario	Observaciones				
Nombres Completos	Área del colaborador	Actividad específica	Nombres Completos	I F	Detalles importantes				

*Nota.* Elaborado por Autores

El uso de esta plantilla facilita la organización de las tareas, asegura el cumplimiento de responsabilidades y garantiza que todo el equipo comparta la misma información para el correcto desarrollo del evento,

- **bitácora:** destinada al control de actividades y eventos, durante la ejecución de estos, permitiendo llevar un historial claro de acciones realizadas frente a errores cometidos tal y como se visualiza en la Figura 4.

**Figura 4.***Bitácora del Evento*

BUZÓN INTERNO			
	FECHA	Fecha de creación del buzón	
	EVENTO	Tipo de Servicio / Cliente	
Responsable del Registro	Observaciones	Acción Tomada	Recomendación para Futuros Eventos
Nombres Compleros	Eventualidad observada durante la ejecución del evento	Acción realizada solucionar la eventualidad	Acciones a mejorar

*Nota.* Elaborado por Autores

Mediante el uso de esta bitácora, se facilita la identificación de incidencias y se asegura un seguimiento ordenado del proceso organizativo, y

- **fidelización:** enfocada en el registro y seguimiento de los clientes recurrentes, con el fin de fortalecer las relaciones y garantizar una mejor experiencia en los eventos futuros, tal y como se visualiza en la Figura 5.

**Figura 5.***Hoja de Fidelización*

FICHA DE CLIENTE PARA FIDELIZACIÓN					
	FECHA	Fecha de creación			
	EVENTO	Tipo de Servicio / Cliente			
DATOS					
Nombre del Cliente	Empresa o Facultad	Contacto	Tipo de Evento Contratado	Preferencias o Restricciones	
SEGUIMIENTO POST EVENTO					
Fecha del Evento	Agradecimiento Enviado	Encuesta Enviada	Comentarios del Cliente	Próxima Acción Sugerida	Fecha de Seguimiento
RESULTADOS DE ENCUESTA					
Calificación del Servicio	Atención del Personal	Calidad del Menú	¿Recomendaría la EOIE?	Comentarios Adicionales	

*Nota.* Elaborado por Autores

Finalmente, esta herramienta contribuye a asegurar la satisfacción del cliente, motivando su asistencia en futuros eventos mediante acciones de seguimiento y personalización de la experiencia.

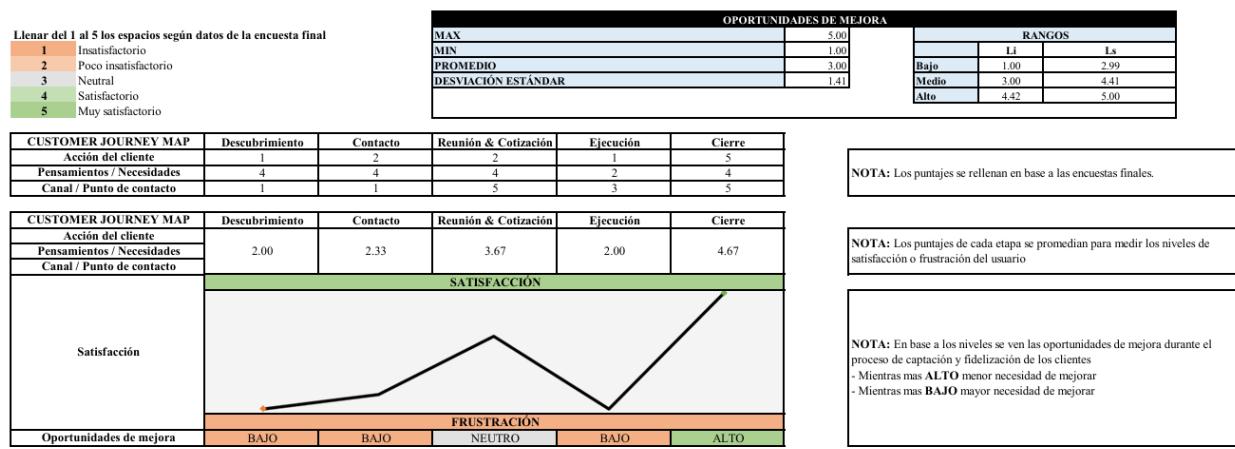
Este prototipo responde a la necesidad de la Escuela de Eventos de contar con una herramienta sencilla y funcional para la gestión de sus procesos relacionados con la organización de eventos, para más detalles refiérase al Anexo C.

### 3.6.2.2 Customer Journey Map

Además de las plantillas en Excel, el prototipo incluye dos herramientas complementarias que fortalecen su utilidad y aplicación: el Customer Journey Map, evidenciado en la Figura 6, y el Informe Final, mostrado en la Figura 7.

**Figura 6.**

*Customer Journey Map*



*Nota.* Elaborado por Autores

El CJM permite analizar de manera integral la experiencia del cliente a lo largo de las diferentes etapas de un evento, pues cada etapa identificada, descubrimiento, acercamiento inicial, reunión y cotización, ejecución y cierre, se evalúa mediante una escala del 1 al 5 que refleja los niveles de satisfacción o frustración en cada punto de contacto. Este sistema de puntuación facilita la identificación de fortalezas y debilidades, proporcionando información valiosa para optimizar procesos, mejorar la atención al cliente y garantizar un servicio más eficiente y personalizado.

**Figura 7.***Informe Final*

RESULTADOS POR ETAPA		
E1: DESCUBRIMIENTO		
PUNTUACIÓN	2.00	BAJO
HALLAZGO		La información inicial que reciben las facultades sobre los servicios es incompleta y dispersa, generando dudas.
RECOMENDACIÓN		Mejorar la difusión interna mediante presentaciones claras y actualizadas.
E2: CONTACTO		
PUNTUACIÓN	2.33	BAJO
HALLAZGO		La atención inicial es buena y se genera interés, pero en ocasiones los tiempos de respuesta se extienden demasiado.
RECOMENDACIÓN		Establecer un protocolo de respuesta rápida con plazos máximos y responsables definidos.
E3: REUNIÓN Y COTIZACIÓN		
PUNTUACIÓN	3.67	NEUTRO
HALLAZGO		Las propuestas son aceptables, pero no hay uniformidad en el formato ni en el detalle de la información entregada.
RECOMENDACIÓN		Estandarizar las cotizaciones y asegurar que todos los eventos tengan el mismo nivel de detalle en la propuesta.
E4: EJECUCIÓN		
PUNTUACIÓN	2.00	BAJO
HALLAZGO		La prestación del servicio cumple lo mínimo, pero existen problemas de coordinación y comunicación entre áreas.
RECOMENDACIÓN		Realizar reuniones de seguimiento antes y durante la ejecución para alinear tareas y evitar errores.
E5: CIERRE		
PUNTUACIÓN	4.67	ALTO
HALLAZGO		El cierre se maneja de forma positiva, aunque el seguimiento posterior no siempre se realiza.
RECOMENDACIÓN		Implementar un procedimiento fijo para el seguimiento post-evento que incluya retroalimentación y propuesta de futuros proyectos.
INDICADORES GENERALES		
PROMEDIO GENERAL DE SATISFACCIÓN	2.93	
ETAPAS MAS FUERTES	Contacto y Cierre	
ETAPAS CON MAYOR NECESIDAD DE MEJORA	Descubrimiento, Cotización y Ejecución	
CAMBIOS SUGERIDOS		
E1	Fortalecer la comunicación interna para que toda la información llegue clara y completa a las facultades.	
E2	Definir plazos y responsables para responder solicitudes.	
E3	Unificar formatos de propuestas y cotizaciones.	
E4	Coordinar más activamente entre áreas durante la ejecución.	
E5	Establecer seguimiento post-evento como paso obligatorio.	

*Nota.* Elaborado por Autores

Por otra parte, el informe final consolida los resultados del CJM de la siguiente manera: para aquellas fases donde la puntuación es alta, se identifican las buenas prácticas que contribuyen a una experiencia positiva, mientras que en las etapas con puntuación más baja se proponen acciones de mejora para optimizar el servicio.

Estas herramientas resultan fundamentales ya que la primera representa de manera gráfica y estructurada las etapas que atraviesa el cliente al interactuar con la organización de eventos, y la última permite identificar los puntos de contacto, necesidades y posibles dificultades en cada fase del proceso, para más detalles refiérase al Anexo C.

### 3.6.2.3 Guía de Uso

Este documento acompaña al CRM y al CJM, ya que explica la importancia y los beneficios de su uso, pues su propósito es facilitar la comprensión y aplicación del sistema por parte de los usuarios, asegurando que las facultades puedan implementar la herramienta sin dificultad.

La guía también incluye un acceso directo a una carpeta en Google Drive, en la cual se encuentran centralizados todos los recursos del prototipo: las plantillas en Excel y el Customer Journey Map. De esta manera, se garantiza que los usuarios dispongan de una ruta clara y organizada para acceder a cada componente del sistema, para más detalles refiérase al Anexo C.

**Figura 8.**

*Guía de Uso*



*Nota.* Elaborado por Autores

En definitiva, esta guía fue creada buscando resolver el problema de la curva de aprendizaje inicial, reduciendo errores y asegurando la correcta utilización del CRM en las actividades cotidianas.

### 3.6.3 Validación

La validación final del prototipo del CRM se realizó mediante técnicas de investigación cualitativa, enfocadas en obtener retroalimentación directa de los usuarios finales.

### 3.6.3.1 Técnicas Utilizadas

Entrevistas semiestructuradas: permitieron profundizar en la experiencia de los usuarios con las plantillas de Excel, el CJM y la Guía de uso, identificando fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora.

- **Participantes:** La retroalimentación fue dada por el cliente principal, María Fernanda Salas, quien interactúa de manera habitual con los procesos de organización de eventos, mostrado en la Figura 9 y Figura 10.

**Figura 9.**

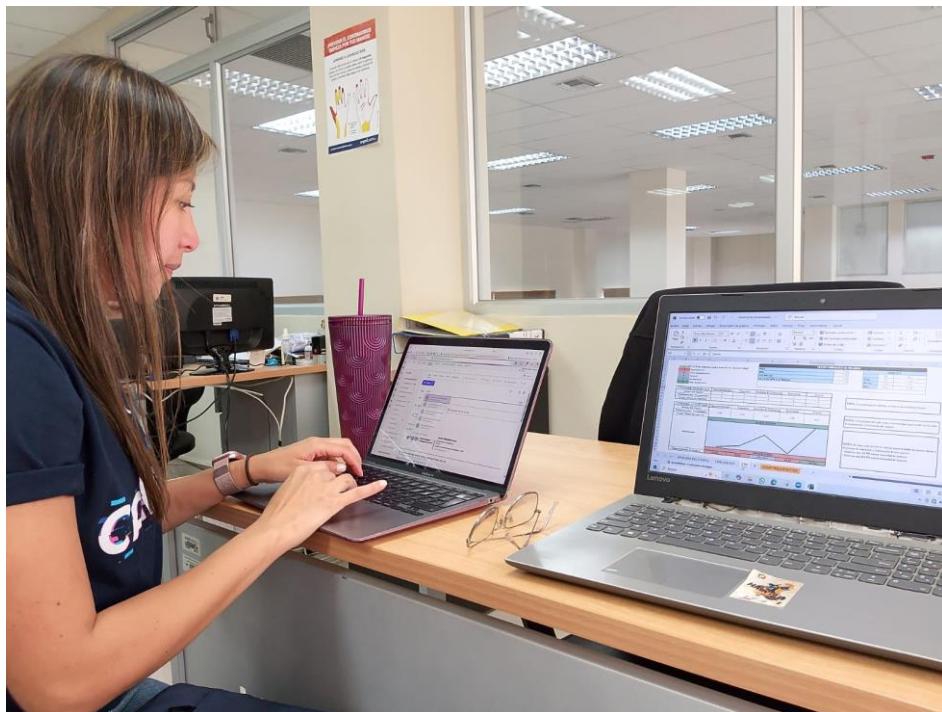
*Entrevista con María Fernanda Salas*



*Nota.* Foto tomado por Autores, autorizada por persona entrevistada.

**Figura 10.**

*Validación de Prototipo con María Fernanda Salas*



*Nota.* Foto tomado por Autores, autorizada por persona entrevistada.

Su participación permite identificar de manera precisa si el sistema cumple con las necesidades de gestión de información y seguimiento de actividades, así como detectar posibles ajustes antes de su implementación definitiva.

### **3.6.3.2 Resultado de la Validación**

Este proceso de desarrollo y validación del prototipo del CRM, mostrado en la Tabla 8, en Excel nos permitió comprender de manera práctica la importancia del diseño centrado en el usuario, pues además de crear un sistema funcional, es fundamental considerar la experiencia del usuario, la claridad de las instrucciones y la organización de los recursos complementarios como el CJM y la guía de uso.

**Tabla 8.***Resultado de la Validación*

<b>VALIDACIÓN DEL PROTOTIPO FINAL</b>		
<b>PLANTILLAS</b>		
<b>RESULTADOS POSITIVOS</b>	<b>RESULTADOS NEGATIVOS</b>	<b>IDEAS</b>
Muy útiles y fáciles de usar para organizar información.	Inicialmente eran muchas plantillas, lo que podía resultar confuso; se resumió a tres principales.	Mantener solo las tres plantillas más relevantes y simplificar su uso.
<b>CUSTOMER JOURNEY MAP</b>		
<b>RESULTADOS POSITIVOS</b>	<b>RESULTADOS NEGATIVOS</b>	<b>IDEAS</b>
Ayuda a visualizar el proceso del cliente.	Puede ser confuso para nuevos usuarios.	Añadir notas explicativas o leyenda clara.
<b>GUÍA DE USO</b>		
<b>RESULTADOS POSITIVOS</b>	<b>RESULTADOS NEGATIVOS</b>	<b>IDEAS</b>
Guía visual llamativa y entendible.	Falta de accesos directos a los documentos.	Optimizar estructura y enlaces en Drive.

*Nota.* Elaborado por Autores

Entre las dificultades que enfrentamos se destacan el tiempo limitado de los usuarios para participar en entrevistas y pruebas, así como sus expectativas de un sistema más avanzado. También fue necesario simplificar las plantillas, ya que inicialmente existían muchas y podían resultar confusas, por lo que se redujeron a tres principales: minuta, bitácora y fidelización.

En conclusión, la validación final confirmó que el prototipo cumple con su objetivo de facilitar la gestión de eventos de manera organizada y eficiente, y que puede ser utilizado por el cliente de manera efectiva.

## CAPÍTULO 4

## 4.1 Conclusiones y recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en las distintas fases del proyecto se extraen aprendizajes clave que permiten evaluar la efectividad y aplicabilidad de la propuesta, pues este reflexiona sobre la importancia de los hallazgos en relación con otros trabajos similares, destacando las fortalezas y limitaciones del proyecto. Finalmente, se plantean recomendaciones que orientan la implementación práctica del sistema y proponen posibles líneas de mejora y futuras investigaciones, asegurando que la solución desarrollada tenga un impacto sostenible y positivo en la institución.

### 4.1.1 Conclusiones

Se obtuvieron las siguientes conclusiones principales, directamente relacionadas con los objetivos planteados en el proyecto:

- **Identificación de necesidades de los usuarios,** a través de entrevistas y mapas de empatía, se logró detectar las principales dificultades de los usuarios en la gestión de clientes, lo que evidenció la necesidad de un sistema centralizado y adaptado a la realidad de la Escuela de Organización Integral de Eventos de la ESPOL, pues este diagnóstico permitió orientar la propuesta hacia un enfoque centrado en el usuario, evitando soluciones genéricas o poco aplicables,
- **diseño de un sistema CRM adaptado mediante metodologías centradas en el usuario,** el benchmarking comparativo y cualitativo proporcionó ayudó a construir una solución responde a las necesidades detectadas,
- **elaboración de herramientas de gestión,** la creación de plantillas en Excel y la guía visual asociada constituyó un aporte concreto y práctico, al ofrecer instrumentos accesibles para el manejo de la información de clientes,
- **validación del prototipo,** la retroalimentación con usuarios permitió confirmar la funcionalidad, usabilidad del sistema CRM propuesto ya que se derivó en ajustes

específicos que mejoraron la experiencia de uso, consolidando un prototipo alineado con las prácticas cotidianas de la Escuela y preparado para una implementación real,

- **viabilidad económico-financiera**, el análisis realizado demostró que la propuesta es factible desde el punto de vista económico, ya que implica una inversión mínima y de fácil sostenibilidad, al estar basada en herramientas de bajo costo, y
- **contribución a la educación de calidad y al crecimiento económico**, el desarrollo e implementación del sistema CRM, junto con las plantillas y la guía contribuye al crecimiento económico sostenible y a condiciones de trabajo más organizadas dentro de la Escuela, en línea con el ODS 8.

#### **4.1.2 Recomendaciones**

- **Implementación gradual del sistema CRM:** Se recomienda iniciar la utilización de las plantillas y la guía de manera progresiva, esto permitirá familiarizar al personal con las herramientas y realizar ajustes operativos antes de una implementación total,
- **capacitación continua de los usuarios:** Es importante desarrollar sesiones de formación periódicas para los usuarios del sistema, con el fin de garantizar un manejo eficiente de las plantillas, comprensión del Customer Journey Map y adecuada interpretación de los informes generados,
- **actualización y mejora de las herramientas:** Se sugiere mantener un proceso de revisión periódica de las plantillas y de la guía, incorporando nuevas funcionalidades o ajustando procesos según la retroalimentación de los usuarios y las necesidades emergentes de la Escuela,
- **exploración de futuras integraciones tecnológicas:** Para proyectos posteriores, se sugiere evaluar la integración de herramientas digitales más avanzadas, como plataformas de automatización o análisis de datos, y

- **documentación y registro de procesos:** Es recomendable mantener un registro actualizado de procedimientos, ajustes y aprendizajes de la implementación, con el fin de asegurar la continuidad del proyecto ante cambios de personal o ampliaciones de la Escuela.

## Referencias

- Alharbi, Z., Alqarni, M. y Alterkait, ,M. (2024). *La Influencia de los sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) en la eficiencia y efectividad de las Pequeñas y Medianas Empresas en Arabia Saudita*. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 12(23), 335-341. <https://doi.org/10.5377/reice.v12i23.18292>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. Registro Oficial Suplemento No. 459*. <https://www регистрацией.gob.ec>
- Bunde Catering. *Bunde Catering*. Página Web. <https://www.bundecatering.com/>
- Carmil's Catering. *Carmil's Catering*. Página Web. <https://www.carmilscatering.com/>
- Club Lunch. *Club Lunch Catering Empresarial*. Página Web.  
<https://clublunch.com.ec/catering-empresarial.html>
- Delgado, M. (2022). *Tratamiento de datos personales y cumplimiento normativo en entornos digitales*. Editorial Jurídica Andina.
- Idzikowski, I., Kuryło, P., Cyganiuk, ,J. y Ryczko,M. (2019). *Customer Relationship Management (CRM) - Philosophy and its Significance for the Enterprise*. *Sciendo*, 1(1), 1004-1011. <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0127>
- Juárez, S. y Adriel, S. (2022). *Diseño de un modelo de gestión a través de la metodología de la administración de las relaciones con los clientes (CRM) para mejorar la satisfacción y calidad del servicio ofrecido por el Restaurante Coral Reef en Cahuita, Talamanca*. <TFG LIC ADM 0025 2021.pdf>

Kairos Catering. *Kairos Catering*. Página Web. <https://kairoscatering.com/>

Lara, P. (2021). *Transformación digital y derecho mercantil ecuatoriano: Comentarios al nuevo Código de Comercio*. Revista Iuris Dictio, 28(2), 45–60.  
<https://doi.org/10.29166/rd.v28i2.4215>

Ministerio De Turismo. (2023). Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas. Registro Oficial No. 2018 053. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/10/2023-Reglamento-de-Alimentos-y-Bebidas.pdf>

M&D Catering Empresarial. *M&D Catering Empresarial*. Página Web.  
<https://www.mydcatering.com/servicios/>

Saltos, C. (2020). *Modelo de Negocios Canvas - Estructura de Costos Caso: “Servicio de Catering en el Greenfield'S Hotel Spa Eventos”*, Cantón Salinas - Provincia de Santa Elena, Año 2019. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/7945>

Registro Oficial. (2002). *Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos*. Registro Oficial Suplemento No. 557. <https://www регистрация официальной страницы.gob.ec>

Torres, J., Puga, R. y Olmedo, D. (2021). *Propuesta de Mejora del Customer Relationship Management - CRM de la empresa Gourmet Food Service GFS S.A. del Distrito Metropolitano de Quito, 2021*. <https://hdl.handle.net/20.500.12892/211>

## **ANEXOS**

## ENTREVISTAS A MIEMBROS

1. ¿Puede describirme cómo gestionan actualmente el proceso desde que un cliente se contacta hasta que se entrega el servicio?
2. ¿Qué canales usan para recibir solicitudes de clientes y cuál funciona mejor?
3. ¿Qué áreas o personas participan en la atención y ejecución de los eventos?
4. ¿Utilizan alguna herramienta o sistema para registrar y hacer seguimiento de clientes?
5. ¿Cómo gestionan los cambios o imprevistos durante el servicio al cliente?
6. ¿Realizan algún tipo de seguimiento o evaluación posterior al evento?
7. ¿Qué errores o dificultades son más frecuentes en la gestión de clientes?
8. ¿Han recibido quejas o comentarios que se repitan? ¿Sobre qué aspectos?
9. ¿Qué oportunidades de mejora considera que existen en el proceso actual?
10. ¿Cómo imagina un sistema ideal de gestión de clientes para la Escuela?

## ENTREVISTAS A CLIENTES

1. ¿Cómo conoció los servicios de la Escuela Integral de Eventos de ESPOL?
2. ¿Cómo describiría su experiencia desde el primer contacto hasta la ejecución del evento?
3. ¿Qué tan claro y eficiente fue el proceso de contratación del servicio?
4. ¿Recibió un trato personalizado y seguimiento por parte del equipo?
5. ¿Hubo algo que generó dudas, frustración o complicaciones durante el proceso?
6. ¿Qué parte del servicio le generó mayor satisfacción? ¿Y cuál menor?
7. ¿Considera que el equipo fue profesional y cumplió con los tiempos y acuerdos?
8. ¿Cómo califica la comunicación y la atención durante el servicio?
9. ¿Volvería a contratar o recomendar los servicios de la Escuela? ¿Por qué?
10. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia del cliente?

## Anexo B.

MÉTRICA	DESCRIPCIÓN	Servicios de Catering Empresarial						ESTIMACIÓN (PROYECTADO) ESCUELA INTEGRAL DE EVENTOS	% RELATIVO	% ABSOLUTO	NIVEL
		ClubLunch	M&D	Carmil's	Kairos	Bunde	PROMEDIO				
Frecuencia de publicaciones en redes sociales	Número de publicaciones en el último año	3	0	2	3	0	1.6	0	0.00	⬇️ 0.00	MEDIO
Interacción con usuarios	Número promedio de comentarios/respondidos o reacciones (GOOGLE e Instagram)	1	0	0	1	28	6	0	0.00	⬇️ 0.00	MEDIO
Número de reseñas disponibles	Enumeración de reseñas en canales disponibles	14	10	5	13	81	24.6	0	0.00	⬇️ 0.00	MEDIO
Valoraciones	Promedio de estrellas en número de reseñas	4.71	4.60	4.20	4.85	4.02	4.48	0	0.00	⬇️ 0.00	MEDIO
Número de canales de contacto disponibles	Canales como: WhatsApp Business, Formulario web, Email funcional, etc.	3	3	2	1	2	2.2	1	0.45	⬆️ 0.46	MEDIO
Diversidad de servicios	Contar cuántos tipos de servicio de catering listan (Coffee break, empresarial, etc.)	3	4	4	3	5	3.8	2	0.53	⬆️ 0.54	MEDIO
Seguimiento visible	Número de publicaciones de fotos post-evento con agradecimientos o menciones a clientes en el último año	3	0	2	1	0	1.2	0	0.00	⬇️ 0.00	MEDIO
<b>TOTAL</b>									<b>0.98</b>	<b>100%</b>	

### LEYENDA

BAJO	El servicio de catering está proyectado <b>muy por debajo</b> del promedio de los competidores en esa métrica.
MEDIO	Señala que el desempeño del servicio de catering está <b>moderadamente por encima o cercano</b> al promedio.
ALTO	Indica que el servicio de catering proyecta un desempeño <b>muy superior</b> al promedio de los competidores en esa métrica.

% RELATIVO	Un valor <b>menor a 1</b> indica que el estimado está por debajo del promedio. Un valor <b>cercano a 1</b> sugiere que el estimado está alineado con el promedio. Un valor <b>mayor a 1</b> indica que el estimado está por encima del promedio.
------------	--

% ABSOLUTO	Un % <b>absoluto bajo</b> (e.g., < 9%) indica que el estimado está muy cercano al promedio. Un % <b>absoluto medio</b> (e.g., entre 9% y 13%) indica una diferencia moderada. Un % <b>absoluto alto</b> (e.g., > 14%) indica una diferencia significativa respecto al promedio.
------------	---

		Servicios de Catering Empresarial				
ASPECTOS / CONSIDERACIONES	DESCRIPCIÓN	ClubLunch	M&D	Carmil's	Kairos	Bunde
Claridad en la información	Explicación de sus servicios en redes o web	Explicación clara de sus servicios mediante sitio web dinámico e historias destacadas en Instagram	Explicación clara de sus servicios mediante sitio web dinámico e historias destacadas en Instagram	Explicación clara de sus servicios mediante sitio web dinámico e historias destacadas en Instagram	No posee una explicación clara de sus servicios mediante su sitio web pero contiene historias destacadas en Instagram	Explicación clara de sus servicios mediante sitio web dinámico e historias destacadas en Instagram
Empatía en la atención	Respuestas en redes sociales	Solamente posee una reacción de "Gracias" a un comentario de un cliente en Google	No posee respuestas a clientes	No posee respuestas a clientes	Solamente posee una reacción de "Gracias por su comentario" a un comentario de un cliente en Google	Posee respuestas personalizadas a clientes satisfechos en Google
Cercanía con el cliente	Agradecen, etiquetan o mencionan a los clientes	Posee publicaciones en Instagram del último año agradeciendo a clientes por elegir sus servicios	No posee publicaciones agradeciendo a clientes en ninguna red social	Posee publicaciones en Instagram del último año agradeciendo a clientes por elegir sus servicios	Posee muy pocas publicaciones agradeciendo a clientes en sus redes sociales	No posee publicaciones agradeciendo a clientes en ninguna red social
Comunicación post-venta visible	seguimiento tras el evento	Posee publicaciones del éxito de sus eventos actualizados	Posee publicaciones del éxito de sus eventos pero no son actualizadas de los últimos años	Posee publicaciones del éxito de sus eventos actualizados	Posee publicaciones del éxito de sus eventos actualizados	Posee publicaciones del éxito de sus eventos pero no son actualizadas de los últimos años
Valor percibido	Transmiten exclusividad, calidad, economía o cercanía	Poseen una página web dinámica, las redes sociales están actualizadas pero poseen pocas publicaciones en los últimos años	Poseen una página web dinámica, las redes sociales no están actualizadas pues poseen pocas publicaciones en los últimos años pero poseen historias destacadas acerca de sus precios y servicios	Posee una página web dinámica en la que presentan a sus clientes fieles y reseñas de los mismos, pero sus redes sociales no se encuentran actualizadas con precios ni con sus servicios	Página web poco llamativa, no posee precios en redes sociales, poseen dietas personalizadas para sus clientes	Poseen una página web dinámica, las redes sociales no están actualizadas pues poseen pocas publicaciones en los últimos años pero poseen historias destacadas acerca de sus precios y servicios, además poseen dietas personalizadas para sus clientes

LEYENDA		VALORACIÓN
INFERIOR	Cuando el competidor tiene un desempeño claramente <b>peor</b> que los demás.	-1
IGUAL	Cuando el desempeño del competidor está en un <b>nivel similar</b> al de los demás y no sobresale ni queda rezagado.	0
SUPERIOR	Cuando el competidor tiene un desempeño claramente <b>mejor</b> que los demás en un aspecto específico.	1

Instrucción: Bajo el criterio del autor, y su experiencia llenar la información con respecto a los competidores y sus consideraciones. Usar los datos proporcionados en la leyenda.

ASPECTOS / CONSIDERACIONES	ClubLunch	M&D	Carmil's	Kairos	Bunde
Claridad en la información	IGUAL	IGUAL	IGUAL	INFERIOR	IGUAL
Empatía en la atención	INFERIOR	INFERIOR	INFERIOR	INFERIOR	SUPERIOR
Cercanía con el cliente	IGUAL	INFERIOR	IGUAL	IGUAL	INFERIOR
Comunicación post-venta visible	IGUAL	INFERIOR	IGUAL	IGUAL	INFERIOR
Valor percibido	IGUAL	IGUAL	IGUAL	INFERIOR	SUPERIOR

ASPECTOS / CONSIDERACIONES	ClubLunch	M&D	Carmil's	Kairos	Bunde
Claridad en la información	0	0	0	-1	0
Empatía en la atención	-1	-1	-1	-1	1
Cercanía con el cliente	0	-1	0	0	-1
Comunicación post-venta visible	0	-1	0	0	-1
Valor percibido	0	0	0	-1	1
TOTAL RESULTADO	-1	-3	-1	-3	0
RESULTADO	INFERIOR	INFERIOR	INFERIOR	INFERIOR	IGUAL

## Anexo C.

Para qué sirve?	PROS	Relación con el manual de EOIE	Relación con CRM
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiza la planificación del evento y define tareas, responsables y fechas límite.</li> <li>- Define claramente quién hace qué y cuándo durante el evento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinea a todo el equipo desde el inicio, deja registro escrito de las decisiones.</li> <li>- Da estructura al trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pág. 6 a 10: Proceso de recepción del pedido</li> <li>- Paso 6: Enviar orden de pedido al cliente</li> <li>- Paso 8: Identificación del personal disponible</li> <li>- Preparación operativa de cada tipo de evento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Módulo de planificación de servicio</li> <li>- Registro inicial de gestión del cliente</li> <li>- Gestión de equipos o recursos humanos por servicio</li> </ul>

### FORMATO

MINUTA DE COORDINACIÓN					
 <b>FECHA</b> Escuela de Organización Integral de Eventos	Fecha de creación de la Minuta de Coordinación / Fecha de fin de modificación de la Minuta de Coordinación				
	<b>AUTOR DE LA MINUTA</b> Nombres Completos				
TIPO DE SERVICIO					
CLIENTE					
COMPLETAR ANTES DEL EVENTO					
Área	Tareas asignadas	Responsable de tarea	Supervisor	Fecha límite	
Cocina	1 Descripción de tarea	Nombres Completos	Nombres Completos	Fecha en la que cada tarea debe estar cumplida	
	2 Descripción de tarea				
	3 Descripción de tarea				
Servicio	1 Descripción de tarea	Nombres Completos	Nombres Completos	Fecha en la que cada tarea debe estar cumplida	
	2 Descripción de tarea				
	3 Descripción de tarea				
Coordinación	1 Descripción de tarea	Nombres Completos	Nombres Completos	Fecha en la que cada tarea debe estar cumplida	
	2 Descripción de tarea				
	3 Descripción de tarea				
MATRIZ DE ROLES					
Nombre del Colaborador	Área	Rol Asignado	Supervisor	Horario	Observaciones
Nombres Completos	Área del colaborador	Actividad específica	Nombres Completos	I F	Detalles importantes

### EJEMPLO CON UN CLIENTE FICTICIO

MINUTA DE COORDINACIÓN					
 <b>FECHA</b> Escuela de Organización Integral de Eventos	12 de junio de 2025 / 18 de junio de 2025				
	<b>AUTOR DE LA MINUTA</b> Cristopher Tobar				
ALMUERZO - ALMUERZO TIPO B					
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas (FCSH)					
COMPLETAR ANTES DEL EVENTO					
Área	Tareas asignadas	Responsable de tarea	Supervisor	Fecha límite	
Cocina	1 Preparación y montaje de alimentos			18 de junio de 2025	
	2 Montaje de sillas, mesas y menaje				
Servicio	3 Servicio de bebidas			18 de junio de 2025	
	4 Servicio de alimentos				
	5 Limpieza				
	6 Horario de montaje de sillas, mesas y menaje				
Coordinación	7 Horario de servicio de bebidas			18 de junio de 2025	
	8 Horario de servicio de alimentos				
	9 Horario de limpieza				
	10 Horario de montaje de sillas, mesas y menaje				
MATRIZ DE ROLES					
Nombre del Colaborador	Área	Rol Asignado	Supervisor	Horario	Observaciones
	Servicio	Mesero		12:00 14:00	Debe de estar cambiado en su uniforme de mesero 30 minutos antes del inicio del evento
	Cocina	Montaje de Alimentos		12:00 14:00	
	Coordinación	Pulir cubiertos		12:00 14:00	Cubiertos pulidos y montados en mesas máximo hasta las 13:30

¿Para qué sirve?	PROS	Relación con el manual de EOIE	Relación con CRM
- Permite que el personal sugiera mejoras, detecte problemas y proponga soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomenta la participación y escucha activa.</li> <li>- Mejora procesos desde la experiencia real.</li> <li>- Refuerza la cultura de mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre operativo general (pág. 78)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback interno o evaluación del equipo</li> <li>- Parte del ciclo de calidad</li> </ul>

#### FORMATO

BUZÓN INTERNO			
 <b>Escuela de Organización Integral de Eventos</b>	FECHA	Fecha de creación del buzón	
	EVENTO	Tipo de Servicio / Cliente	
Responsable del Registro	Observaciones	Acción Tomada	Recomendación para Futuros Eventos
Nombres Completos	Eventualidad observada durante la ejecución del evento	Acción realizada solucionar la eventualidad	Acciones a mejorar

#### EJEMPLO CON UN CLIENTE FICTICIO

BUZÓN INTERNO			
 <b>Escuela de Organización Integral de Eventos</b>	FECHA	03 de julio de 2025	
	EVENTO	ALMUERZO - ALMUERZO TIPO B / Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas (FCSH)	
Responsable del Registro	Observaciones	Acción Tomada	Recomendación para Futuros Eventos
	Mesero no sabía los ingredientes del almuerzo	Se reforzó ingredientes del platillo con el mesero en cuestión	Reforzar ingredientes con el personal antes de la ejecución del evento

¿Para qué sirve?	PROS	Relación con el manual de EOIE	Relación con CRM
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guardar toda la información relevante de cada cliente para futuras contrataciones.</li> <li>- Registrar el agradecimiento, la encuesta enviada y la acción comercial futura.</li> <li>- Analizar la opinión del cliente y detectar puntos de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite personalizar futuros servicios. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita la recompra.</li> <li>- Ahorra tiempo en cotización y planificación.</li> <li>- Mejora la experiencia del cliente.</li> <li>- Genera recordación de marca.</li> <li>- Organiza el seguimiento comercial.</li> <li>- Mide satisfacción de forma concreta. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite ajustar servicios.</li> </ul> </li> <li>- Da indicadores para toma de decisiones.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se menciona indirectamente como parte de la evaluación del evento, pero no se sistematiza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición de satisfacción (NPS o similares) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postventa y seguimiento comercial</li> <li>- Base de datos del cliente</li> <li>- Registro de historial y preferencias</li> </ul> </li> </ul>

#### FORMATO

FICHA DE CLIENTE PARA FIDELIZACIÓN					
 <b>Escuela de Organización Integral de Eventos</b>	FECHA		Fecha de creación		
	EVENTO		Tipo de Servicio / Cliente		
DATOS					
Nombre del Cliente	Empresa o Facultad	Contacto	Tipo de Evento Contratado	Preferencias o Restricciones	
SEGUIMIENTO POST EVENTO					
Fecha del Evento	Agradecimiento Enviado	Encuesta Enviada	Comentarios del Cliente	Próxima Acción Sugerida	Fecha de Seguimiento
RESULTADOS DE ENCUESTA					
Calificación del Servicio	Atención del Personal	Calidad del Menú	¿Recomendaría la EOIE?	Comentarios Adicionales	

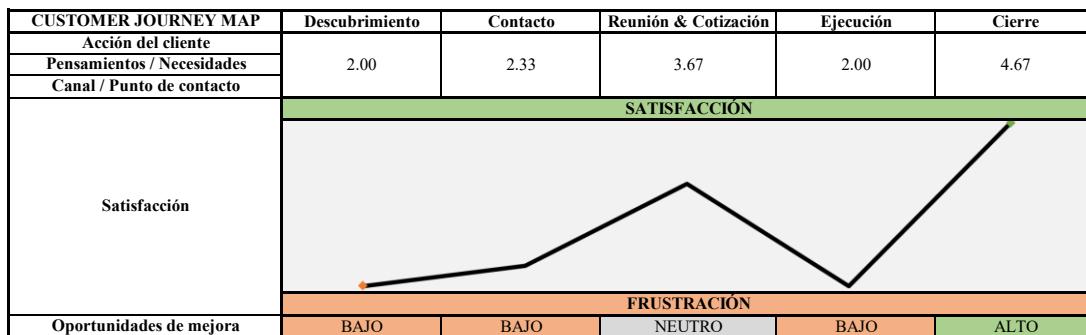
CUSTOMER JOURNEY MAP

Llenar del 1 al 5 los espacios según datos de la encuesta final

<b>1</b>	Insatisfactorio
<b>2</b>	Poco insatisfactorio
<b>3</b>	Neutral
<b>4</b>	Satisfactorio
<b>5</b>	Muy satisfactorio

OPORTUNIDADES DE MEJORA		RANGOS	
MAX	5.00	Li	Ls
MIN	1.00		
PROMEDIO	3.00		
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1.41		
		Bajo	1.00
		Medio	3.00
		Alto	4.42
			5.00

CUSTOMER JOURNEY MAP	Descubrimiento	Contacto	Reunión & Cotización	Ejecución	Cierre
Acción del cliente	1	2	2	1	5
Pensamientos / Necesidades	4	4	4	2	4
Canal / Punto de contacto	1	1	5	3	5



NOTA: Los puntajes se llenan en base a las encuestas finales.

NOTA: Los puntajes de cada etapa se promedian para medir los niveles de satisfacción o frustración del usuario

NOTA: En base a los niveles se ven las oportunidades de mejora durante el proceso de captación y fidelización de los clientes  
 - Mientras mas **ALTO** menor necesidad de mejorar  
 - Mientras mas **BAJO** mayor necesidad de mejorar

**INFORME FINAL**

RESULTADOS POR ETAPA		
<b>E1: DESCUBRIMIENTO</b>		
PUNTUACIÓN	2.00	BAJO
HALLAZGO	La información inicial que reciben las facultades sobre los servicios es incompleta y dispersa, generando dudas.	
RECOMENDACIÓN	Mejorar la difusión interna mediante presentaciones claras y actualizadas.	
<b>E2: CONTACTO</b>		
PUNTUACIÓN	2.33	BAJO
HALLAZGO	La atención inicial es buena y se genera interés, pero en ocasiones los tiempos de respuesta se extienden demasiado.	
RECOMENDACIÓN	Establecer un protocolo de respuesta rápida con plazos máximos y responsables definidos.	
<b>E3: REUNIÓN Y COTIZACIÓN</b>		
PUNTUACIÓN	3.67	NEUTRO
HALLAZGO	Las propuestas son aceptables, pero no hay uniformidad en el formato ni en el detalle de la información entregada.	
RECOMENDACIÓN	Estandarizar las cotizaciones y asegurar que todos los eventos tengan el mismo nivel de detalle en la propuesta.	
<b>E4: EJECUCIÓN</b>		
PUNTUACIÓN	2.00	BAJO
HALLAZGO	La prestación del servicio cumple lo mínimo, pero existen problemas de coordinación y comunicación entre áreas.	
RECOMENDACIÓN	Realizar reuniones de seguimiento antes y durante la ejecución para alinear tareas y evitar errores.	
<b>E5: CIERRE</b>		
PUNTUACIÓN	4.67	ALTO
HALLAZGO	El cierre se maneja de forma positiva, aunque el seguimiento posterior no siempre se realiza.	
RECOMENDACIÓN	Implementar un procedimiento fijo para el seguimiento post-evento que incluya retroalimentación y propuesta de futuros proyectos.	
<b>INDICADORES GENERALES</b>		
PROMEDIO GENERAL DE SATISFACCIÓN	2.93	
ETAPAS MAS FUERTES	Contacto y Cierre	
ETAPAS CON MAYOR NECESIDAD DE MEJORA	Descubrimiento, Cotización y Ejecución	
<b>CAMBIOS SUGERIDOS</b>		
E1	Fortalecer la comunicación interna para que toda la información llegue clara y completa a las facultades.	
E2	Definir plazos y responsables para responder solicitudes.	
E3	Unificar formatos de propuestas y cotizaciones.	
E4	Coordinar más activamente entre áreas durante la ejecución.	
E5	Establecer seguimiento post-evento como paso obligatorio.	

OBJETIVO:	RESULTADO ESPERADO
Evaluar la viabilidad económica de la implementación de un sistema CRM mediante la elaboración de un presupuesto estimado, el análisis de costos y beneficios, y una propuesta práctica que permita la evolución de la implementación un CRM con bajo presupuesto, mejorando la organización interna y comunicación interna y la fidelización de los clientes.	Se espera obtener un análisis de costos sencillo y útil que muestre que es posible implementar un CRM con bajo presupuesto, mejorando la organización interna y fortaleciendo la relación con los clientes.

PRESUPUESTO OPERATIVO ESTIMADO		
RUBRO	DETALLE	COSTO
CRM (software)	Versión Ultimate de Zoho (mensual)	\$ 55.00
Capacitación del personal	Curso online básico de uso de CRM (LINKEDIN)	\$ 50.00
Diseño de plantillas en Excel	Tiempo de creación de formatos internos para uso del CRM	\$ -
Consultoría externa (opcional)	Asesoría por una con experto en CRM	\$ 30.00
Promoción interna	Diseño de cartelería digital o instructivo para el personal	\$ 40.00
Supervisión y monitoreo	Seguimiento del uso interno del CRM (estudiantes supervisores)	\$ -
<b>TOTAL ESTIMADO</b>		<b>\$ 175.00</b>

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN		
RUBRO	DETALLE	COSTO
CRM de pago	Licencia mensual de CRM con funciones ampliadas	\$ 600.00
Capacitación avanzada	Curso certificado en CRM	\$ 200.00
Asistencia técnica externa	Soporte mensual	\$ 100.00
Integración con otras apps	Costos de conexión con correo, redes, formularios	\$ 150.00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$ 1,050.00</b>

PROYECCIONES FINANCIERAS		
COSTO OPERATIVO TOTAL	SIN CRM 2023	CON CRM 2024
Total eventos atendidos	114	140
Ticket promedio por evento (USD)	\$ 150.00	\$ 160.00
Ingresos anuales (USD)	\$ 17,100.00	\$ 22,400.00
Costo operativo total (USD)	\$ 10,000.00	\$ 11,500.00
<b>Utilidad neta (USD)</b>	<b>\$ 7,100.00</b>	<b>\$ 10,900.00</b>

INDICADORES FINANCIEROS	
Indicador	Valor
Inversión Inicial (USD)	\$ 1,050.00
Beneficio Anual Neto Adicional	\$ 3,800.00
Payback (meses)	3.3
ROI (%) (mensual)	21.83%

BENEFICIOS ACTUALES DE IMPLEMENTAR EL CRM EN LA ESCUELA DE EVENTOS DE ESPOL		
N	Beneficio	Descripción
1	Incremento de ingresos anuales	Se debe al aumento de eventos y al mayor ticket promedio.
2	Mayor utilidad neta	Indica mayor eficiencia operativa y mejor rentabilidad.
3	Retorno de inversión	Por cada \$1 invertido se gana \$0.22 adicionales, en un año el beneficio sería de \$2.62 por cada \$1 invertido.
4	Rápido Payback	La inversión se recupera en menos de 4 meses.
5	Mejora operativa general	(+26) eventos. Mejora en automatización, seguimiento, fidelización y gestión de la información.

BENEFICIOS CRM	
BENEFICIO	TIPO
Registro centralizado de clientes y eventos	Operativo
Incremento de captación de nuevos clientes	Económico
Fidelización de clientes actuales	Económico
Mejora de reportes financieros y de ventas	Administrativo
Integración con redes sociales y marketing	Comercial

**Referencias**  
 Escuela de Organización Integral de Eventos. (2023). *Informe de análisis de demanda y prestación de servicios enero-junio 2023*.  
 ZOHO. (2025). *Zoho CRM*, [https://www.zoho.com/es-xl/crm/zohocrm-pricing.html?source\\_from=crm-header](https://www.zoho.com/es-xl/crm/zohocrm-pricing.html?source_from=crm-header)

G U I A

# Herramientas del CRM aplicadas a la Escuela Integral de Organización de Eventos de la ESPOL

Por Arianna Paredes &  
Dilan Zambrano

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS



## **GUÍA DE USO:**

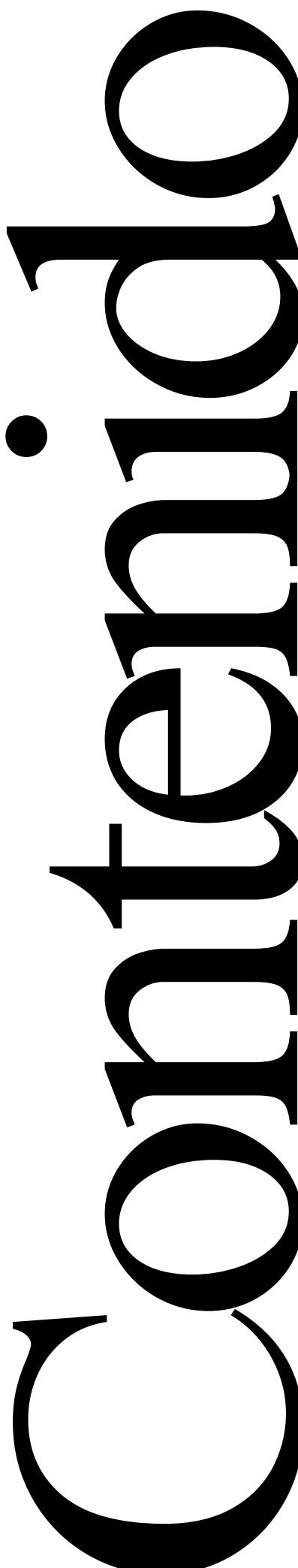
Compuesta por cinco herramientas prácticas que permiten organizar, registrar y evaluar el ciclo completo de los eventos de la EOIE. Estas herramientas fueron diseñadas para integrarse entre sí y aplicarse de manera secuencial, de modo que cada una aporte información útil a la siguiente. Su principal valor radica en que ofrecen un proceso estandarizado, adaptable a distintos contextos y alineado con la propuesta de implementación de un CRM.

## **INSTRUCCIONES DE USO:**

La implementación de este sistema requiere que las herramientas se apliquen en orden, iniciando con la planificación previa, continuando con el registro de incidencias y la recopilación de información del cliente, y finalizando con el análisis y la retroalimentación. El uso correcto implica designar responsables, mantener consistencia en el registro de datos y asegurar que la información fluya entre todas las etapas. Con estas prácticas, se logra que el conjunto de herramientas funcione como un ciclo integrado y confiable.

## **IMPORTANCIA DE USO:**

El propósito de este sistema es mejorar la eficiencia en la gestión de eventos y garantizar un proceso claro, medible y replicable. Su aplicación permite resolver problemas de desorganización o duplicidad de información, facilita la comunicación entre los equipos, optimiza el seguimiento a los clientes internos y asegura la incorporación de aprendizajes para futuras planificaciones. Así, la EOIE obtiene un proceso institucionalizado que eleva la calidad del servicio, incrementa la satisfacción de los usuarios y fortalece la profesionalización de la gestión de eventos.

- 
- 04** SOBRE LA EOIE
  - 05** SOBRE EL CRM
  - 06** HERRAMIENTAS DEL CRM
  - 07** MINUTA DE COORDINACIÓN
  - 09** BITÁCORA DEL EVENTO
  - 11** FIDELIZACIÓN
  - 13** CUSTOMER JOURNEY MAP
  - 15** INFORME FINAL

SOBRE LA

04

# EOIE

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS

Centro de costos de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), especializado en la formación de profesionales en organización de eventos dentro del ámbito turístico.

Sus clientes más frecuentes son las facultades de la ESPOL, con las cuales mantiene relaciones que requieren:

✓ Captar oportunidades

✓ Fidelizar y dar seguimiento a interacciones de forma organizada.

EOIE  
EOIE  
EOIE

# Sobre el CRM

*\*\*conjunto de estrategias y herramientas para gestionar las relaciones con los clientes, centralizando la información, optimizando la comunicación y mejorando la experiencia del usuario\*\**

En la Escuela de Eventos, el CRM se implementa mediante plantillas de Excel y un Customer Journey Map, adaptados a sus recursos y necesidades, para organizar datos, planificar actividades y analizar resultados.

## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT



**01****Minuta de Coordinación:**

Plan inicial del evento con acuerdos y responsabilidades.

**02****Bitácora del Evento:**

Registro de incidencias y mejoras durante la ejecución.

**03****Fidelización:**

Datos históricos de clientes para personalizar futuros servicios.

**04****Customer Journey Map:**

Mapeo de la experiencia del cliente

**05****Informe Final**

Datos históricos para futuros arreglos de la relación con el cliente

# BENEFICIOS DE USAR LA PLANTILLA

Facilita comunicación interna y seguimiento de responsabilidades del equipo.

## RELACIÓN CON EL CRM

Registro de acuerdos, tareas y responsables dentro del CRM.

Dar click aquí para ir a la plantilla



Screenshot of a Microsoft Excel spreadsheet titled "PROPIEDAD\_ARIANNA&DIA...". The spreadsheet contains several tables and sections related to the meeting minutes:

- MINUTA DE COORDINACIÓN** section with fields for FECHA (Creation date of the meeting minute / Date of modification of the meeting minute) and AUTOR DE LA MINUTA (Name of the author).
- TIPO DE SERVICIO** section with a CLIENTE (Customer) field.
- COMPLETAR ANTES DEL EVENTO** section with a table for tasks assigned by area (Área), responsible (Responsable de tarea), supervisor (Supervisor), and deadline (Fecha límite). The table includes rows for Cocina, Servicio, and Coordinación.
- MATRIZ DE ROLES** section with a table for roles assigned to collaborators (Nombre del Colaborador), area (Área), role assigned (Rol Asignado), supervisor (Supervisor), shift (Horario), and observations (Observaciones). It includes rows for Nombres Completos.
- MINUTA DE COORDINACION** tab at the bottom left, followed by BITÁCORA DEL EVENTO, FIDELIZACIÓN, CJM, IF, and other tabs.
- Bottom status bar showing search, zoom, and system information.

# ¿CÓMO USARLO?

## INSTRUCCIONES DE USO

Seguir estas instrucciones para un uso adecuado de la plantilla

- Debe completarse antes de iniciar cualquier planificación.
- Solo se registra una por evento, y se actualiza si hay cambios.
- Usar esta plantilla como guía central para todo el equipo: fechas y responsables.
- No se debe dejar celdas en blanco.
- Esta plantilla sirve como base de control, toda decisión debe estar respaldada aquí.

# BENEFICIOS DE USAR LA PLANTILLA

Identifica problemas y oportunidades de mejora para futuros eventos, aumentando eficiencia.

## RELACIÓN CON EL CRM

Permite documentar incidencias y mejoras de cada evento en el CRM.

[Dar click aquí para ir a la plantilla](#)



Screenshot of a Microsoft Excel spreadsheet titled "PROPIEDAD\_ARIANNA&DILAN (versión 1) - Autorecuperación". The spreadsheet contains a table for internal communication ("BUZÓN INTERNO") with columns for FECHA, EVENTO, Observaciones, Acción Tomada, and Recomendación para Futuros Eventos. The table includes rows for the creation date and event type, and a row for observations and actions taken during the event execution. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with various pinned icons and the system tray.

BUZÓN INTERNO				
	FECHA	Fecha de creación del buzón		
	EVENTO	Tipo de Servicio / Cliente		
Responsable del Registro	Observaciones	Acción Tomada	Recomendación para Futuros Eventos	
Nombres Completos	Eventualidad observada durante la ejecución del evento	Acción realizada solucionar la eventualidad	Acciones a mejorar	

# ¿CÓMO USARLO?

## INSTRUCCIONES DE USO

Seguir estas instrucciones para un uso adecuado de la plantilla

- Se llena en tiempo real durante el evento y se finaliza al cierre del mismo.
- Cada observación debe ser concreta: qué pasó, cómo se resolvió y recomendación.
- La persona encargada debe ser única por evento para evitar duplicación.
- No usarla como “quejas”, sino como registro de incidencias y mejoras.
- Esta plantilla alimenta al CJM y al Informe Final, por lo que debe ser objetiva.

# BENEFICIOS DE USAR LA PLANTILLA

Personaliza servicios y estrategias de seguimiento, fortaleciendo relaciones con clientes.

## RELACIÓN CON EL CRM

Integra historial de clientes en el CRM.

Dar click aquí para ir a la plantilla



Documento Microsoft Excel titulado "PROPIEDAD\_ARIANNA&DILAN (versión 1) - Autorecuperación".

Contenido:

- FICHA DE CLIENTE PARA FIDELIZACIÓN**

	FECHA	Fecha de creación
	EVENTO	Tipo de Servicio / Cliente

- DATOS**

Nombre del Cliente	Empresa o Facultad	Contacto	Tipo de Evento Contratado	Preferencias o Restricciones
--------------------	--------------------	----------	---------------------------	------------------------------

- SEGUIMIENTO POST EVENTO**

Fecha del Evento	Agradecimiento Enviado	Encuesta Enviada	Comentarios del Cliente	Próxima Acción Sugerida	Fecha de Seguimiento
------------------	------------------------	------------------	-------------------------	-------------------------	----------------------

- RESULTADOS DE ENCUESTA**

Calificación del Servicio	Atención del Personal	Calidad del Menú	¿Recomendaría la EOIE?	Comentarios Adicionales
---------------------------	-----------------------	------------------	------------------------	-------------------------

Barra de menús y herramientas:

- Inicio, Insertar, Dibujar, Disposición de página, Fórmulas, Datos, Revisar, Vista, Automatizar, Ayuda.
- Formato condicional, Dar formato como tabla, Estilos de celda, Estilos, Celdas, Complementos, Complementos.
- Formato, Edición, Complementos, Análisis de datos.

Estado de trabajo:

- Guardado.
- Última revisión: 05:09 p.m. el 14/08/2020.

# ¿CÓMO USARLO?

## INSTRUCCIONES DE USO

Seguir estas instrucciones para un uso adecuado de la plantilla

- Se debe completar dentro de las primeras 72 horas después del evento.
- Incluye todos los datos del cliente: contacto, preferencias y comentarios.
- Asegúrate de marcar si se envió agradecimiento y encuesta.
- Los resultados de la encuesta se pasan aquí y luego al CJM.

# CUSTOMER JOURNEY MAP

13

## ACERCA DEL CJM

Permite visualizar el recorrido completo del cliente, desde el primer contacto hasta la fidelización, identificando todos los puntos de interacción y posibles dificultades.

## BENEFICIOS

- Detecta necesidades y oportunidades de mejora en cada etapa del cliente.
- Facilita personalizar la comunicación y seguimiento según la fase del cliente.
- Mejora la experiencia del cliente y la eficiencia de las estrategias de fidelización.

Dar click aquí para ir a la plantilla



Guardado

PROYECTO\_ARIANNA&D... Buscar

Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Automatizar Ayuda

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Complementos

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Complementos

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Complementos

Llenar el 1 al 5 los espacios según datos de la encuesta final

1	Inasatisfactorio
2	Poco inasatisfactorio
3	Neutral
4	Satisfactorio
5	Muy satisfactorio

OPORTUNIDADES DE MEJORA

MAX	5.00
MIN	1.00
PROMEDIO	3.00
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1.41

RANGOS

BAJO	Li	Ls
Medio	1.00	2.99
Alto	3.00	4.41
Alto	4.42	5.00

CUSTOMER JOURNEY MAP

	Descubrimiento	Contacto	Reunión & Cotización	Ejecución	Cierre
Acción del cliente	1	2	2	1	5
Pensamientos / Necesidades	2	1	4	2	4
Canal / Punto de contacto	1	5	5	3	5

NOTA: Los puntajes se rellenan en base a las encuestas finales

CUSTOMER JOURNEY MAP

	Descubrimiento	Contacto	Reunión & Cotización	Ejecución	Cierre
Acción del cliente					
Pensamientos / Necesidades	1.33	2.67	3.67	2.00	4.67
Canal / Punto de contacto					

NOTA: Los puntajes de cada etapa se promedian para medir los niveles de satisfacción o frustración del usuario

Satisfacción

FRUSTRACIÓN

Oportunidades de mejora

BAJO	BAJO	NEUTRO	BAJO	ALTO
------	------	--------	------	------

NOTA: En base a los niveles se ven las oportunidades de mejora durante el proceso de captación y fidelización de los clientes

- Mientras mas ALTO menor necesidad de mejorar
- Mientras mas BAJO mayor necesidad de mejorar

BITÁCORA DEL EVENTO | FIDELIZACION | CJM | IF | COMP PRESUPUESTOS | +

Accesibilidad: es necesario investigar

Buscar

05:17 p.m. 14/08/2020

# ¿CÓMO USARLO?

## INSTRUCCIONES DE USO

Seguir estas instrucciones para un uso adecuado de la plantilla

- Se llena con los resultados de la encuesta y la bitácora.
- Todas las etapas (E1–E5) deben tener calificación.
- En “Oportunidades de mejora” se debe escribir una acción por etapa, no generalidades.
- El promedio obtenido guía se considera fortaleza o debilidad.
- No modificar fórmulas, solo ingresar datos y comentarios.

# INFORME FINAL

## ACERCA DEL IF

Resume toda la información relevante del evento o proyecto, incluyendo resultados, incidencias, cumplimiento de objetivos y datos financieros.

## BENEFICIOS

- Permite evaluar el éxito del evento y medir resultados frente a los objetivos.
- Facilita la toma de decisiones estratégicas y la planificación de próximos eventos.
- Sirve como documento de referencia para aprender de experiencias pasadas y mejorar procesos futuros.

Dar click aquí para ir a la plantilla



**RESULTADOS POR ETAPA**

E1: DESCUBRIMIENTO		BAJO
PUNTUACIÓN	1.33	
HALLAZGO	La información inicial que reciben las facultades sobre los servicios es incompleta y dispersa, generando	
RECOMENDACIÓN	Mejorar la difusión interna mediante presentaciones claras y actualizadas.	
E2: CONTACTO		BAJO
PUNTUACIÓN	2.67	
HALLAZGO	La atención inicial es buena y se genera interés, pero en ocasiones los tiempos de respuesta se extiende	
RECOMENDACIÓN	Establecer un protocolo de respuesta rápida con plazos máximos y responsables definidos.	
E3: REUNIÓN Y COTIZACIÓN		NEUTRO
PUNTUACIÓN	3.67	
HALLAZGO	Las propuestas son aceptables, pero no hay uniformidad en el formato ni en el detalle de la información e	
RECOMENDACIÓN	Estandarizar las cotizaciones y asegurar que todos los eventos tengan el mismo nivel de detalle en la pro	
E4: EJECUCIÓN		BAJO
PUNTUACIÓN	2.00	
HALLAZGO	La prestación del servicio cumple lo mínimo, pero existen problemas de coordinación y comunicación en	
RECOMENDACIÓN	Realizar reuniones de seguimiento antes y durante la ejecución para alinear tareas y evitar errores.	
E5: CIERRE		ALTO
PUNTUACIÓN	4.67	
HALLAZGO	El cierre se maneja de forma positiva, aunque el seguimiento posterior no siempre se realiza.	
RECOMENDACIÓN	Implementar un procedimiento fijo para el seguimiento post-evento que incluya retroalimentación y propu	
INDICADORES GENERALES		
PROMEDIO GENERAL DE SATISFACCIÓN	2.87	
ETAPAS MÁS FUERTES	Contacto y Cierre	
ETAPAS CON MAYOR NECESIDAD DE MEJOR	Descubrimiento, Cotización y Ejecución	
CAMBIOS SUGERIDOS		
E1	Fortalecer la comunicación interna para que toda la información llegue clara y completa a las facultades.	
E2	Definir plazos y responsables para responder solicitudes.	
E3	Unificar formatos de propuestas y cotizaciones.	
E4	Coordinar más activamente entre áreas durante la ejecución.	
E5	Establecer seguimiento post-evento como paso obligatorio.	

BITÁCORA DEL EVENTO | FIDELIZACIÓN | CJM | IF | COMP PRESUPUESTOS | +

Lista: Accesibilidad: es necesario investigar

Buscar

# ¿CÓMO USARLO?

## INSTRUCCIONES DE USO

Seguir estas instrucciones para un uso adecuado de la plantilla

- Solo se elabora cuando las hojas anteriores ya estén completas.
- Es un documento de cierre: resume resultados, hallazgos y recomendaciones.
- Las puntuaciones se copian del CJM, no se inventan ni se ajustan.
- Debe identificar claramente las etapas más fuertes y las más críticas.
- Las recomendaciones aquí registradas deben revisarse en la próxima Minuta de Coordinación, para asegurar un ciclo de mejora.

E  
O  
I  
E

66

