

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM PARA LA
SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA KHALA
PARA EL AÑO 2026 - 2027**

**ALEXANDER PERDOMO SANDOVAL
202056881**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2026**

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM PARA LA
SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA KHALA
PARA EL AÑO 2026 - 2027**

ALEXANDER PERDOMO SANDOVAL

**Proyecto de grado en la modalidad de asesoría empresarial,
para optar por el título de: Administrador de Empresas**

**Directora
MARÍA ELVIRA ARBOLEDA CASTRO
Magíster en economía**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2026**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle-Sede Norte del Cauca, para optar al título de Administrador de Empresas.

Jurado

Jurado

Presidente del Jurado

Santander de Quilichao, enero 2026

A lo largo de este camino académico y personal he comprendido que ningún logro se alcanza de manera aislada, pues detrás de cada meta conquistada existen hilos invisibles de apoyo, amor y confianza. Por ello dedico este trabajo a Dios, fuente de fortaleza y guía en cada decisión tomada, ya que, ha iluminado mi vida con sabiduría y resiliencia. Del mismo modo, lo ofrezco con gratitud infinita a mi familia quienes con paciencia y palabras de aliento me recordaron que los sueños se construyen con disciplina y perseverancia. De la misma forma, extendiendo esta dedicatoria a mis maestros y formadores quienes sembraron en mí la pasión por aprender en conjunto con el compromiso por transformar el conocimiento en acción. Finalmente, este logro también está destinado a todas aquellas personas que, de manera silenciosa pero característica, me acompañaron en los momentos de duda y me motivaron a avanzar con convicción, a ellos les entregó cada página de este esfuerzo convertido en realidad.

AGRADECIMIENTOS

En el desarrollo de este trabajo de grado se entrelazan múltiples voluntades que hicieron posible su culminación, agradezco profundamente a Dios quien me concedió la fortaleza espiritual y la claridad para no rendirme en medio de las dificultades. De igual manera, mi gratitud sincera a mi familia, soporte incondicional que con su cariño y confianza alimentó mi determinación de llegar hasta aquí. En este contexto, expreso mi reconocimiento a la Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca, espacio donde se gestó este proyecto y donde recibí la formación académica que me permitió consolidar esta propuesta.

Por su parte, extendo un especial agradecimiento a mis asesores y docentes quienes con su orientación crítica y constructiva enriquecieron el contenido y la solidez de este documento. No menos importante agradezco a la empresa Khala que me abrió sus puertas para comprender de cerca los retos de la gestión empresarial y me brindó la información necesaria para materializar esta investigación. Ahora bien, pero no con menor relevancia, a mis compañeros y amigos, que con sus palabras de ánimo aparte de apoyo constante contribuyeron a que este sueño académico se hiciera tangible.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	17
ABSTRACT	18
INTRODUCCIÓN	20
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	23
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	25
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
2.1. OBJETIVO GENERAL	26
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
3. JUSTIFICACIÓN.....	27
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	27
3.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	28
3.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	28
4. MARCO DE REFERENCIA	30
4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	30
4.1.1. Antecedentes internacionales	30
4.1.2. Antecedentes nacionales.....	33
4.1.3. Antecedentes locales	35
4.2. MARCO TEÓRICO	38
4.2.1. ¿Qué es CRM?	38

4.2.2. Esencia y objetivos del CRM	39
4.2.3. Importancia y proceso de implementación	41
4.2.4. Gestión de relaciones con los clientes (CRM)	42
4.2.5. Creación de atracción, satisfacción y lealtad	45
4.2.6. Pilares del CRM.....	46
4.2.7. Tipos de CRM.....	49
4.2.8. Teoría de la propuesta de Valor	51
4.2.9. Teoría del Posicionamiento	51
4.2.10 Teoría de la Experiencia del Cliente	52
4.3. Marco contextual	53
4.3.1. Ubicación Geográfica.....	53
4.3.2. Reseña histórica	61
4.3.3. Actividad económica.....	62
4.3.4. Productos que elabora y ofrece la empresa.....	62
4.3.5. Organigrama	73
4.3.6. Misión	74
4.3.7. Visión	74
4.3.8. Valores.....	74
4.4. Marco legal	75
4.4.1. Constitución política de Colombia	75
4.4.2. Código de comercio	76
4.4.3. Código sustantivo del trabajo	77
4.4.4. Leyes sobre digitalización y protección de datos	78
4.5. Marco conceptual	79

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	82
5.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	82
5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	82
5.4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	83
5.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	84
5.6. POBLACIÓN	85
5.7. MUESTRA	86
5.7.1. Tipo de muestreo	88
5.8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	88
5.9. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	89
5.10. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	90
5.11. CONSIDERACIONES ÉTICAS	91
6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA KHALA	92
6.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS	92
6.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS	95
6.2.1. Análisis de la encuesta aplicada a los propietarios	95
6.2.2. Encuesta a colaboradores	112
6.2.2.1. Percepción sobre productos y precios	113
6.2.2.2. Estrategias de posicionamiento y canales de comunicación	114
6.2.2.3. Evaluación interna de procesos y clima organizacional.....	114
6.2.3. Encuesta aplicada a los clientes	116
6.2.3.1. Perfil de los clientes encuestados	138
6.2.3.2. Comportamiento y hábitos de compra	138
6.2.3.3. Percepción sobre productos, precios y atención.....	139

6.2.3.4.	Nivel de satisfacción y fidelización del cliente	140
6.2.3.5.	Canales de comunicación y relación con el cliente	140
6.2.3.6.	Sugerencias y oportunidades de mejora.....	141
7.	ANÁLISIS DE ENTORNOS	144
7.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	144
7.1.1.	Entorno económico	144
7.1.2.	Entorno político	144
7.1.3.	Entorno tecnológico.....	145
7.1.4.	Entorno social.....	146
7.1.5.	Entorno ambiental	147
7.1.6.	Entorno legal.....	147
7.1.7.	Entorno competitivo	148
7.2.	Análisis del entorno interno	148
7.2.1.	Análisis del Perfil de Capacidad Interna (PCI)	148
7.2.2.	Matriz MEFI.....	152
8.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM	154
8.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL PESTEL	154
8.2.	MATRIZ DOFA	156
8.2.1.	Análisis interno.....	157
8.2.2.	Análisis externo	159
8.3.	MATRIZ MEFE	160
8.4.	ESTRATEGIAS FO, FA, DO Y DA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM	162
8.4.1.	Factores Internos	162
8.4.1.1.	Fortalezas (F):	162

8.4.1.2. Debilidades (D):	163
8.4.2. Factores Externos	163
8.4.2.1. Oportunidades (O):	163
8.4.2.2. Amenazas (A):	164
8.4.2.3. Estrategias (FO)	164
8.4.2.4. Estrategias (DO)	164
8.4.2.5. Estrategias (FA)	164
8.4.2.6. Estrategias (DA)	165
8.5. MATRIZ CAME	165
8.6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	168
8.6.1. Interpretación de resultados.....	170
8.6.2. Análisis por radar benchmarking.....	171
9. DISEÑO DE LA PROPUESTA	173
9.1. IDENTIFICACIÓN DE LA BRECHA	173
9.2. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE REQUERIMIENTOS	174
9.3. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	174
9.4. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL	175
9.4.1. Asignación de funciones	175
9.4.2. Entrenamiento del personal.....	175
9.5. IMPLEMENTACIÓN DEL CRM	175
9.5.1. Prueba piloto.....	175
9.5.2. Redefinición de procesos	176
9.5.3. Puesta en marcha	176
9.5.4. Estrategia de contingencia	176

10. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	177
10.1.RESULTADOS ESPERADOS	177
10.2.SITUACIÓN FUTURA	178
10.3.MODELO CANVAS APLICADO A KHALA	178
10.4.EVOLUCIÓN DEL MODELO CRM	180
10.5.PLAN DE ACCIÓN Y MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD	181
10.5.1. Indicadores de evaluación	182
10.5.2. Cronograma de trabajo y actividades	183
10.5.3. Presupuesto estimado para la implementación del CRM en Khala...187	
10.5.3. Mecanismos de control.....189	
11. CONCLUSIONES	190
12. RECOMENDACIONES	193
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	195
ANEXOS.....	203

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esencia del CRM	40
Figura 2. El ciclo de vida del cliente	42
Figura 3. Customer Relationship Management (CRM)	44
Figura 4. Distribución sociodemográfica de la población (Proyección DANE 2024)	54
Figura 5. Representacion gráfica Distribución sociodemográfica Poeyeccion 2024	54
Figura 6. Mapa del departamento del Cauca	55
Figura 7. Información de Santander de Quilichao	56
Figura 8. Mapa del municipio de Santander de Quilichao	58
Figura 9. Mapa de la empresa Khala	60
Figura 10. Organigrama empresarial	73
Figura 11. Representación gráfica pregunta de género	95
Figura 12. Representación gráfica Edad	96
Figura 13. Representación gráfica Tiempo en la empresa	97
Figura 14. Representación gráfica Área de trabajo	99
Figura 15. Representación gráfica Productos más vendidos	99
Figura 16. Representación gráfica Percepción de precios	100
Figura 17. Representación gráfica Calidad percibida	101
Figura 18. Representación gráfica Motivación principal	102
Figura 19. Ubicación estratégica	103
Figura 20. Representación gráfica Medio de información	104
Figura 21. Representación gráfica Atención al cliente	105
Figura 22. Representación gráfica Comodidad con herramientas digitales	105
Figura 23. Representación gráfica Visión de crecimiento	106
Figura 24. Representación gráfica Apertura de la dirección	107

Figura 25. Representación gráfica Capacitaciones recibidas	107
Figura 26. Representación gráfica Preparación tecnológica	108
Figura 27. Representación gráfica Ambiente laboral	109
Figura 28. Representación gráfica Aspecto a mejorar	109
Figura 29. Representación gráfica Disposición a capacitarse	110
Figura 30. Representación gráfica Mejorar con el CRM	111
Figura 31. Representación gráfica del lugar de residencia de los clientes	117
Figura 32. Representación gráfica de la edad de los clientes	118
Figura 33. Representación gráfica del género de los clientes	119
Figura 34. Representación gráfica del nivel socioeconómico	120
Figura 35. Representación gráfica del nivel educativo de los clientes	121
Figura 36. Representación gráfica del medio por el cual conoció la empresa	122
Figura 37. Representación gráfica de la antigüedad del cliente	123
Figura 38. Representación gráfica de la frecuencia de compra	124
Figura 39. Representación gráfica del canal de compra	125
Figura 40. Representación gráfica del gasto promedio	126
Figura 41. Representación gráfica de la frecuencia de compra	126
Figura 42. Representación gráfica de los productos adquiridos	127
Figura 43. Representación gráfica de los factores que influyen en la decisión de compra	128
Figura 44. Representación gráfica de la calidad	129
Figura 45. Representación gráfica de la atención al cliente	129
Figura 46. Representación gráfica de la relación precio-calidad	130
Figura 47. Representación gráfica del nivel de satisfacción	131
Figura 48. Representación gráfica de aspectos a mejorar	132
Figura 49. Representación gráfica del contacto postventa	133
Figura 50. Representación gráfica del nivel de recomendación	133
Figura 51. Representación gráfica de las preferencias de personalización del cliente	134

Figura 52. Representación gráfica del interés en promociones personalizadas	135
Figura 53. Representación gráfica de medios de preferencia para recibir información	136
Figura 54. Análisis PESTEL	155
Figura 55. Representación Gráfica Perfil competitivo	169
Figura 56. Radar benchmarking de la empresa Khala	171

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Productos de Khala	63
Tabla 2. Normativa aplicable de la constitución política de Colombia	76
Tabla 3. Normativa aplicable del código de comercio	77
Tabla 4. Normativa aplicable del código sustantivo del trabajo	78
Tabla 5. Leyes sobre digitalización y protección de datos	79
Tabla 6. Principales tecnologías relevantes para el sector de Khala	146
Tabla 7. Diagnóstico Interno PCI – Capacidad Directiva	149
Tabla 8. Diagnóstico Interno PCI – Capacidad Competitiva	149
Tabla 9. Diagnóstico Interno PCI – Capacidad Financiera	150
Tabla 10. Diagnóstico Interno PCI – Capacidad Tecnológica	150
Tabla 11. Diagnóstico Interno PCI – Capacidad del Talento Humano	151
Tabla 12. Diagnóstico Interno PCI – Capacidad Comercial	152
Tabla 13. Matriz MEFI	152
Tabla 14. Análisis PESTEL – empresa Khala	155
Tabla 15. Matriz DOFA – Análisis interno	158
Tabla 16. Matriz DOFA – Análisis externo	159
Tabla 17. Matriz MEFE	161
Tabla 18. Matriz CAME	166
Tabla 19. Matriz de perfil competitivo	168
Tabla 20. Modelo Canvas	179
Tabla 21. Indicadores de evaluación	182
Tabla 22. Fase de planeación	184
Tabla 23. Fase de implementación	185
Tabla 24. Fase de seguimiento y evaluación	186
Tabla 25. Presupuesto y financiamiento	187

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Modelo de encuesta para propietarios	203
Anexo B. Modelo de encuesta para colaboradores	213
Anexo C. Modelo de encuesta para clientes	217

RESUMEN

La investigación abordó la problemática de la falta de sistematización en el proceso de ventas de la empresa Khala, lo que dificulta la gestión de clientes, el control de inventarios y la fidelización. El objetivo general fue proponer la implementación de un sistema CRM que optimizará la administración comercial aparte que fortaleciera la competitividad de la organización. El estudio se desarrolló en el contexto de Santander de Quilichao, Cauca, donde Khala se ha consolidado como una empresa reconocida en la producción y comercialización de artículos en cuero. Por su lado, la metodología se estructuró en fases que incluyeron diagnóstico, análisis interno y externo, diseño de la propuesta, implementación piloto aparte de la evaluación. La intervención consistió en la adopción del CRM Kommo con el acompañamiento de asesores externos que permitió la capacitación del equipo, la redefinición de procesos y la integración de estrategias de fidelización junto con el marketing digital. Los resultados demostraron que el sistema mejoró la organización de la información, optimizó la atención al cliente y facilitó decisiones basadas en indicadores claros. Finalmente, se estableció que la implementación del CRM representó una inversión estratégica que fortaleció la eficiencia operativa, impulsó el crecimiento empresarial y garantizar la sostenibilidad de Khala en un mercado competitivo.

Palabras clave: Implementación, automatización, optimización y gestión de relaciones con los clientes (CRM).

ABSTRACT

The research addressed the problem of the lack of systematization in Khala's sales process, which hindered customer management, inventory control, and loyalty strategies. The general objective was to propose the implementation of a CRM system that optimized business administration while strengthening the organization's competitiveness. The study was conducted in the context of Santander de Quilichao, Cauca, where Khala has consolidated its position as a recognized company in the production and commercialization of leather goods. The methodology was structured in phases that included diagnosis, internal and external analysis, proposal design, pilot implementation, and evaluation. The intervention consisted of adopting the Kommo CRM with the support of external consultants, which enabled team training, process redefinition, and the integration of loyalty strategies alongside digital marketing. The results demonstrated that the system improved information management, optimized customer service, and facilitated decision-making based on clear indicators. Finally, it was established that the implementation of the CRM represented a strategic investment that strengthened operational efficiency, promoted business growth, and ensured Khala's sustainability in a competitive market.

Keywords: Automation, Customer Relationship Management (CRM) and Implementation, Optimization.

INTRODUCCIÓN

Pérez Polo y Peña Castrillo, (2024) argumentan que, en el contexto actual de los negocios, marcado por la globalización, la acelerada evolución tecnológica y consumidores cada vez más exigentes, las empresas deben adoptar herramientas digitales que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad. En este entorno, la gestión eficiente de la información y las relaciones con los clientes se ha convertido en un factor estratégico clave para la toma de decisiones (p.51). Jaimes Rojas, (2024), dentro de este marco, el Customer Relationship Management (CRM) surge como una herramienta fundamental que permite centralizar y organizar la información de los clientes, automatizar procesos comerciales y generar indicadores de desempeño que fortalecen la relación empresa–cliente (p.14).

La empresa Khala, dedicada a la producción y comercialización de artículos en cuero (calzado, bolsos y accesorios) desde 2014 en Santander de Quilichao ha logrado consolidarse por su innovación y calidad. A pesar del hecho que enfrenta una limitación en la gestión de su proceso de ventas debido al manejo manual de la información mediante hojas de cálculo, agendas y chats, lo que provoca pérdida de datos, duplicidad y falta de trazabilidad. Con la incorporación reciente de canales digitales (Instagram, WhatsApp y marketplaces), se evidenció la necesidad de un sistema integrado que unifique la información y gestione de manera eficiente las interacciones comerciales.

A pesar de los avances logrados en términos de crecimiento, posicionamiento y diversificación de productos, la empresa enfrenta una problemática que limita su potencial de expansión y su capacidad para gestionar de manera eficiente el ciclo de ventas que comprende la falta de un sistema robusto de sistematización de la información comercial. Por su lado, hasta hace pocos años, gran parte del proceso de ventas se manejaba de manera manual o semiautomatizada a través de registros en hojas de cálculo, agendas físicas y notas personales de las asesoras que ocasiona pérdida de datos, duplicidad de información, dificultades en el seguimiento postventa y ausencia de reportes confiables para la toma de decisiones estratégicas en conjunto con la optimización de procesos en áreas como mantenimiento, sostenibilidad, estrategia y liderazgo.

A ello se suma la incorporación de canales digitales como Instagram, WhatsApp y marketplaces en el año 2023, los cuales, si bien abrieron nuevas oportunidades de mercado, también incrementaron el volumen y la complejidad de las interacciones con los clientes, evidenciando la necesidad de integrar un sistema capaz de unificar, gestionar y analizar todas estas transacciones. Por consiguiente, la empresa Khala identificó la implementación de un CRM como una prioridad estratégica para el año

2025 con el propósito de optimizar su proceso de ventas, responder con mayor agilidad a las demandas del mercado aparte de consolidar una relación sostenible y de largo plazo con su base de clientes.

Por ello, la empresa identificó la implementación de un CRM como una prioridad estratégica para 2025, buscando optimizar su proceso de ventas, mejorar la atención al cliente y fortalecer la fidelización, de modo que, esta propuesta incluye cuatro componentes metodológicos clave:

- Análisis de necesidades tecnológicas y de procesos actuales.
- Selección de la plataforma CRM más adecuada para las características de Khala.
- Diseño de la estrategia de implementación, integrando canales físicos y digitales.
- Capacitación del equipo para asegurar la adopción efectiva del sistema.

Las estrategias de marketing resultan esenciales para que Khala atraiga y retenga clientes, fortaleciendo su presencia en los canales físicos y digitales, ya que, al aprovechar de forma eficaz los canales de mercadeo, la empresa podrá comunicar su propuesta de valor, fidelizar consumidores y ampliar su alcance comercial. Por ello, el desarrollo de un plan de marketing integral no solo representa una oportunidad para incrementar las ventas, sino una necesidad estratégica para consolidar su posicionamiento en el mercado. En este contexto, la ejecución del CRM se articula con dicha estrategia, permitiendo centralizar la información de los clientes, automatizar procesos y generar reportes confiables que respalden las decisiones comerciales y de marketing.

En cuanto a la metodología, el estudio adopta un enfoque mixto combinando herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo que permitan obtener una visión integral de la problemática (Hernández Sampieri, et al., 2014). Por un lado, se realiza revisión documental para identificar las necesidades y expectativas respecto al proceso de implementación del CRM; este componente cualitativo permite comprender las dinámicas internas de la organización como los posibles retos de adopción tecnológica y resistencia al cambio. Por otro lado, se desarrollan análisis cuantitativos a partir de encuestas aplicadas a trabajadores y gerente general de la empresa Khala aparte de indicadores financieros junto con comerciales de la empresa que posibilita medir con mayor objetividad la situación actual y proyectar el impacto esperado del CRM en términos de ventas, fidelización, tiempos de respuesta y retorno sobre la inversión (ROI). De la misma forma, se incluyen matrices de diagnóstico estratégico como DOFA, MEFE y MEFI, que permiten

evaluar factores internos y externos, identificar oportunidades y amenazas del entorno aparte de formular estrategias que fortalezcan la propuesta de implementación.

Los alcances de la presente investigación trascienden la validación académica, al proyectarse hacia la aplicación práctica en la gestión empresarial. A partir de la implementación del sistema CRM, se prevé que la empresa Khala consolide en una única plataforma la información de sus clientes provenientes de los canales físico y digital, favoreciendo una atención más personalizada y eficiente. Asimismo, se espera una mejora en la productividad del equipo comercial, la disminución de los tiempos de respuesta, un seguimiento más sistemático de los clientes y una optimización de los recursos operativos. Desde una perspectiva estratégica, estos resultados contribuirían al aumento de las ventas, la rentabilidad y la fidelización, fortaleciendo la toma de decisiones sustentada en datos.

Por consiguiente, el aporte distintivo de esta propuesta radica en su adaptación a las particularidades de una pyme del sector marroquinero, su alineación con las estrategias de expansión digital de Khala y su potencial para servir como modelo de transformación digital para otras empresas locales. De este modo, el estudio contribuye tanto al fortalecimiento empresarial de Khala como al desarrollo regional, al promover la digitalización y la competitividad en el sector productivo del Cauca.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto actual de transformación digital y creciente exigencia de los consumidores, la gestión de las relaciones con los clientes se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones, en la medida en que las empresas logran aprovechar los datos de sus clientes mediante herramientas tecnológicas fortalecen sus procesos comerciales, incrementan la fidelización y mejoran su eficiencia operativa. En este sentido, los sistemas de Customer Relationship Management (CRM) se han posicionado como una solución estratégica que permite centralizar y analizar información para optimizar las ventas y la atención al cliente (Muñoz Angosto, 2025).

En América Latina, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, la adopción de herramientas CRM sigue siendo limitada debido a la falta de recursos técnicos y económicos, puesto que, esta situación genera ineficiencias en los procesos comerciales, pérdida de oportunidades y baja fidelización de clientes. En Colombia más del 60 % de las pymes reconoce la importancia de digitalizar sus procesos de ventas, pero solo una cuarta parte ha implementado sistemas CRM de manera estructurada (Bustos Celis, et al.,2023). Ahora bien, sectores como el comercio minorista, la moda y la marroquinería enfrentan retos particulares, pues dependen de relaciones cercanas con sus clientes, así como de la personalización de la experiencia de compra.

En este contexto se sitúa la empresa colombiana Khala, ubicada en Santander de Quilichao, Cauca, dedicada a la fabricación y comercialización de productos en cuero. Si bien ha logrado un posicionamiento a nivel local gracias a la calidad de sus diseños y a una atención personalizada, enfrenta dificultades para gestionar de manera eficiente la información de sus clientes y su proceso de ventas. Actualmente, sus operaciones se apoyan en métodos manuales, tales como registros en hojas de cálculo, agendas físicas y chats en redes sociales, lo que genera pérdida de información, duplicidad de datos y una limitada trazabilidad de las interacciones con los clientes, considerando además que, al momento de realizar esta propuesta, la empresa cuenta con una base aproximada de 1.400 clientes registrados, pero su flujo de atención se sitúa entre 8 y 10 clientes diarios durante 6 días a la semana, lo que equivale a un promedio mensual de entre 192 y 240 clientes atendidos, evidenciando que la actividad comercial se concentra en una fracción reducida de su base de datos.

Esta situación restringe su competitividad en un mercado donde la personalización resulta determinante. Mientras sus competidores incorporan sistemas CRM que

facilitan campañas segmentadas y un seguimiento efectivo de los clientes, Khala corre el riesgo de rezagarse y desaprovechar oportunidades comerciales. Asimismo, la ausencia de una base de datos centralizada dificulta el análisis del comportamiento del cliente, la medición de su nivel de satisfacción y el diseño de estrategias orientadas a la fidelización y la recompra, especialmente si se tiene en cuenta que únicamente entre el 13 % y el 17 % de los clientes participan activamente en la dinámica comercial mensual, dejando a más del 80 % sin interacción frecuente, lo que reduce significativamente las posibilidades de fortalecer relaciones y las oportunidades de fidelización y recompra.

Con el fin de evidenciar de manera cuantitativa la problemática, se observa que la empresa Khala cuenta con una base aproximada de 1.400 clientes registrados; sin embargo, su flujo de atención mensual oscila entre 192 y 240 clientes, lo que representa un nivel de actividad inferior al 20 % de su base total. Esto implica que más del 80 % de los clientes no presentan interacción comercial frecuente, reflejando una baja tasa de aprovechamiento de la base de datos.

Adicionalmente, el ticket promedio de compra se encuentra entre \$170.000 y \$200.000, evidenciando que los ingresos se concentran en un grupo reducido de clientes activos. Esta situación limita el crecimiento de las ventas y dificulta la implementación de estrategias de fidelización, al no contar con información sistematizada que permita identificar patrones de compra, frecuencia y comportamiento del cliente.

En consecuencia, la ausencia de indicadores estructurados y herramientas tecnológicas impide realizar un seguimiento efectivo del desempeño comercial, afectando la toma de decisiones estratégicas y reduciendo la competitividad de la empresa en el mercado

Por otro lado, la adopción de un CRM implica un proceso de cambio organizacional que requiere la capacitación del equipo, la redefinición de flujos de trabajo y la adaptación cultural para que los colaboradores perciban el sistema no como un mecanismo de control, sino como una herramienta que facilita su labor, optimiza el seguimiento y permite alcanzar metas comerciales con mayor efectividad. En este sentido, autores como Silva (2022) enfatizan que el éxito de un CRM depende tanto de la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa como del compromiso del equipo en adoptarlo, evaluarlo y optimizarlo continuamente.

Desde una perspectiva actual, la empresa Khala desarrolla sus procesos de ventas mediante métodos manuales y registros dispersos en hojas de cálculo, agendas físicas y conversaciones en redes sociales. De modo que, esta gestión fragmentada

dificulta la trazabilidad de la información, genera duplicidad de datos y limita la capacidad de realizar un seguimiento eficaz a las interacciones con los clientes. Al mismo tiempo, la falta de integración entre los canales de venta físicos y digitales impide obtener una visión completa del comportamiento de compra, lo que afecta la planeación de estrategias comerciales y de marketing, sumado a que el ticket promedio de compra por cliente se encuentra estimado entre \$170.000 y \$200.000, considerando que los productos comercializados presentan un rango de precios aproximado entre \$100.000 y \$600.000, lo que permite evidenciar que la generación de ingresos se concentra en un grupo limitado de clientes activos, reflejando una baja rotación de la base de datos y un aprovechamiento parcial del potencial comercial existente.

Como consecuencia, la empresa enfrenta ineficiencias operativas, pérdida de oportunidades de negocio y baja fidelización de clientes, debido a la ausencia de herramientas que faciliten la personalización de la atención o la evaluación del desempeño comercial. Esta situación también limita su competitividad frente a otras marcas del sector que ya han adoptado sistemas tecnológicos para optimizar su gestión comercial. En este sentido, se evidencia una problemática asociada a la gestión ineficiente de la información y al limitado aprovechamiento de la base de clientes, lo cual afecta el desempeño comercial y la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la implementación de un CRM puede contribuir a la sistematización y mejora del proceso de ventas en la empresa Khala, durante el periodo 2026 - 2027?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual del proceso de ventas en la empresa Khala y qué factores influyen en su desempeño?
- ¿Cómo puede la implementación de un CRM contribuir a la sistematización del proceso de ventas en la empresa Khala?
- ¿Qué estrategias de seguimiento y control se deben diseñar e implementar para evaluar la funcionalidad y los resultados del CRM en la empresa Khala?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de implementación de un sistema CRM para la sistematización del proceso de ventas en la empresa Khala durante el periodo 2026 - 2027.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del proceso de ventas en la empresa Khala mediante un análisis interno y externo.
- Implementar un CRM para mejorar la sistematización del proceso de ventas en la empresa Khala.
- Diseñar un plan de seguimiento y control para evaluar la funcionalidad y los resultados del CRM en la empresa Khala.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La presente investigación se fundamenta en los aportes teóricos de la gestión de relaciones con clientes (Customer Relationship Management - CRM), considerada una estrategia clave dentro del marketing relacional y la gestión comercial. En el contexto actual de transformación digital, las organizaciones requieren herramientas tecnológicas que les permitan gestionar de manera eficiente la información de sus clientes y fortalecer su competitividad.

De acuerdo con Hollebeek et al. (2022), el CRM se ha consolidado como un enfoque estratégico que permite a las empresas gestionar las interacciones con los clientes, mejorar su experiencia y fortalecer la relación a largo plazo mediante el uso de datos y tecnologías digitales. En este sentido, la gestión de la información del cliente se convierte en un recurso clave para la toma de decisiones y la generación de valor en las organizaciones.

Asimismo, estudios recientes destacan que la digitalización de los procesos comerciales permite a las empresas mejorar su desempeño, optimizar sus estrategias de marketing y aumentar la fidelización de clientes. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2022), el uso de herramientas digitales facilita la segmentación del mercado, la personalización de la oferta y la automatización de procesos, lo que contribuye a mejorar la eficiencia organizacional.

Por otra parte, investigaciones en el contexto latinoamericano evidencian que las pequeñas y medianas empresas que implementan tecnologías de gestión comercial logran mejorar su competitividad y adaptarse a las dinámicas del mercado actual (Bustos Celis et al., 2023). En este sentido, el CRM no solo representa una herramienta tecnológica, sino una estrategia integral que articula procesos, personas y tecnología para fortalecer la relación con los clientes.

En consecuencia, la presente investigación aporta al desarrollo teórico relacionado con la implementación de herramientas tecnológicas en la gestión comercial, especialmente en pequeñas y medianas empresas que enfrentan desafíos en la sistematización de la información y la optimización de sus procesos de ventas.

3.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Desde el ámbito práctico, la empresa Khala presenta limitaciones en la gestión de la información comercial, lo cual se evidencia en el bajo aprovechamiento de su base de datos de clientes. Aunque cuenta con aproximadamente 1.400 clientes registrados, únicamente entre el 13 % y el 17 % presentan actividad comercial mensual, lo que refleja una baja tasa de fidelización y un uso ineficiente de los recursos comerciales.

Asimismo, el flujo de atención mensual, que oscila entre 192 y 240 clientes, evidencia que la actividad comercial se concentra en un grupo reducido, dejando a más del 80 % de los clientes sin interacción frecuente. Esta situación impacta directamente en el nivel de ventas y limita el crecimiento de la empresa en un entorno competitivo y digitalizado.

En este contexto, la implementación de un sistema CRM se presenta como una solución estratégica, ya que permite centralizar la información, mejorar el seguimiento de clientes y optimizar los procesos comerciales. Estudios recientes señalan que las herramientas de gestión de relaciones con clientes contribuyen significativamente a mejorar la eficiencia organizacional y la toma de decisiones basadas en datos (Hollebeek et al., 2022).

De igual manera, la digitalización de los procesos comerciales ha demostrado ser un factor determinante en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, permitiendo mejorar la segmentación de clientes, la personalización del servicio y el incremento de las ventas (Bermón Luna, 2023). En este sentido, la implementación del CRM en Khala permitirá optimizar la gestión comercial y fortalecer la relación con los clientes.

Por tanto, esta propuesta representa una solución práctica orientada a mejorar la eficiencia operativa, incrementar las ventas y fortalecer la competitividad de la empresa Khala mediante el aprovechamiento estratégico de su base de clientes.

3.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas que permiten analizar de manera integral la problemática identificada en la empresa Khala. Se emplearán instrumentos como entrevistas, encuestas y análisis de indicadores comerciales,

con el fin de diagnosticar el estado actual del proceso de ventas y la gestión de clientes.

El componente cuantitativo permitirá medir variables como la frecuencia de compra, el nivel de actividad de los clientes, el ticket promedio y la tasa de aprovechamiento de la base de datos, proporcionando evidencia objetiva sobre el desempeño comercial de la empresa. Por su parte, el enfoque cualitativo facilitará la comprensión de las dinámicas internas, la percepción de los colaboradores y las barreras en la adopción de herramientas tecnológicas.

De esta manera, la metodología propuesta permitirá no solo diagnosticar la situación actual, sino también evaluar el impacto de la implementación del CRM mediante indicadores de seguimiento, garantizando la validez, confiabilidad y aplicabilidad de los resultados obtenidos.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión de antecedentes constituye un eje imprescindible en todo proceso investigativo, en tanto que permite contextualizar la problemática de estudio, identificar aportes previos y reconocer enfoques metodológicos y conceptuales que sirven de base para el diseño de nuevas propuestas. En el caso de la presente investigación cuyo objetivo es analizar la implementación de un sistema CRM en la empresa Khala para la sistematización de su proceso de ventas, resulta indispensable examinar estudios previos que han abordado temáticas relacionadas con la digitalización empresarial, el uso de tecnologías de información aplicadas a las ventas, la gestión de clientes en conjunto con la competitividad de pequeñas y medianas empresas en diferentes contextos internacionales y latinoamericanos.

4.1.1. Antecedentes internacionales

De acuerdo con la investigación realizada en Perú por López Velis y Vega Capcha (2020), donde se planteó como objetivo analizar qué estrategias de marketing digital pueden impulsar el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil-confección. El estudio se fundamentó en la revisión teórica de Kotler y Keller citado por Armstrong et al. (2018), concentrándose en dos vías de crecimiento aplicables a estas organizaciones: la ampliación de cuota de mercado y el desarrollo de una marca potente. Metodológicamente, se realizó un análisis documental y contextual del sector, identificando patrones de adopción tecnológica y casos concretos de mipymes que aplicaron estrategias digitales con éxito. Los resultados indicaron que la baja inversión en tecnología y la escasa formación en marketing digital son factores que restringen la competitividad de las empresas, lo cual repercute negativamente en su relación con los clientes y en su posicionamiento en el mercado.

La investigación concluye que el uso estratégico del marketing digital, cuando está alineado con el perfil del consumidor y las capacidades organizativas, se traduce en un modelo efectivo de crecimiento sostenible para el sector. En relación con el presente estudio sobre la empresa Khala, los estudios evidencian la necesidad de incorporar herramientas digitales como el CRM en empresas de sectores intensivos en diseño y producción, donde el contacto con el cliente junto con la diferenciación de marca es esencial. Así como las mipymes peruanas del textil limitan su competitividad por la baja digitalización, Khala enfrenta un reto similar en el sector de cuero y calzado, donde la sistematización de ventas y la fidelización del cliente

mediante tecnologías digitales representan una condición clave para la sostenibilidad.

Desde la perspectiva de Castillo Jave y Meléndez Rodríguez (2021), la investigación tuvo como objetivo determinar el impacto de una propuesta de mejora integral en las áreas de producción y logística, aplicando teorías y herramientas como el SRM (Supplier Relationship Management), CRM (Customer Relationship Management) y MRP (Material Requirements Planning). Desde un enfoque cuantitativo y propositivo, se emplearon instrumentos como fichas técnicas, estudios de tiempos, análisis de demanda, sistemas de kardex y modelaciones en ProModel. A partir de un diagnóstico inicial, se identificaron tres problemas críticos: baja productividad, pérdidas en ventas y productos no conformes. La propuesta de mejora permitió rediseñar procesos, integrar sistemas de gestión y aumentar la rentabilidad de la empresa en un 23,84 %, alcanzando una TIR de 46,28 % y un indicador beneficio-costo positivo. La relevancia de este estudio para la investigación sobre Khala radica en que demuestra que la adopción de herramientas tecnológicas como el CRM impacta en la optimización integral de la cadena de valor. En el caso de Khala, aunque el foco es la sistematización del proceso de ventas, resulta evidente que la implementación del CRM también repercutirá en áreas como logística y facturación, donde la información integrada puede evitar pérdidas y mejorar la rentabilidad general.

La investigación desarrollada en la ciudad de Ambato por Cercado Barragán (2022), tuvo como objetivo analizar el efecto de la implementación de un sistema de información CRM en la lealtad de los clientes de la empresa LIWI Medical, dedicada al calzado, puesto que, se planteó un estudio de tipo no experimental, con un enfoque cuantitativo y de carácter correlacional, aplicando cuestionarios a 284 clientes de la compañía. Los resultados del análisis factorial señalaron que los elementos más influyentes en la satisfacción del cliente eran los aspectos físicos de la tienda, la confiabilidad, la interacción personal y la capacidad de resolución de problemas. La investigación concluye que el uso de esta herramienta tecnológica no se limita al registro de datos, sino que tiene un efecto directo en la percepción de la calidad del servicio y en la fidelización, siempre que se integre con prácticas de atención al cliente. La relación con la investigación sobre Khala es directa, pues ambas empresas comparten un sector similar: el calzado y la marroquinería. El caso de LIWI Medical evidencia que la adopción de este sistema permite fortalecer la lealtad de clientes en un mercado donde la competencia y la llegada de nuevas cadenas puede ocasionar pérdida de consumidores. Para Khala, la ejecución de dicha plataforma es una oportunidad que puede reforzar la relación con sus clientes y consolidar ventajas competitivas frente a la creciente rivalidad en el mercado local y nacional.

De acuerdo con la investigación de Mejía Valverde, et al. (2023), el objetivo de este estudio fue diseñar un plan de negocio para implementar una empresa especializada en software dirigido a mipymes del sector textil con el propósito de mejorar su productividad y competitividad, puesto que, la metodología incluyó un análisis de mercado, la identificación de necesidades de digitalización y la proyección financiera del proyecto. El software propuesto incluía módulos orientados a la programación de producción, la cotización de prendas y el control de procesos. Los resultados financieros demostraron que el proyecto era rentable, con una TIR de 52 %, un VAN positivo de más de 27.000 soles y un payback descontado de 3 años y 6 meses. La investigación concluye que el acceso a software especializado constituye un factor decisivo para la transformación digital de las mipymes, permitiéndoles responder con mayor agilidad a las demandas del mercado y generando ventajas competitivas sostenibles. Ahora bien, la relación con la presente investigación se encuentra en el hecho de que Khala, al igual que las mipymes textiles de Lima, requiere herramientas digitales adaptadas a su contexto particular. Mientras el estudio peruano plantea el diseño de software especializado para confecciones, la investigación sobre Khala aborda la implementación de un CRM ya existente en el mercado, pero con la misma finalidad que se basa en mejorar la productividad y sistematizar procesos.

En este contexto, Buitrago et al. (2021), este trabajo tuvo como objetivo analizar el posicionamiento de Colombia frente a Chile en el comercio bilateral de productos de cuero, calzado y marroquinería. Mediante un análisis de ventajas comparativas reveladas y la aplicación de un modelo probit (es un modelo de regresión para variables dependientes que solo pueden tomar dos valores (dicotómicas o binarias)), se evaluaron las exportaciones e importaciones de ambos países. Los resultados señalaron que el calzado colombiano mantiene ventajas comparativas frente al chileno, mientras que el cuero manufacturado colombiano presenta desventajas. De la misma forma, se destacó que las exportaciones hacia Chile están impulsadas principalmente por el calzado, consolidando a Colombia como un competidor relevante en este segmento. El estudio concluye que el Programa de Transformación Productiva (PTP) ha contribuido al fortalecimiento de estos sectores, aunque se requieren mayores esfuerzos para mejorar la competitividad internacional. La relación con el caso de Khala se enmarca en que, como empresa colombiana del sector cuero y calzado enfrenta los mismos desafíos estructurales identificados en el comercio internacional que comprende la necesidad de diferenciar productos, garantizar calidad y fortalecer su competitividad. La implementación de un CRM, en este contexto, constituye una estrategia microempresarial que puede aportar a superar brechas de productividad aparte de posicionar la marca en mercados más amplios, respondiendo a las tendencias de internacionalización señaladas en el estudio.

4.1.2. Antecedentes nacionales

De acuerdo con lo estudiado por Márquez Giraldo (2021), el objetivo de este trabajo fue diseñar un plan de negocios que introdujera procesos de innovación a través de herramientas TICs para mejorar la competitividad de los productos artesanales turísticos en Pereira. La metodología adoptada combinó fuentes secundarias (información de Artesanías de Colombia, Cámara de Comercio y bibliografía especializada) con encuestas aplicadas a artesanos locales, de modo que se identificaron necesidades, conflictos y desigualdades propias del sector artesanal. Los resultados evidenciaron que las principales limitaciones del gremio se relacionaban con la escasa digitalización, la falta de estrategias de comercialización junto con la ausencia de procesos innovadores que permitiera posicionar los productos en el mercado. En consecuencia, se planteó un plan de negocios que incluía la incorporación de códigos digitales inteligentes para la trazabilidad de los artículos, la implementación de charlas virtuales y presenciales sobre el uso de TICs y la generación de alianzas estratégicas para diversificar los canales de comercialización. La conclusión principal fue que la innovación basada en TICs contribuye a preservar la cultura y mejorar la calidad de vida de los artesanos. Por lo que, este antecedente guarda relación directa con el caso de Khala, puesto que demuestra que la digitalización de procesos artesanales, mediante TICs, representa un factor decisivo para ampliar mercados y fortalecer la competitividad. Al igual que los artesanos de Pereira, Khala requiere integrar tecnologías que permitan sistematizar procesos, centralizar información y ofrecer un valor agregado en la atención al cliente.

Desde otro punto de vista, según Bello Palacios, (2022), este trabajo buscó describir cómo las competencias del diseñador industrial se aplican en el sector de la joyería, especialmente en el desarrollo de productos que combinen funcionalidad, estética aparte de la viabilidad de producción. La metodología fue de corte descriptivo y analítico basada en la observación de prácticas laborales y en la sistematización de las competencias necesarias para responder a las demandas del mercado. Por lo que, los resultados destacaron que las empresas de joyería requieren profesionales capaces de integrar conocimientos técnicos, habilidades de diseño y comprensión del contexto de uso con el fin de innovar y responder a las necesidades de los consumidores. De la misma forma, se concluyó que la incorporación del diseño industrial en el sector no solo favorece el desarrollo profesional de los diseñadores, sino que también contribuye a la competitividad de las compañías. Ahora bien, la relación con Khala radica en que, aunque este estudio no aborda herramientas tecnológicas específicas como un CRM, sí resalta la importancia de competencias estratégicas para vincular diseño, innovación y contexto de mercado. En el caso de Khala, la adopción de dicha plataforma permitirá potenciar dichas competencias al ofrecer datos valiosos sobre preferencias y comportamientos de los clientes que

facilita al equipo directivo y creativo diseñar productos y estrategias más alineadas con la demanda real.

Cabe destacar que el proyecto desarrollado por Ojeda Guerrero, (2022) tuvo como objetivo implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes en el área de formación empresarial de la Federación Nacional de Comerciantes, seccional Santander, con el propósito de optimizar los procesos de interacción con los clientes y la gestión de la información. La metodología contempló un diagnóstico inicial del área, apoyado en la observación directa y el análisis de los procesos de comunicación, recolección de datos y calidad del servicio al cliente.

Los resultados permitieron identificar debilidades asociadas a la actualización y el uso de la información, así como limitaciones en la trazabilidad de las interacciones con los clientes. Tras la implementación del sistema, se evidenciaron mejoras significativas en la eficiencia de los procesos, la calidad del servicio y la capacidad para diseñar estrategias de fidelización más efectivas. En este sentido, las conclusiones resaltan que esta herramienta tecnológica constituye un elemento clave para fortalecer la relación con los clientes en áreas orientadas a la comercialización de servicios.

La relación con el caso de la empresa Khala resulta directa y pertinente, dado que ambas investigaciones coinciden en la necesidad de centralizar los datos, mejorar la trazabilidad de las interacciones y fortalecer la relación con los clientes. Mientras en la entidad gremial el sistema impacta los procesos de formación empresarial, en Khala se espera que una solución similar contribuya a optimizar la gestión de ventas y la atención al cliente en el sector de cuero y marroquinería. Así, la experiencia analizada ofrece un referente práctico que respalda la viabilidad y pertinencia de la propuesta planteada para la empresa objeto de estudio

Desde una perspectiva diferente, según Montaña Delgado y Suárez Cárdenas (2023), este informe de pasantía se centró en mejorar los procesos productivos de la empresa Caprino Imacal S.A.S., dedicada a la fabricación de calzado en Bogotá. El objetivo fue optimizar la calidad de la producción mediante la aplicación de la metodología Seis Sigma, complementada con herramientas como el diagrama SIPOC, el Value Stream Mapping (VSM) y la metodología Kaizen. La investigación diagnosticó las áreas críticas de la producción, identificando defectos recurrentes en la referencia RS, lo que afectaba la competitividad de la empresa. Tras aplicar el ciclo DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar), se lograron identificar desperdicios, reducir defectos de calidad y mejorar los tiempos de producción. Como conclusión, se evidenció que la aplicación de metodologías de mejora continua permite a las pymes del sector calzado elevar su productividad, calidad y competitividad en el mercado. En este contexto de investigación, la relación con

Khala es demostrativa, aunque la investigación se enfocó en procesos productivos, demuestra que la sistematización y la optimización son indispensables en la industria del calzado junto con la marroquinería. Así como Caprino Imacal mejoró sus procesos mediante Seis Sigma, Khala puede lograr mejoras notables en sus procesos comerciales aparte de ventas mediante la implementación de un CRM, herramienta que sistematiza datos y elimina ineficiencias en el trato con los clientes.

Por su lado, según Bermón Luna (2023), este estudio se propuso medir la influencia del marketing digital en la reactivación económica de pymes comercializadoras de calzado en Cúcuta. La metodología fue cuantitativa, con un diseño descriptivo aparte de un enfoque correlacional que permitió establecer la relación entre las estrategias digitales y las variables financieras de ingresos y gastos de venta. Por consiguiente, los resultados mostraron una correlación positiva entre la implementación de marketing digital en conjunto con la mejora de los indicadores económicos que evidenció que la digitalización de estrategias comerciales es un factor determinante para la supervivencia y crecimiento de las pymes del sector. Las conclusiones sugieren que el marketing digital no solo contribuye a aumentar ventas, sino que también ayuda a reducir costos operativos, planteando además la necesidad de diseñar rutas estratégicas para optimizar su uso en el futuro. Con base en que, la conexión con Khala es clara, puesto que confirma que en el sector calzado y marroquinería las herramientas digitales son fundamentales para dinamizar las ventas y asegurar la sostenibilidad. En el caso de Khala, la implementación de un CRM complementará las estrategias de marketing digital ya utilizadas (como redes sociales y WhatsApp), generando una sinergia que permita un control más riguroso de los clientes y un análisis más detallado de los resultados.

4.1.3. Antecedentes locales

Según lo estudiado por Giraldo Cruz y Paredes Sánchez (2023), este proyecto tuvo como propósito evaluar la viabilidad de crear una empresa enfocada en la producción en conjunto con la venta de accesorios artesanales en Cali, partiendo de una problemática ambiental que comprende la escasa conciencia sobre la recuperación de residuos sólidos, como plástico y cuero, que podrían ser reutilizados en la fabricación de accesorios. Por su lado, la metodología se enmarca en la línea de investigación en emprendimiento, incluyendo estudios de mercado para conocer gustos y preferencias, estudios técnicos para describir los productos, análisis organizacional y planeación estratégica, así como un estudio financiero que permitió proyectar la factibilidad económica. Los resultados reflejaron la oportunidad de introducir productos diferenciados con valor agregado en sostenibilidad, dirigidos principalmente a mujeres interesadas en accesorios de belleza. La conclusión subrayó que la creación de esta empresa es pertinente para responder a una problemática ambiental y social mediante la valorización de residuos sólidos. Con

base en ello, la relación con la investigación de Khala es clara: ambas empresas pertenecen al sector de productos artesanales y de moda, donde la diferenciación y el valor agregado son claves para competir. En el caso del estudio analizado el reto estaba en aprovechar residuos para fabricar accesorios sostenibles, en Khala el desafío consiste en aprovechar la información de clientes como un recurso estratégico. En ambos escenarios, la innovación es la base de la competitividad, y la ejecución de un CRM en Khala se alinea con la lógica de agregar valor en la experiencia del cliente.

Desde una perspectiva complementaria, Paredes Bedoya (2023), analizó la influencia de las estrategias de mercadeo verde implementadas por la industria textil de Cali en el comportamiento de compra de los consumidores de la generación centennial. El estudio adoptó una metodología mixta, que integró técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad a cuatro grupos focales y observación participante con un componente cuantitativo basado en la aplicación de 114 encuestas estructuradas.

Los hallazgos evidenciaron que los consumidores centennials otorgan un alto valor a las prácticas de sostenibilidad y al mercadeo verde; sin embargo, también demandan coherencia entre los mensajes comunicados por las empresas y sus acciones reales. Desde el ámbito organizacional, se identificó que en algunos casos estas estrategias se implementan principalmente como recursos de posicionamiento de imagen, más que como prácticas auténticas alineadas con la responsabilidad social corporativa. En consecuencia, el estudio concluye que la efectividad del mercadeo verde depende de su consistencia y de su integración genuina en la gestión empresarial.

En relación con la empresa Khala, este antecedente resulta pertinente, ya que evidencia que el consumidor actual en Cali valora atributos asociados a la sostenibilidad, la coherencia y la responsabilidad empresarial. En este contexto, aunque el mercadeo verde incide en las decisiones de compra de los centennials, la implementación de un sistema de gestión de clientes permitiría identificar y segmentar a los consumidores según sus intereses y valores, facilitando la personalización de las estrategias de marketing y el fortalecimiento de la lealtad hacia la marca.

Conviene mencionar que, según Andradre Molina, et al. (2023), el objetivo de este proyecto fue diseñar una propuesta de mejora de la planeación estratégica de la empresa Danny Sacconi Beauty Studio, a partir de un diagnóstico que evidenció debilidades en la planeación, organización, dirección y control, siguiendo el modelo administrativo de Fayol. La metodología incluyó un análisis situacional de los procesos administrativos, contables, comerciales y operacionales que permitió

detectar falencias y oportunidades de mejora. Los resultados señalaron la necesidad de reingeniería administrativa para alcanzar un proceso de mejora continua. Como conclusión, se determinó que la planeación estratégica es un componente central que debe orientar todas las decisiones empresariales para garantizar sostenibilidad y competitividad. Con respecto a que, este antecedente reafirma la jerarquía de contar con un plan estratégico que articule procesos internos con la implementación de herramientas tecnológicas como un CRM. Al igual que en el caso de Danny Sacconi Beauty Studio, la falta de planeación integral puede limitar la efectividad de la organización, por lo que el CRM debe implementarse como parte de una estrategia global de modernización y no como una acción aislada.

Ahora bien, según lo estudiado por Casañas Córdoba (2023), tuvo como propósito analizar cómo la innovación en procesos administrativos puede servir de estrategia para implementar el comercio electrónico en pequeñas empresas de ropa y accesorios en Cali. La metodología fue descriptiva y propositiva, con un diseño no experimental y transversal, aplicando cuestionarios a 12 empresas seleccionadas según criterios de representatividad. Los resultados revelaron una carencia generalizada en procesos administrativos y un bajo nivel de conocimiento sobre cómo usar tecnologías de información para innovar en comercio electrónico. También se encontró desconocimiento sobre la importancia de los procesos administrativos en la eficiencia de la gestión, lo que pone en riesgo la estabilidad del sector. La conclusión fue que resulta indispensable incorporar innovación administrativa y tecnológica como soporte para el comercio electrónico y la competitividad empresarial. Aparte de ello, este antecedente es especialmente relevante para Khala, ya que la empresa también ha incursionado en el comercio digital a través de redes sociales y marketplaces. A pesar del hecho que, al igual que las pymes analizadas en el estudio, enfrenta el reto de sistematizar procesos administrativos y comerciales. La implementación de esta herramienta permitirá a la empresa Khala integrar sus ventas físicas en conjunto con las digitales, profesionalizando su gestión y reduciendo riesgos derivados de la informalidad o dispersión de datos.

Conviene destacar que, según Gallego Pérez y Toro Rincón (2024), el objetivo de esta investigación fue determinar la factibilidad de crear una empresa comercializadora de bisutería femenina en Cali, denominada Mavy Accesorios. La metodología fue descriptiva, apoyada en encuestas para conocer preferencias de consumidoras potenciales, complementadas con estudios de mercado, técnico, administrativo, legal en conjunto con el financiero. Los resultados mostraron que existía una demanda importante de bisutería, identificando las preferencias de diseño, localización estratégica del negocio y condiciones favorables para su sostenibilidad. El estudio concluyó que la creación de la empresa era viable, tanto desde la perspectiva financiera como desde la perspectiva de oportunidad de mercado que constituía un atractivo emprendimiento para la ciudad. La conexión

con Khala se encuentra en la similitud de ambos sectores, donde los accesorios aparte de los productos de moda requieren estrategias sólidas de gestión empresarial. El estudio de factibilidad de MAVY ACCESORIOS valida la necesidad de planificar cuidadosamente cada aspecto de la gestión, y en el caso de Khala, el CRM actúa como la herramienta que le permitirá sostenerlo en el tiempo mediante una administración eficiente de clientes y procesos.

4.2. MARCO TEÓRICO

En este estudio, el marco teórico establece los fundamentos conceptuales que sustentan la implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes en la empresa Khala. Para ello, se presentan definiciones y enfoques respaldados por estudios e investigaciones previas, con el propósito de comprender su relevancia en la gestión comercial. Asimismo, se analizan los principios clave de este sistema, su influencia en la administración de clientes y su relación con estrategias de fidelización, marketing digital y optimización de los procesos internos. En este sentido, este apartado proporciona un marco de referencia que facilita la comprensión del sistema y orienta su adecuada implementación en la empresa objeto de estudio

4.2.1. ¿Qué es CRM?

El Customer Relationship Management (CRM) o Gestión de Relaciones con los Clientes es una estrategia empresarial que integra tecnología, procesos y personas con el fin de gestionar de manera eficiente las interacciones con los clientes y mejorar la toma de decisiones organizacionales (Hollebeek et al., 2022). En este sentido, el CRM permite centralizar la información, optimizar los procesos comerciales y fortalecer la relación con los clientes, contribuyendo así a la competitividad de las empresas.

Diversos estudios recientes señalan que la implementación de sistemas CRM facilita la segmentación del mercado, la personalización de la oferta y la fidelización de los clientes, aspectos clave en entornos altamente competitivos (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2022). Asimismo, su uso permite a las organizaciones comprender el comportamiento del cliente y diseñar estrategias comerciales más efectivas basadas en datos.

Desde una perspectiva estratégica, el CRM no solo constituye una herramienta tecnológica, sino un modelo de gestión orientado al cliente que busca maximizar su valor a lo largo del tiempo (Kumar y Reinartz, 2018). En esta misma línea,

investigaciones actuales destacan que su correcta implementación mejora la experiencia del cliente, fortalece la lealtad y contribuye al crecimiento sostenible de las organizaciones (Bustos Celis et al., 2023).

En el caso de la empresa Khala, la implementación del CRM representa una oportunidad para optimizar la gestión de la información comercial, mejorar el seguimiento de clientes y fortalecer las estrategias de fidelización, alineándose con las tendencias actuales de transformación digital

4.2.2. Esencia y objetivos del CRM

El CRM tiene como esencia la integración del marketing relacional con las tecnologías de la información, con el propósito de mejorar la gestión de los clientes y fortalecer las relaciones a largo plazo. En este sentido, el uso de bases de datos y plataformas digitales permite a las empresas personalizar sus servicios, incrementando la satisfacción y lealtad del cliente (Hollebeek et al., 2022).

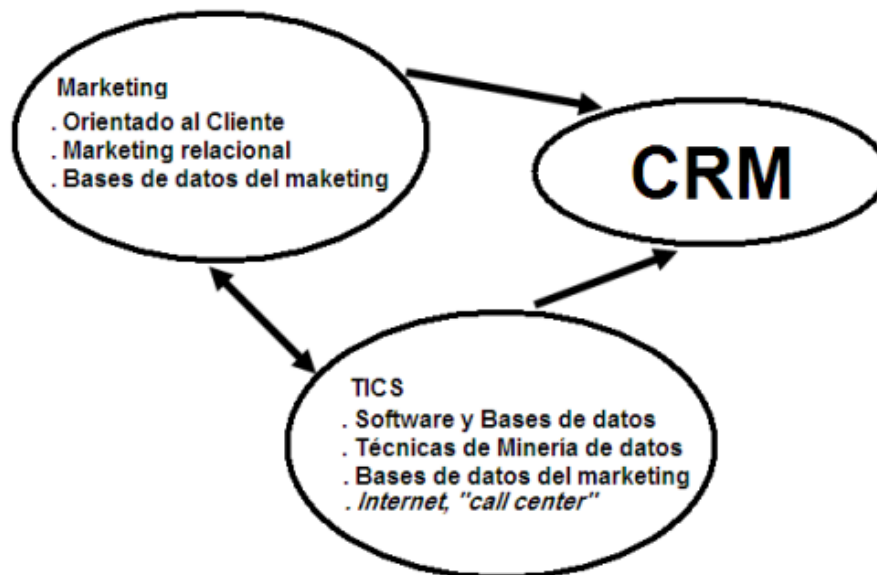
De acuerdo con Chaffey y Ellis, Chadwick (2022), la implementación de herramientas digitales en la gestión comercial facilita la automatización de procesos, la segmentación del mercado y la optimización de las estrategias de marketing, lo que contribuye a mejorar la eficiencia organizacional y el desempeño comercial.

Asimismo, estudios recientes evidencian que los sistemas CRM permiten analizar el comportamiento de compra de los clientes, identificar oportunidades de negocio y diseñar estrategias orientadas a la fidelización, lo que impacta positivamente en la rentabilidad de las empresas (Bermón Luna, 2023).

En este sentido, el CRM no solo contribuye a la captación de nuevos clientes, sino que también fortalece la relación con los clientes existentes, permitiendo incrementar su valor a lo largo del tiempo y mejorar la competitividad de la organización en el mercado.

Ver figura 1

Figura 1. Esencia del CRM



Fuente: Adaptado bajo la referencia Pérez, C. A. (2009). *Medición de la percepción del consumidor en una empresa de control de plagas, aplicando el modelo de likert y los modelos de atención al cliente*

La implementación de un CRM permite analizar el comportamiento de compra de los clientes con el objetivo de mejorar su satisfacción y fidelización por ello, el estudio de sus preferencias y hábitos facilita la creación de productos y servicios alineados con sus expectativas, de modo que la empresa optimiza sus estrategias y además incrementa su rentabilidad, según lo expuesto por Quispe Cansaya y Rodríguez Huamani (2021), el CRM prioriza información clave como gustos, preferencias y frecuencia de compra permitiendo así diseñar ofertas personalizadas mientras que mejora los resultados comerciales, fortalece la lealtad del cliente y además identifica nuevas oportunidades de negocio.

En concordancia con lo anterior, según Pérez (2009) plantea que el CRM tiene como principales objetivos la identificación y retención de clientes rentables, el incremento en la utilización de productos, la mejora en la lealtad del consumidor y además la reducción de costos de marketing mediante una mejor distribución de los recursos:

- Ventas adicionales de productos y servicios a clientes existentes
- Identificación y retención de clientes rentables

- Identificación y retención de clientes de un alto valor de por vida
- Mejora de la lealtad del cliente
- Incremento en la utilización de productos
- Adquisición de nuevos clientes rentables
- Identificación de nuevos productos que serán tanto rentables como deseables
- Reducción de los costos de Marketing a través de una colocación más apropiada de los recursos
- Optimización de los costos del servicio de entrega
- Una comunicación más personal y rentable con el cliente en múltiples puntos de contacto
- Mejora en las tasas de respuesta y efectividad para las campañas de correo directo
- Respuesta más rápida ante las oportunidades del mercado

A partir de esto, el CRM también cumple un papel esencial en la captación de nuevos clientes ya que optimiza la productividad comercial y además facilita la identificación de oportunidades de venta con ello se mejora la conversión de prospectos en compradores asegurando así el crecimiento sostenible de la empresa y al mismo tiempo consolidando su presencia en el mercado.

4.2.3. Importancia y proceso de implementación

Para llevar a cabo una implementación efectiva de un Customer Relationship Management (CRM), es fundamental realizar una reorientación de la cultura organizativa, dado que el enfoque debe centrarse en el cliente y no únicamente en el producto según lo expuesto por Rojas Medina (2017), aunque, esta transformación sea exitosa, se requiere la sincronización de toda la empresa en este sentido, la integración del CRM en Khala debe considerar no solo la adopción tecnológica, sino también la alineación de los procesos internos con una visión centrada en el cliente por lo tanto, se recomienda seguir una serie de pasos estratégicos que permitan estructurar correctamente su aplicación de manera que se optimicen las relaciones comerciales y se garantice una mejor experiencia del

consumidor como resultado, esta estrategia facilitará la consolidación de la empresa en el mercado y potenciará su crecimiento sostenible para ello, se plantean nueve pasos clave que permitirán una implementación adecuada del CRM en Khala.

Principales importancias de la implementación de un CRM, de acuerdo con García Valcárcel (2001):

- Identificar a los clientes más rentables.
- Adquirir el conocimiento necesario de las necesidades del cliente a través del aprendizaje de sus interacciones con la empresa.
- Incremento del valor y la eficiencia de las campañas de marketing y ventas.
- Retención y fidelización del cliente.
- Estrategias de up selling.
- Estrategias de cross selling.
- Adquisición de nuevos clientes.
- Incremento de la rentabilidad del cliente.
- Diferenciación competitiva y caída de las barreras de entrada.

4.2.4. Gestión de relaciones con los clientes (CRM)

En la gestión de relaciones con los clientes, comprender el ciclo de vida del cliente resulta ser esencial, ya que permite estructurar estrategias comerciales orientadas a optimizar la experiencia de compra, fortalecer la fidelización y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa. En este sentido, el proceso de relación con el cliente abarca desde la adquisición hasta la readquisición, asegurando que cada interacción esté alineada con sus expectativas y necesidades, con el fin de satisfacer sus demandas (Hollebeek et al., 2022).

Figura 2. El ciclo de vida del cliente



Fuente: Adaptado bajo la referencia García Valcárcel, I. (2001). CRM. *Gestión de la relación con los clientes*, es fundamental comprender la importancia de la fase de adquisición, en la cual se implementan estrategias de marketing y promoción con el propósito de captar la atención de nuevos clientes y motivarlos a realizar su primera compra (Chaffey & Ellis, Chadwick, 2022). Posteriormente, el ciclo continúa con la fase de optimización, etapa en la que se busca consolidar la relación con el cliente a través de un servicio eficiente y personalizado, garantizando su satisfacción y generando confianza en la marca.

De esta manera, se fortalece la relación con el cliente y se alcanza la fase de fidelización, en la cual se implementan estrategias como programas de recompensas, atención preferencial y experiencias personalizadas para incentivar la lealtad del consumidor (Hollebeek et al., 2022).

En este contexto, también se presenta la oportunidad de fortalecer las estrategias de venta cruzada, permitiendo ofrecer productos complementarios que se ajusten a los intereses del cliente, lo que incrementa el valor de cada transacción y mejora su experiencia de compra (Bermón Luna, 2023). Sin embargo, en algunos casos, los consumidores pueden explorar otras opciones en el mercado, lo que conduce a la fase de readquisición, donde se vuelve esencial aplicar estrategias de retención que incentiven su regreso.

Por esta razón, identificar en qué fase del ciclo de vida se encuentra cada cliente permite a la empresa ajustar sus estrategias comerciales, asegurando que cada interacción sea efectiva y contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad organizacional en el largo plazo (Bustos Celis et al., 2023).

Ver figura 3

Figura 3. Customer Relationship Management (CRM)



Fuente: Adaptado bajo la referencia de Lascano Gómez, C.G. (2012). *Formular e implementar una estrategia de desarrollo basado en crm para una mipymes comercializadora de productos de consumo masivo ubicado en el sector de la floresta en Quito.*

Lo anteriormente expuesto permite comprender el funcionamiento de un sistema CRM, en el cual se integran diferentes etapas orientadas a la gestión eficiente de las relaciones con los clientes. En este proceso, la información de los consumidores es recolectada y almacenada en bases de datos, lo que posibilita su análisis y segmentación, facilitando la personalización de las estrategias comerciales y la toma de decisiones basadas en datos (Chaffey y Elli, Chadwick, 2022).

Asimismo, el CRM permite optimizar los procesos comerciales mediante la automatización de campañas y la mejora en la comunicación con los clientes, lo que contribuye a incrementar su nivel de satisfacción y fortalecer la relación empresa–cliente (Hollebeek et al., 2022).

Por otra parte, el CRM no solo se enfoca en la captación de nuevos clientes, sino también en el mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones con los clientes actuales, asegurando su fidelización a través de experiencias personalizadas y una comunicación más efectiva. En este sentido, la medición del valor del cliente se convierte en un elemento clave, ya que permite evaluar el impacto de las estrategias implementadas y facilitar la toma de decisiones estratégicas basadas en información real (Bermón Luna, 2023).

De igual manera, la retroalimentación constante que proporciona el sistema CRM permite identificar oportunidades de mejora, ajustar estrategias y optimizar la experiencia del cliente, contribuyendo así al crecimiento empresarial y al fortalecimiento del posicionamiento en el mercado (Bustos Celis et al., 2023).

4.2.5. Creación de atracción, satisfacción y lealtad

En el ámbito de la gestión empresarial contemporánea, las estrategias de captación y fidelización de clientes se han convertido en un eje central para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, pues en mercados cada vez más dinámicos y saturados, la diferenciación ya no se logra únicamente a través del producto, sino mediante la experiencia integral que las empresas ofrecen a sus consumidores. De hecho, como afirma Fernández Fernández (2025), la atracción inicial constituye el primer eslabón de la relación con el cliente, y esta se materializa en la capacidad de una empresa para generar interés a través de contenidos relevantes, campañas de marketing digital segmentadas y propuestas de valor auténticas. Ahora bien, la creación de atracción no debe entenderse como una acción aislada, sino como el inicio de un ciclo estratégico que integra comunicación, innovación y presencia digital coherente.

Por otra parte, una vez captado el cliente, la satisfacción emerge como el factor decisivo para asegurar la continuidad del vínculo. Según Palacios Olaya (2025), la satisfacción depende de elementos intangibles como la rapidez en la atención, la personalización de la oferta y el acompañamiento postventa. En este contexto, resulta clave comprender que un cliente satisfecho no únicamente repite su compra, sino que además actúa como promotor de la marca, fortaleciendo su reputación en entornos digitales y físicos.

Finalmente, la lealtad, considerada por Bravo Troya (2024) como la etapa más compleja del proceso, se alcanza cuando la empresa logra construir una relación de confianza y compromiso emocional con sus clientes. Por consiguiente, este proceso implica diseñar programas de fidelización, aplicar estrategias de remarketing y mantener una coherencia entre lo que la marca promete y lo que efectivamente entrega. En consecuencia, la combinación articulada de atracción, satisfacción y lealtad que se configura como una estrategia integral de gestión de relaciones que potencia el crecimiento sostenido en contextos de alta competencia.

4.2.6. Pilares del CRM

Los pilares del Customer Relationship Management (CRM) permiten comprender que este no se limita a ser una herramienta tecnológica, sino una estrategia de negocio integral orientada a la gestión eficiente de las relaciones con los clientes. En este sentido, su propósito esencial consiste en mejorar la atracción, la fidelización y la experiencia de compra, asegurando que cada interacción con el cliente genere valor tanto para la empresa como para el consumidor (Hollebeek et al., 2022).

De acuerdo con Chaffey y Ellis, Chadwick (2022), la implementación de un CRM exitoso depende de la integración de diferentes elementos organizacionales, entre los que se destacan la estrategia, las personas, los procesos y la tecnología, los cuales deben estar alineados con los objetivos comerciales y las dinámicas del entorno digital.

Asimismo, estudios recientes evidencian que la adecuada articulación de estos pilares permite a las empresas optimizar la gestión de clientes, mejorar la toma de decisiones y fortalecer su competitividad en mercados cada vez más exigentes (Bustos Celis et al., 2023).

4.2.6.1. Estrategia

El CRM debe concebirse como una estrategia empresarial transversal que articula los objetivos de marketing, ventas y servicio al cliente, con el fin de construir relaciones duraderas y rentables. Según Lascano Gómez (2012) el primer paso consiste en definir la orientación estratégica del sistema, es decir, si se requiere un CRM operativo, enfocado en la automatización de tareas comerciales y de atención, o un CRM analítico, centrado en la recopilación y el análisis de datos para la toma de decisiones. Por lo que, esta definición permite determinar el tipo de software y

las métricas necesarias para evaluar su eficacia, entre las cuales el Retorno de la Inversión (ROI) es uno de los indicadores más relevantes.

En el contexto actual, esta estrategia debe vincularse estrechamente con el marketing digital, entendido como el conjunto de acciones que utilizan plataformas digitales y tecnologías de la información para conectar con el público objetivo. En este sentido, las empresas que integran su CRM con estrategias digitales logran mejorar la segmentación del mercado, personalizar la comunicación y optimizar sus campañas mediante herramientas como el email marketing, la automatización de contenidos, las redes sociales, el SEO, el SEM y la analítica web (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2022).

De la misma forma, el marketing mix, compuesto por las variables producto, precio, plaza y promoción, adquiere un nuevo enfoque en la era digital, en el cual los productos se adaptan a las necesidades del cliente identificadas a través del CRM; los precios se ajustan dinámicamente con base en la demanda; la distribución se apoya en estrategias omnicanal; y la promoción se personaliza a partir del historial de interacciones del cliente (Hollebeek et al., 2022).

Ahora bien, el CRM no solo respalda la estrategia de marketing, sino que se convierte en su eje estructurador, al transformar los datos en conocimiento estratégico que facilita la toma de decisiones y mejora el desempeño comercial de las organizaciones (Bustos Celis et al., 2023).

4.2.6.2. Personas

El segundo pilar del CRM está constituido por las personas, ya que ningún sistema, por avanzado que sea, puede generar resultados sin el compromiso y la capacitación del talento humano. En este sentido, estudios recientes destacan que la efectividad de una estrategia CRM depende en gran medida de la cultura organizacional y de la orientación a la cliente adoptada por el equipo de trabajo (Hollebeek et al., 2022). Por ello, las empresas deben promover procesos de formación continua que permitan a los colaboradores comprender el valor del CRM como una herramienta estratégica que optimiza su desempeño y mejora la experiencia del cliente.

Asimismo, el liderazgo organizacional es un factor determinante en la implementación del CRM, ya que la alta dirección debe impulsar el cambio cultural y fomentar la integración entre las áreas de marketing, ventas y servicio al cliente (Chaffey Y Ellis, Chadwick, 2022). En este contexto, el marketing interno cobra

relevancia al fortalecer la comunicación organizacional y garantizar la coherencia en la gestión de las relaciones con los clientes.

De igual manera, el desarrollo de competencias digitales se convierte en un elemento clave, puesto que los colaboradores deben ser capaces de interpretar los datos generados por el CRM, utilizarlos para la toma de decisiones y diseñar estrategias personalizadas que fortalezcan los vínculos con los clientes. De esta forma, las personas dejan de ser simples usuarias del sistema para convertirse en gestoras activas de relaciones comerciales sostenibles (Bustos Celis et al., 2023).

4.2.6.3. Procesos

El tercer pilar del CRM se refiere a los procesos empresariales, los cuales deben rediseñarse e integrarse bajo un enfoque centrado en el cliente. En este sentido, las áreas de marketing, ventas y servicio al cliente deben operar de manera articulada, garantizando una gestión coherente de las relaciones con los consumidores (Hollebeek et al., 2022). Un sistema CRM bien implementado permite que la información fluya entre estas áreas, evitando la duplicidad de tareas, mejorando la trazabilidad de las interacciones y fortaleciendo la experiencia del cliente.

En este contexto, el marketing digital potencia los procesos del CRM mediante estrategias como la automatización del marketing (marketing automation), que permite programar mensajes personalizados y analizar el comportamiento del cliente en tiempo real (Chaffey y Ellis, Chadwick, 2022). Asimismo, el uso de analítica predictiva y Big Data facilita la identificación de patrones de consumo, la optimización de campañas y el diseño de experiencias de usuario más efectivas.

De igual manera, las tendencias actuales del marketing digital, como el marketing de contenidos, el inbound marketing, la inteligencia artificial y la omnicanalidad, deben integrarse en los procesos del CRM, ya que permiten garantizar una interacción coherente y personalizada a lo largo del ciclo de vida del cliente (Bustos Celis et al., 2023). En este sentido, un proceso bien estructurado permite que el cliente perciba valor en cada punto de contacto y fortalece la fidelización a largo plazo.

4.2.6.4. Tecnología

El cuarto pilar corresponde a la tecnología, la cual constituye el soporte operativo del CRM, ya que proporciona las herramientas necesarias para almacenar, analizar

y gestionar grandes volúmenes de información. No obstante, su función es de apoyo estratégico y no de sustitución de los demás pilares, por lo que debe integrarse adecuadamente con la estrategia, las personas y los procesos para evitar implementaciones ineficientes (Hollebeek et al., 2022).

Dentro de la estructura tecnológica del CRM, se identifican tres tipos principales: el CRM operativo, orientado a la automatización de procesos de ventas, marketing y servicio; el CRM analítico, enfocado en el análisis de datos y la generación de reportes estratégicos; y el CRM colaborativo, diseñado para facilitar la comunicación entre los diferentes departamentos y los clientes (Chaffey y Ellis, Chadwick, 2022).

El avance de la tecnología digital ha permitido que los sistemas CRM incorporen herramientas como la inteligencia artificial, el análisis predictivo, los chatbots, la automatización y la gestión multicanal, lo que ofrece a las empresas una visión integral del cliente y una mayor capacidad de respuesta frente a las dinámicas del mercado (Bustos Celis et al., 2023).

Asimismo, la integración del CRM con plataformas de marketing digital, como sistemas de analítica web y herramientas de automatización, permite mejorar la precisión de las campañas y optimizar el retorno de la inversión. Estas tecnologías facilitan la medición de indicadores clave como el Customer Lifetime Value (CLV), el Customer Satisfaction Score (CSAT) y la tasa de conversión, proporcionando una visión integral del comportamiento del cliente y apoyando la toma de decisiones estratégicas (Chaffey y Ellis, Chadwick, 2022).

4.2.7. Tipos de CRM

Para la empresa Khala, la implementación de un CRM es esencial, permitiendo optimizar la gestión de clientes y fortalecer la fidelización, por ello, se debe de considerar que un CRM se clasifica en tres tipos:

- CRM Operacional,
- CRM Analítico
- CRM Colaborativo, a continuación, se presenta su importancia y aplicación.

4.2.7.1. CRM operacional

El CRM Operacional es considerado el núcleo del Customer Relationship Management, en la medida en que integra herramientas para la automatización de actividades diarias como ventas, marketing y servicio al cliente, por lo que garantiza un flujo constante de información entre distintas áreas de la empresa, según lo expuesto por Rojas Medina (2017), este tipo de CRM permite conectar el front office con el back office, asegurando que las operaciones internas y externas se desarrollen de manera coordinada y de este modo, su aplicación en Khala facilita la reducción de registros duplicados mientras que optimizaría la gestión de información compartida entre departamentos, como resultado, la empresa mejoraría su eficiencia operativa y además ofrecería un servicio más rápido y adaptado a las necesidades del consumidor.

4.2.7.2. CRM analítico

Por otra parte, el CRM Analítico se enfoca en el estudio del comportamiento del cliente, con el propósito de comprender mejor sus necesidades y expectativas de acuerdo con lo planteado por Rojas Medina (2017), este sistema permite recopilar y transformar datos estratégicos obtenidos a través de sus interacciones con la organización por su parte, según Patria y Vivas (2018) destaca que su implementación en Khala facilita la toma de decisiones que permitiría segmentar mejor a los clientes, predecir su comportamiento y diseñar estrategias comerciales efectivas.

4.2.7.3. CRM colaborativo

El CRM colaborativo representa una evolución dentro de la gestión de relaciones con los clientes, estrechamente vinculada con los avances del E-Business junto con la digitalización de los procesos comerciales. Según Rojas Medina (2017) este tipo de sistema busca optimizar la comunicación entre la empresa y sus clientes mediante el uso de canales digitales como el correo electrónico, chats, redes sociales, mensajería instantánea en conjunto con los dispositivos móviles, debido a ello, las organizaciones pueden interactuar de manera más directa, personalizada y continúa fortaleciendo la fidelización consolidando relaciones de largo plazo. En el caso de Khala, la implementación de un CRM colaborativo permitiría integrar todas las interacciones con sus clientes en una sola plataforma, garantizando que cada contacto (ya sea en tiendas físicas o canales digitales) se gestione de manera coherente, eficiente y orientada a la satisfacción.

Por lo que, este tipo de sistema mejora la atención al cliente, sino que también facilita la colaboración interna entre los departamentos de ventas, marketing y servicio posventa, asegurando que toda la información relevante esté disponible en tiempo real. Desde un punto de vista teórico, el CRM colaborativo se sustenta en tres marcos conceptuales que fortalezcan su efectividad: la teoría de la propuesta de valor, la teoría del posicionamiento y la teoría de la experiencia del cliente.

4.2.8. Teoría de la propuesta de Valor

De acuerdo con esta teoría, toda estrategia empresarial debe basarse en la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo un valor diferencial frente a la competencia (Hollebeek et al., 2022). En este sentido, el CRM permite a las organizaciones comprender con mayor precisión qué buscan sus consumidores, como la calidad, el diseño, la exclusividad o la experiencia de compra, y adaptar su oferta de productos y servicios a dichas demandas.

Cabe mencionar que, mediante la recopilación y análisis de datos provenientes de los distintos puntos de contacto, las empresas pueden segmentar su público y diseñar estrategias personalizadas, tales como promociones dirigidas, recomendaciones automatizadas o recordatorios de compra, lo que incrementa la satisfacción del cliente y fortalece la relación a largo plazo (Chaffey y Ellis, Chadwick, 2022).

Ahora bien, estas prácticas contribuyen a consolidar una propuesta de valor sólida, alineada con las tendencias del marketing relacional y del marketing digital personalizado, lo que permite mejorar la competitividad y el posicionamiento de la empresa en el mercado (Bustos Celis et al., 2023).

4.2.9. Teoría del Posicionamiento

La teoría del posicionamiento sostiene que las empresas deben diseñar su oferta de manera que ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor, lo cual implica construir una imagen asociada a atributos diferenciales como la calidad, la innovación y la propuesta de valor (Hollebeek et al., 2022). En el caso de Khala, esto se traduce en la construcción de una identidad basada en el diseño artesanal, la calidad y el prestigio local, elementos que pueden ser fortalecidos mediante estrategias de comunicación integradas con el CRM.

A través del CRM colaborativo, la empresa puede reforzar su posicionamiento al garantizar que cada interacción con el cliente refleje coherencia y autenticidad, de modo que los mensajes en diferentes canales, como el correo electrónico, las redes sociales o los sistemas automatizados, comuniquen de manera consistente los valores de la marca (Chaffey y Ellis, Chadwick, 2022).

En este sentido, este proceso contribuye a generar una imagen homogénea y confiable, lo cual es fundamental para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Asimismo, la integración del CRM con herramientas de marketing digital permite diseñar comunicaciones segmentadas y personalizadas que fortalecen la presencia digital y mantienen la marca en la mente del consumidor (Bustos Celis et al., 2023).

4.2.10 Teoría de la Experiencia del Cliente

La teoría de la experiencia del cliente (Customer Experience Theory) plantea que el éxito comercial no depende únicamente de atraer nuevos clientes, sino de ofrecer una experiencia integral, coherente y emocionalmente positiva en todos los puntos de contacto con la marca (Lemon y Verhoef, 2016; complementado por Hollebeek et al., 2022). En este contexto, el CRM colaborativo se convierte en un instrumento clave para alcanzar este objetivo, ya que permite centralizar la información del cliente y gestionar de manera eficiente su recorrido desde el primer contacto hasta la posventa.

En el caso de Khala, esta teoría cobra especial relevancia, dado que la empresa se distingue por su enfoque artesanal y su atención personalizada. En este sentido, un CRM colaborativo permitirá diseñar experiencias consistentes tanto en el entorno físico (a través de la atención en tiendas) como en el digital (mediante redes sociales, página web y mensajería directa), asegurando que el cliente perciba el mismo nivel de calidad y compromiso en cada interacción (Chaffey y Ellis, Chadwick, 2022).

Asimismo, el análisis de opiniones, sugerencias y comportamientos de compra permite anticipar las necesidades del cliente, optimizar los procesos de atención y fortalecer la lealtad de marca. Estudios recientes evidencian que una experiencia de la cliente positiva no solo incrementa la retención, sino que también convierte a los consumidores en promotores de la marca, amplificando su alcance mediante recomendaciones y marketing digital (Hollebeek et al., 2022; Bustos Celis et al., 2023).

En este contexto de investigación, la implementación de un CRM colaborativo en Khala implicaría la integración de canales digitales como WhatsApp Business, correo electrónico automatizado, redes sociales (Instagram y Facebook) y chatbots de atención al cliente, conectados a una base de datos centralizada. Por lo que, esto permitiría gestionar solicitudes, comentarios y reclamos de manera más rápida y eficiente, manteniendo un historial actualizado de cada interacción. De esta forma, Khala no sólo fortalecería su relación con los clientes actuales, sino que también incrementaría su capacidad de captar nuevos consumidores mediante estrategias de marketing digital basadas en datos reales. El análisis continuo de la información obtenida facilita la toma de decisiones estratégicas en conjunto con la mejora continua de la propuesta de valor, asegurando que cada campaña, producto o mensaje responda a las expectativas del mercado.

4.3. Marco contextual

4.3.1. Ubicación Geográfica

El municipio de Santander de Quilichao se encuentra en la República de Colombia, específicamente en la zona norte del departamento del Cauca. En cuanto a su ubicación, se sitúa aproximadamente a 97 kilómetros de Popayán, la capital departamental, mientras que, hacia el sur, se encuentra a 45 kilómetros de Santiago de Cali, una de las ciudades más importantes del suroccidente colombiano. Debido a su posición estratégica, este territorio no solo se ha consolidado como un punto clave de conexión entre el Cauca y el Valle del Cauca, sino que también facilita el intercambio comercial y cultural, no solo entre estas dos regiones, sino también con sus alrededores, lo que a su vez impulsa más el desarrollo económico y el fortalecimiento entre los lazos de sus comunidades (Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao, 2025)

En cuanto a sus límites, al norte colinda con los municipios de Villarrica y Jamundí, mientras que al occidente comparte frontera con el municipio de Buenos Aires, hacia el oriente, limita con Caloto y Jambaló, y al sur con Caldono, extendiéndose sobre un territorio de 597 kilómetros cuadrados, con una distribución que comprende 8,58 kilómetros cuadrados de área urbana y 509,42 kilómetros cuadrados de zona rural. Desde un enfoque geográfico, Santander de Quilichao se localiza a 3° 0' 38" de latitud norte y 2° 23' 30" de latitud oeste, alcanzando una altitud de 1.071 metros sobre el nivel del mar, razón por la cual se presenta un clima cálido, con una temperatura media de 26°C, condición que lo convierte en un territorio ideal para el desarrollo de diversas actividades económicas y agrícolas, favoreciendo así el crecimiento y sostenibilidad de la región.

Por su cercanía a Cali, la ciudad más importante del suroccidente colombiano, se encuentra a tan solo 40 kilómetros de distancia y a 1 hora y media, lo que facilita el acceso a servicios, mercados y oportunidades de desarrollo para su población.

Ver figura 4

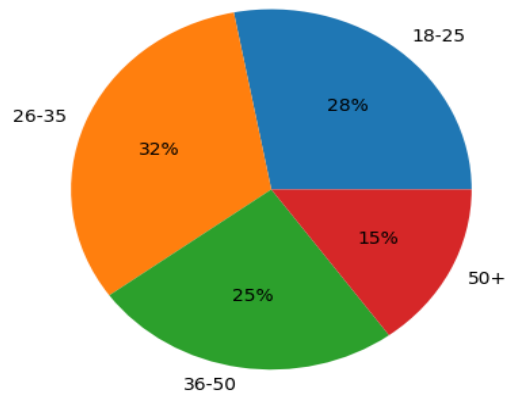
Figura 4. Distribución sociodemográfica de la población (Proyección DANE 2024)

Grupo de edad	Porcentaje estimado	Característica
18 – 25 años	28 %	Jóvenes con alta interacción digital
26 – 35 años	32 %	Población económicamente activa
36 – 50 años	25 %	Consumidores estables
50+ años	15 %	Segmento tradicional

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones del DANE (2024).

Figura 5. Representacion gráfica Distribución sociodemográfica Poeyeccion 2024

Distribución sociodemográfica (Proyección DANE 2024)



Fuente: Elaboración propia

La tabla y la figura presentan la distribución sociodemográfica por grupos de edad, evidenciando una mayor participación de la población entre los 18 y 35 años, lo que representa un segmento clave para la empresa Khala debido a su alta interacción con canales digitales y su relevancia en el consumo de productos del sector moda.

Estos resultados permiten orientar estrategias comerciales basadas en la segmentación del mercado, facilitando la implementación de herramientas como el CRM para mejorar la gestión de clientes, la personalización de la oferta y el fortalecimiento de la relación con el consumidor.

Figura 6. Mapa del departamento del Cauca



Fuente: Adaptado de la información de Toda Colombia (2018) *Municipios del Cauca División Política*.

Figura 7. Información de Santander de Quilichao

Santander de Quilichao / Cauca

¿Cuántos somos?

Población total censada:

96.032

Población total ajustada por omisión:

110.445



49.177
son mujeres

por cada 100 habitantes hay
51 mujeres

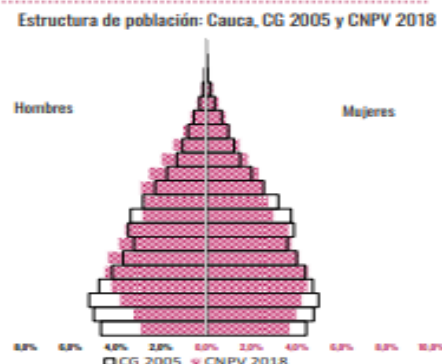
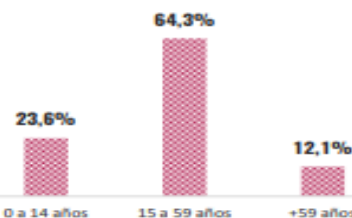


46.855
son hombres

por cada 100 habitantes hay
49 hombres y por cada 100 mujeres hay
95 hombres

Omisión total: 13,0%

Grandes grupos de edad



La población étnica en Santander de Quilichao se autoreconoció como:



¹ del archipiélago de San Andrés y Providencia

² de San Basilio

³ negro(x), mulato(x), afrocolombiano(x) o afrodscendiente

Fuente: Adaptado bajo la información de DANE (2024). ¿Cuántos somos?

La figura presenta información actualizada del municipio de Santander de Quilichao, evidenciando una población aproximada de 115.000 habitantes con una alta concentración en población joven y económicamente activa. Este aspecto resulta relevante para el desarrollo de estrategias comerciales, dado que estos segmentos presentan mayor participación en actividades de consumo y uso de canales digitales.

De acuerdo con proyecciones recientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2024), el municipio ha presentado un crecimiento en su dinámica comercial y en el uso de tecnologías digitales, lo cual favorece la implementación de herramientas como el CRM para optimizar la gestión de clientes y fortalecer la competitividad empresarial.

En este contexto, comprender las características sociodemográficas del municipio permite a la empresa Khala identificar oportunidades de mercado, mejorar la segmentación de sus clientes y diseñar estrategias más efectivas orientadas a la fidelización y el incremento de ventas.

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2018), el municipio de Santander de Quilichao registró una población censada de 96.032 habitantes. No obstante, considerando un porcentaje de omisión del 13%, la población ajustada se estimó en 110.445 personas.

Sin embargo, con el fin de contextualizar la información en el entorno actual, se complementan estos datos con proyecciones recientes del DANE (2024), las cuales permiten estimar el comportamiento demográfico vigente del municipio. En este sentido, se mantiene una distribución poblacional con predominio de población joven y en edad productiva, aspecto relevante para el análisis del mercado objetivo.

En cuanto a la distribución por género, se evidencia una ligera mayoría femenina, mientras que, respecto a la estructura por edades, la población se concentra principalmente en el rango de 15 a 59 años, correspondiente a la población económicamente activa. Asimismo, el municipio se caracteriza por su diversidad cultural, con presencia significativa de población indígena y afrocolombiana, lo cual representa un factor clave en la segmentación del mercado y el diseño de estrategias comerciales.

Estos elementos demográficos permiten comprender el contexto en el que opera la empresa Khala, facilitando la identificación de oportunidades de mercado y el diseño de estrategias orientadas a la fidelización de clientes y el fortalecimiento de su competitividad.

Figura 8. Mapa del municipio de Santander de Quilichao



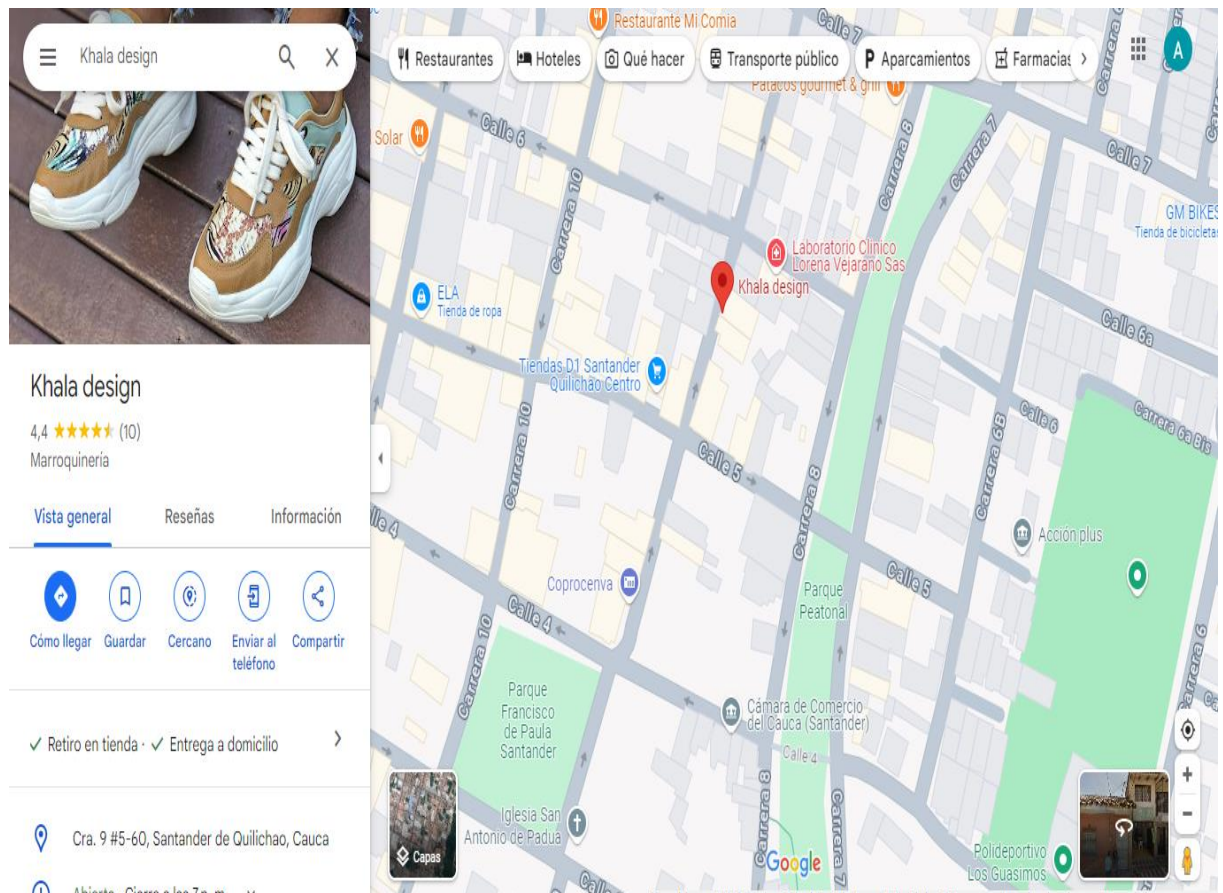
Fuente: Unknown (2012)

Khala tiene su sede principal en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca, el cual se caracteriza por ser un punto estratégico dentro del suroccidente colombiano debido a que facilita la conexión comercial entre el Valle del Cauca y el Cauca, lo que permite a la empresa aprovechar la dinámica económica de la región beneficiándose tanto de su cercanía a ciudades como Cali y Popayán como de la facilidad para el abastecimiento de materiales, la distribución de productos y a su vez, la expansión de su clientela lo que, sin duda, fortalece su crecimiento y competitividad en el mercado.

Por otro lado, la tienda principal de Khala está situada en una de las vías más transitadas del municipio, circunstancia que garantiza una alta visibilidad y al mismo tiempo, un fácil acceso tanto para clientes locales como para visitantes de municipios cercanos favoreciendo así la atracción de consumidores y permitiendo que una mayor afluencia de público contribuya a consolidar la presencia de la marca en el sector comercial de Santander de Quilichao. De este modo, a continuación, se presentan los mapas que ilustran la ubicación exacta de la sede principal en

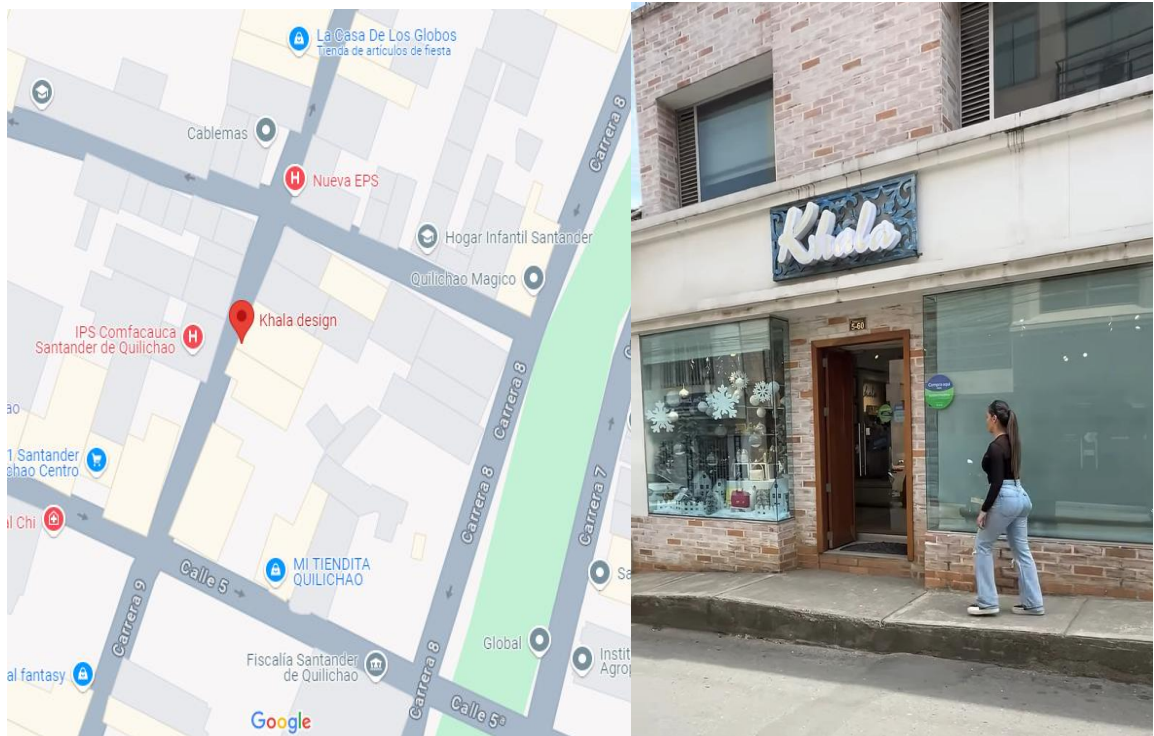
Santander de Quilichao, Cauca, con el propósito de resaltar su importancia dentro de la estrategia de expansión de la empresa.

Figura 9. Mapa de la empresa Khala



Fuente: Google Maps (2025).

Figura 9. Mapa y fachada de la empresa Khala



Fuente: Google Maps (2025).

4.3.2. Reseña histórica

En el campo de los estudios empresariales contemporáneos, la reseña histórica se configura como un insumo clave para comprender la evolución y las transformaciones de una organización, dado que permite identificar las decisiones estratégicas que han marcado su trayectoria. La empresa Khala, fundada en 2014 en Santander de Quilichao por la ingeniera industrial Carolina Loaiza y su esposo Héctor Santacruz, constituye un ejemplo representativo de emprendimiento local que ha logrado trascender de un modelo artesanal inicial a una estructura organizativa con proyección nacional.

Según García et al. (2024), los emprendimientos del sector cuero en Colombia suelen enfrentar altos niveles de informalidad y limitada adopción tecnológica; sin embargo, Khala rompió esta tendencia al apostar por el diseño diferenciado, el valor agregado y la atención personalizada. A lo largo de más de una década, la empresa ha transitado desde la elaboración manual de calzado femenino y bolsos hasta la consolidación de un portafolio de más de 40 líneas de productos que en palabras

de Chicaiza Chimarro (2025), refleja la capacidad de adaptación como factor de supervivencia en mercados altamente competitivos. De igual manera, su transición hacia plataformas digitales en 2023 representó un hito estratégico, ya que posibilitó el acceso a mercados nacionales y fortaleció la visibilidad de la marca, mostrando que la historia empresarial no solo se mide por longevidad, sino por innovación y resiliencia.

4.3.3. Actividad económica

En relación con su actividad económica, la empresa Khala pertenece al sector de la marroquinería y el calzado en cuero, el cual, de acuerdo con MinCIT (2022), constituye uno de los rubros con mayor potencial de exportación debido a la calidad de las materias primas y a la tradición artesanal que caracteriza a la industria colombiana. La empresa se dedica principalmente al diseño, producción y comercialización de calzado femenino y masculino, bolsos y accesorios, con un enfoque en el segmento premium artesanal, lo que le permite diferenciarse de marcas de consumo masivo. De la misma forma, integra dentro de sus operaciones tanto la venta física en su sede principal de Santander de Quilichao como la venta digital a través de redes sociales y marketplaces, logrando articular estrategias de omnicanalidad.

En esta línea de investigación, Roldan Sepúlveda et al. (2022), destacan que la diversificación de canales de venta constituye un factor crítico para la competitividad de las pymes, ya que permite ampliar la base de clientes y generar mayores oportunidades de fidelización. Por consiguiente, Khala no sólo genera valor económico en el ámbito local mediante la generación de empleo aparte del hecho que contribuye a dinamizar un sector estratégico para la economía nacional, adaptándose a las tendencias globales de consumo responsable y digitalización comercial.

4.3.4. Productos que elabora y ofrece la empresa

El portafolio de productos de Khala se ha expandido progresivamente en la última década, pasando de cuatro referencias iniciales en 2014 a más de 40 líneas en 2024. Este crecimiento evidencia la capacidad de innovación y la orientación hacia la satisfacción de las demandas cambiantes del mercado. De acuerdo con Montaña Vargas (2023), la ampliación del portafolio permite a las empresas del sector cuero fortalecer su posicionamiento de marca y diversificar riesgos frente a la volatilidad de la demanda.

Tabla 1. Productos de Khala

Imagen	Nombre del producto	Descripción
	SANDALIAS	
		
	Sandalias artesanales	Diseños elaborados en cuero natural, combinan comodidad y estilo para climas cálidos, dirigidas a público femenino juvenil y adulto.
		
		



TACONES



Tacones premium

Calzado formal en cuero de alta calidad, diseñado para brindar elegancia y durabilidad en eventos sociales y laborales.



TENNIS



Línea juvenil y urbana que integra diseño artesanal con tendencias modernas; ideales para uso casual.



Tenis de cuero



BOTINES EN CUERO



Botines

Calzado versátil y resistente, orientado a temporadas frías o a consumidores que buscan estilo sofisticado.





MOCASINES EN CUERO



Mocasines

Producto dirigido a mujeres,
elaborado en cuero suave, ideal para
el segmento ejecutivo.





ZAPATOS FORMALES



Zapatos formales o baletas

Línea clásica de calzado en cuero para caballeros, con acabados elegantes y confort adaptado a largas jornadas.





BOLSOS EN CUERO



Bolsos

Diversas referencias (grandes y medianos), elaboradas en cuero de alta resistencia y diseño moderno.





MORRALES EN CUERO



Morrales

Productos prácticos y funcionales,
orientados a consumidores que
requieren portabilidad y estilo.



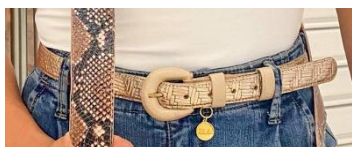


Mochilas Wuayuu

Accesorios de marroquinería elaborados mediante tejido, resistentes y con diseños minimalistas aparte de elegantes.



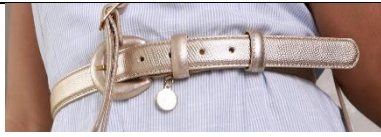
CINTURONES EN CUERO



Cinturones

Línea de accesorios que complementan el portafolio, garantizando durabilidad y estética contemporánea.





Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Organigrama

Figura 10. Organigrama empresarial



Fuente: Elaboración propia

Con base en la figura anterior, la empresa Khala cuenta actualmente con 13 colaboradores, distribuidos en áreas administrativas, comerciales, operativas y directivas, lo que refleja un modelo organizativo funcional y enfocado en la transversalidad de procesos. La dirección general está a cargo de Carolina Loaiza, quien lidera la estrategia global, acompañada de Héctor Santacruz como responsable de marketing y mercadeo. El área comercial está compuesta por seis asesoras de ventas presenciales y una asesora digital, mientras que la logística y los envíos se dividen entre dos colaboradores especializados en inventarios y despacho de pedidos.

Conviene destacar que, se cuenta con un área de recursos humanos encargada de la gestión del talento y un área financiera responsable de facturación, cartera y reportes contables. En coherencia con lo señalado en los organigramas en pymes no deben limitarse a la representación gráfica de cargos, sino que también deben reflejar la interdependencia entre áreas, pues en Khala, aun cuando cada colaborador cumple funciones específicas, todos participan en actividades comerciales, confirmando que la venta constituye un proceso transversal a la organización

4.3.6. Misión

La misión de Khala se centra en la creación de piezas exclusivas y duraderas que, además de cumplir una función estética, expresen la identidad de quienes las usan, eleven la manera de vestir y representen un estilo de vida consciente.

4.3.7. Visión

La visión de la empresa está orientada a consolidarse como una marca que trascienda lo comercial. Khala diseña para personas que saben quiénes son y lo expresan a través de su forma de vestir; en este sentido, más que una marca, busca ser un estilo de vida y una manera de caminar por la vida con autenticidad.

4.3.8. Valores

Para la empresa Khala, los valores no son simples principios escritos en una pared, sino realidades que se viven día a día y que se expresan en cada diseño y en cada decisión tomada.

- **Tradición:** inspirada en la historia y raíces de la fundadora, que dan identidad a la marca.
- **Compromiso:** reflejado en el esfuerzo constante del equipo por mantener la calidad y cumplir con los clientes.
- **Manualidad (artesanía):** visible en el trabajo detallado y artesanal de cada producto.
- **Diseño:** expresado en la creatividad y la selección de materiales que permiten innovar y diferenciarse.
- **Confianza:** generada por la relación cercana con los clientes y la seguridad que transmiten los productos de Khala.

4.4. Marco legal

En este marco legal se presentan las leyes y decretos que regulan aspectos esenciales del ámbito empresarial en Colombia, abarcando tanto lo laboral como lo comercial. por esta razón, se considera la constitución política de Colombia, el código de comercio y el código sustantivo del trabajo, los cuales definen los principios fundamentales que rigen la actividad económica, así como los derechos y deberes de empleadores y trabajadores, además de establecer las responsabilidades mercantiles y contables a las que están sujetas las empresas.

Además de ello, también se abordan las leyes y normativas relacionadas con la digitalización y la protección de datos, dado que este trabajo de investigación se enfoca en la implementación de un CRM, cuya base fundamental es la gestión de la información, tanto de los clientes como de los colaboradores, con el objetivo de garantizar la seguridad y protección de estos datos, por lo que este apartado no solo expone las normativas aplicables a la implementación del CRM, sino que también enfatiza la importancia de su cumplimiento para asegurar un funcionamiento transparente, alineado con los objetivos organizacionales y en concordancia con los estándares legales y éticos.

4.4.1. Constitución política de Colombia

La gestión empresarial y la economía están influenciadas por algunos principios fundamentales, resultando ser esencial, ya que aborda la protección de la

información, la libre competencia y el papel del estado en el desarrollo económico, elementos que la constitución política de Colombia establece como pilares a través de los artículos 15, 333 y 334, en los cuales proporcionan un marco clave para las empresas, de modo que, al implementar un Sistema CRM en Khala, no solo se optimiza la base de datos, sino que también se fortalece la competitividad, se garantiza el cumplimiento normativo y se mejora la relación con los clientes, permitiendo que la empresa optimice sus procesos y a la vez, se alinee con las regulaciones vigentes, asegurando así una gestión eficiente, transparente y sostenible.

Tabla 2. Normativa aplicable de la constitución política de Colombia

NORMA APLICABLE	DESCRIPCIÓN
ARTÍCULO 15	Garantiza la intimidad, el buen nombre y el acceso a información personal. Además, protege la inviolabilidad de comunicaciones privadas, salvo orden judicial.
ARTÍCULO 333	Asegura la libre competencia y la actividad empresarial dentro del bien común, mientras que el Estado previene abusos y regula la libertad económica cuando sea necesario.
ARTÍCULO 334	El Estado dirige e interviene en la economía para el desarrollo y la equidad, por lo que prioriza el gasto social, la sostenibilidad fiscal y el empleo.

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Código de comercio

Dado que el cumplimiento normativo es un pilar fundamental en la gestión empresarial y la economía, resulta esencial atender las disposiciones legales que regulan la actividad mercantil, el registro de comerciantes y la conservación de documentos, aspectos que el código de comercio de Colombia establece como pilares a través de sus artículos 19, 20 y 28, en los cuales se define la obligatoriedad del registro mercantil, la naturaleza de las actividades comerciales y la importancia de llevar una contabilidad conforme a la ley, de modo que, al implementar un sistema CRM en Khala, no solo se facilita el cumplimiento de estos requerimientos, sino que también se optimiza la gestión de la información comercial, se fortalece la transparencia en los procesos y se mejora la relación con los clientes, permitiendo que la empresa incremente su competitividad y se alinee con la normativa vigente, asegurando así una administración eficiente y organizada.

Tabla 3. Normativa aplicable del código de comercio

NORMA APLICABLE	DESCRIPCIÓN
ARTÍCULO 19	Obliga a los comerciantes a registrarse, llevar contabilidad conforme a la ley y conservar documentos comerciales, además de evitar la competencia desleal.
ARTÍCULO 20	Define qué actividades se consideran mercantiles, incluyendo compra-venta de bienes, arrendamientos, operaciones financieras y prestación de servicios comerciales.
ARTÍCULO 28	Requiere que comerciantes y empresas se inscriban en el registro mercantil, junto con actos, documentos y cambios que afecten su actividad comercial.

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Código sustantivo del trabajo

Por consiguiente, el marco normativo laboral en Colombia establece principios fundamentales que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, siendo esencial para garantizar condiciones justas y equitativas en el ámbito laboral, lo que hace del código sustantivo del trabajo una herramienta clave, ya que a través de sus artículos 23, 25 y 57 define aspectos como los elementos esenciales del contrato de trabajo, la conservación de su naturaleza y las obligaciones del empleador, de modo que su correcta aplicación no solo protege los derechos de los trabajadores, sino que también fortalece la seguridad jurídica en las relaciones laborales, promoviendo un entorno de trabajo mucho más estable, equitativo y conforme a la legislación vigente de Colombia.

Ver tabla 4

Tabla 4. Normativa aplicable del código sustantivo del trabajo

NORMA APLICABLE	DESCRIPCIÓN
ARTÍCULO 23	Establece los tres elementos esenciales del contrato de trabajo: actividad personal, subordinación y salario.
ARTÍCULO 25	Señala que el contrato de trabajo conserva su naturaleza, incluso si se combina con otros.
ARTÍCULO 57	Enumera las principales obligaciones del empleador, como proveer herramientas, garantizar seguridad, pagar salarios y respetar derechos del trabajador.

Fuente: Elaboración propia

4.4.4. Leyes sobre digitalización y protección de datos

Por lo tanto, también se debe de resaltar la digitalización y la protección de datos, ya que se han ido convertido en aspectos fundamentales, influyendo directamente en la gestión de la información, en la seguridad y en el cumplimiento normativo, en este sentido, el marco legal colombiano, a través de la ley 1581 de 2012, la ley 1712 de 2014, la ley 527 de 1999, el decreto 1074 de 2015 y la norma ISO 27001, establece regulaciones claves, puesto que abordan la recolección, almacenamiento y tratamiento de datos personales, además del acceso a la información, el comercio electrónico y la seguridad digital, lo que permite a las empresas no solo garantizar la confidencialidad y la integridad de la información, sino que también promueve un entorno mucho más seguro, transparente y alineado con las exigencias legales y tecnológicas actuales.

Ver tabla 5

Tabla 5. Leyes sobre digitalización y protección de datos

NORMA APLICABLE	DESCRIPCIÓN
LEY 1581 DE 2012	Regula la recolección, almacenamiento y tratamiento de datos personales.
LEY 1712 DE 2014	Garantiza el acceso a la información y protege la privacidad de los datos.
LEY 527 DE 1999	Regula el comercio electrónico, firma digital y mensajes de datos.
DECRETO 1074 DE 2015	Contiene normas sobre comercio electrónico y responsabilidad digital de las empresas.
NORMA ISO 27001	Establece estándares para seguridad de la información en la empresa y protección de datos.

Fuente: Elaboración propia

4.5. Marco conceptual

AUTOMATIZACIÓN: Es la aplicación de tecnología que permite optimizar procesos con una mínima intervención humana, lo que facilita su adopción en sectores como la industria, las finanzas y la salud, ya que no solo contribuye a mejorar la productividad, sino que también ayuda a reducir costos y errores operativos, al tiempo que optimiza la eficacia operativa y cumple con las normas establecidas, permitiendo así que las organizaciones obtengan un beneficio competitivo significativo y se impulsen en el proceso de transformación digital, promoviendo un entorno más eficiente, innovador y sostenible (IBM, 2024).

CLIENTE: Es la persona o empresa que, por decisión propia, compra productos y servicios, convirtiéndose en el eje central que impulsa la creación de la producción, fabricación y comercialización (Barrera & López, 2013).

CRM (Customer Relationship Management): La gestión de relaciones con los clientes es una tecnología que optimiza la interacción entre empresas y clientes, fortaleciendo los vínculos comerciales y aumentando la rentabilidad, ya que a través de los sistemas CRM se gestionan datos clave como ventas, marketing y atención

al cliente, integrando incluso inteligencia artificial para mejorar la toma de decisiones y la personalización en todo el ciclo de vida del cliente (Salesforce, s.f.)

ESTRATEGIA: Una estrategia es un conjunto de decisiones y acciones coordinadas que una organización implementa con el propósito de alcanzar sus objetivos en un tiempo determinado, lo que requiere analizar el entorno competitivo, identificar oportunidades y amenazas, así como gestionar los recursos de manera eficiente para lograr una ventaja competitiva, permitiendo así fortalecer su posición en el mercado, por ende, mantener un enfoque flexible que le permita adaptarse a los cambios constantes del entorno y a las condiciones internas de la organización (Vázquez, 2025).

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES: Fortalecimiento del vínculo con la empresa, incentivando su regreso y recomendación, a su vez genera grandes beneficios y sigue siendo poco aprovechada, por lo que la lealtad surge de experiencias positivas, construyendo confianza, la cual debe mantenerse con el tiempo, ya que, al invertir en la retención, resulta ser más rentable que captar nuevos clientes, permitiendo optimizar costos y el proceso comercial (Ospina, 2024).

IMPLEMENTACIÓN: Consiste en ejecutar un plan o estrategia de marketing, llevando a cabo las acciones y tácticas necesarias para cumplir los objetivos propuestos en las diferentes áreas de la organización, donde el proceso abarca la creación de contenido, la gestión de campañas publicitarias, el monitoreo, los métodos de evaluación y la mejora continua de estrategias para lograr resultados favorables (Asensio, 2023).

OPTIMIZACIÓN: Los procesos mejoran la eficiencia, la calidad y la rentabilidad en la gestión empresarial, ya que requieren analizar y reorganizar las actividades con el propósito de aumentar la productividad, reducir costos y agilizar tiempos de entrega, aplicando para ello estrategias como la simplificación de tareas, la automatización y la reasignación de recursos, lo que permite optimizar el rendimiento y potenciar la satisfacción del cliente (Instituto Escadia, 2024)

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: La satisfacción del cliente se entiende como la percepción positiva que tiene un usuario sobre los productos o servicios, evaluando si cumplen con sus expectativas, lo que representa una respuesta intelectual, material y emocional ante el cumplimiento de una necesidad o deseo de información, en la cual se mide a través del porcentaje de clientes que expresan conformidad con su experiencia, considerando si el producto o servicio recibido ha sido placentero y ha generado una recompensa favorable, lo que influye en su fidelización y en la reputación de la empresa (Flores & Huamani, 2019).

TECNOLOGÍA: Capacidad humana para transformar materias primas en herramientas y máquinas, aplicando conocimientos científicos y técnicos con el fin de mejorar el entorno y satisfacer necesidades, significativamente influenciando en la sociedad, ya que impulsa el progreso, en la cual se busca desarrollar procesos sostenibles que optimicen los recursos sin comprometer el futuro (Vargas, 2022)

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque de investigación mixto, el cual surge como respuesta a la necesidad de obtener una comprensión integral del problema de investigación, ya que en la actualidad, la implementación de un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) en la empresa Khala no solo implica un análisis cuantitativo de indicadores de ventas, productividad y fidelización, aparte del hecho de también presentar un acercamiento cualitativo a las percepciones, actitudes y experiencias de quienes participan en los procesos internos de la organización.

En este contexto, el enfoque mixto resulta idóneo porque permite complementar los datos numéricos obtenidos a través de encuestas estructuradas con los testimonios cualitativos recabados mediante entrevistas en profundidad generando un marco de análisis robusto que facilita la triangulación de resultados y la construcción de estrategias ajustadas a la realidad empresarial. Ahora bien, en concordancia con lo planteado por Hernández Sampieri et al. (2014), el valor de este enfoque radica en su capacidad de integrar distintas perspectivas, logrando comprender los matices particulares de la experiencia humana en los entornos organizacionales, garantizando que el diagnóstico en conjunto con las propuestas no se limite a datos aislados aparte que emerjan de una visión contextualizada y holística.

5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En cuanto al tipo de investigación, el presente estudio se clasifica como descriptivo, dado que se orienta a caracterizar y detallar las condiciones actuales del proceso de ventas en la empresa Khala. Este tipo de investigación permite identificar, analizar y describir las prácticas comerciales, el manejo de la información de los clientes, el desempeño del equipo de ventas y los mecanismos de seguimiento y fidelización.

El enfoque descriptivo resulta pertinente, ya que no busca modificar la realidad, sino comprenderla en su estado actual, permitiendo establecer un diagnóstico claro de la situación organizacional. A partir de esta descripción, se identifican problemáticas asociadas a la ausencia de un sistema CRM, lo que fundamenta la propuesta de implementación como una alternativa de mejora.

En este sentido, la investigación descriptiva proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, al ofrecer un análisis detallado del contexto empresarial y de los factores que inciden en la gestión comercial y la relación con los clientes

5.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación adoptado en el presente estudio es deductivo, ya que parte de principios teóricos generales relacionados con la gestión de relaciones con los clientes (CRM), el marketing relacional y la fidelización, para ser aplicados al contexto específico de la empresa Khala.

Este método permite establecer una relación entre la teoría y la práctica, iniciando desde conceptos generales ampliamente fundamentados en la literatura académica, para posteriormente analizar su aplicación en una realidad organizacional concreta. De esta manera, se facilita la interpretación de los resultados obtenidos y la formulación de estrategias orientadas a la mejora de los procesos comerciales.

Asimismo, el enfoque deductivo contribuye a validar la pertinencia de la implementación del CRM como solución a las problemáticas identificadas, permitiendo comprobar cómo los fundamentos teóricos se materializan en acciones prácticas dentro de la organización.

5.4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

El enfoque de la investigación es mixto, ya que combina el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas para el análisis integral de la problemática. El componente cualitativo permite comprender las dinámicas internas de la empresa, las percepciones de los colaboradores y las estrategias actuales de gestión de clientes, mediante instrumentos como entrevistas y análisis documental.

Por su parte, el componente cuantitativo se enfoca en la medición de variables relacionadas con el desempeño comercial, tales como la frecuencia de compra, el número de clientes activos, el ticket promedio y el nivel de aprovechamiento de la base de datos, a través de encuestas y análisis de registros de ventas.

La integración de ambos enfoques permite obtener una visión más completa de la realidad organizacional, combinando la interpretación de comportamientos y

percepciones con el análisis de datos objetivos. De esta manera, se fortalece la validez de los resultados y se garantiza una base sólida para la formulación de la propuesta de implementación del CRM.

5.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación corresponde a un esquema estructurado en fases sucesivas que orientan el desarrollo del estudio desde el diagnóstico inicial hasta la formulación y evaluación de la propuesta, garantizando coherencia metodológica y articulación entre los objetivos planteados.

El diseño de la investigación se estructuró en fases sucesivas que permitieron avanzar de manera ordenada desde la identificación del problema hasta la formulación de la propuesta de implementación del CRM asegurando un proceso coherente y articulado.

La primera fase corresponde al diagnóstico inicial en el cual se recolecta información primaria y secundaria sobre el estado actual de los procesos de ventas y la gestión de clientes. Para ello se emplean entrevistas a los directivos de la empresa, encuestas a los colaboradores del área comercial y de marketing, además del análisis de documentos internos relacionados con las ventas y los registros de clientes, con el fin de comprender no sólo los procesos, sino también la relación de la empresa con sus clientes y sus estrategias de fidelización.

La segunda fase comprende el análisis de la información, que implica organizar y categorizar los datos obtenidos para identificar patrones, tendencias, fortalezas y debilidades en la gestión de clientes y en los procesos de ventas. Este análisis no se limita al tratamiento de datos, sino que también considera el comportamiento, las necesidades y las expectativas de los clientes, reconociendo que estos son dinámicos y cambian constantemente. En este sentido, se incorporan elementos relacionados con la experiencia del cliente y factores que influyen en su fidelización, lo que permite una comprensión más integral del contexto organizacional.

Ahora bien, la tercera fase se centró en la propuesta de implementación del CRM, donde, a partir de los resultados obtenidos, se plantearon estrategias concretas para la adopción del sistema Kommo, ajustadas a la estructura organizacional junto con la cultura empresarial de Khala, teniendo como eje central la gestión y fidelización de los clientes.

Finalmente, la cuarta fase consistió en la evaluación y retroalimentación, en la cual se definieron indicadores de éxito que permitieron medir la efectividad de la implementación, considerando no solo la optimización de la gestión comercial, sino también la mejora en la experiencia del cliente, su nivel de satisfacción y el fortalecimiento de las relaciones a largo plazo.

5.6. POBLACIÓN

La población objeto de estudio está conformada por los actores que participan en la dinámica comercial de la empresa Khala, dedicada a la marroquinería y el calzado en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca, cuyo equipo humano asciende a trece colaboradores, distribuidos en las áreas administrativa, comercial, logística y de marketing.

En este contexto, la población de interés incluye a las asesoras de ventas, quienes interactúan directamente con los clientes, así como a la dirección general, responsable de la planeación estratégica y la toma de decisiones, y a los responsables de las áreas de logística, finanzas y marketing, quienes intervienen de manera directa o indirecta en los procesos de ventas y en la gestión de clientes.

Asimismo, se consideran los clientes de la empresa como parte fundamental de la población de estudio, dado que constituyen el eje central de la implementación del sistema CRM y permiten analizar aspectos relacionados con la satisfacción, la experiencia y la fidelización.

En el desarrollo de la presente investigación, inicialmente se proyectó la aplicación de encuestas bajo un margen de error del 5%, lo que implicaba un tamaño de muestra aproximado de 300 encuestados. Sin embargo, debido a limitaciones de tiempo, disponibilidad de los participantes y condiciones propias del contexto de estudio, no fue posible alcanzar dicha cantidad.

En este sentido, se optó por trabajar con una muestra menor, manteniendo un enfoque práctico y exploratorio que permitiera recolectar información relevante para el análisis de la problemática. Cabe resaltar que, aunque el tamaño de la muestra es reducido, los resultados obtenidos son representativos del comportamiento general de los clientes y aportan información válida para la toma de decisiones.

Asimismo, es importante señalar que el objetivo de la investigación no es la generalización estadística, sino el análisis aplicado orientado a la mejora de los

procesos comerciales de la empresa Khala, por lo que los resultados obtenidos cumplen con el propósito del estudio.

Por otra parte, se emplean como fuentes de información los documentos internos de la empresa, tales como reportes de ventas, registros de inventarios y bases de datos de clientes, los cuales aportan insumos relevantes para la comprensión del problema investigado.

5.7. MUESTRA

En función de las características de la población y de los objetivos de la investigación, se establece una muestra intencional que permite focalizar el análisis en los actores más relevantes para la implementación del CRM. De esta manera, se selecciona como muestra directa a una de las fundadoras y gerente general de la empresa, Carolina Loaiza, en tanto que su experiencia y visión estratégica resultan fundamentales para comprender el origen del proyecto y las expectativas sobre su desarrollo.

De igual forma, se incluye a la asesora digital de marketing y ventas, por ser quien lidera la gestión de clientes en plataformas digitales y redes sociales, lo cual resulta esencial para evaluar las posibilidades de automatización y sistematización del CRM. Al mismo tiempo, se consideran algunas asesoras de ventas presenciales, cuyas opiniones y experiencias aportan una perspectiva operativa sobre la interacción directa con el cliente.

Por otra parte, con el fin de complementar estas percepciones y garantizar mayor objetividad en el análisis, se incorpora la aplicación de encuestas a clientes de la empresa, lo que permite obtener información cuantitativa sobre su nivel de satisfacción, preferencias y expectativas, constituyéndose en un insumo fundamental para el diseño de estrategias de fidelización.

En relación con los clientes, se determinó el tamaño de la muestra mediante la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas, con el fin de establecer una cantidad representativa que permitiera obtener información confiable para el análisis. Para ello, se consideró una población estimada de 1400 clientes, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%.

Fórmula:

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

Donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **N** = tamaño de la población
- **Z** = nivel de confianza deseado
- **p** = probabilidad de ocurrencia
- **q** = probabilidad de no ocurrencia
- **e** = margen de error deseado

Datos para la muestra:

- **N** = 1.400 clientes tamaño de la población
- **Z** = 1.96 para un 95% nivel de confianza
- **p** = 0,5 probabilidad de ocurrencia
- **q** = 0,5 probabilidad de no ocurrencia
- **e** = 0.10 margen de error del 10%

Sustitución de valores:

$$n = \frac{1.400 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.10)^2 \cdot (1.400 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{1.400 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{(0.01 \cdot 1.399) + (3.8416 \cdot 0.25)}$$

$$n = \frac{1344.56}{13.99 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1344.56}{14.9504}$$

$$n = 90$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra corresponde a **90 clientes**, lo cual permitió obtener información representativa sobre el nivel de satisfacción, preferencias y expectativas de los clientes de la empresa. Este tamaño de muestra favoreció un nivel adecuado de confiabilidad en los resultados obtenidos.

Para complementar el estudio, se emplean como fuentes de información secundaria los registros de ventas y las bases de datos históricas de clientes, los cuales permiten respaldar el análisis con evidencia objetiva.

5.7.1. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico de carácter intencional, dado que la selección de los participantes internos responde a criterios estratégicos definidos en función de los objetivos de la investigación y no a un proceso de aleatoriedad. En este sentido, se selecciona de manera deliberada a la gerente general, a la asesora digital de marketing y a las asesoras de ventas presenciales, por ser los actores que cuentan con mayor conocimiento y experiencia en relación con el problema de investigación y que, por tanto, aportan información pertinente para el diagnóstico y la formulación de la propuesta.

Adicionalmente, para el caso de los clientes, se plantea un muestreo de tipo probabilístico, con el fin de garantizar mayor objetividad en la recolección de la información. Para ello, se toma como base la información suministrada por la empresa relacionada con el número de clientes atendidos y el volumen de ventas mensuales, lo que permite estimar el tamaño de la población. A partir de estos datos, se aplicó la fórmula de muestreo, con el propósito de determinar la cantidad de clientes a encuestar y asegurar la validez y confiabilidad de la información obtenida.

5.8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la presente investigación se utilizaron técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo que permitieron obtener narrativas y percepciones orientadas a la comprensión de la experiencia de los actores involucrados. En cuanto a las técnicas cualitativas, se aplicaron entrevistas en profundidad dirigidas a la gerente general y a las personas responsables de las áreas estratégicas, en tanto su experiencia resulta clave para comprender la evolución de la organización, las dificultades enfrentadas y las expectativas en torno a la implementación de un sistema CRM.

Estas entrevistas, al ser de carácter abierto y flexible, facilitaron explorar en detalle aspectos como la gestión del cliente, el proceso de ventas y la toma de decisiones, permitiendo identificar oportunidades de mejora desde la perspectiva de quienes lideran la empresa.

Por otra parte, se utilizó la técnica de encuestas estructuradas como mecanismo de recopilación de información cuantitativa, orientadas tanto a los colaboradores que interactúan directamente con los clientes, especialmente las asesoras comerciales, como a los clientes de la empresa. Esto permitió obtener información sistemática sobre aspectos como la atención al cliente, el seguimiento postventa, las

preferencias, el nivel de satisfacción y la disposición hacia la adopción de nuevas herramientas tecnológicas.

Es importante señalar que la información proporcionada por los colaboradores puede estar influenciada por su experiencia dentro de la organización, por lo que se complementa con la percepción de los clientes, buscando así un mayor equilibrio y confiabilidad en los resultados.

De la misma forma, se recurrió al análisis documental, tomando como referencia informes internos de ventas, registros de inventarios y bases de datos de clientes, lo cual permitió contar con un respaldo objetivo de la situación actual y complementar la información obtenida a través de entrevistas y encuestas.

En conjunto, la combinación de estas técnicas permitió un abordaje integral del fenómeno, articulando tanto datos objetivos como percepciones, lo que favorece una comprensión más amplia de la gestión comercial y de la relación con los clientes.

5.9. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como parte de los instrumentos de recolección de información, se diseñó y aplicó una encuesta dirigida a los clientes de la empresa Khala, con el objetivo de conocer su percepción frente al servicio, su experiencia de compra, nivel de satisfacción y expectativas.

Este instrumento permitió obtener información cuantitativa relevante sobre el comportamiento del cliente, complementando el análisis interno de la organización y contribuyendo a reducir posibles sesgos en la investigación. La encuesta fue estructurada mediante preguntas cerradas con escala tipo Likert, lo que facilitó el análisis e interpretación de los resultados.

Asimismo, la inclusión de este instrumento permitió integrar la perspectiva del cliente dentro del estudio, garantizando una visión más objetiva e integral del proceso de gestión comercial. El formato completo de la encuesta se encuentra disponible en los anexos del presente trabajo (ver Anexo A: Encuesta aplicada a clientes).

En coherencia con las técnicas mencionadas, los instrumentos de recolección fueron diseñados con un adecuado nivel de validez y confiabilidad, con el fin de

garantizar que la información obtenida fuera pertinente y útil en relación con los objetivos de la investigación. En este sentido, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada, la cual incluyó preguntas abiertas y flexibles dirigidas a la gerente general y a los responsables de las áreas estratégicas de la empresa Khala, con el propósito de explorar aspectos relacionados con la creación y evolución de la organización, la gestión actual de ventas, la atención al cliente y las expectativas frente a la implementación de un sistema CRM. Este instrumento se adaptó a las particularidades de cada entrevistado, favoreciendo la profundidad y riqueza de la información recolectada.

Por otro lado, se diseñó un cuestionario de encuesta estructurada, compuesto por preguntas cerradas con opciones de respuesta previamente definidas, dirigido tanto a los colaboradores de las áreas comerciales y de marketing como a los clientes de la empresa. Este instrumento permitió obtener información sistemática sobre la gestión de clientes, el uso de herramientas digitales, la percepción de la calidad del servicio, el nivel de satisfacción y la disposición hacia la adopción de nuevas tecnologías como el CRM.

Asimismo, se empleó una ficha de análisis documental, mediante la cual se registró la información extraída de informes internos de ventas, registros de inventarios y bases de datos de clientes, permitiendo organizar la información secundaria en categorías que facilitaron su análisis e interpretación. En este contexto, la utilización de estos instrumentos se realizó de manera complementaria, ya que la riqueza del estudio radicó en la posibilidad de contrastar la información obtenida de los diferentes actores y fuentes, permitiendo un proceso de triangulación que fortalece la validez y confiabilidad de los hallazgos.

5.10. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de la información obtenida se realizó en varias etapas que combinan técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo con el fin de estructurar un marco de resultados que permitieron responder a las preguntas de investigación aparte de cumplir con los objetivos propuestos. En el caso de la información cualitativa, obtenida principalmente a través de entrevistas, se procederá a una transcripción detallada de los relatos, para posteriormente aplicar un proceso de codificación temática que permitirá identificar categorías emergentes relacionadas con el proceso de ventas, la gestión de clientes, las dificultades percibidas y las expectativas sobre el CRM.

Con base en ello, dichas categorías fueron contrastadas con la teoría revisada y con los objetivos de la investigación que asegurará un análisis profundo y

contextualizado. Por su parte, la información cuantitativa derivada de las encuestas se organizó, aparte de sistematizada mediante herramientas de análisis estadístico descriptivo, que facilitó el cálculo de frecuencias, porcentajes y tendencias, permitiendo elaborar gráficos e indicadores que reflejan la percepción de los colaboradores en relación con los procesos actuales y la implementación del sistema CRM.

5.11. CONSIDERACIONES ÉTICAS

De la misma forma, los datos extraídos del análisis documental fueron consolidados en matrices comparativas, las cuales permitieron evidenciar variaciones en las ventas, la rotación de inventarios y la gestión de clientes a lo largo del tiempo. Asimismo, la integración de estos análisis en un proceso de triangulación metodológica garantizó la coherencia y consistencia de los hallazgos, al posibilitar la contrastación de los resultados cualitativos, cuantitativos y documentales. Esto permitió obtener una visión más precisa de la realidad de la empresa Khala y facilitó la formulación de recomendaciones sólidas para la implementación del sistema de gestión de clientes

En el marco de esta investigación, resultó indispensable subrayar las consideraciones éticas que guiaron cada fase del proceso, en concordancia con los principios de responsabilidad, transparencia y respeto hacia los participantes y la información recopilada. En este sentido, se garantizó la confidencialidad de los datos personales de los directivos y colaboradores, asegurando que la información recolectada fuera utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación, en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1581 de 2012

6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA KHALA

6.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS

Actualmente, la empresa Khala se encuentra en una etapa de crecimiento acelerado caracterizada por la ampliación de su portafolio de productos y el incremento progresivo en el número de clientes atendidos, aunque, este desarrollo se ha visto acompañado de retos significativos derivados de la ausencia de procesos sistematizados que permitan centralizar la información y garantizar una gestión organizada de las relaciones con los consumidores, lo cual ha ocasionado que gran parte de las operaciones se desarrollen de manera manual a través de hojas de cálculo, agendas físicas y registros dispersos en redes sociales. Con base en ello, este contexto ha generado dificultades para realizar un seguimiento estructurado de los clientes, ha limitado la capacidad de fidelización aparte de la disminuido la eficiencia en la gestión comercial, convirtiéndose en un obstáculo para el aprovechamiento pleno de las oportunidades que ofrece la digitalización del mercado actual.

Por otro lado, el proceso de ventas actual de Khala se organiza en seis etapas principales: captación de clientes, registro, contacto y seguimiento, cierre de venta, logística y postventa, puesto que, cada una de ellas involucra diferentes áreas y responsabilidades. A pesar que, la gerente identifica que el sistema de gestión aún es manual, utilizando herramientas como Excel, agendas físicas en conjunto con los chats en redes sociales. Ahora bien, esta metodología, aunque funcional en etapas iniciales, limita la trazabilidad, la organización de la información y la eficiencia operativa. De acuerdo con Loaiza (la entrevistada), la empresa está en una fase de transición tecnológica mediante la implementación del CRM Kommo, con el propósito de centralizar los datos de clientes, automatizar tareas y generar indicadores de desempeño en tiempo real. Conviene mencionar que, las ventajas competitivas de Khala se centran en tres pilares:

- Exclusividad y diseño artesanal con materiales de alta calidad.
- Personalización de la atención al cliente.
- Asesoría de imagen y experiencia de compra diferenciada.

Por consiguiente, la percepción del cliente sobre la marca es altamente positiva. Los consumidores valoran la cercanía, la calidez y el acompañamiento en cada etapa del proceso de compra, lo cual ha contribuido a generar fidelización y confianza. Aunque, la empresa reconoce que la falta de herramientas automatizadas reduce la

capacidad de mantener una relación posventa sostenida y dificulta la segmentación precisa del público objetivo.

Cabe establecer que, la gerente señala dos áreas críticas de mejora:

- **Gestión de inventario:** se requiere una mayor integración con las ventas para evitar sobrecostos y mejorar los tiempos de entrega.
- **Seguimiento y fidelización del cliente:** los registros dispersos generan duplicidad de esfuerzos y pérdida de información valiosa para estrategias de retención.

Estas limitaciones evidenciaron la necesidad de migrar hacia un modelo digital que integrara los procesos de ventas, atención al cliente y marketing en una única plataforma. En este contexto, la empresa Khala utilizaba un ERP básico para la gestión contable y de inventarios, complementado con hojas de cálculo y comunicaciones a través de redes sociales; sin embargo, la falta de centralización de la información impedía un análisis integral de los datos y restringía la toma de decisiones basada en indicadores. En consecuencia, la implementación de Kommo representó un paso clave en el proceso de transformación digital, al permitir la automatización de tareas, la reducción de los tiempos de respuesta y el fortalecimiento de la gestión de la información comercial.

Ahora bien, la decisión de adoptar un CRM surge de la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la relación con los clientes. Los beneficios esperados incluyen:

- Organización centralizada de la base de clientes.
- Automatización de seguimientos y recordatorios.
- Fidelización mediante campañas personalizadas.
- Generación de métricas e indicadores estratégicos.
- Incremento en ventas y mejora del servicio posventa.

Desde la perspectiva de la gerente, el CRM no debe considerarse un gasto aparte de una inversión estratégica que potencia la competitividad y sostenibilidad del negocio.

En este contexto, la gerente Loaiza enfatiza que el éxito del CRM depende de la capacitación continua del personal y la creación de protocolos claros de uso, ya que, recomienda implementar talleres prácticos, seguimiento periódico y acompañamiento técnico para garantizar una correcta adopción. La clave según la entrevistada es que el equipo perciba la herramienta como un apoyo que facilita su labor diaria y no como un mecanismo de control.

Desde un enfoque analítico, la entrevista refleja un modelo de negocio en crecimiento, con una propuesta de valor clara basada en la diferenciación y la experiencia personalizada, a pesar que, revela una brecha tecnológica significativa que limita la eficiencia interna y la capacidad de escalar operaciones. Conviene mencionar que, la decisión de implementar un CRM como Kommo surge de un diagnóstico organizacional acertado, que identifica la dispersión de información y la falta de trazabilidad como principales obstáculos. La herramienta permitirá integrar los procesos de ventas y marketing aparte de consolidar una base de conocimiento que facilite la toma de decisiones y el diseño de estrategias de fidelización efectivas.

Finalmente, Khala se encuentra en una etapa de maduración tecnológica y estratégica, donde la digitalización de su gestión comercial será determinante para mantener su posicionamiento competitivo. Con base en que, la visión de su gerente evidencia una comprensión profunda del valor que aporta la tecnología en la relación empresa–cliente y en la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

En el marco del objetivo de diagnóstico de la situación actual de los procesos de ventas en la empresa Khala, se desarrollaron entrevistas y encuestas dirigidas tanto a la gerencia como al equipo operativo permitiendo construir una visión integral que articula la perspectiva estratégica con la percepción de los colaboradores que se encuentran en contacto directo con el cliente y con los procesos internos. Por consiguiente, la información recolectada, organizada y analizada, evidencia tanto fortalezas como debilidades estructurales como oportunidades de mejora que se proyectan en la implementación del sistema CRM como eje central para la transformación organizacional.

6.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

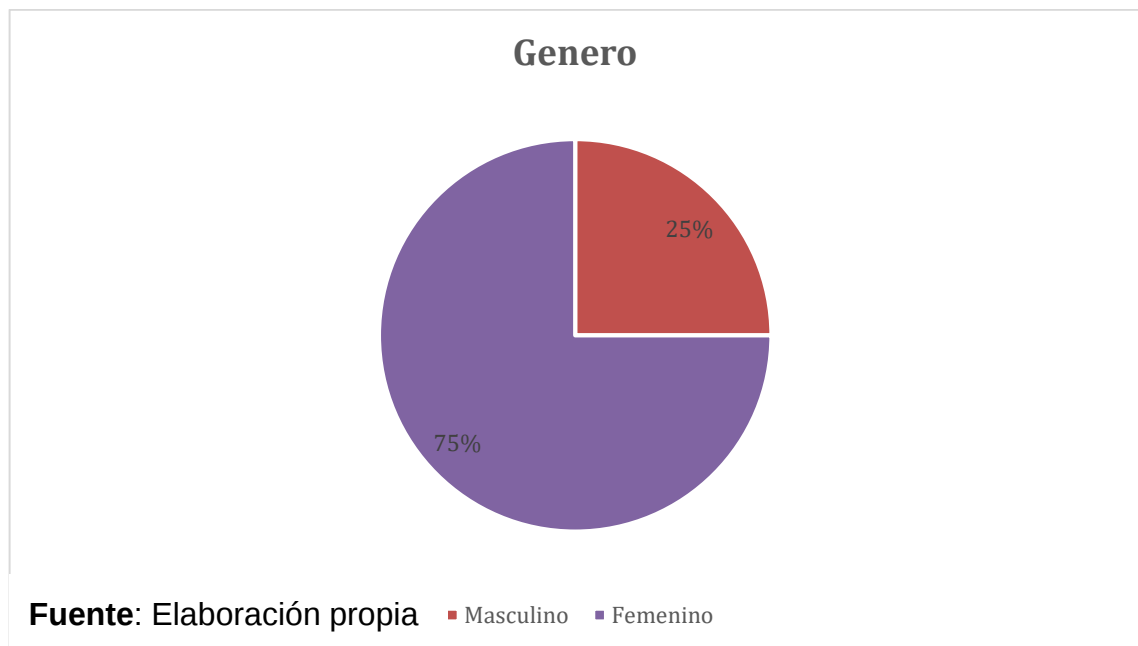
6.2.1. Análisis de la encuesta aplicada a los propietarios

La entrevista con la fundadora y directora general de Khala, Carolina Loaiza, ofrece una visión detallada sobre el origen, evolución, estructura operativa y desafíos actuales de la empresa. Los datos recabados permiten comprender tanto el contexto de crecimiento del negocio como las razones estratégicas que motivan la implementación del sistema CRM Kommo (ver anexo A). Conviene mencionar que la empresa Khala nació como una iniciativa emprendedora ante la falta de oportunidades laborales en el área profesional de su fundadora. Desde su creación, la empresa se ha distinguido por ofrecer productos de cuero premium, con un enfoque en la exclusividad, el diseño innovador y la atención personalizada. Por lo que, este modelo de valor agregado le ha permitido pasar de un esquema unipersonal a una organización con trece colaboradores y un portafolio que ha crecido de 4 líneas iniciales a más de cuarenta referencias, incluyendo calzado, bolsos, carteras y morrales, ya que, este desarrollo demuestra la capacidad de la empresa para adaptarse a las tendencias del mercado y fortalecer su posicionamiento en el sector marroquino.

La encuesta aplicada a los propietarios de la empresa Khala tuvo como propósito identificar la visión estratégica frente a la gestión comercial, el manejo de la información de los clientes y el uso de herramientas tecnológicas en los procesos de ventas.

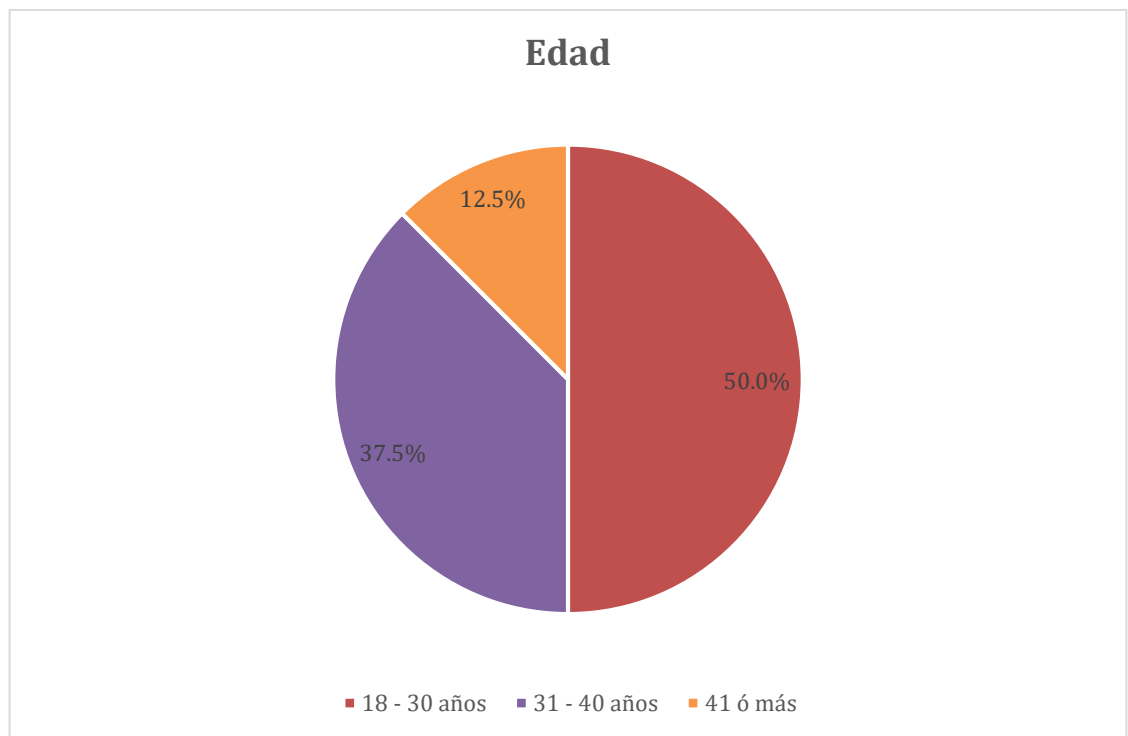
A partir de los resultados obtenidos, se analizan los principales aspectos relacionados con la toma de decisiones, el control de la información y las oportunidades de mejora en la gestión de clientes, con el fin de evaluar la pertinencia de la implementación de un sistema CRM.

Figura 11. Representación gráfica pregunta de género



Los resultados de la encuesta realizada evidencian que, del **100%** del personal encuestado, el 75% corresponde al género femenino, mientras que el **25%** pertenece al género masculino, indicando así que la empresa Khala cuenta mayormente con talento femenino. La predominancia femenina representa la naturaleza de la empresa de artículos para dama, generando fortalezas y habilidades comunicativas.

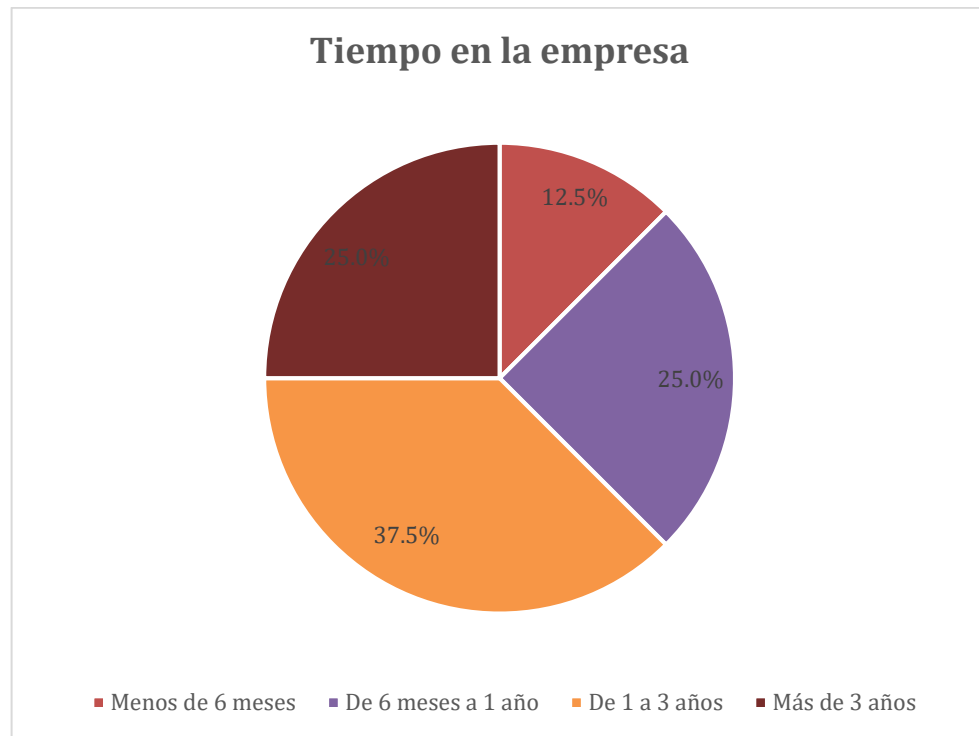
Figura 12. Representación gráfica Edad



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta, en términos de la edad del personal, evidencian que, del **100%** del personal encuestado, el **50%** se encuentra en el rango de edad entre 18 y 30 años, el **37,5%** corresponde al rango de 31 a 40 años, y el **12,5%** tiene 41 años o más, lo que indica que la empresa Khala cuenta con una mayor participación de personal joven, brindando oportunidades laborales y de desarrollo a esta población.

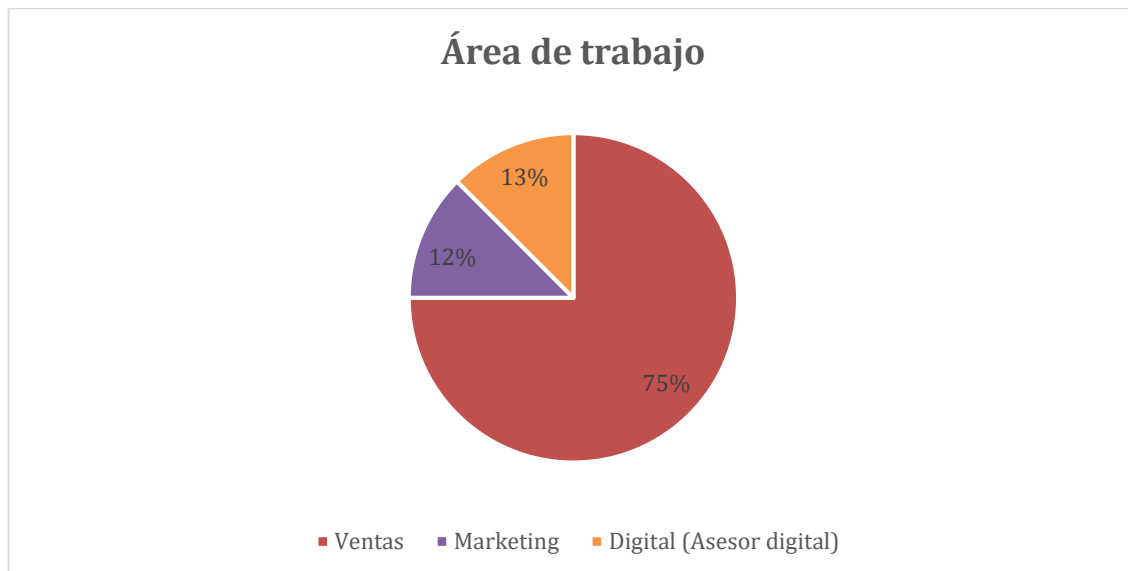
Figura 13. Representación gráfica Tiempo en la empresa



Fuente: Elaboración propia

El análisis del tiempo de permanencia del personal en la empresa evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **37,5%** lleva entre 1 y 3 años laborando en la empresa, el **25%** cuenta con más de 3 años, otro **25%** tiene entre 6 meses y 1 año, y el **12,5%** lleva menos de 6 meses, reflejando así que el personal de Khala cuenta con experiencia y permanencia dentro de la empresa.

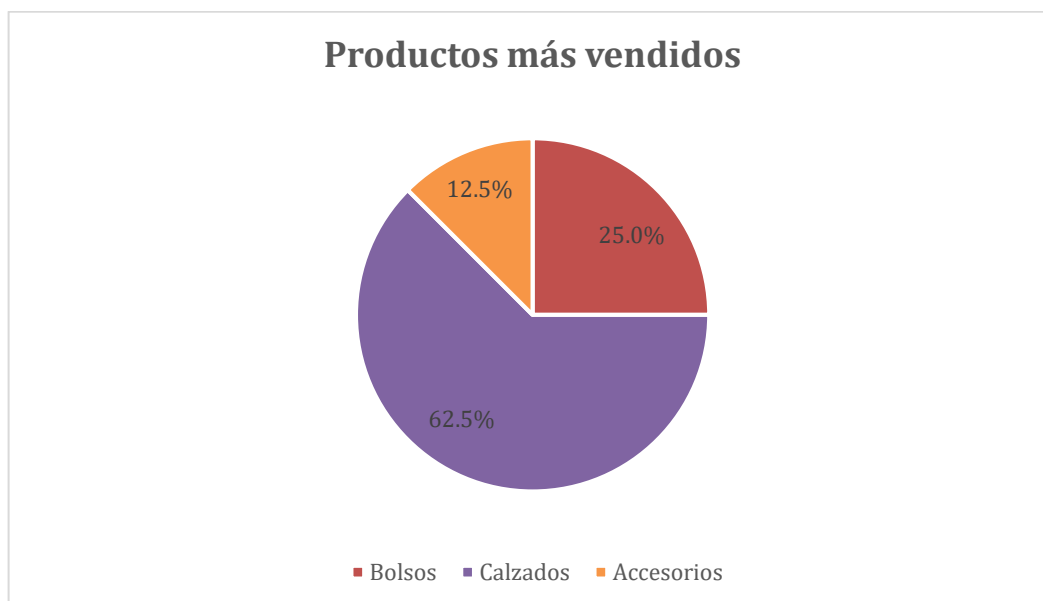
Figura 14. Representación gráfica Área de trabajo



Fuente: Elaboración propia

El análisis del área de trabajo del personal evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **75%** labora en el área de ventas, el **12%** pertenece al área de marketing, y el **13%** desempeña funciones como asesor digital, lo que refleja que la mayor parte del personal de la empresa Khala se concentra en el área de ventas, principalmente en labores de atención física al cliente.

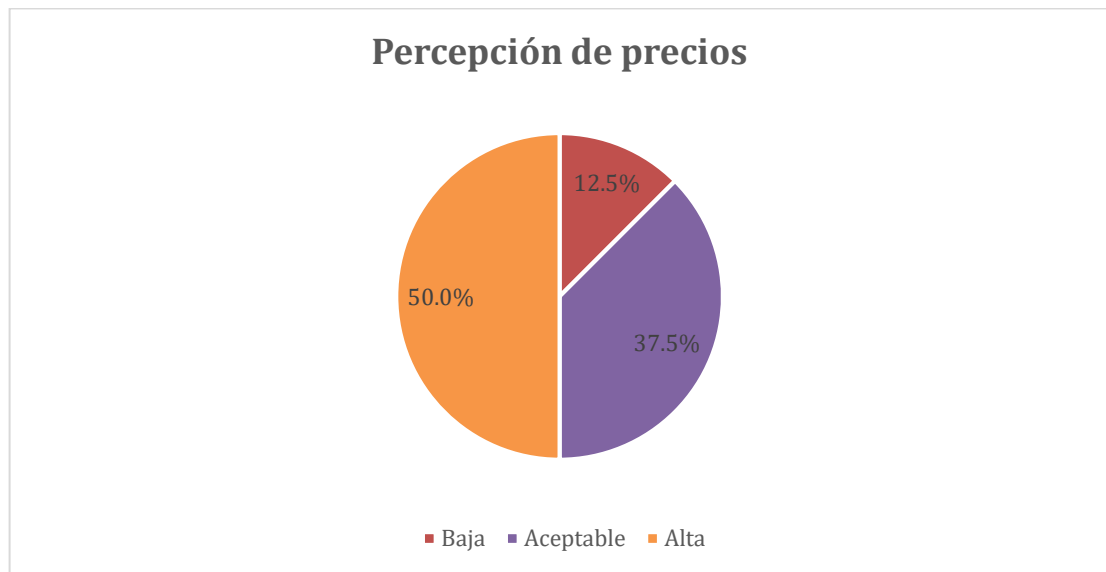
Figura 15. Representación gráfica Productos más vendidos



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de los productos más vendidos evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **62,5%** identifica el calzado como el producto con mayor venta, el **25%** señala los bolsos, y el **12,5%** corresponde a los accesorios, reflejando así que el calzado representa el principal producto comercializado por la empresa Khala.

Figura 16. Representación gráfica Percepción de precios



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la percepción de precios evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **50%** considera que los precios son altos, el **37,5%** los califica como aceptables, y el **12,5%** los percibe como bajos, reflejando que una mayor proporción del personal considera que los precios de los productos de la empresa Khala son altos, debido al buen material, durabilidad, calidad y el diseño de los productos.

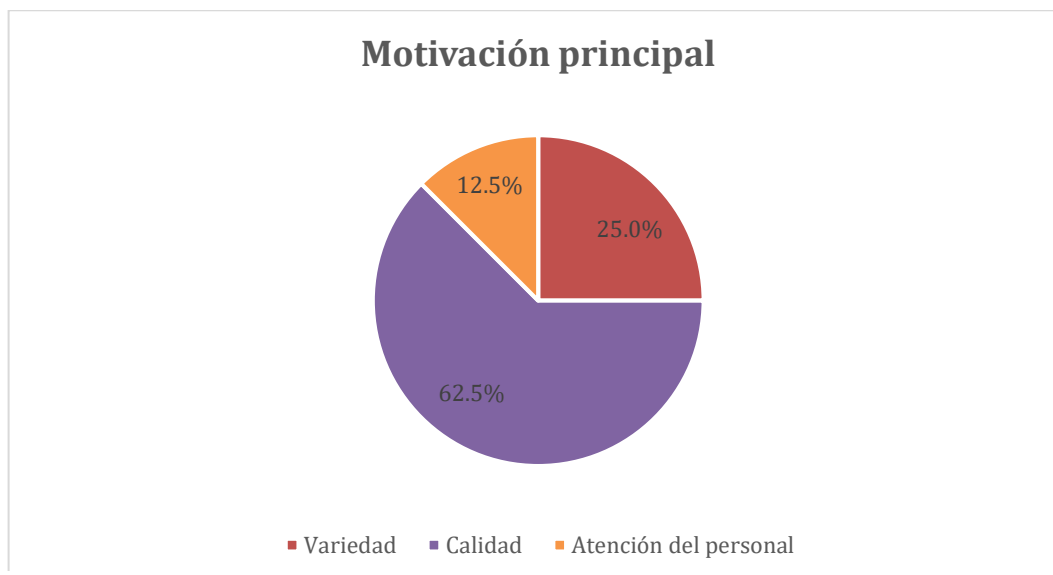
Figura 17. Representación gráfica Calidad percibida



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de la calidad percibida evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **75%** considera que la calidad de los productos es muy buena, mientras que el **25%** la califica como buena, reflejando una percepción positiva frente a la calidad de los productos ofrecidos por la empresa Khala.

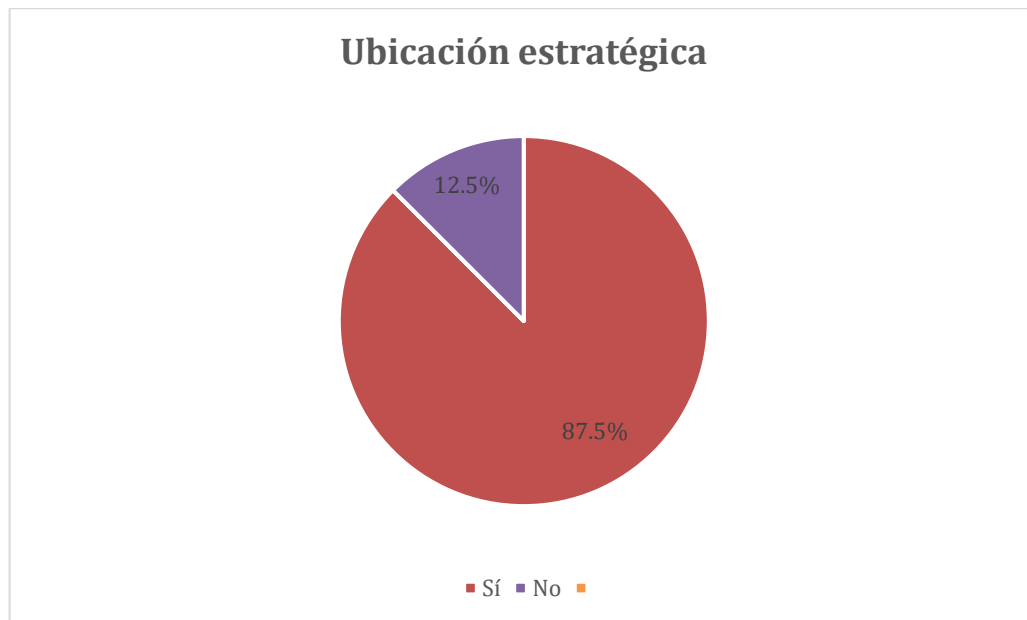
Figura 18. Representación gráfica Motivación principal



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la motivación principal evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **62,5%** identifica la calidad como el principal factor de motivación, el **25%** señala la variedad de productos y el **12,5%** destaca la atención del personal, reflejando que la calidad es el factor que mayormente motiva a los clientes a comprar los productos de Khala.

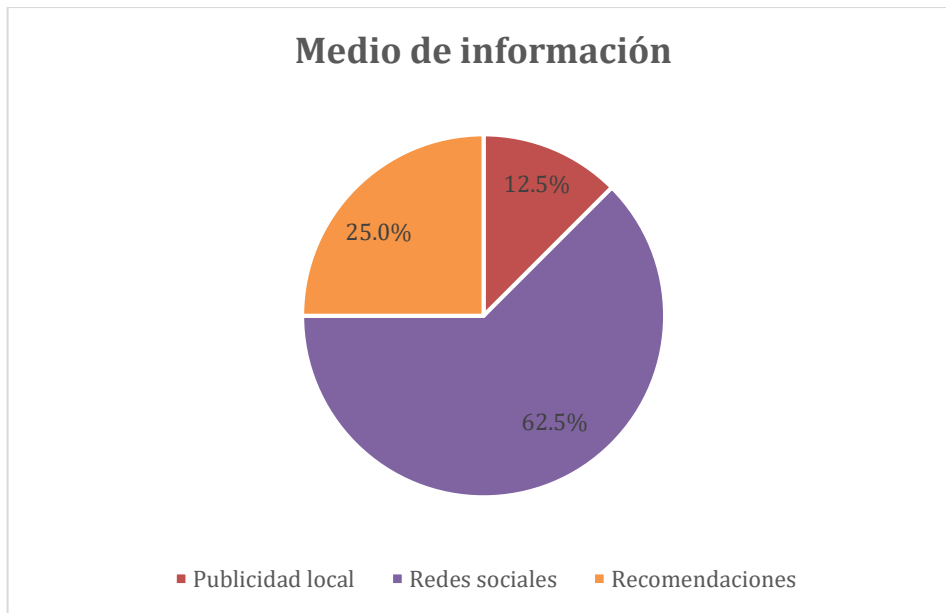
Figura 19. Ubicación estratégica



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la ubicación estratégica evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **87,5%** considera que la ubicación de la empresa es estratégica, mientras que el **12,5%** indica que no lo es, reflejando que la mayoría del personal percibe que la ubicación de la empresa Khala es favorable para la venta de los productos, al considerar que se encuentra en un sector céntrico y comercial.

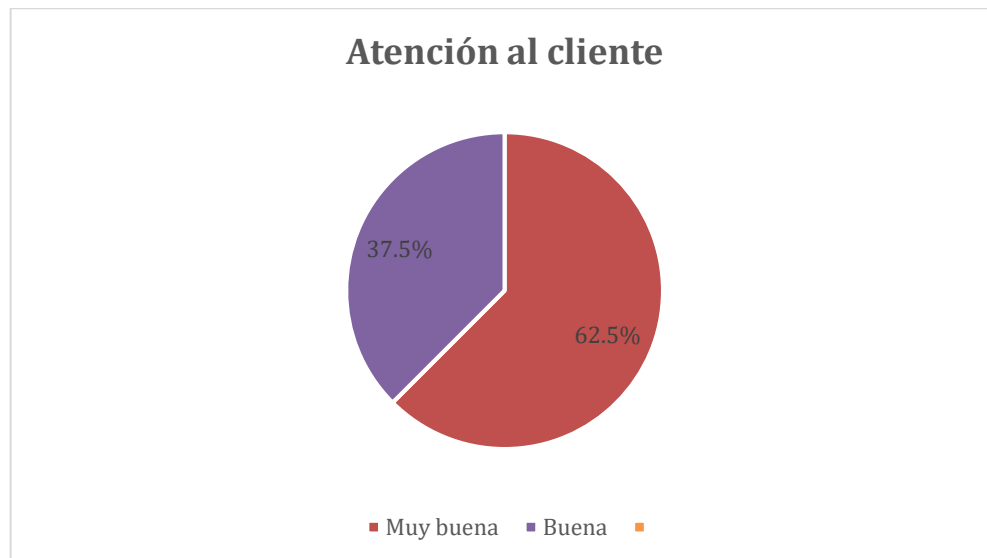
Figura 20. Representación gráfica Medio de información



Fuente: Elaboración propia

El análisis del medio de información evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **62,5%** identifica las redes sociales como el principal medio de información, el **25%** señala las recomendaciones y el **12,5%** corresponde a la publicidad local, reflejando que las redes sociales representan el canal más utilizado para dar a conocer los productos de la empresa Khala, resultado que evidencia la importancia de la implementación de un sistema CRM, que permita gestionar la información y fortalecer la comunicación digital.

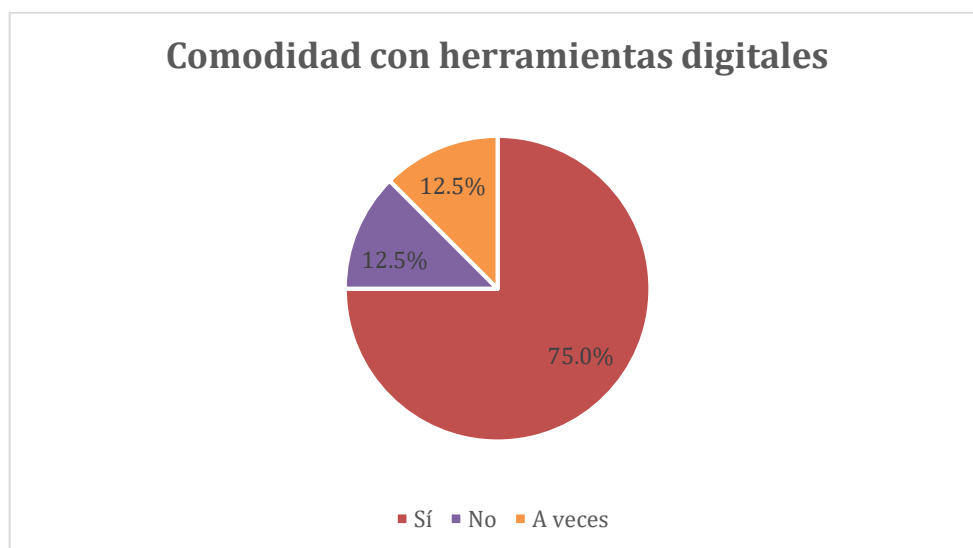
Figura 21. Representación gráfica Atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la atención al cliente evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **62,5%** considera que la atención al cliente es muy buena, mientras que el **37,5%** la califica como buena, reflejando una percepción positiva frente a la atención brindada por el personal de la empresa Khala.

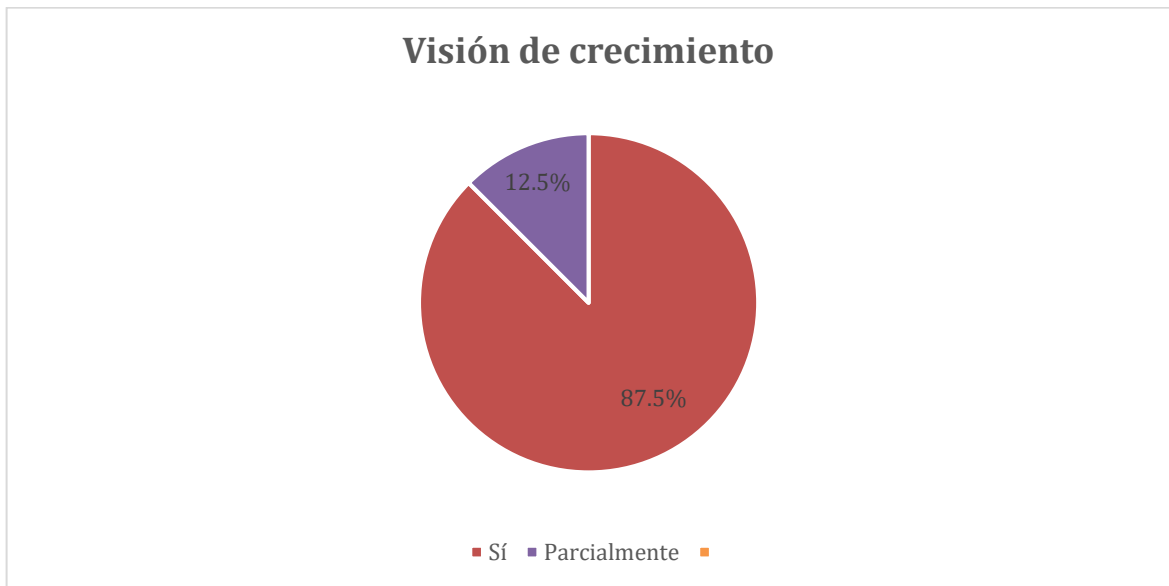
Figura 22. Representación gráfica Comodidad con herramientas digitales



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la comodidad con herramientas digitales evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **75%** manifiesta sentirse cómodo con el uso de herramientas digitales, mientras que el **12,5%** indica que no se siente cómodo y otro **12,5%** señala que sólo en algunas ocasiones; reflejando que la mayoría del personal de la empresa Khala presenta una disposición positiva hacia el uso de herramientas digitales, lo cual genera favorabilidad para la implementación de un sistema CRM, al facilitar el aprendizaje, el manejo y la disposición del personal frente a esta herramienta.

Figura 23. Representación gráfica Visión de crecimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la visión de crecimiento evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **87,5%** considera que la empresa cuenta con una visión de crecimiento, mientras que el **12,5%** señala que esta visión se cumple parcialmente, reflejando que la mayoría del personal percibe a la empresa Khala con proyección de crecimiento.

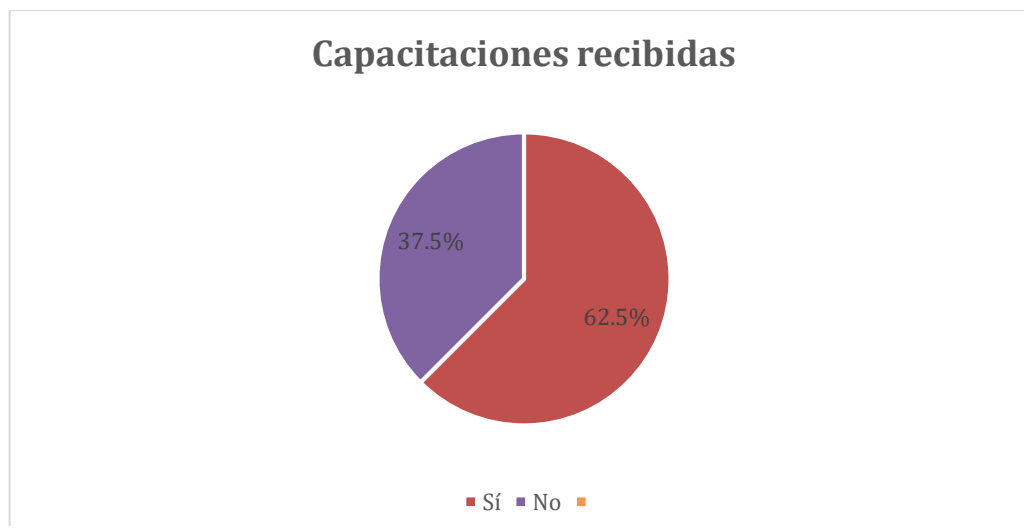
Figura 24. Representación gráfica Apertura de la dirección



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la apertura de la dirección evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **75%** considera que la dirección de la empresa muestra apertura, mientras que el **25%** señala que esta apertura se presenta solo en algunas ocasiones, reflejando el compromiso de la empresa con el trabajo en equipo y la valoración de los aportes de cada colaborador.

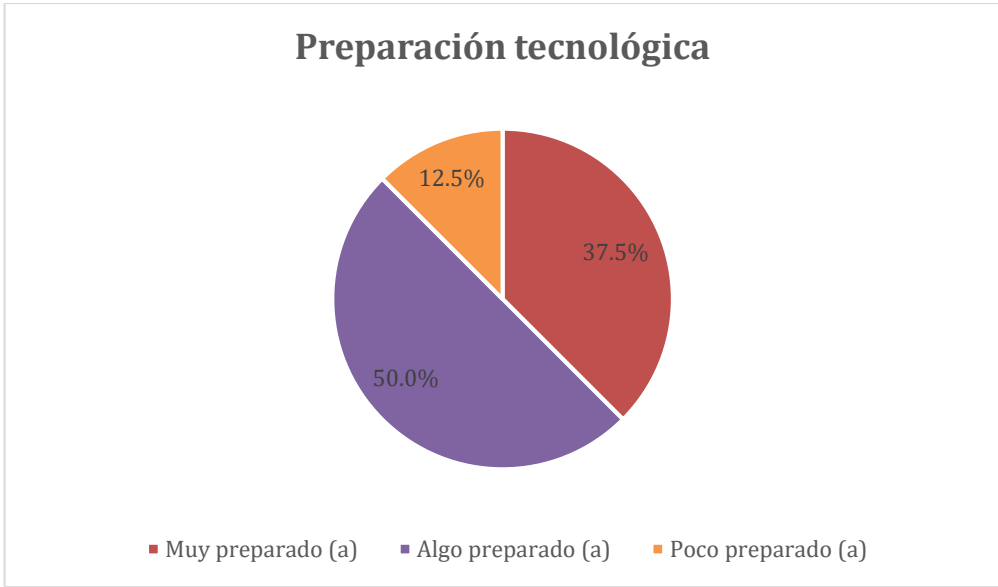
Figura 25. Representación gráfica Capacitaciones recibidas



Fuente: Elaboración propia

El análisis de las capacitaciones recibidas evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **62,5%** indica haber recibido capacitaciones, mientras que el **37,5%** señala que no, reflejando que, aunque una gran parte del personal ha sido capacitada, aún se deben fortalecer los procesos de capacitación para todo el personal, con el fin de fortalecer el compromiso y la eficiencia en el desempeño de sus funciones.

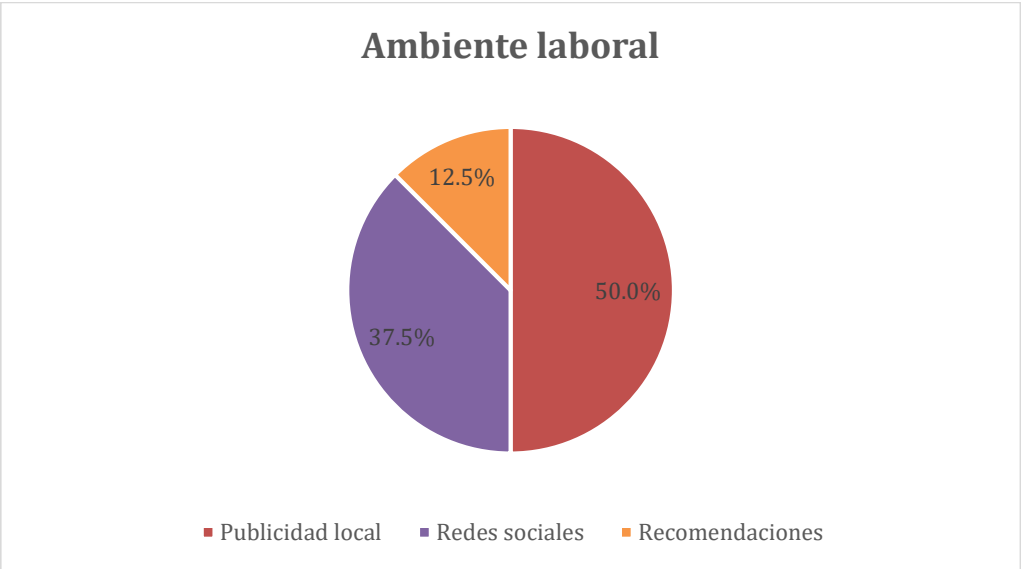
Figura 26. Representación gráfica Preparación tecnológica



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la preparación tecnológica evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **50%** se considera algo preparado, el **37,5%** se percibe como muy preparado, y el **12,5%** se identifica como poco preparado, reflejando que la mayoría del personal de la empresa Khala cuenta con un nivel de preparación tecnológica intermedio.

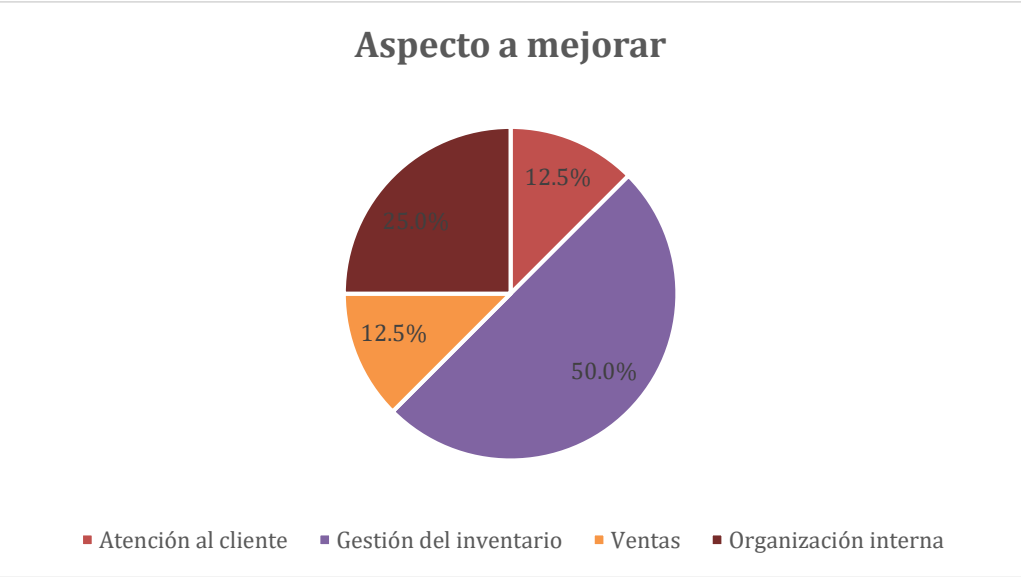
Figura 27. Representación gráfica Ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia

El análisis del ambiente laboral evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **50%** califica el ambiente laboral como excelente, el **37,5%** lo considera bueno, y el **12,5%** lo percibe como regular, reflejando que la mayoría del personal de la empresa Khala percibe un ambiente laboral positivo, favoreciendo al desempeño.

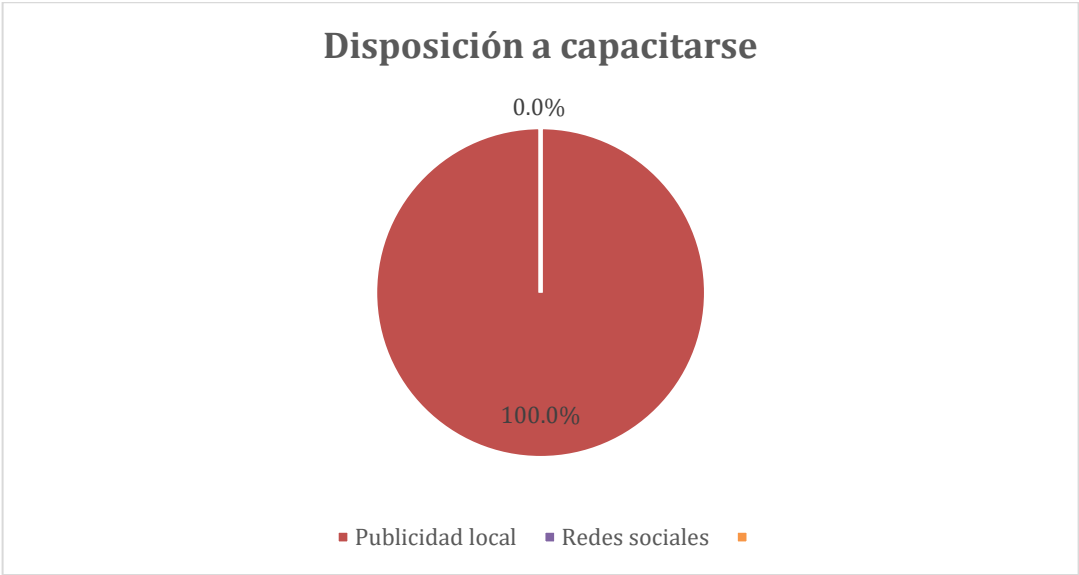
Figura 28. Representación gráfica Aspecto a mejorar



Fuente: Elaboración propia

El análisis de los aspectos a mejorar evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **50%** identifica la gestión del inventario como el principal aspecto a mejorar, el **25%** señala la organización interna, mientras que el **12,5%** menciona la atención al cliente y otro **12,5%** las ventas, reflejando la necesidad de fortalecer cada uno de los procesos para optimizar su funcionamiento general.

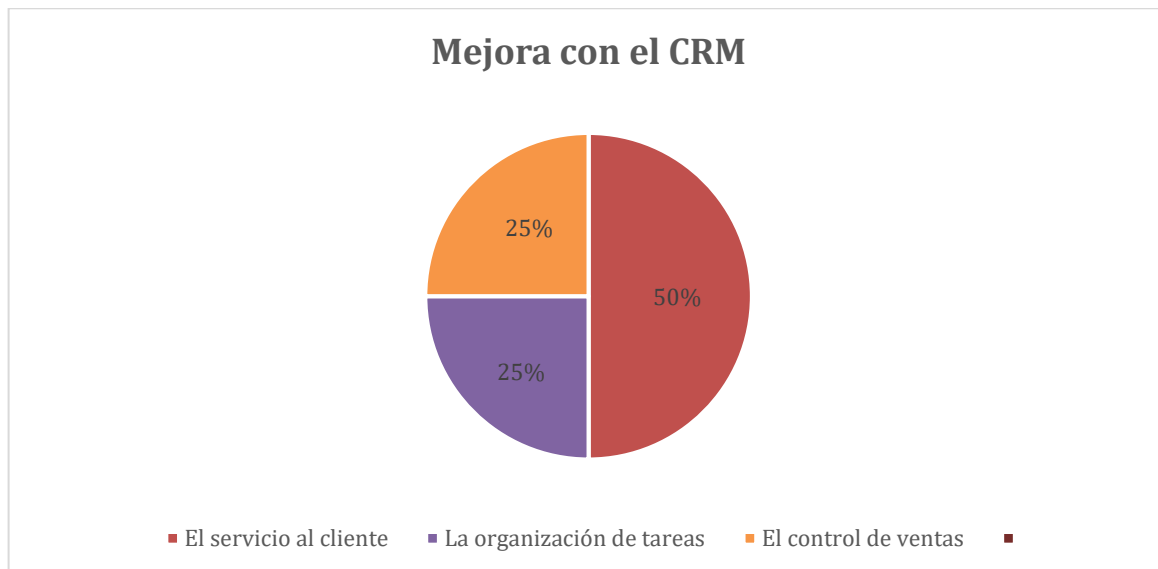
Figura 29. Representación gráfica Disposición a capacitarse



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la disposición a capacitarse evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **100%** manifiesta estar dispuesto a recibir capacitaciones, reflejando una actitud positiva y abierta por parte del personal hacia el aprendizaje continuo.

Figura 30. Representación gráfica Mejorar con el CRM



Fuente: Elaboración propia

El análisis de los aspectos que pueden mejorar con la implementación del CRM evidencia que, del **100%** del personal encuestado, el **50%** considera que el principal beneficio será la mejora del servicio al cliente, mientras que el **25%** señala la organización de tareas y otro **25%** el control de ventas, reflejando que el CRM se percibe como una herramienta clave para mejorar tanto la gestión interna, como para fortalecer la atención al cliente y a las ventas.

Los resultados obtenidos evidencian que los propietarios reconocen la importancia de mejorar la gestión comercial y fortalecer la relación con los clientes; sin embargo, se identifican limitaciones en el manejo organizado de la información y en el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de las ventas.

Asimismo, se observa que los procesos actuales se desarrollan de manera manual o poco estructurada, lo que dificulta la trazabilidad de los clientes, la toma de decisiones basada en datos y la implementación de estrategias de fidelización.

En este sentido, se evidencia la necesidad de incorporar herramientas tecnológicas que permitan optimizar la gestión de la información y mejorar la eficiencia de los procesos comerciales.

A partir de lo anterior, la implementación de un sistema CRM se presenta como una solución estratégica, ya que permitirá centralizar la información de los clientes, mejorar el control de los procesos comerciales y facilitar la toma de decisiones basada en datos reales.

Además, el CRM contribuirá a optimizar el seguimiento de clientes, mejorar la comunicación y fortalecer las estrategias de fidelización, alineándose con las necesidades identificadas por los propietarios.

En conclusión, la encuesta aplicada a los propietarios permite evidenciar que la empresa Khala cuenta con una visión orientada al crecimiento y a la mejora de sus procesos comerciales, pero presenta debilidades en la gestión estructurada de la información y en el uso de herramientas tecnológicas.

En este contexto, la implementación del sistema CRM se ajusta al perfil y a las necesidades de la organización, ya que permitirá fortalecer la gestión de clientes, optimizar la toma de decisiones y mejorar la eficiencia de los procesos comerciales, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

6.2.2. Encuesta a colaboradores

La encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Khala tuvo como propósito identificar las condiciones internas relacionadas con la gestión comercial, el uso de herramientas tecnológicas, la comunicación organizacional y la preparación del talento humano frente a la implementación de un sistema CRM.

A partir de los resultados obtenidos, se analizan aspectos clave como el nivel de capacitación, la organización de los procesos, el manejo de la información y la disposición del personal hacia el uso de nuevas tecnologías, con el fin de evaluar la viabilidad de la implementación del CRM en la empresa.

Las encuestas realizadas a 8 colaboradores (1 gerente general de marketing y mercadeo, 6 asesoras de ventas presenciales y 1 asesora digital) permitieron caracterizar al equipo humano que dinamiza la relación con los clientes. Por lo que, se encontró que el 75 % son mujeres y el 25 % hombres, con un predominio de trabajadores jóvenes, ya que el 50 % se ubica entre los 18 y 30 años, el 37,5 % entre 31 y 40 años y apenas un 12,5 % supera los 41 años.

En cuanto al tiempo de vinculación, la mayoría cuenta con experiencia consolidada dentro de la empresa, dado que el 37,5 % lleva entre 1 y 3 años, mientras que el resto se distribuye en proporciones equitativas entre menos de 6 meses, de 6 meses a 1 año y más de 3 años. Ahora bien, este panorama permite inferir que existe una mezcla entre personal con trayectoria y colaboradores más recientes, lo cual favorece tanto la continuidad de prácticas previas como la apertura a nuevas metodologías.

Respecto al área de trabajo, el 75 % de los encuestados pertenece al área de ventas, mientras que un 12,5 % se desempeña en marketing y otro 12,5 % en ventas digitales que reafirma que la mayor parte del equipo está orientada directamente a la interacción con el cliente. Ahora bien, esta composición refuerza la importancia de dotar a este grupo de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión comercial.

En el caso de la encuesta aplicada a los colaboradores, los resultados se presentan de forma descriptiva mediante el análisis de cada una de las preguntas planteadas, debido a que la información recolectada se orienta principalmente a la interpretación cualitativa de las percepciones del personal.

En este sentido, se opta por una presentación textual de los resultados, organizada por preguntas, lo que permite analizar de manera detallada aspectos relacionados con la gestión interna, el uso de herramientas tecnológicas, la comunicación organizacional y la preparación del talento humano frente a la implementación de un sistema CRM.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos junto con su respectivo análisis, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos internos de la empresa Khala.

6.2.2.1. Percepción sobre productos y precios

Los resultados sobre los productos más vendidos evidencian que el 62,5 % de los colaboradores percibe que el calzado es el artículo con mayor rotación, seguido de los bolsos con un 25 % y los accesorios con apenas un 12,5 %, lo que refleja una concentración en una línea específica que requiere ser aprovechada estratégicamente para ampliar ventas cruzadas y fidelización.

En cuanto a la percepción de los precios, se destaca que el 50 % considera que la aceptación por parte de los clientes es alta, mientras que un 37,5 % la ubica como

aceptable y solo un 12,5 % la percibe como baja, lo cual confirma que el mercado reconoce un valor agregado en la propuesta de Khala, asociado principalmente a la calidad de los productos, que fue evaluada como “muy buena” por el 75 % de los encuestados y “buena” por el restante 25 %. De manera coherente, la principal motivación que impulsa la compra, según el 62,5 % de los colaboradores, es la calidad, seguida de la variedad con un 25 % y de la atención del personal con un 12,5 %.

6.2.2.2. Estrategias de posicionamiento y canales de comunicación

Otro aspecto relevante corresponde a la ubicación de la tienda, considerada estratégica por el 87,5 % de los encuestados, lo que evidencia un punto fuerte en la captación de clientes presenciales. De la misma forma, el análisis de los canales de comunicación muestra que las redes sociales son el medio más influyente para difundir campañas y promociones (62,5 %), seguidas de las recomendaciones de clientes con un 25 % aparte de la publicidad local con un 12,5 %, lo cual confirma la necesidad de robustecer la estrategia digital mediante un CRM que permita segmentar audiencias en conjunto con automatizar envíos.

6.2.2.3. Evaluación interna de procesos y clima organizacional

En lo relativo a la atención al cliente, el 62,5 % la calificó como muy buena y el 37,5 % como buena, sin que se registraron percepciones negativas, lo cual reafirma la fortaleza de Khala en términos de servicio personalizado. A pesar del hecho que, al profundizar en las herramientas de apoyo, aunque el 75 % manifestó sentirse cómodo con las soluciones digitales actuales, un 25 % reconoció limitaciones, lo que confirma la dispersión tecnológica diagnosticada por la gerencia.

La visión de crecimiento empresarial es percibida de manera positiva, pues el 87,5 % considera que existe una dirección clara hacia la mejora continua, aunque un 12,5 % lo reconoce solo parcialmente. En cuanto a la apertura gerencial hacia nuevas herramientas, el 75 % coincide en que la dirección está comprometida con la innovación, mientras que el 25 % restante lo percibe como una disposición parcial, lo que plantea la necesidad de reforzar la comunicación interna sobre los beneficios del CRM.

Un aspecto crítico corresponde a las capacitaciones, ya que aunque el 62,5 % ha recibido entrenamiento desde su ingreso, el 37,5 % indica no haberlo recibido, situación que repercute en la preparación tecnológica: el 37,5 % se considera muy preparado, el 50 % algo preparado y el 12,5 % poco preparado, lo cual sugiere que la adopción del CRM debe estar acompañada de un plan intensivo de formación.

Respecto al ambiente laboral, el 50 % lo calificó como excelente, el 37,5 % como bueno y un 12,5 % como regular, sin registros de valoraciones negativas, lo que evidencia un clima organizacional favorable para los cambios tecnológicos. En cuanto a las áreas que requieren mejora, la gestión del inventario es percibida como la principal debilidad (50 %), seguida de la organización interna con un 25 %, mientras que la atención al cliente y las ventas fueron señaladas en menor medida con un 12,5 % cada una confirman que los procesos administrativos representan un cuello de botella que limita la eficiencia general.

6.2.2.4. Disposición frente al cambio y expectativas del CRM

Uno de los hallazgos más alentadores es que el 100 % de los encuestados manifestó disposición a capacitarse en el uso del CRM, lo que refleja un capital humano abierto al cambio y dispuesto a incorporar herramientas digitales que faciliten su trabajo. En relación con los beneficios esperados, el 50 % considera que la principal mejora se dará en el servicio al cliente, el 25 % en la organización de tareas y otro 25 % en el control de ventas, lo que evidencia una expectativa compartida de que la herramienta fortalecerá tanto la eficiencia operativa como la fidelización de clientes.

Los resultados evidencian que la empresa cuenta con un equipo de trabajo con disposición positiva hacia el cambio y la adopción de herramientas tecnológicas, lo que representa una fortaleza para la implementación de un sistema CRM.

Sin embargo, se identifican debilidades en aspectos como la capacitación en herramientas digitales, la estandarización de procesos comerciales y el manejo organizado de la información de los clientes. Asimismo, se evidencian oportunidades de mejora en la comunicación interna y en el seguimiento de los procesos de ventas.

Estas condiciones reflejan que, aunque existe una base favorable para la implementación del CRM, es necesario fortalecer las competencias del talento humano y estructurar mejor los procesos internos para garantizar su efectividad.

En este contexto, la implementación del sistema CRM permitirá optimizar la gestión de la información, mejorar la coordinación entre las áreas comerciales y fortalecer los procesos de seguimiento al cliente.

Además, el CRM facilitará la estandarización de los procesos, la automatización de tareas y la mejora en la comunicación interna, lo que contribuirá a incrementar la eficiencia operativa del equipo de trabajo.

No obstante, para garantizar el éxito de su implementación, será necesario acompañar el proceso con estrategias de capacitación y adaptación organizacional que permitan al personal adquirir las competencias necesarias para el uso adecuado de la herramienta.

En conclusión, la encuesta aplicada a los colaboradores permite evidenciar que la empresa Khala cuenta con un equipo humano con disposición hacia la innovación y el cambio, lo que favorece la implementación de nuevas herramientas tecnológicas.

Sin embargo, también se identifican debilidades en la capacitación, el uso de herramientas digitales y la organización de los procesos comerciales, lo que podría limitar el aprovechamiento del CRM si no se gestionan adecuadamente.

En este sentido, la implementación del sistema CRM se ajusta a las necesidades de la organización, siempre que se acompañe de procesos de formación y fortalecimiento del talento humano, permitiendo mejorar la eficiencia de los procesos, optimizar la gestión de clientes y contribuir al logro de los objetivos comerciales de la empresa.

6.2.3. Encuesta aplicada a los clientes

La encuesta aplicada a los clientes de la empresa Khala tuvo como propósito identificar aspectos relacionados con la experiencia de compra, el nivel de satisfacción, la percepción del servicio y la relación comercial con la empresa.

Los resultados permiten analizar el comportamiento del cliente, sus necesidades, expectativas y nivel de interacción con la marca, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la gestión comercial y evaluar la pertinencia de la implementación de un sistema CRM.

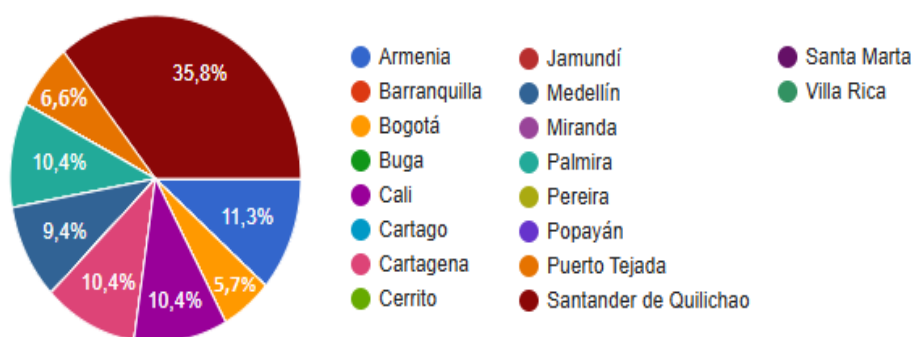
A continuación, se presentan los resultados obtenidos organizados por preguntas, junto con su respectivo análisis, permitiendo comprender la perspectiva del cliente frente a los procesos de atención, comunicación y fidelización.

Una vez analizada la información obtenida de los colaboradores, se procede a presentar los resultados de la encuesta aplicada a los clientes, con el fin de conocer su percepción frente al servicio, la atención y la relación comercial de la empresa Khala.

Figura 31. Representación gráfica del lugar de residencia de los clientes

1. ¿En qué ciudad o municipio reside actualmente?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

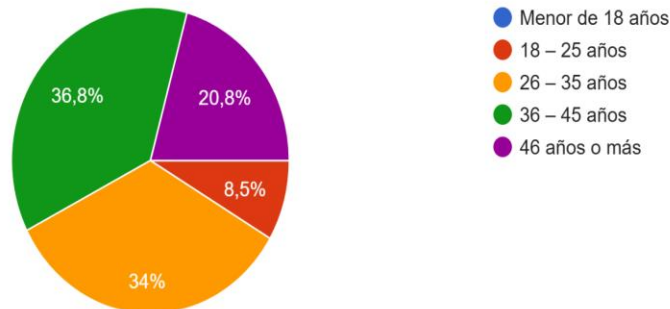
De acuerdo con los resultados obtenidos sobre el lugar de residencia de los clientes, se evidencia que el municipio de Santander de Quilichao, Cauca, concentra el mayor porcentaje con un 35,8% correspondiente a 38 personas, seguido de ciudades como Armenia con un 11,3% correspondiente a 12 personas, así como Cali, Cartagena y Palmira, cada una con un 10,4% correspondientes a 11 personas. Por su parte, ciudades como Medellín representan el 9,4% correspondiente a 10 personas, Puerto Tejada el 6,6% correspondiente a 7 personas y Bogotá el 5,7% correspondiente a 6 personas, siendo estas las de menor participación dentro de la muestra. Esta distribución permite identificar la cobertura geográfica de la empresa Khala y los territorios donde tiene mayor presencia comercial.

A partir de estos resultados, se puede inferir que la empresa presenta un mayor posicionamiento en Santander de Quilichao, Cauca, lo cual puede estar relacionado con factores como la cercanía, el reconocimiento de la marca o las estrategias de comercialización implementadas en esta zona.

Figura 32. Representación gráfica de la edad de los clientes

2. ¿Cuál es su edad?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

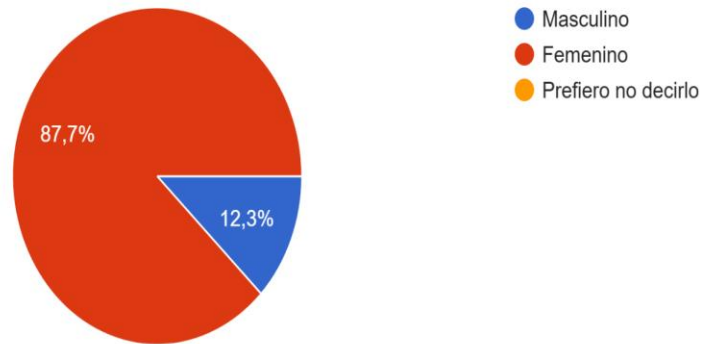
Con base en la información recolectada sobre la edad de los clientes, se observa que el rango de 36 a 45 años presenta el mayor porcentaje con un 36,8%, seguido de 26 a 35 años con un 34%, mientras que los rangos de 40 años o más 20,8% y 18 a 25 años con un 8,5% registran una menor participación. Estos resultados permiten caracterizar la edad de los clientes de la empresa Khala.

A partir de lo anterior, se puede interpretar que la empresa tiene mayor acogida en un grupo de clientes adultos, con predominio en el rango de 36 a 45 años, lo cual influye en sus preferencias de consumo, comportamiento de compra y forma de interacción con la empresa.

Figura 33. Representación gráfica del género de los clientes

3. ¿Cuál es su género?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

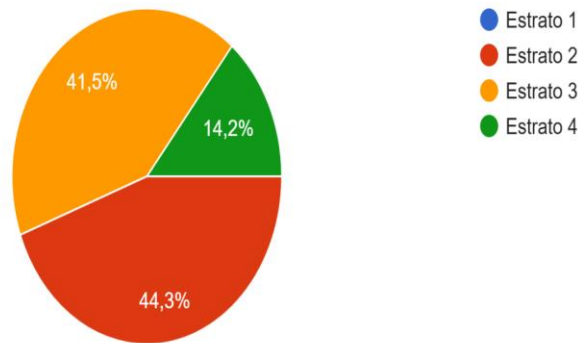
En relación con el género de los clientes, los resultados evidencian que el género femenino representa el 87,7%, seguido del género masculino con un 12,3%. Esta distribución permite identificar cómo está conformada la base de clientes de la empresa Khala.

A partir de lo anterior, se puede interpretar que la empresa tiene mayor afinidad con el público femenino, lo cual puede estar relacionado con el tipo de productos ofrecidos o las preferencias de los clientes.

Figura 34. Representación gráfica del nivel socioeconómico

4. ¿A qué nivel socioeconómico pertenece?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

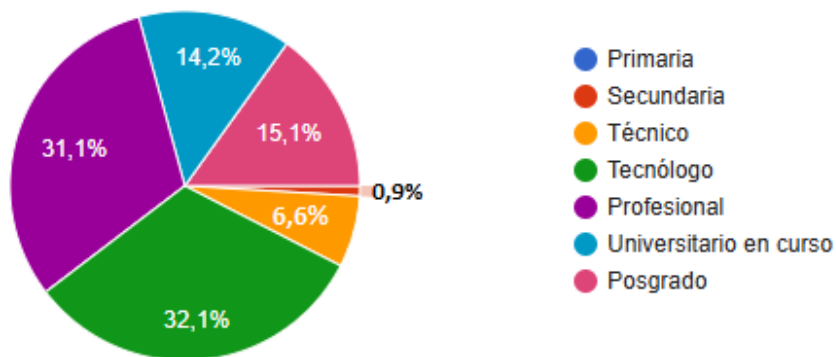
De acuerdo con los resultados relacionados con el nivel socioeconómico de los clientes, se identifica que el estrato 2 presenta el mayor porcentaje con un 44,3%, seguido del estrato 3 con un 41,5%, mientras que el estrato 4 tiene menor participación con un 14,2%. Esta información permite conocer el perfil económico de los clientes de la empresa Khala.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que la empresa está enfocando su oferta hacia un segmento de ingresos medios y medio-bajos, lo cual influye en aspectos como los precios y la decisión de compra.

Figura 35. Representación gráfica del nivel educativo de los clientes

5. ¿Cuál es su nivel educativo?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

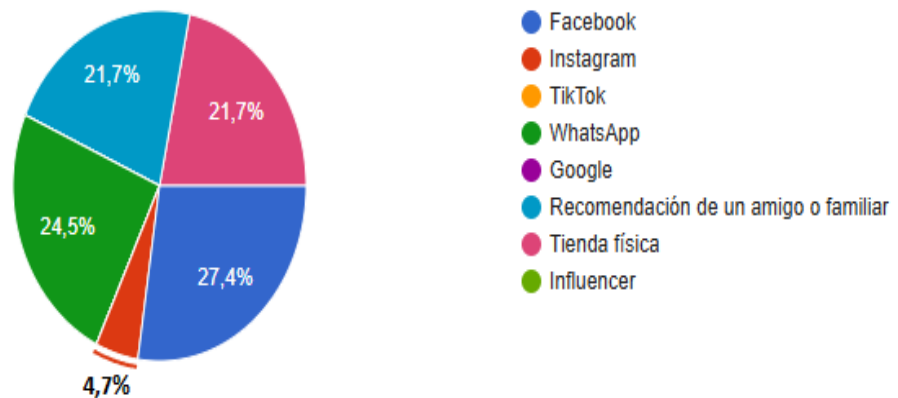
En cuanto al nivel educativo de los clientes, los resultados muestran que el nivel tecnólogo representa el 32,1%, seguido de profesional con un 31,1%, mientras que los niveles de posgrado con un 15,1%, universitario en curso con un 14,2% y técnico con un 6,6% presentan menor participación. Esta variable permite identificar el nivel de formación de los clientes de la empresa Khala.

A partir de lo anterior, se puede interpretar que los clientes cuentan principalmente con un nivel educativo tecnológico y profesional, lo cual puede influir en su comportamiento de compra y en la forma en que perciben los productos o servicios ofrecidos.

Figura 36. Representación gráfica del medio por el cual conoció la empresa

6. ¿Cómo conoció la empresa Khala?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

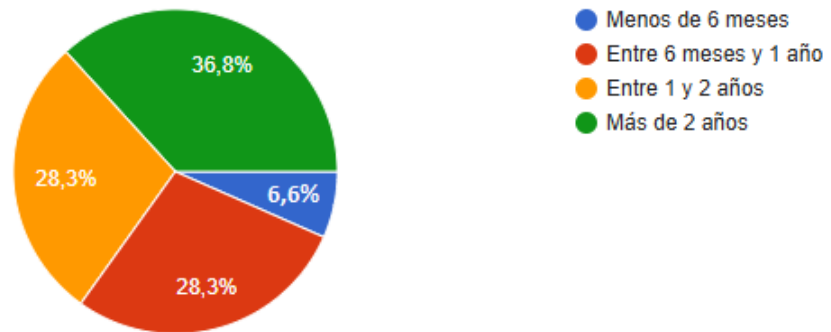
Según los resultados obtenidos sobre el medio por el cual los clientes conocieron la empresa Khala, se evidencia que Facebook presenta el mayor porcentaje con un 27,4%, seguido de WhatsApp con un 24,5%, mientras que otras opciones como la recomendación de un amigo o familiar y la tienda física, ambas con un 21,7%, junto con Instagram con un 4,7%, tienen menor participación. Esto permite identificar los principales canales por los cuales los clientes llegan a la empresa.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que el canal Facebook ha sido el más efectivo para dar a conocer la empresa, seguido de WhatsApp, lo cual refleja la importancia de las estrategias digitales utilizadas por la empresa para atraer clientes.

Figura 37. Representación gráfica de la antigüedad del cliente

7. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de la empresa Khala?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

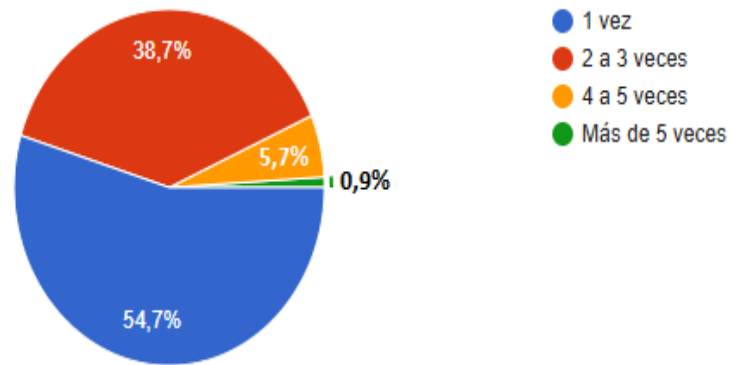
En cuanto a la antigüedad de los clientes, los resultados muestran que más de 2 años representa el 36,8%, seguido de entre 6 meses y 1 año con un 28,3%, mientras que entre 1 y 2 años con un 28,3% y menos de 6 meses con un 6,6% tienen menor participación. Estos resultados permiten identificar el tiempo que los clientes llevan comprando en la empresa Khala.

A partir de lo anterior, se puede interpretar que la empresa cuenta con una base de clientes principalmente fidelizada, lo cual refleja el nivel de permanencia y relación con la empresa.

Figura 38. Representación gráfica de la frecuencia de compra

8. ¿Cuántas veces ha comprado en la empresa Khala?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

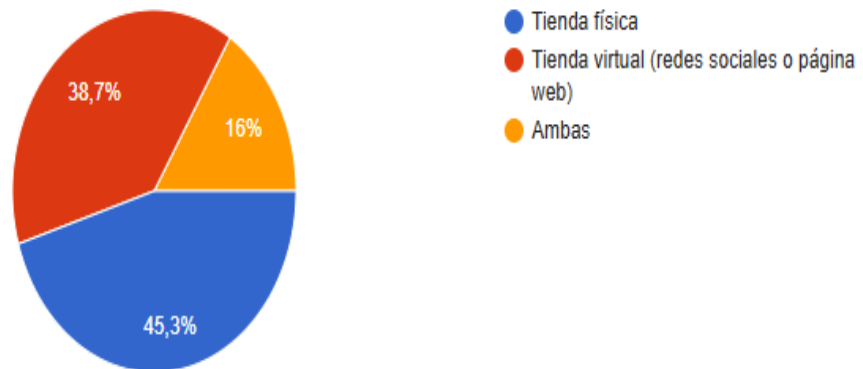
De acuerdo con los resultados sobre la frecuencia de compra de los clientes, se evidencia que una vez representa el 54,7%, seguido de 2 a 3 veces con un 38,7%, mientras que de 4 a 5 veces con un 5,7% y más de 5 veces con un 0,9% presentan menor participación. Estos datos permiten comprender el comportamiento de compra de los clientes frente a la empresa Khala.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que la mayoría de los clientes ha realizado compras en la empresa Khala una sola vez o entre dos y tres veces, lo cual evidencia una baja frecuencia de recompra.

Figura 39. Representación gráfica del canal de compra

9. ¿Cómo realiza principalmente sus compras en la empresa Khala?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

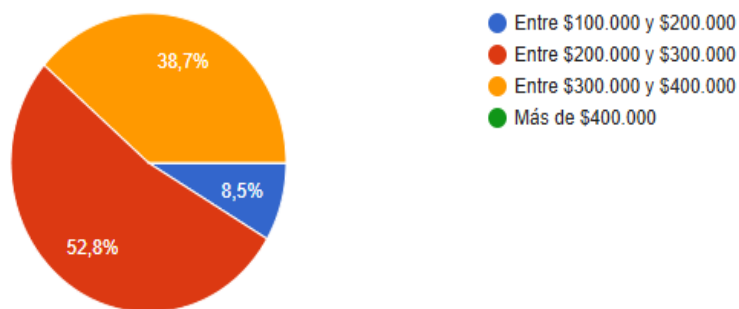
En relación con el canal de compra utilizado por los clientes, se observa que la **tienda física** presenta el mayor porcentaje con un **45,3%**, seguido de la **tienda virtual** con un **38,7%**, mientras que la opción de **ambas** representa un **16,0%**. Esta información permite identificar la forma en que los clientes prefieren adquirir los productos de la empresa Khala.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que existe una mayor preferencia por el canal **tienda física**, lo cual puede estar relacionado con la confianza, la experiencia directa con el producto o la atención que se ofrece.

Figura 40. Representación gráfica del gasto promedio

10. ¿Cuál es su gasto promedio mensual en productos como los que ofrece la empresa Khala?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

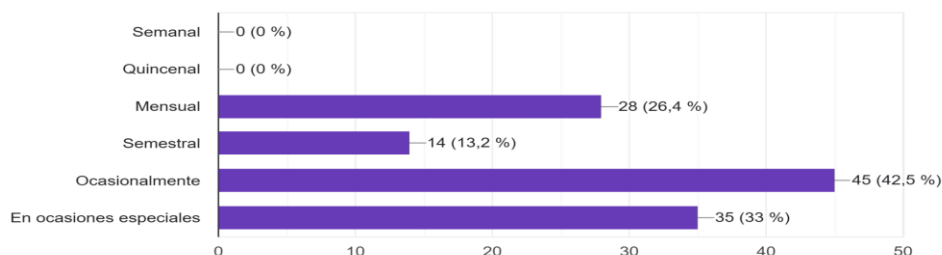
Los resultados relacionados con el gasto promedio de los clientes indican que el rango de \$200.000 a \$300.000 concentra el mayor porcentaje con un 52,8%, seguido de \$300.000 a \$400.000 con un 38,7%, mientras que el rango de \$100.000 a \$200.000 con un 8,5% presenta menor participación. Estos resultados permiten identificar el nivel de gasto de los clientes en la empresa Khala.

A partir de lo anterior, se puede interpretar que los clientes tienden a realizar compras dentro de un rango de gasto medio, lo cual puede estar relacionado con su capacidad económica y percepción de valor.

Figura 41. Representación gráfica de la frecuencia de compra

11. ¿Con qué frecuencia compra productos como los que ofrece la empresa Khala? (puede seleccionar varias)

106 respuestas

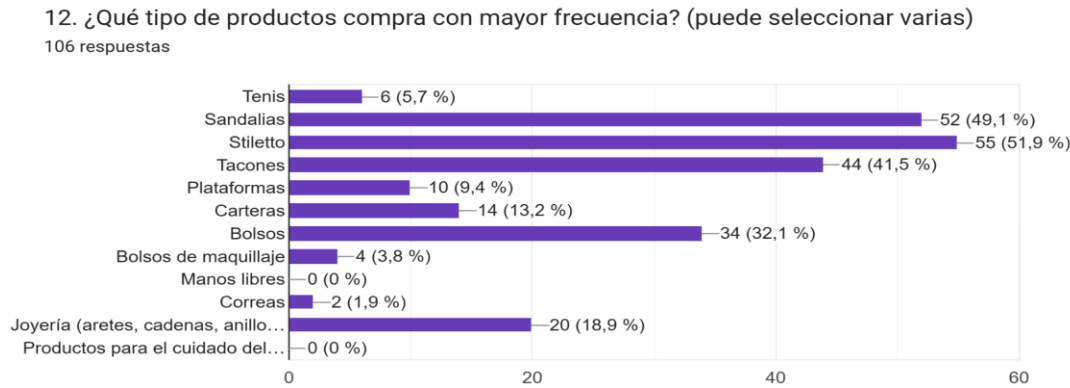


Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos sobre la frecuencia de compra de productos como los que ofrece la empresa Khala evidencian que ocasionalmente concentra el mayor porcentaje con un 42,5%, seguido de en ocasiones especiales con un 33%, mientras que otras opciones como mensual con un 26,4% y semestral con un 13,2%. Esta información permite identificar cada cuánto tiempo los clientes adquieren este tipo de productos en general.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que los clientes presentan un hábito de compra ocasional, frente a este tipo de productos, lo cual permite comprender su comportamiento de consumo en este mercado.

Figura 42. Representación gráfica de los productos adquiridos



Fuente: Elaboración propia

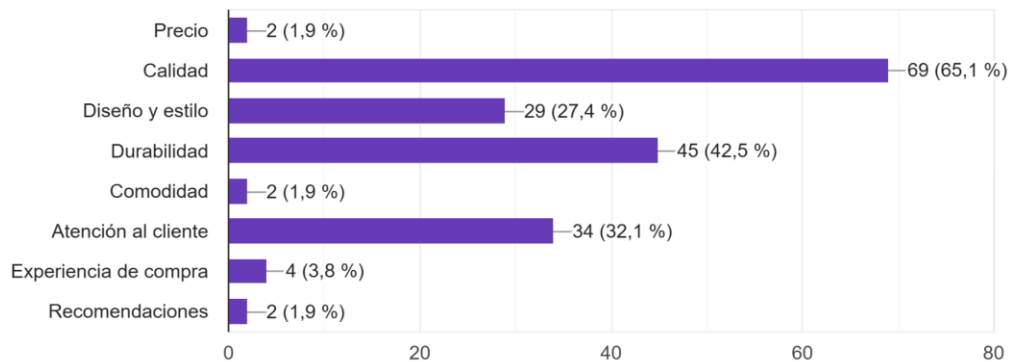
Los resultados obtenidos sobre el tipo de productos que compran con mayor frecuencia los clientes evidencian que stiletto concentra el mayor porcentaje con un 51,9%, seguido de sandalias con un 49,1%, mientras que otras opciones como tacones con un 41,5%, bolsos con un 32,1% y joyería con un 18,9% presentan una participación intermedia y baja. Esta información permite identificar cuáles son los productos o servicios más demandados en la empresa Khala.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que existe una mayor preferencia por calzado femenino, especialmente stilettos, sandalias y tacones, lo cual refleja el comportamiento de compra de los clientes frente a la oferta de la empresa.

Figura 43. Representación gráfica de los factores que influyen en la decisión de compra

13. ¿Qué factores influyen en su decisión de compra? (puede seleccionar varias)

106 respuestas



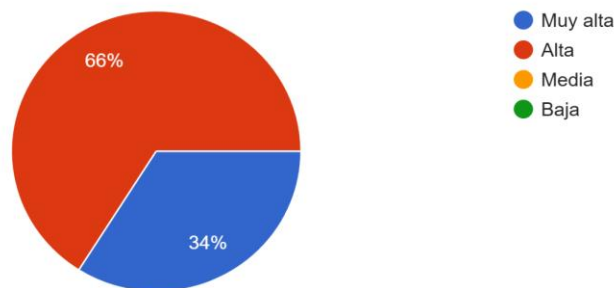
Fuente: Elaboración propia

En relación con los factores que influyen en la decisión de compra, los resultados evidencian que la calidad presenta el mayor porcentaje con un 65,1%, seguido de la durabilidad con un 42,5%, mientras que otros factores como la atención al cliente con un 32,1%, el diseño y estilo con un 27,4% y la experiencia de compra con un 3,8% tienen menor participación. Esta distribución permite identificar los elementos más relevantes en el proceso de compra de los clientes.

A partir de lo anterior, se puede interpretar que los clientes priorizan la calidad y la durabilidad al momento de tomar una decisión de compra, lo cual refleja sus criterios de elección.

Figura 44. Representación gráfica de la calidad

14. ¿Cómo percibe la calidad de los productos de la empresa Khala?
106 respuestas



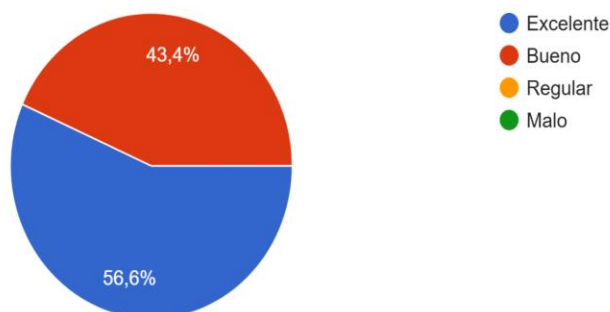
Fuente: Elaboración propia

Los resultados relacionados con la percepción de la calidad de los productos indican que la opción alta concentra el mayor porcentaje con un 66%, seguido de muy alta con un 34%. Esta información permite identificar cómo perciben los clientes la calidad ofrecida por la empresa Khala.

En este sentido, se puede interpretar que la percepción de calidad por parte de los clientes es positiva, lo cual influye favorablemente en su experiencia de compra.

Figura 45. Representación gráfica de la atención al cliente

15. ¿Cómo califica la atención al cliente recibida en la empresa Khala?
106 respuestas



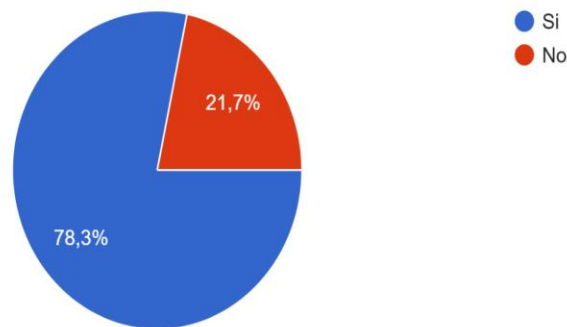
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos sobre la calificación de la atención al cliente evidencian que la opción excelente presenta el mayor porcentaje con un 56,6%, seguido de bueno con un 43,4%. Esta información permite conocer la percepción de los clientes frente al servicio brindado por la empresa Khala.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que la atención al cliente es percibida como positiva, lo cual influye directamente en la experiencia del cliente.

Figura 46. Representación gráfica de la relación precio-calidad

16. ¿Considera que los precios son acordes a la calidad?
106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

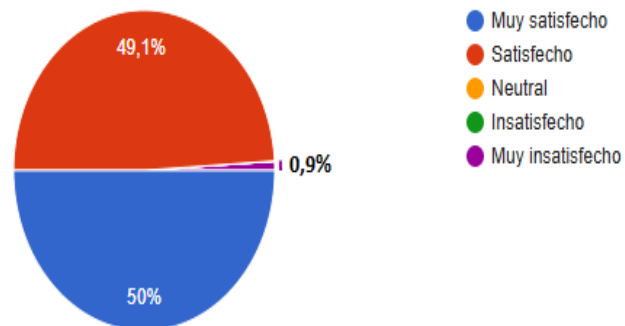
Con base en los resultados relacionados con la percepción de los precios frente a la calidad, se observa que la opción sí representa el 78,3%, seguido de no con un 21,7%. Estos resultados permiten identificar si los clientes consideran adecuada la relación entre precio y calidad.

En este sentido, se identifica que los clientes perciben que los precios son acordes en relación con la calidad ofrecida.

Figura 47. Representación gráfica del nivel de satisfacción

17. ¿Qué tan satisfecho está en general con la empresa Khala?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

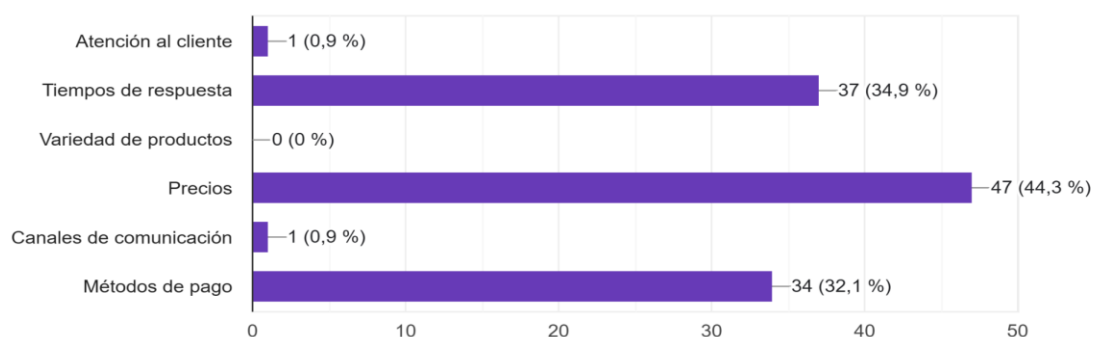
En relación con el nivel de satisfacción general de los clientes, los resultados evidencian que muy satisfecho concentra el mayor porcentaje con un 50%, seguido de satisfecho con un 49,1%, mientras que la opción de muy insatisfecho con un 0,9% presenta una participación mínima. Esta información permite conocer la percepción global de los clientes frente a la empresa.

A partir de lo anterior, se puede interpretar que el nivel de satisfacción general es alto, lo cual resume una experiencia positiva del cliente con la empresa Khala.

Figura 48. Representación gráfica de aspectos a mejorar

18. ¿Qué aspectos considera que la empresa Khala debería mejorar? (Puede seleccionar varias)

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

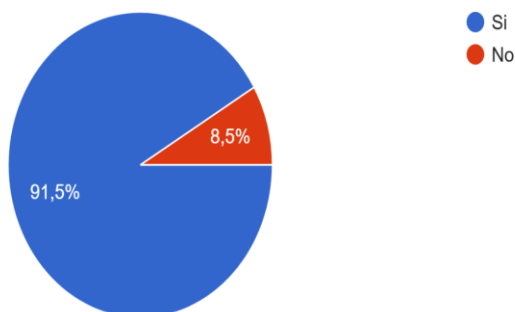
De acuerdo con los resultados obtenidos sobre los aspectos que la empresa Khala debería mejorar, se evidencia que los precios presentan el mayor porcentaje con un 44,3%, seguido de los tiempos de respuesta con un 34,9%, mientras que otros aspectos como los métodos de pago con un 32,1%, la atención al cliente con un 0,9% y los canales de comunicación con un 0,9% presentan menor participación. Esta información permite identificar las principales áreas de mejora percibidas por los clientes.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que los clientes consideran necesario fortalecer aspectos relacionados con los precios, los tiempos de respuesta y los métodos de pago, lo cual refleja oportunidades de mejora en la empresa.

Figura 49. Representación gráfica del contacto postventa

19. ¿La empresa Khala mantiene contacto con usted después de la compra?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

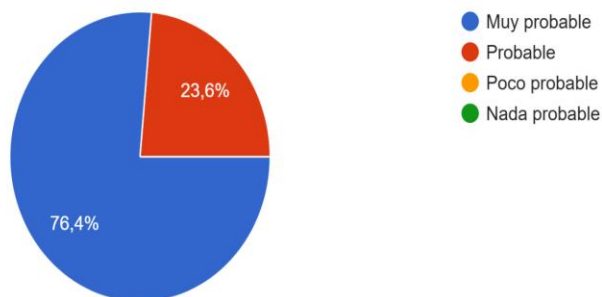
Los resultados obtenidos sobre el contacto posterior a la compra indican que la opción sí representa el 91,5%, seguido de no con un 8,5%. Esta variable permite conocer si la empresa mantiene comunicación con sus clientes después de la venta.

En este sentido, se puede interpretar que el seguimiento a los clientes después de la compra es alto, lo cual influye positivamente en la relación y cercanía.

Figura 50. Representación gráfica del nivel de recomendación

20. ¿Recomendaría la empresa Khala?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

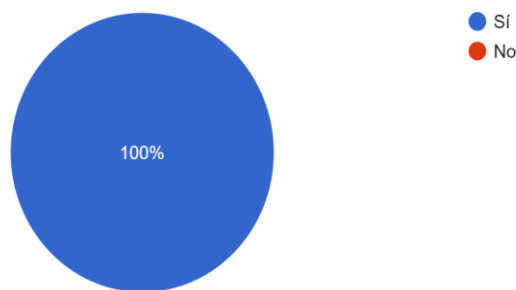
Con base en los resultados relacionados con la disposición de los clientes a recomendar la empresa Khala, se observa que muy probable concentra el mayor porcentaje con un 76,4%, seguido de probable con un 23,6%. Estos resultados permiten medir el nivel de aceptación de la empresa por parte de los clientes.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que los clientes tienen una disposición alta a recomendar la empresa, lo cual refleja una experiencia general positiva.

Figura 51. Representación gráfica de las preferencias de personalización del cliente

21. ¿Considera importante que la empresa Khala recuerde sus preferencias de compra para brindarle un mejor servicio?

106 respuestas



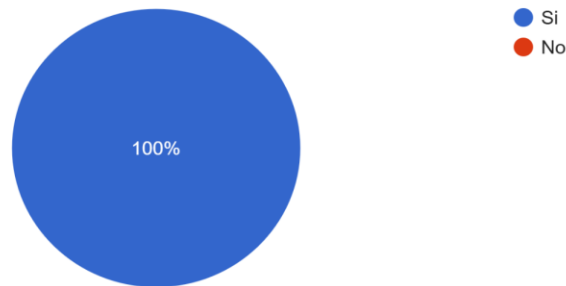
Fuente: Elaboración propia

En relación con la importancia de recordar las preferencias de compra, los resultados evidencian que la opción sí representa el 100%. Esta información permite conocer la valoración de los clientes frente a la personalización del servicio.

A partir de lo anterior, se puede interpretar que los clientes consideran fundamental la implementación de estrategias orientadas a recordar sus preferencias de compra, lo cual resalta la importancia de la personalización en la experiencia del cliente.

Figura 52. Representación gráfica del interés en promociones personalizadas

22. ¿Le gustaría recibir información sobre promociones y nuevos productos de la empresa Khala?
105 respuestas



Fuente: Elaboración propia

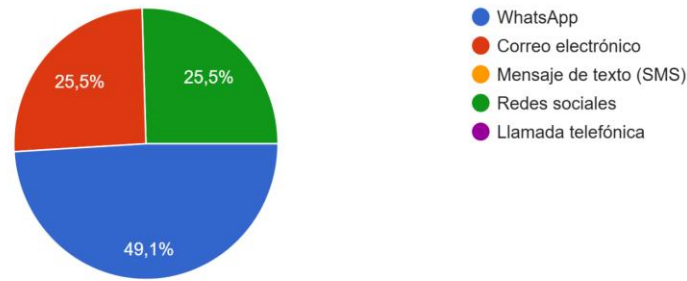
De acuerdo con los resultados obtenidos sobre el interés en recibir información sobre promociones y nuevos productos, se evidencia que sí le gustaría recibir información presenta el mayor porcentaje con un 100%. Esta variable permite conocer el interés de los clientes en mantener contacto con la empresa.

En este sentido, se puede interpretar que los clientes tienen un interés totalmente positivo y generalizado en recibir este tipo de información, lo cual evidencia una alta disposición a mantenerse informados sobre las promociones y novedades de la empresa.

Figura 53. Representación gráfica de medios de preferencia para recibir información

23. ¿Por cuál medio preferiría recibir información de la empresa Khala?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

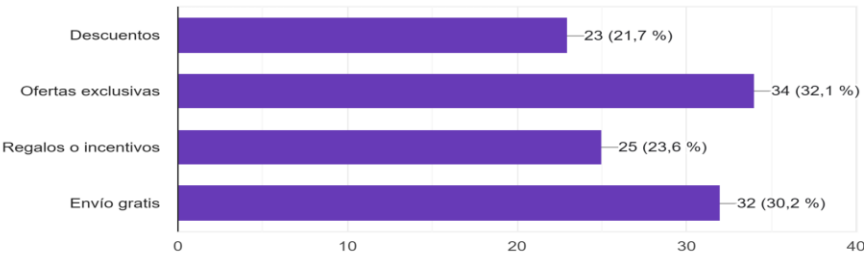
Los resultados relacionados con el medio preferido para recibir información indican que WhatsApp concentra el mayor porcentaje con un 49,1%, seguido de correo electrónico con un 25,5%, mientras que redes sociales presentan una participación del 25,5%. Esta información permite identificar los canales de comunicación preferidos por los clientes.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que existe una mayor preferencia por el uso de WhatsApp como medio de comunicación, lo que evidencia que los clientes optan principalmente por canales más directos para mantenerse informados sobre la empresa.

Figura 54. Representación gráfica de las preferencias de promociones y beneficios

24. ¿Qué tipo de promociones o beneficios le gustaría recibir? (Puede seleccionar varias)

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

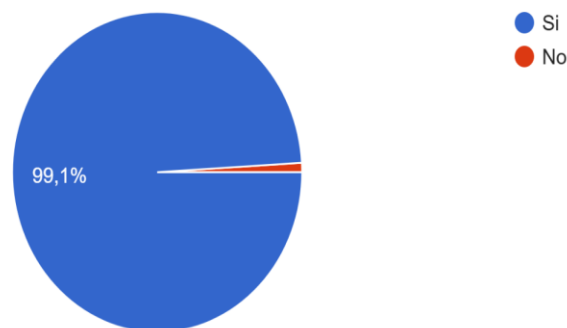
Con base en los resultados obtenidos sobre los tipos de promociones o beneficios preferidos por los clientes, se observa que las ofertas exclusivas representan el mayor porcentaje con un 32,1%, seguido de envío gratis con un 30,2%, mientras que otras opciones como regalos o incentivos con un 23,6%, los descuentos con un 21,7% presentan menor participación. Esta información permite identificar las preferencias de los clientes frente a incentivos comerciales.

En este sentido, se puede interpretar que los clientes muestran mayor interés por las ofertas exclusivas que les generen beneficios y ahorro, lo cual refleja sus expectativas frente a las promociones.

Figura 55. Representación gráfica del interés en un sistema de atención al cliente

25. ¿Le gustaría que la empresa Khala implemente un sistema más organizado para atender sus necesidades (seguimiento, historial de compras, atención personalizada)?

106 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En relación con la implementación de un sistema más organizado de atención al cliente, los resultados evidencian que “Sí” presenta el mayor porcentaje con un 99,1%, seguido de “No” con un 0,9%. Esta variable permite conocer la percepción de los clientes frente a la organización del servicio.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que los clientes consideran altamente favorable la implementación de este tipo de sistema, lo cual refleja su interés en una atención más estructurada.

De acuerdo con las recomendaciones de los clientes, las principales sugerencias se enfocan en poder mejorar los precios, ofrecer más promociones, descuentos, precios más bajos, más ofertas y mejorar los métodos de pago. En general, los clientes coinciden en que les gustaría encontrar mejores condiciones económicas al momento de comprar.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que los clientes esperan que la empresa mejore sus precios y ofrezca más beneficios al momento de la compra, lo que demuestra que para ellos estas mejoras son muy importantes, ya que podrían aumentar su satisfacción, la frecuencia de compra y la fidelización.

6.2.3.1. Perfil de los clientes encuestados

El análisis de las encuestas realizadas permite identificar que los clientes de la empresa Khala presentan un perfil muy diverso, con distintos niveles de relación con el negocio, evidenciando que una parte significativa de los encuestados corresponde a clientes recientes, lo cual refleja una dinámica de captación; mientras que un grupo menor presenta mayor antigüedad, indicando la existencia de una base de clientes con cierto nivel de permanencia.

Al mismo tiempo, se resalta el comportamiento del cliente, el cual está orientado principalmente hacia la satisfacción de necesidades específicas, lo que permite identificar un perfil de compra orientado a satisfacer dichas necesidades, en el cual se reflejan variables como el precio, la calidad y la atención, las cuales influyen directamente en la toma de decisiones.

Por otra parte, al considerar la frecuencia de compra, se observa que cerca del 54,7% de los clientes realiza compras de manera ocasional, mientras que aproximadamente el 38,7% lo hace con mayor recurrencia, lo que evidencia diferentes niveles de vinculación con la empresa; situación que permite identificar la necesidad de segmentar a los clientes y diseñar estrategias que fortalezcan tanto la captación como la fidelización, especialmente en aquellos clientes que aún no presentan hábitos de compra frecuentes.

6.2.3.2. Comportamiento y hábitos de compra

El análisis general relacionado con el comportamiento de compra permite evidenciar que los clientes presentan una frecuencia moderada, con compras ocasionales,

dado que un 54,7% realiza compras esporádicas, lo que indica que la relación con la empresa no es constante para una parte significativa de los clientes.

Adicionalmente, se identifica que las decisiones de compra están principalmente asociadas a las necesidades de los clientes, lo que refleja un comportamiento de consumo más organizado, como la compra de productos específicos o la solución de necesidades inmediatas, aspecto que limita la frecuencia de compra y reduce las posibilidades de crear una relación comercial continua.

En este contexto, el comportamiento observado evidencia la necesidad de fortalecer estrategias orientadas a incentivar la recompra, tales como las promociones y el seguimiento al cliente, con el fin de fomentar que las compras ocasionales se conviertan en hábitos más frecuentes.

6.2.3.3. Percepción sobre productos, precios y atención

Los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los clientes permiten identificar que existe una percepción favorable frente a los productos ofrecidos, especialmente en aspectos relacionados con la calidad. En cuanto al precio, se evidencia como un factor determinante en la decisión de compra, siendo percibido como accesible por una parte importante de los clientes, aunque también influye en la comparación con otras alternativas del mercado.

Por otro lado, la atención al cliente se destaca como un aspecto clave dentro de la percepción general, destacando que los clientes la consideran importante y valoran positivamente la forma en que se está brindando, lo que refleja que la empresa ha logrado responder de manera adecuada a las expectativas en este aspecto.

No obstante, al analizar la disposición de los clientes frente a la implementación de un sistema más organizado que permita mejorar la atención, el seguimiento y la personalización del servicio, se evidencia una aceptación significativa, lo que indica que, a pesar de la valoración positiva actual, existen expectativas de mejora orientadas a optimizar la experiencia del cliente.

En este contexto, aunque la percepción general es positiva en cuanto a los productos y la atención, el precio se identifica como un aspecto menos favorable para los clientes, lo que representa un factor que puede afectar la decisión de compra. Por ello, se evidencia la oportunidad de continuar fortaleciendo la experiencia del cliente mediante procesos más organizados, ágiles y personalizados, con el fin de mantener la satisfacción y mejorar la competitividad frente a otras opciones del mercado.

6.2.3.4. Nivel de satisfacción y fidelización del cliente

El análisis evidencia que los clientes presentan un nivel de satisfacción favorable frente al servicio recibido; sin embargo, esta satisfacción no se traduce completamente en procesos de fidelización, lo cual se refleja en la frecuencia de compra, donde solo el 38,7% de los clientes manifiesta un comportamiento habitual, mientras que la mayoría mantiene una relación ocasional con la empresa.

Esta situación permite identificar la existencia de una brecha entre la experiencia del cliente y su permanencia en el tiempo, lo que indica que la satisfacción, aunque es un factor relevante, no resulta suficiente por sí sola para garantizar la lealtad y continuidad del cliente.

En este contexto, se evidencia la necesidad de fortalecer estrategias de fidelización orientadas a la retención, tales como programas de beneficios, seguimiento postventa y una mayor personalización en la atención, con el fin de consolidar relaciones más duraderas.

Asimismo, se identifica la importancia de implementar herramientas que permitan gestionar de manera más eficiente la información del cliente, facilitar el seguimiento de sus interacciones y diseñar estrategias más enfocadas, siendo el CRM una alternativa clave para fortalecer la fidelización y mejorar la relación a largo plazo.

6.2.3.5. Canales de comunicación y relación con el cliente

A partir de los resultados obtenidos, se identifica que los canales de comunicación desempeñan un papel fundamental en la relación entre la empresa y sus clientes, evidenciando una preferencia por el uso de canales digitales, los cuales permiten una comunicación más rápida, directa y accesible.

Este comportamiento refleja la necesidad de adaptarse a las nuevas dinámicas de interacción del mercado, donde la rapidez en la respuesta y la facilidad de contacto se convierten en factores determinantes en la experiencia del cliente.

No obstante, los resultados también evidencian la necesidad de mejorar la gestión de estos canales, especialmente en aspectos como la organización de la información, la oportunidad en las respuestas y la personalización del servicio, lo cual limita su uso efectivo en la relación con los clientes.

En este sentido, se identifica una oportunidad de mejora orientada a optimizar la gestión de la comunicación, fortalecer el seguimiento de los clientes y consolidar una atención más eficiente y organizada.

6.2.3.6. Sugerencias y oportunidades de mejora

El análisis de las sugerencias proporcionadas por los clientes permite identificar diversas oportunidades de mejora orientadas tanto a factores económicos como a la calidad del servicio, aspectos que influyen directamente en la experiencia de compra.

En primer lugar, se evidencia que una parte significativa de los clientes enfoca sus recomendaciones en la mejora de los precios, solicitando mayores promociones, descuentos, ofertas y mejores métodos de pago, lo que indica que las condiciones económicas representan un factor determinante en su decisión de compra.

Este comportamiento permite interpretar que los clientes no solo valoran la calidad de los productos, sino que también esperan obtener mayores beneficios al momento de realizar sus compras, lo cual podría incidir positivamente en su nivel de satisfacción, la frecuencia de compra y su fidelización.

Igualmente, los resultados evidencian que la mayoría de los clientes presenta un nivel de satisfacción positivo frente al servicio ofrecido por la empresa Khala. Sin embargo, también se identifican algunos clientes con niveles de satisfacción media o baja.

Esto indica que, aunque la empresa cuenta con una buena percepción general, existen oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la atención, el seguimiento y la personalización del servicio.

En este sentido, la implementación del CRM permitirá mejorar la gestión de la información del cliente, optimizar el seguimiento y fortalecer la relación comercial, contribuyendo a incrementar la satisfacción y fidelización.

En términos generales, los resultados obtenidos evidencian que la empresa Khala cuenta con una percepción positiva por parte de sus clientes en aspectos relacionados con la calidad del producto y la atención.

No obstante, se identifican debilidades en la comunicación, el seguimiento al cliente y la implementación de estrategias de fidelización, lo que limita el fortalecimiento de la relación comercial.

Estas condiciones reflejan la necesidad de optimizar la gestión de clientes mediante herramientas tecnológicas que permitan mejorar la interacción, la personalización del servicio y la toma de decisiones comerciales.

En conclusión, la encuesta aplicada a los clientes permite evidenciar la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación, seguimiento y fidelización dentro de la empresa Khala.

En este contexto, la implementación del sistema CRM se presenta como una solución pertinente, ya que permitirá gestionar de manera eficiente la información de los clientes, mejorar la experiencia de compra y fortalecer la relación comercial.

De esta manera, se concluye que la propuesta de implementación del CRM responde a las necesidades identificadas en los clientes, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la investigación y al mejoramiento de la competitividad de la empresa.

Con el fin de garantizar la objetividad e imparcialidad del estudio, se identificó la necesidad de complementar el análisis interno de la empresa con la inclusión de una perspectiva externa, centrada en los clientes, quienes constituyen el eje fundamental de la gestión de relaciones comerciales.

Inicialmente, la investigación se orientó hacia el análisis de los procesos internos, el talento humano y la gestión comercial desde la visión organizacional. No obstante, este enfoque podía generar limitaciones en la interpretación de los resultados, al no considerar directamente la percepción, necesidades y expectativas de los clientes, lo que podría derivar en un sesgo investigativo.

En este sentido, se incorporó la aplicación de encuestas dirigidas a los clientes de la empresa Khala, con el propósito de obtener información directa sobre su experiencia de compra, nivel de satisfacción, percepción del servicio y grado de fidelización. Esta estrategia permitió contrastar la información interna con la realidad del mercado, enriqueciendo el análisis y aportando mayor solidez a los resultados obtenidos.

Asimismo, la integración de ambas perspectivas interna y externa permitió desarrollar un enfoque más equilibrado e integral, fortaleciendo la validez del estudio y asegurando que la propuesta de implementación del sistema CRM responda de

manera coherente a las necesidades reales tanto de la organización como de sus clientes.

De esta manera, se logra no solo evitar sesgos en la investigación, sino también orientar los resultados hacia la toma de decisiones estratégicas basadas en información más completa, confiable y alineada con el entorno competitivo.

7. ANÁLISIS DE ENTORNOS

7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

7.1.1. Entorno económico

En primer lugar, resulta indispensable reconocer que el entorno económico constituye una de las variables más determinantes para la sostenibilidad y expansión de empresas como Khala, dado que el sector de la moda, el calzado y la marroquinería se encuentra estrechamente vinculado con la capacidad adquisitiva de los consumidores, la dinámica inflacionaria y la estabilidad de los mercados nacionales e internacionales. En este contexto, de acuerdo con los reportes más recientes del Banco de la República, en el año 2024, Colombia cerró el año con una inflación cercana al 8 %, cifra que, aunque en retroceso frente a los picos experimentados en 2022 y 2023, sigue condicionando los hábitos de consumo, especialmente en bienes catalogados como semiduraderos y de lujo, donde se enmarca el portafolio de Khala.

A pesar de ello, la resiliencia del sector cuero y calzado se evidencia en el hecho de que el DANE (2024) reportó un crecimiento del 5,2 % en las exportaciones de productos de este segmento, lo cual indica que, aunque el mercado interno es sensible a las variaciones de precios, el posicionamiento internacional puede convertirse en un motor de dinamismo económico para empresas emergentes con identidad de marca. De igual manera, es fundamental subrayar que el auge del comercio electrónico ha transformado la estructura del consumo, ya que actualmente, según la Agencia PCM (2025), más del 38 % de las compras en moda y accesorios se realizan en plataformas digitales que sugiere una gran oportunidad para Khala si logra fortalecer su capacidad de sistematizar procesos de ventas mediante un CRM. Por consiguiente, el entorno económico presenta retos asociados al poder adquisitivo y la inflación, pero también revela un campo fértil en la internacionalización y digitalización, elementos que deben aprovecharse con estrategias sólidas.

7.1.2. Entorno político

Ahora bien, el entorno político en Colombia se caracteriza por una alta volatilidad en el diseño de políticas públicas, lo cual incide directamente en la industria manufacturera y en particular en el sector cuero y calzado. Conviene destacar que, la actual administración ha priorizado reformas laborales y tributarias que buscan incrementar los costos prestacionales y las cargas impositivas para las empresas

que impacta de manera significativa a las pymes como Khala, que deben equilibrar su capacidad de generar empleo con la presión fiscal. En este contexto, el Consejo Gremial Nacional ha advertido que los cambios en materia de cotizaciones, estabilidad laboral aparte de las cargas tributarias pueden ralentizar el crecimiento de las pequeñas empresas si no se acompañan de incentivos para la innovación.

A pesar del hecho que, resulta relevante señalar que, de manera complementaria, se han puesto en marcha programas de apoyo a la internacionalización y digitalización empresarial, como los impulsados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2025) y ProColombia (2025), que ofrecen líneas de crédito, asesorías en conjunto con las plataformas para fomentar la competitividad del sector cuero y marroquinería en mercados internacionales. Por lo que, esto significa que, aunque existen tensiones políticas derivadas de reformas, también hay un campo de oportunidades que, si es aprovechado estratégicamente, podría facilitar a Khala su proceso de expansión.

7.1.3. Entorno tecnológico

Desde otra perspectiva, el entorno tecnológico se erige como un pilar esencial en el diagnóstico actual de Khala, ya que la transformación digital en los últimos años ha dejado de ser una opción para convertirse en una condición de supervivencia y diferenciación. Según el informe de Statista (2024), el 78 % de las empresas latinoamericanas ya utilizan algún tipo de software de gestión empresarial aparte del 46 % implementa herramientas de Customer Relationship Management (CRM) para fortalecer la fidelización y segmentación de clientes. En consecuencia, la implementación de Kommo como sistema CRM en Khala no solo responde a una necesidad interna de organización, sino también a una exigencia de su entorno competitivo.

En esta línea de investigación, cabe destacar que el auge de la inteligencia artificial aplicada al comercio minorista, el análisis predictivo de datos y la automatización de campañas digitales representan innovaciones que transforman radicalmente la manera en que las empresas diseñan estrategias comerciales.

Tabla 6. Principales tecnologías relevantes para el sector de Khala

Tecnología	Aplicación en el sector cuero y calzado	Impacto esperado
CRM (Kommo, Salesforce, Zoho)	Centralización de datos de clientes y automatización de ventas	Fidelización y mayor control de la información
Inteligencia artificial	Segmentación predictiva de consumidores y análisis de tendencias	Personalización de ofertas y eficiencia comercial
Comercio electrónico	Venta directa en plataformas digitales y redes sociales	Expansión de mercado y reducción de costos
ERP integrados	Gestión de inventarios, contabilidad y procesos administrativos	Reducción de errores y aumento de la productividad

Fuente: Elaboración propia

De este modo, Khala se encuentra en un entorno donde el aprovechamiento de estas tecnologías constituye la diferencia entre mantenerse competitiva o rezagarse frente a actores más tecnológicamente maduros.

7.1.4. Entorno social

En lo que respecta al entorno social, es imprescindible subrayar que la moda y los accesorios en cuero están directamente vinculados con la percepción de identidad, estatus y estilo de vida de los consumidores. Según una investigación de García (2024), el 62 % de los consumidores colombianos de entre 18 y 35 años (grupo demográfico clave para Khala) valora la originalidad, la personalización aparte de la sostenibilidad como factores decisivos de compra, lo que se alinea con el propósito de la marca de ofrecer diseños exclusivos con un enfoque de responsabilidad social.

En este contexto de investigación, las tendencias sociales postpandemia han modificado el comportamiento del consumidor hacia experiencias híbridas que combinan lo presencial con lo digital, lo que significa que las tiendas físicas ya no son únicamente puntos de transacción, sino espacios de experiencia de marca. Cabe mencionar que, este contexto social donde los consumidores buscan cercanía, asesoría personalizada y canales digitales eficientes, obliga a Khala a replantear sus procesos de atención en conjunto con la fidelización mediante un sistema CRM que permita responder de manera integral a estas expectativas.

7.1.5. Entorno ambiental

En cuanto al entorno ambiental, el sector del cuero enfrenta crecientes cuestionamientos debido a las implicaciones de sostenibilidad que conlleva su producción, lo que se convierte en un factor crítico de competitividad. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2025), la industria del cuero es señalada por su impacto en el uso de químicos y aguas residuales durante los procesos de curtido como por las huellas de carbono asociadas a la cadena de suministro.

Aunque, en Colombia la ejecución de normas como la Resolución 1407 de 2018, que regula el manejo de residuos sólidos en el sector productivo, así como la presión de los consumidores hacia prácticas más sostenibles, está incentivando a las empresas a apostar por modelos circulares de producción. En el caso de Khala, la posibilidad de reutilizar retazos de cuero, incorporar técnicas artesanales de bajo impacto aparte de comunicar sus prácticas sostenibles mediante campañas digitales puede convertirse en un factor diferenciador frente a la competencia, generando valor social y ambiental al mismo tiempo.

7.1.6. Entorno legal

El marco legal constituye un elemento crucial que condiciona la operación de Khala, ya que el cumplimiento de normativas relacionadas con derechos laborales, tributación, propiedad intelectual y regulaciones ambientales determina su reputación en el mercado. Por su lado, entre las normativas más relevantes se encuentra el Código Sustantivo del Trabajo, que establece lineamientos sobre contratación y prestaciones sociales; la Ley 1819 de 2016 y sus posteriores reformas, que determinan la tributación para las pymes; y la Decisión 486 de la Comunidad Andina que regula la protección de marcas y diseños industriales, aspecto clave para una empresa que fundamenta su propuesta de valor en la exclusividad de sus productos.

En este contexto, Khala debe consolidar una estrategia jurídica que asegure la protección de sus diseños frente a la piratería y la competencia desleal, al tiempo que garantice el cumplimiento normativo en materia tributaria y ambiental. Por lo que, la implementación de un CRM también puede apoyar este proceso al generar trazabilidad en ventas, transparencia en la gestión de clientes y respaldo documental en caso de auditorías.

7.1.7. Entorno competitivo

De acuerdo con, el entorno competitivo del sector cuero y calzado en Colombia se caracteriza por la coexistencia de micro, pequeñas y medianas empresas artesanales, así como de marcas internacionales que ingresan al mercado con altos niveles de estandarización y campañas agresivas de marketing. Según datos de la ANDI (2023), en el país existen más de 3.500 unidades productivas dedicadas a la marroquinería y el calzado, muchas de ellas ubicadas en Cali, Bogotá y Bucaramanga que implica un nivel de competencia alto en términos de precio, calidad y diferenciación. En este escenario, Khala compete no solo con grandes marcas internacionales que ofrecen productos estandarizados a precios competitivos, sino también con talleres artesanales que apelan al valor cultural y al bajo costo. Con base en ello, la estrategia de Khala debe centrarse en el posicionamiento como marca premium con identidad propia, respaldada por la sistematización de sus procesos de ventas junto con la fidelización de clientes.

7.2. Análisis del entorno interno

7.2.1. Análisis del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

El análisis del Perfil de Capacidad Interna (PCI) constituye una herramienta metodológica esencial para diagnosticar las fortalezas y debilidades de una organización, al identificar de manera objetiva sus capacidades clave y ponderar el nivel de impacto que estas generan en la consecución de sus objetivos estratégicos. En el caso de la empresa Khala, dedicada a la comercialización de bolsos, zapatos y accesorios en cuero, se realizó una evaluación integral agrupada en seis capacidades imprescindibles que comprende la directiva, competitiva, financiera, tecnológica, de talento humano y comercial, con el propósito de establecer un panorama claro sobre su situación interna, determinando aquellas áreas que representan ventajas diferenciales en conjunto con aquellas que requieren atención prioritaria para mejorar la competitividad.

Tabla 7. Diagnóstico Interno PCI – Capacidad Directiva

N.º	Capacidad Directiva	Fortaleza	Debilidad	Impacto
1	Uso de análisis y planes estratégicos		X	Alto
2	Experiencia y conocimiento administrativo		X	Medio
3	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	X		Alto
4	Estructura organizacional		X	Alto
5	Experiencia y conocimientos directivos		X	Medio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Diagnóstico Interno PCI – Capacidad Competitiva

N.º	Capacidad Competitiva	Fortaleza	Debilidad	Impacto
1	Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X		Alto
2	Lealtad y satisfacción del cliente	X		Alto
3	Participación del mercado		X	Medio
4	Bajos costos de distribución y ventas		X	Medio
5	Uso de la curva de experiencia		X	Bajo
6	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos nichos		X	Alto
7	Grandes barreras de entrada productivas en la competencia		X	Medio
8	Ventaja asociada del potencial de crecimiento del mercado	X		Medio
9	Fortaleza del portafolio y diversidad	X		Alto
10	Concentración de consumidores		X	Medio
11	Administración de clientes		X	Medio
12	Acceso a organismos públicos y privados		X	Bajo
13	Portafolio de productos	X		Medio
14	Programas posventa		X	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Diagnóstico Interno PCI – Capacidad Financiera

N.º	Capacidad Financiera	Fortaleza	Debilidad	Impacto
1	Acceso a capital cuando lo requiere	X		Medio
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X	Medio
3	Facilidad para salir del mercado		X	Bajo
4	Rentabilidad, retorno de la inversión	X		Medio
5	Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X	Alto
6	Comunicación y control gerencial		X	Medio
7	Habilidad para competir con precios		X	Alto
8	Inversión de capital para satisfacer la demanda		X	Bajo
9	Estabilidad de costos	X		Medio
10	Habilidad para el esfuerzo ante la demanda cíclica		X	Bajo
11	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		X	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Diagnóstico Interno PCI – Capacidad Tecnológica

N.º	Capacidad Tecnológica	Fortaleza	Debilidad	Impacto
1	Habilidad técnica y de manufactura	X		Alto
2	Capacidad de innovación	X		Medio
3	Nivel de tecnología utilizado en los productos		X	Medio
4	Fuerza de patentes y procesos		X	Bajo
5	Efectividad de la producción y programas de entrega		X	Medio
6	Valor agregado al producto	X		Alto
7	Intensidad de mano de obra en el producto		X	Medio
8	Economía de escala		X	Bajo

Tabla 10 (Continuación)

9	Nivel tecnológico	X	Alto
10	Aplicación de tecnología de computadores	X	Alto
11	Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X	Alto
12	Flexibilidad de la producción	X	Medio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Diagnóstico Interno PCI – Capacidad del Talento Humano

N.º	Capacidad del Talento Humano	Fortaleza	Debilidad	Impacto
1	Nivel académico del talento		X	Medio
2	Experiencia técnica		X	Alto
3	Estabilidad		X	Medio
4	Rotación		X	Alto
5	Ausentismo		X	Medio
6	Pertenencia	X		Alto
7	Motivación	X		Alto
8	Nivel de remuneración		X	Medio
9	Accidentalidad		X	Bajo
10	Retiros		X	Alto
11	Índices de desempeño		X	Medio
12	Otros			Bajo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Diagnóstico Interno PCI – Capacidad Comercial

N.º	Capacidad Comercial	Fortaleza	Debilidad	Impacto
1	Personalización en el servicio	X		Alto
2	Flexibilidad en promociones	X		Medio
3	Atención cercana al cliente	X		Alto
4	Estrategias de marketing digital		X	Alto
5	Uso de indicadores de efectividad		X	Alto
6	Dependencia de canales informales (Redes sociales)		X	Alto
7	Automatización de campañas y segmentación (CRM en proceso)	X		Alto

Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Matriz MEFI

Con el propósito de analizar el entorno interno de Khala, se aplica la matriz MEFI, herramienta que permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades más representativas que influyen directamente en las funciones internas de la organización, de modo que facilita la toma de decisiones estratégicas al ofrecer una visión clara de su situación actual, a partir de la cual se identifican los factores internos se clasifican según su naturaleza y se les asigna un peso proporcional a su importancia, asegurando que la suma total alcance el 100%, lo que garantiza un análisis equilibrado y en consecuencia, permite asignar a cada factor una calificación entre 1 y 5 según su nivel de desempeño, permitiendo calcular una calificación ponderada que refleja su verdadero impacto, ya que a través de esta metodología es posible detectar tanto las ventajas competitivas como las áreas que requieren mejora, lo que convierte a la matriz MEFI en una herramienta fundamental para el fortalecimiento institucional y la optimización de la gestión interna.

Tabla 13. Matriz MEFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	40%		
Organización en la gestión de clientes	0,1	3	0,3
Manejo del inventario	0,1	3	0,3
Flexibilidad en los métodos de pago	0,05	2	0,1

Tabla 13 (Continuación)

Procesos manuales	0,05	2	0,1
Seguimiento a clientes y ventas	0,05	2	0,1
Costos operativos	0,05	2	0,1
Fortalezas	60%		
Relación con clientes	0,15	4	0,6
Reconocimiento en el mercado	0,1	3	0,3
Variedad de productos	0,1	4	0,4
Ubicación estratégica	0,1	3	0,3
Calidad en productos	0,1	4	0,4
Personal competitivo	0,05	3	0,15
Totales	100%		3,15

Fuente: Elaboración propia

A partir de la evaluación interna desarrollada mediante la matriz MEFI, se obtuvo un resultado ponderado de **3.15**, lo cual indica que Khala presenta una posición interna moderadamente fuerte, ya que sus fortalezas superan a las debilidades y generan una base estable para avanzar hacia la mejora, considerando que en este análisis se valoraron factores como la calidad de los productos, la relación cercana con los clientes y el reconocimiento en el mercado, los cuales obtuvieron puntuaciones destacadas y se consolidan como pilares estratégicos que si se integran con tecnologías como un CRM, podrían fortalecer el posicionamiento y la fidelización, aunque también se identificaron debilidades relevantes, como la gestión del inventario, los procesos manuales y el seguimiento a clientes, que obtuvieron calificaciones más bajas y representan limitaciones que deben abordarse con urgencia, por lo que esta matriz no solo proporciona un diagnóstico estructurado del entorno interno, sino que también sirve a la optimización de recursos y a la mejora de los procesos internos.

8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM

En este apartado se presentará el desarrollo del primer objetivo específico, enfocado en diagnosticar la situación actual de Khala en el proceso de ventas, por lo que se realizará un análisis interno y externo que permitirá comprender el funcionamiento de la empresa mientras se evalúa la viabilidad de implementar un CRM.

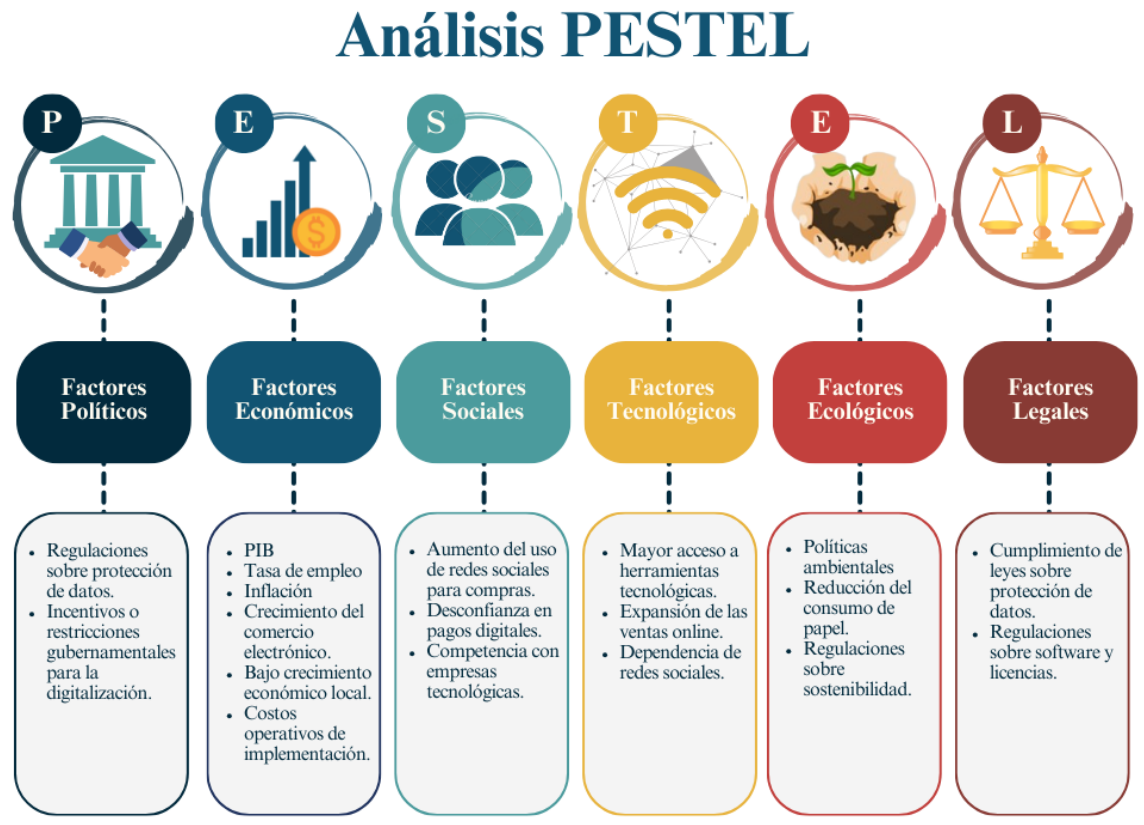
Para ello, se aplicará el análisis PESTEL con el fin de identificar los factores externos que pueden influir en la organización, considerando aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, mientras que, de manera complementaria, se llevará a cabo la matriz DOFA, lo que facilitará la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitiendo determinar en qué medida cada variable representa una ventaja o un desafío para la empresa.

Además, con el propósito de obtener una visión más precisa, cada factor será evaluado según su nivel de influencia, clasificándose como mayor o menor, para luego asignarle un peso específico que ayude a establecer una calificación ponderada y priorizar los elementos más relevantes dentro del diagnóstico. Finalmente, con el objetivo de sustentar la importancia de este análisis en la toma de decisiones estratégicas, se incluirán referencias teóricas que respalden la utilidad del CRM en la optimización de la gestión comercial.

8.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL PESTEL

Mediante el análisis realizado del entorno de Khala a través del análisis PESTEL, fue posible identificar los factores externos que influyen tanto en su operación como en la posible implementación de un CRM, destacando aspectos que representan oportunidades y amenazas, proporcionó una visión más clara de su contexto y facilitó la toma de decisiones estratégicas, dado que el análisis PESTEL evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, cuya aplicación no solo contribuye a formular estrategias para afrontar riesgos o aprovechar oportunidades, sino que también resulta clave en normativas como la ISO 9001, que exige comprender el contexto organizacional, según lo mencionado por (Betancourt, 2018).

Figura 54. Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Análisis PESTEL – empresa Khala

Dimensión	Aspecto identificado	Clasificación
Factores Políticos	Regulaciones sobre protección de datos	Amenaza - Mayor
	Incentivos o restricciones gubernamentales para la digitalización	Oportunidad - Mayor
Factores Económicos	Crecimiento del comercio electrónico	Oportunidad - Mayor
	Bajo crecimiento económico local	Amenaza - Mayor
	Costos operativos de implementación	Amenaza - Menor
Factores Sociales	Aumento del uso de redes sociales para compras	Oportunidad - Mayor
	Desconfianza en pagos digitales	Amenaza - Mayor

Tabla 14 (Continuación)

	Competencia con empresas tecnológicas	Amenaza - Menor
Factores Tecnológicos	Mayor acceso a herramientas tecnológicas	Oportunidad - Mayor
	Expansión de las ventas online	Oportunidad - Mayor
	Dependencia de redes sociales	Amenaza - Menor
Factores Ecológicos	Reducción del consumo de papel	Oportunidad - Mayor
	Regulaciones sobre sostenibilidad	Oportunidad - Mayor
Factores Legales	Cumplimiento de leyes sobre protección de datos	Oportunidad - Mayor
	Regulaciones sobre software y licencias	Amenaza - Menor

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, el análisis PESTEL permitió comprender el entorno de Khala, ayudando a identificar oportunidades como el crecimiento del comercio electrónico y el acceso a herramientas tecnológicas, pero también desafíos como la regulación de datos, la competencia con empresas tecnológicas y la dependencia de redes sociales, cuya estabilidad podría verse afectada ante posibles cambios en sus políticas, sumado a un bajo crecimiento económico local y a los costos operativos, que representan obstáculos y exigen estrategias efectivas para mantener la rentabilidad, mientras que la desconfianza en los pagos digitales hace necesario fortalecer la relación con los clientes, ya que en el ámbito ambiental y legal, el cumplimiento de normativas no solo garantiza sostenibilidad y estabilidad, sino que también refuerza la competitividad de la empresa al permitirle anticiparse a cambios, mejorar su desempeño y evaluar la implementación de un CRM como herramienta clave para su crecimiento.

8.2. MATRIZ DOFA

Respecto al análisis de la matriz DOFA, este representa una herramienta clave para evaluar tanto el entorno interno como externo de Khala, permitiendo identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en su desempeño, ya que este diagnóstico permite valorar la viabilidad de implementar un CRM, ya que posibilita reconocer los elementos que podrían potenciar sus beneficios o representar desafíos durante su adopción, brindando así una visión clara que oriente el proceso de toma de decisiones y la planificación de estrategias adecuadas (Ponce Talancón, 2006).

Para el desarrollo del análisis, se estudiarán diversas variables internas y externas relacionadas con la organización, las cuales serán clasificadas según su naturaleza y categorizadas como de influencia mayor o menor, lo que facilitará establecer prioridades de intervención, dado que esta matriz permitirá reconocer no solo identificar los factores clave que afectan la gestión actual de la empresa, sino también estructurar una ruta más efectiva hacia la integración del CRM como herramienta para optimizar la relación con los clientes y fortalecer su posición en el mercado.

Adicionalmente, el análisis DOFA será complementado mediante las matrices MEFI y MEFE, que permitirán asignar a cada factor un peso relativo, una calificación en una escala de 1 a 5 y una calificación ponderada, reflejando así su nivel de influencia dentro de la empresa, lo cual permite que gracias a esta metodología integral, Khala podrá diseñar estrategias alineadas con su realidad organizacional, mejorar su competitividad y avanzar en una gestión más eficiente y tecnológica, aprovechando al máximo las oportunidades del entorno y minimizando los riesgos asociados al cambio.

8.2.1. Análisis interno

En consecuencia, para determinar el análisis del entorno interno, se busca identificar y evaluar los factores clave que influyen en su desempeño, lo cual permite distinguir entre fortalezas y debilidades según el nivel de influencia que ejercen en la organización, por lo tanto, se categoriza cada variable de acuerdo con su grado de influencia, ya sea como debilidad mayor, debilidad menor, fortaleza menor o fortaleza mayor, lo que brinda una visión que favorece la planificación estratégica, permitiendo así maximizar las fortalezas, reducir las debilidades y orientar decisiones que mejoren la gestión interna.

Leyenda de la tabla:

- **F/D** = Fortaleza o Debilidad
- **DM** = Dominante Mayor
- **dm** = dominante menor
- **fm** = factor menor

- **FM** = Factor Mayor

Tabla 15. Matriz DOFA – Análisis interno

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Relación con clientes	F				X
Reconocimiento en el mercado	D		X		
Organización en la gestión de clientes	F				
Variedad de productos	F				X
Manejo del inventario	F			X	
Flexibilidad en los métodos de pago	D	X			
Procesos manuales	D		X		
Ubicación estratégica	F			X	
Seguimiento a clientes y ventas	D		X		
Calidad en productos	F				X
Personal competitivo	D		X		
Costos operativos	D		X		

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis del entorno interno realizado en la empresa Khala, se arrojan diversas evidencias que reflejan la existencia de fortalezas clave, entre las que destacan la relación cercana con los clientes, la variedad en la oferta y la calidad de sus productos, consolidándose así como pilares estratégicos que pueden potenciarse aún más mediante la incorporación de herramientas como un CRM que impulse su posicionamiento, además, se reconocen otras fortalezas con posibilidad de desarrollo, como la ubicación estratégica, que representa una ventaja competitiva aún por aprovechar en su totalidad, sin embargo, también se evidencian debilidades que requieren atención prioritaria, tales como la gestión de clientes, el control del inventario, la limitada flexibilidad en los métodos de pago, la presencia de procesos manuales y la falta de seguimiento a las ventas, aspectos que reflejan la necesidad de una intervención oportuna que contribuya a mejorar la eficiencia general de la empresa.

8.2.2. Análisis externo

Por otro lado, al momento de desarrollar el análisis del entorno externo, se busca identificar y valorar aquellos factores del contexto que inciden tanto directa como indirectamente en el desempeño de la organización, de modo que se puedan distinguir las condiciones que representan oportunidades de aquellas que constituyen amenazas, según el nivel de influencia que ejercen, lo que conduce a clasificar las variables externas tomando en cuenta su grado de influencia, ya sea como amenaza mayor, amenaza menor, oportunidad menor u oportunidad mayor, lo cual, a su vez, permite construir una visión más clara y estructurada del entorno competitivo, lo que facilita anticiparse a posibles riesgos, identificar ventajas que ofrece el mercado y en consecuencia, tomar decisiones estratégicas enfocadas en el fortalecimiento, la adaptación y el crecimiento de la empresa.

Leyenda de la tabla:

- **A/O** = Amenaza / Oportunidad
- **AM** = Alta Mayor
- **am** = alta menor
- **om** = oportunidad menor
- **OM** = Oportunidad Mayor

Tabla 16. Matriz DOFA – Análisis externo

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Competencia con empresas tecnológicas	A	X		X	
Recursos para inversión en tecnología	A		X		
Crecimiento del comercio electrónico	O				X
Mayor acceso a herramientas tecnológicas	O			X	

– Tabla 16 (Continuación)

Incremento en redes sociales para compras	O	X
Expansión con ventas online	O	X
Dependencia de redes sociales	A	X
Desconfianza en pagos digitales	A	X
Alianzas con proveedores locales	O	X
Bajo crecimiento económico local	A	X
Crecimiento del sector calzado	O	X

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis del entorno externo realizado en Khala se identifican varios factores del contexto que influyen directamente en su desempeño, encontrando así oportunidades importantes como el crecimiento del comercio electrónico, el acceso ampliado a herramientas tecnológicas y el avance continuo de las ventas digitales, lo cual representa una posibilidad estratégica para fortalecer su posicionamiento a través de la implementación de un CRM; de igual forma se resalta el respaldo creciente hacia el comercio local y la formación de alianzas con proveedores, lo que puede consolidar su presencia en el mercado siempre que se integre con acciones digitales adecuadas; sin embargo también emergen amenazas que deben ser gestionadas con atención, tales como la competencia con empresas tecnológicas ya consolidadas, la fuerte dependencia de redes sociales para alcanzar visibilidad, la desconfianza que aún persiste en los pagos digitales y el bajo crecimiento económico del entorno local, situaciones que podrían limitar su expansión si no se enfrentan con estrategias actualizadas; por consiguiente este análisis demuestra que Khala opera en un entorno cambiante que exige adaptabilidad, visión estratégica y decisiones oportunas que le permitan mitigar riesgos y al mismo tiempo aprovechar las ventajas que ofrece el entorno mediante soluciones como un CRM.

8.3. MATRIZ MEFE

Con el propósito de analizar el entorno externo que rodea a Khala, se aplica la matriz MEFE, herramienta que permite identificar y valorar aquellas oportunidades y amenazas que influyen de manera significativa en el desempeño organizacional, de modo que facilita el diseño de estrategias efectivas al ofrecer una perspectiva clara del contexto actual en el que opera la empresa, a partir del cual se clasifican las variables externas según su naturaleza y se les asigna un peso proporcional a su nivel de relevancia, garantizando que la suma total alcance el 100%, lo que

contribuye a lograr un análisis coherente y representativo del entorno competitivo, y en consecuencia, se procede a otorgar a cada factor una calificación entre 1 y 5 dependiendo del grado de respuesta de la organización frente a cada situación, permitiendo así calcular una calificación ponderada que refleja su verdadera influencia, ya que gracias a esta metodología es posible anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y fortalecer la toma de decisiones estratégicas en torno a la implementación del CRM, consolidando a Khala como una empresa más adaptable, innovadora y alineada con las demandas de su entorno.

Tabla 17. Matriz MEFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas	40%		
Competencia con empresas tecnológicas	0,15	4	0,6
Recursos para inversión en tecnología	0,1	3	0,3
Dependencia de redes sociales	0,1	2	0,1
Desconfianza en pagos digitales	0,05	2	0,1
Bajo crecimiento económico local	0,05	2	0,1
Oportunidades	60%		
Crecimiento del comercio electrónico	0,15	4	0,6
Mayor acceso a herramientas tecnológicas	0,1	3	0,3
Aumento en redes sociales para compras	0,1	3	0,3
Expansión con ventas online	0,1	3	0,3
Alianzas con proveedores locales	0,1	3	0,3
Crecimiento del sector calzado	0,05	3	0,15
Totales	100%		3,15

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis externo realizado mediante la matriz MEFE, se obtuvo un resultado ponderado de 3.15, lo que evidencia que la empresa Khala se encuentra ante un entorno externo favorable, ya que las oportunidades superan a las amenazas y abren posibilidades valiosas para impulsar su desarrollo, considerando que dentro del diagnóstico se destacan elementos como el crecimiento del comercio electrónico, el mayor acceso a herramientas tecnológicas y la expansión de las ventas online, factores que representan ventajas competitivas si se integran con estrategias digitales respaldadas por la implementación de un CRM, del mismo modo, se reconoce el interés por apoyar el comercio local y establecer alianzas con proveedores, condiciones que pueden potenciar el posicionamiento de la empresa en el mercado, no obstante, también se identificaron amenazas relevantes como la

competencia con empresas tecnológicas, la dependencia de redes sociales, la desconfianza en los pagos digitales y el bajo crecimiento económico local, factores que podrían limitar la capacidad de expansión si no se abordan con acciones proactivas, por consiguiente, esta matriz permite comprender de forma más precisa el entorno en el que se desenvuelve Khala, facilitando así la formulación de estrategias que respondan de manera oportuna a los retos del entorno y aprovechen las oportunidades que este ofrece.

8.4. ESTRATEGIAS FO, FA, DO Y DA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM

Una vez identificados los principales factores del entorno interno y externo de Khala, se integran los elementos clave previamente analizados con el fin de estructurar la matriz DOFA como una herramienta estratégica que permita establecer acciones específicas, en tanto que esta metodología facilita la conexión entre las fortalezas y las oportunidades (FO), las fortalezas y las amenazas (FA), las debilidades y las oportunidades (DO), así como las debilidades y las amenazas (DA), lo que a su vez contribuye a maximizar los recursos disponibles, reducir los posibles riesgos, optimizar los procesos internos y tomar decisiones más acertadas orientadas a la implementación efectiva de un CRM que se adapte a las necesidades reales de la empresa y potencie su posicionamiento competitivo dentro del mercado.

8.4.1. Factores Internos

8.4.1.1. Fortalezas (F):

- **F1:** Relación con clientes
- **F2:** Reconocimiento en el mercado
- **F3:** Variedad de productos
- **F4:** Ubicación estratégica
- **F5:** Calidad en productos
- **F6:** Personal competitivo

8.4.1.2. Debilidades (D):

- **D1:** Organización en la gestión de clientes
- **D2:** Manejo del inventario
- **D3:** Flexibilidad en los métodos de pago
- **D4:** Procesos manuales
- **D5:** Seguimiento a clientes y ventas
- **D6:** Costos operativos

8.4.2. Factores Externos

8.4.2.1. Oportunidades (O):

- **O1:** Crecimiento del comercio electrónico
- **O2:** Mayor acceso a herramientas tecnológicas
- **O3:** Aumento en redes sociales para compras
- **O4:** Expansión con ventas online
- **O5:** Alianzas con proveedores locales
- **O6:** Crecimiento del sector calzado

8.4.2.2. Amenazas (A):

- **A1:** Competencia con empresas tecnológicas
- **A2:** Recursos para inversión en tecnología
- **A3:** Dependencia de redes sociales
- **A4:** Desconfianza en pagos digitales
- **A5:** Bajo crecimiento económico local

8.4.2.3. Estrategias (FO)

- Mejorar la experiencia de compra digital con atención personalizada.
- Fortalecer la presencia en redes sociales con estrategias de fidelización.
- Usar la ubicación para atraer clientes con promociones estratégicas.

8.4.2.4. Estrategias (DO)

- Implementar un CRM para organizar y fidelizar clientes.
- Automatizar el inventario para mejorar la gestión del stock.
- Ampliar métodos de pago digitales para facilitar las compras.

8.4.2.5. Estrategias (FA)

- Impulsar el canal digital para competir con grandes marcas.

- Usar la relación con clientes para fidelizar ante la competencia.
- Ampliar variedad de productos con alianzas estratégicas.

8.4.2.6. Estrategias (DA)

- Aplicar análisis de datos para mejorar la gestión del stock.
- Reducir costos con tecnología y acuerdos con proveedores.
- Digitalizar procesos para fortalecer la competitividad.

Como resultado de la estructuración de la matriz DOFA, se lograron definir estrategias integrales que responden tanto a las fortalezas y debilidades internas como a las oportunidades y amenazas del entorno externo, lo cual permite que, a través de las estrategias FO, se aprovechen elementos sólidos de Khala como la calidad de sus productos, su cercanía con los clientes y el reconocimiento en el mercado, para impulsar su posicionamiento mediante el crecimiento del comercio electrónico, el uso de herramientas digitales y la expansión de las ventas online, mientras que, por medio de las estrategias FA, se propone enfrentar amenazas como la competencia tecnológica o la dependencia de redes sociales, utilizando esas mismas fortalezas con el apoyo del CRM para fortalecer la fidelización, fortaleciendo al mismo tiempo su presencia digital, mientras que a través de las estrategias DO se busca transformar debilidades como el manejo del inventario, la falta de seguimiento a clientes y la baja flexibilidad en los métodos de pago, en oportunidades de mejora gracias a soluciones tecnológicas, lo que da paso a las estrategias DA, enfocadas en reducir riesgos, adoptando herramientas como el CRM para fortalecer la eficiencia, la innovación y el crecimiento sostenible de Khala.

8.5. MATRIZ CAME

Con base en las estrategias definidas previamente en la matriz DOFA, se construye la matriz CAME como una herramienta estratégica que permite dar continuidad al análisis, ya que tiene como finalidad transformar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en acciones concretas orientadas al fortalecimiento de la organización, por ello, esta matriz se enfoca en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades, lo que permite establecer líneas estratégicas más claras y funcionales, facilitando la toma de

decisiones y la formulación de planes de acción que estén alineados con la realidad de Khala, en ese sentido, esta matriz se alimenta directamente del diagnóstico obtenido en el análisis interno y externo, permitiendo traducir los hallazgos en medidas que no solo buscan reducir riesgos y optimizar procesos, sino también aprovechar al máximo el potencial competitivo de la empresa mediante la implementación de herramientas como el CRM, lo cual resulta fundamental para garantizar su adaptación al entorno, su sostenibilidad y su crecimiento en el mercado actual, dado que el análisis CAME complementa al DOFA al vincular los resultados con acciones concretas, enfocándose en corregir lo que no funciona, afrontar los riesgos externos, mantener los puntos fuertes y aprovechar las oportunidades del entorno, lo que lo convierte en una guía práctica para diseñar estrategias efectivas y adaptativas (Amazon, 2022).

Tabla 18. Matriz CAME

		Factores Externos	
MATRIZ CAME		Fortalezas	Debilidades
		Estrategias (FO) – Explotar	Estrategias (DO) – Corregir
		Aprovechar la calidad de los productos y la cercanía con los clientes para fortalecer el comercio electrónico y aumentar su presencia en redes.	Implementar un CRM para organizar la gestión de clientes y mejorar la fidelización.
Factores internos	Oportunidades	Promover la marca local utilizando su posicionamiento actual y relacionándolo con tendencias de apoyo a negocios regionales.	Automatizar el inventario para mejorar el control del stock y reducir errores.
		Potenciar alianzas estratégicas con proveedores aprovechando su reconocimiento en el mercado y su oferta variada.	Ampliar métodos de pago digitales para facilitar la compra y adaptarse al mercado actual.
		Estrategias (FA) – Mantener	Estrategias (DA) – Afrontar

Amenazas	Reforzar la atención al cliente para sostener su ventaja competitiva frente a empresas con mayor tecnología.	Fortalecer las competencias del equipo y adoptar herramientas digitales que permitan superar el rezago operativo frente a empresas tecnológicas consolidadas.
	Conservar el nivel de calidad y la relación con los clientes como herramientas clave para permanecer en un entorno competitivo.	Reducir costos o aumentar la eficiencia operativa a través de la digitalización de procesos.
	Mantener el valor diferencial que brinda la confianza del cliente a través de un CRM que potencie la experiencia personalizada.	Diseñar protocolos de seguridad digital que generen confianza en pagos electrónicos y fortalezcan al entorno digital con mayor confianza.

Fuente: Elaboración propia

A partir de las estrategias definidas en la matriz DOFA, la matriz CAME se construyó con el objetivo de transformar los hallazgos en acciones concretas que impulsen el fortalecimiento interno de la empresa Khala y faciliten la implementación de un CRM, por lo tanto, se plantea corregir debilidades como la gestión del inventario, los procesos manuales, la flexibilidad en los métodos de pago y el seguimiento a clientes, por medio de soluciones digitales que permitan aumentar la eficiencia operativa, lo cual a su vez permite afrontar amenazas externas como la competencia con empresas tecnológicas avanzadas, la dependencia de redes sociales y la desconfianza en pagos digitales, por lo que se sugiere incorporar herramientas que modernicen la gestión comercial y refuercen la confianza del cliente.

Por otro lado, se destaca la necesidad de mantener fortalezas como la calidad de los productos, la relación cercana con los clientes y el reconocimiento en el mercado, aspectos que deben integrarse estratégicamente con el CRM para consolidar la fidelización y mejorar la experiencia del usuario, lo que da paso a la propuesta de explotar oportunidades externas como el crecimiento del comercio electrónico, el acceso a herramientas tecnológicas y el respaldo al comercio local, de manera que se fortalezcan las capacidades competitivas de Khala, lo que la convierte en una herramienta que no solo orienta acciones alineadas con la realidad organizacional, sino que también traza un camino hacia la innovación, el posicionamiento digital y el crecimiento sostenible de la empresa.

Según lo planteado por Amazon (2022), se destaca la importancia de evitar abarcar demasiado al mismo tiempo, ya que lo ideal es comenzar con cambios que impliquen menor esfuerzo y una baja inversión, teniendo en cuenta que intentar modificar todos los aspectos de forma simultánea puede generar un sobreesfuerzo que limite la capacidad de supervisar adecuadamente los procesos, motivo por el

cual resulta conveniente iniciar con ajustes sencillos facilita la incorporación progresiva de estrategias más complejas, orientadas a un uso más eficiente de los recursos humanos, materiales y económicos disponibles, lo que permite que, a través de las estrategias encontradas y definidas para Khala, se recomienda iniciar con aquellas acciones prioritarias, realizando los ajustes necesarios de forma gradual, de manera que con el paso del tiempo se integren las demás estrategias según las necesidades que se vayan presentando durante el proceso de implementación.

8.6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Con el objetivo de conocer con mayor claridad la posición de Khala frente a sus principales competidores, se recurre a la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), una herramienta estratégica que permite comparar los factores clave de éxito dentro del mercado, ayudando a identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa en relación con su entorno competitivo, ya que a cada factor se le asigna un peso que refleja su nivel de importancia en el sector, junto con una calificación que va de 1, siendo la más baja, a 4, la más alta, lo que permite evaluar el desempeño de cada empresa analizada de manera más objetiva y comprensible.

En la construcción de esta matriz se consideran elementos claves que inciden directamente en el desempeño de la empresa, como lo es el reconocimiento de la marca, la calidad de los productos, el servicio al cliente, la gestión del inventario, el uso de tecnologías y la fidelización de los consumidores, por lo que cada uno recibe un valor ponderado que resulta de multiplicar su peso por la calificación, lo que brinda una visión comparativa mucho más clara sobre la posición en la que se encuentra Khala frente a competidores directos como lo es Praga y Esmeralda.

De acuerdo con lo planteado por Salgado (2021), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que permite comparar el desempeño de una empresa frente a sus competidores en el mercado, lo que facilita la definición de una estrategia clara orientada a una visión más proyectiva y sostenible.

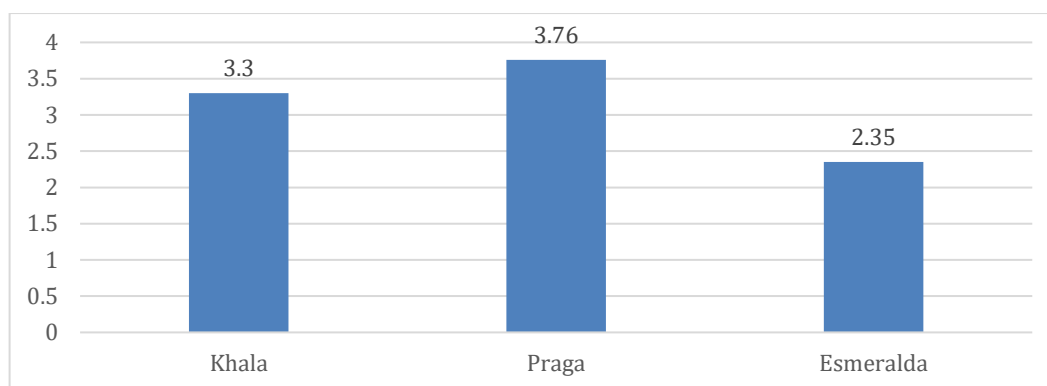
Tabla 19. Matriz de perfil competitivo

Factores Clave de Éxito	Peso	Khala (Rating)	Khala (Puntaje)	Praga (Rating)	Praga (Puntaje)	Esmeralda (Rating)	Esmeralda (Puntaje)
Reconocimiento de marca	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Calidad del producto	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45

Relación con los clientes	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28
Variedad de productos	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Precio competitivo	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Publicidad y presencia digital	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
Gestión del inventario	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Tecnología en procesos	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Atención al cliente	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22
Fidelización de clientes	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2
TOTAL	1.00		3.3		3.76		2.35

Fuente: Elaboración propia

Figura 55. Representación Gráfica Perfil competitivo



Fuente: Elaboración propia.

8.6.1. Interpretación de resultados

Basándose en el estudio efectuado de la matriz de perfil competitivo, se determina que la empresa Praga alcanza la puntuación más alta con un total de 3.76, seguida por la empresa Khala con un total de 3.3 y luego por la empresa Esmeralda con un total de 2.35, demuestra que la compañía Praga se establece como el competidor más potente en el sector del mercado de moda evaluado en el perfil competitivo, superando de esta manera a la compañía Khala en diversos factores. En primer lugar, para la empresa Khala, se evidencia un buen desempeño en calidad del producto con una puntuación ponderada de 0.60, así como en la variedad y publicidad, ambas con 0.40, y en atención al cliente con 0.44, aunque también se presentan aspectos por mejorar como el precio competitivo con 0.16, la gestión del inventario con 0.16 y el uso de tecnología con 0.16, los cuales se deben de intervenir para mejorar sus estrategias y a su vez contribuir a la eficiencia competitiva.

Por otro lado, la empresa Praga mantiene un equilibrio favorable al destacar en reconocimiento de marca con 0.40 y fidelización con 0.40, lo cual le permite sostener una relación cercana con sus clientes, aunque requiere mejorar en publicidad digital, con 0.24, y en tecnología aplicada a procesos, que obtuvo 0.20, si desea ampliar su alcance y adaptarse a las exigencias actuales del mercado. En el mismo caso, la empresa Esmeralda, se presenta con un alto valor en el uso de la tecnología, con puntaje de 0.32 y en la presencia digital con 0.40, lo que permiten resaltar a la empresa como innovadora, aunque también, se enfrenta a ciertas limitaciones, como lo son, la variedad de productos, con un puntaje de 0.24 y la atención al cliente, con 0.28, indicando así la necesidad de fortalecer los procesos y aspectos que mejoren tanto la experiencia como la ventaja competitiva.

A partir del análisis realizado, se evidencia que la empresa Khala ocupa una posición intermedia dentro del mercado competitivo, destacándose principalmente por la calidad de sus productos, la variedad de su oferta, la atención al cliente y su publicidad, lo que refleja un valor el cual puede seguir fortaleciéndose, aunque también se identifican áreas de mejora, como lo es el precio, la gestión de inventario y el uso de la tecnología, puntos en los cuales, se deben abordar estratégicamente y así impulsar su crecimiento y optimizar su desempeño frente a los desafíos del entorno.

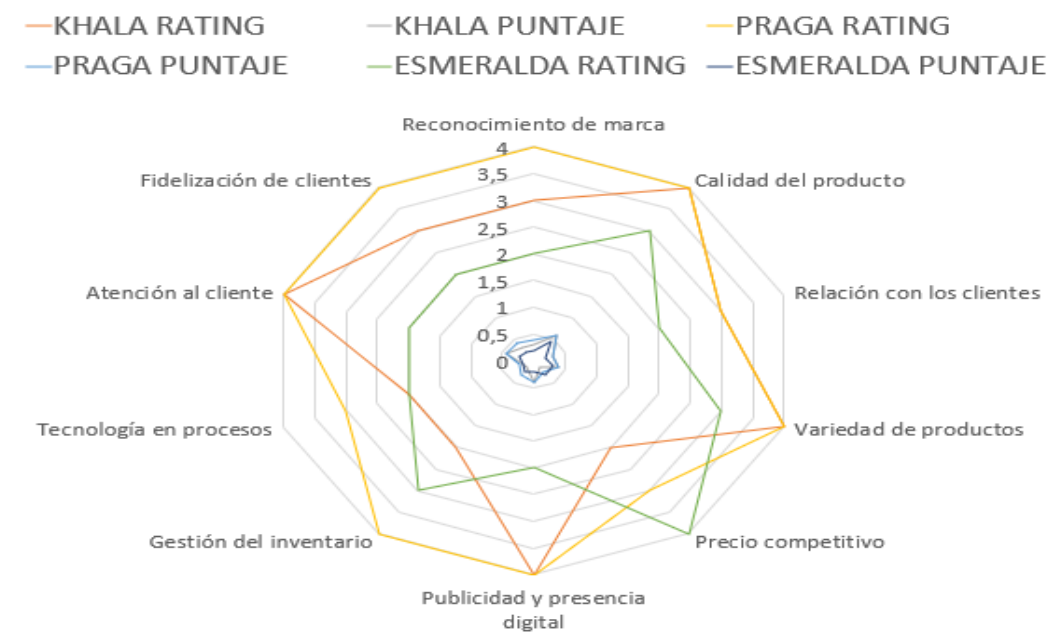
Por el contrario, la empresa Praga se posiciona como el competidor más sólido del sector al alcanzar la puntuación más alta en la evaluación, respaldada por una fuerte relación con sus clientes, un alto reconocimiento de marca y una fidelización bien construida, lo que la convierte en un referente importante para el desarrollo estratégico de Khala. Por lo tanto, tomar como referencia las fortalezas de Praga puede representar una oportunidad de aprendizaje y mejora, permitiendo a Khala

redirigir sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de aquellas áreas que aún requieren intervención y mejora.

8.6.2. Análisis por radar benchmarking

Para complementar el estudio del perfil competitivo, se ha desarrollado un análisis por radar benchmarking, el cual permite visualizar de manera gráfica y comparativa el desempeño de las empresas Khala, Praga y Esmeralda en relación con distintos factores clave del mercado, siendo esta herramienta útil para identificar las fortalezas y debilidades relativas de cada organización, así como para reconocer las áreas estratégicas que requieren atención y mejora, lo que permite que, a través de esta representación, sea posible evidenciar cómo se distribuyen los niveles de competitividad en aspectos como la calidad del producto, el reconocimiento de marca, la atención al cliente, la tecnología en procesos, la fidelización y la gestión del inventario, etc.

Figura 56. Radar benchmarking de la empresa Khala



Fuente: Elaboración propia

El análisis del radar benchmarking permite observar que Praga se consolida como líder del mercado gracias a su destacado desempeño en la mayoría de los factores clave, mientras que Khala se ubica en una posición intermedia, sobresaliendo en aspectos como la atención al cliente, la calidad del producto, la publicidad y la variedad de su oferta, aunque también evidencia ciertas debilidades, especialmente en lo relacionado con el uso de la tecnología, la gestión del inventario y los precios competitivos, mientras que Esmeralda proyecta una imagen innovadora, particularmente por su buen manejo de la tecnología y su presencia digital, aunque enfrenta retos importantes en áreas como la fidelización de clientes, la variedad de productos y la atención personalizada, en particular, este análisis no sólo reafirma los hallazgos del perfil competitivo, sino que también resalta la importancia de intervenir estratégicamente sus puntos críticos, de modo que pueda mejorar su posición en el mercado y acercarse al desempeño más sólido y equilibrado que actualmente mantiene Praga.

9. DISEÑO DE LA PROPUESTA

En atención a los resultados obtenidos en el diagnóstico interno y externo de la empresa Khala, se identificaron necesidades críticas relacionadas con la sistematización de procesos de ventas, la centralización de información de clientes y la optimización de la fidelización a través de estrategias digitales, lo cual evidenció la importancia de implementar un sistema CRM que permita articular la gestión comercial con herramientas tecnológicas de última generación. Por consiguiente, el diseño de la propuesta se fundamenta en la incorporación de Kommo, una plataforma de gestión de clientes que ofrece funcionalidades de automatización, seguimiento de interacciones y generación de indicadores estratégicos, y que, en este caso particular, será implementada con el apoyo de Simbionte Marketing, asesores externos especializados en procesos de digitalización empresarial y en la configuración avanzada de CRM en pequeñas y medianas empresas.

De esta manera, el diseño conlleva a promover un cambio organizacional orientado a fortalecer la cultura digital dentro de Khala, de modo que el equipo de trabajo se apropie de la solución, comprenda sus beneficios y la utilice de manera eficiente. Ahora bien, la propuesta se convierte en un proceso integral que articula fases de diagnóstico, capacitación, implementación y seguimiento, garantizando una transición ordenada junto con alineada los objetivos estratégicos de la organización.

9.1. IDENTIFICACIÓN DE LA BRECHA

Con base en el diagnóstico realizado, se identificó una brecha crítica entre el modelo de gestión manual vigente y las necesidades que demanda un entorno competitivo donde la rapidez en la atención, la personalización en el servicio y la fidelización constante de clientes constituyen factores determinantes. Cabe mencionar que, la brecha radica en que, mientras el mercado exige empresas con procesos digitales integrados, capaces de responder con inmediatez y generar experiencias diferenciadas, Khala aún depende de procesos fragmentados que dificultan la trazabilidad y restan agilidad al ciclo de ventas. Por lo que, este desfase impide convertir la información acumulada en conocimiento estratégico, limita la identificación de patrones de consumo aparte que reduce la capacidad de diseñar campañas automatizadas de marketing, evidenciando así la urgencia de adoptar un CRM como Kommo que cierre dicha brecha mediante la digitalización de los procesos comerciales.

9.2. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE REQUERIMIENTOS

La selección de los requerimientos para la implementación de Kommo en Khala se llevó a cabo bajo un enfoque participativo en el que intervinieron tanto la gerencia como el equipo de ventas y los asesores externos de Simbionte Marketing, quienes contribuyeron con su experiencia en integración de sistemas CRM. Los requerimientos principales se definieron en tres niveles: tecnológicos, organizacionales y estratégicos. En el nivel tecnológico se incluyó la necesidad de integrar canales digitales como WhatsApp, Instagram y Facebook, así como la posibilidad de generar indicadores en tiempo real.

Desde un nivel organizacional se estableció la importancia de crear protocolos estandarizados de registro de clientes aparte del seguimiento, evitando duplicidades y garantizando una trazabilidad completa. Por su lado, en el nivel estratégico se priorizó la automatización de campañas de fidelización, la implementación de recordatorios automáticos aparte de la capacidad de segmentar clientes de acuerdo con sus comportamientos de compra. Por lo que, estos requerimientos fueron priorizados en función de su impacto en la competitividad y la facilidad de implementación, garantizando que el CRM se ajuste de manera efectiva a las necesidades reales de Khala.

9.3. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

La implementación del CRM Kommo en Khala requiere una combinación equilibrada de recursos humanos, tecnológicos y financieros, cuya articulación garantizará la viabilidad de la propuesta. En cuanto a los recursos humanos, se contará con la participación activa de las asesoras de ventas, quienes serán responsables de registrar la información de los clientes en conjunto con el hecho de utilizar las herramientas automatizadas en su labor diaria, mientras que la gerencia y el área administrativa tendrán la función de monitorear indicadores y generar decisiones estratégicas a partir de los reportes del sistema.

Desde la perspectiva tecnológica, será indispensable disponer de equipos de cómputo actualizados, una conexión estable a internet y licencias de Kommo que permitan integrar el CRM con las plataformas digitales de la empresa. En el plano financiero se deberá destinar un presupuesto específico que cubra los costos de licenciamiento, capacitación y acompañamiento de Simbionte Marketing, quienes serán los encargados de asegurar la correcta implementación de la herramienta y su adecuada personalización al contexto de Khala.

9.4. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

9.4.1. Asignación de funciones

La reestructuración organizacional necesaria para la implementación de Kommo implica una redefinición clara de roles y funciones. Las asesoras de ventas serán responsables de registrar de manera oportuna y completa los datos de los clientes en el sistema, mientras que el área de marketing se encargará de diseñar campañas automatizadas utilizando las herramientas de Kommo. La gerencia tendrá la función de supervisar los indicadores generados aparte de tomar decisiones estratégicas con base en los reportes de desempeño, mientras que el área administrativa deberá velar por la integración del CRM con el sistema ERP existente, puesto que, esta asignación de funciones permitirá garantizar que cada área tenga una responsabilidad específica en el uso del sistema, lo que asegurará su aprovechamiento integral.

9.4.2. Entrenamiento del personal

Para lograr una adopción exitosa del CRM, se implementará un programa de entrenamiento impartido por Simbionte Marketing, el cual incluirá sesiones teóricas y prácticas orientadas a mostrar las funcionalidades del sistema aparte de resolver inquietudes en tiempo real, con base en que, este entrenamiento se enfocará en tres ejes: uso básico de Kommo, gestión de clientes y automatización de procesos. Al mismo tiempo, se establecerán sesiones de retroalimentación periódicas que permitan medir el nivel de apropiación del personal y reforzar aquellos aspectos en los que se detecten dificultades, ya que, la capacitación se plantea como un proceso continuo que fomente una cultura digital sólida dentro de Khala.

9.5. IMPLEMENTACIÓN DEL CRM

9.5.1. Prueba piloto

La fase inicial de la implementación consistirá en una prueba piloto que se desarrollará con un grupo reducido de asesoras de ventas, quienes tendrán la responsabilidad de utilizar Kommo en su gestión diaria durante un periodo de tiempo delimitado. Con base en que, esta prueba permitirá identificar posibles dificultades en el uso del sistema, ajustar flujos de trabajo y evaluar la efectividad de las automatizaciones implementadas.

9.5.2. Redefinición de procesos

Con base en los resultados de la prueba piloto, se procederá a la redefinición de los procesos de ventas y de atención al cliente, puesto que, este rediseño se orientará a estandarizar la forma en que se registran los clientes, cómo se les da seguimiento y qué protocolos se deben aplicar en cada etapa del ciclo de ventas. Al mismo tiempo, se buscará integrar de manera más eficiente el inventario con el CRM, de manera que los asesores tengan información actualizada en tiempo real.

9.5.3. Puesta en marcha

Con base en que, se llevará a cabo la puesta en marcha oficial del CRM, en la cual se habilitará Kommo para todo el equipo de trabajo aparte que se integrarán de manera definitiva los canales de comunicación digital. En esta fase, Simbionte Marketing continuará brindando acompañamiento directo para asegurar que las asesoras y el personal administrativo utilicen el sistema de forma correcta y eficiente.

9.5.4. Estrategia de contingencia

Finalmente, se establecerá una estrategia de contingencia orientada a mitigar los posibles riesgos derivados de la implementación, ya que, esta estrategia incluirá un plan de respaldo de información, protocolos de atención ante fallas técnicas y la posibilidad de contar con soporte permanente por parte de Kommo y de Simbionte Marketing. De la misma forma, se mantendrán reuniones periódicas de seguimiento para revisar indicadores, resolver dificultades aparte del hecho de garantizar que la herramienta se convierta en un aliado estratégico para la organización.

10. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

10.1. RESULTADOS ESPERADOS

En el marco del seguimiento y evaluación de la implementación del CRM en la empresa Khala, se espera obtener resultados que respondan a las necesidades identificadas dentro de la organización, por esta razón, uno de los principales objetivos es fortalecer la fidelización de los clientes, permitiendo establecer relaciones más cercanas y sostenidas con ellos, mientras se proyecta un incremento en las ventas, gracias a que el sistema permite una mejor organización y una mejora en los procesos comerciales, lo cual facilitará el diseño de estrategias dirigidas a campañas más efectivas.

De la misma manera, se espera mejorar en la administración del inventario, permitiendo un mayor control sobre los productos disponibles, la rotación, las entradas y las salidas, lo que influye positivamente en la gestión, al mismo tiempo que se busca consolidar una base de datos estructurada que integre tanto la información de los clientes como su historial de compras y preferencias, contribuyendo así a mejorar la gestión operativa de Khala y a su posicionamiento en el mercado.

Los resultados esperados tras la implementación del CRM se enmarcan en tres dimensiones: eficiencia operativa, fidelización de clientes y toma de decisiones estratégicas. En primer lugar, se prevé una reducción significativa en los tiempos de respuesta al cliente, así como una mayor organización en la gestión de inventarios junto con el seguimiento de pedidos, lo que redundará en un servicio más ágil y confiable. Por lo que, se espera fortalecer la fidelización gracias a la capacidad de Kommo de generar campañas automatizadas y segmentadas, que permitirán mantener una comunicación constante y personalizada con los clientes. Conviene destacar que en el ámbito estratégico, se proyecta que la empresa contará con indicadores claros sobre tasas de conversión, recompra aparte de la satisfacción del cliente, lo que brindará a la gerencia herramientas objetivas para tomar decisiones fundamentadas y alinear las estrategias de expansión con las demandas reales del mercado.

Aspectos clave de los resultados esperados:

- Fidelización de clientes

- Incremento en ventas
- Mejor control de inventario
- Consolidación de base de datos
- Toma de decisiones más estratégicas

10.2. SITUACIÓN FUTURA

La situación futura de Khala, una vez implementado el CRM, se caracterizará por la consolidación de un modelo de gestión digital que transformará la manera en que la empresa interactúa con sus clientes, optimizando la percepción de valor en el mercado. Ahora bien, se proyecta que Khala logrará posicionarse como una empresa innovadora, capaz de ofrecer experiencias de compra personalizadas y de mantener relaciones a largo plazo con sus consumidores. Al mismo tiempo, la integración de Kommo permitirá ampliar la capacidad de atender mayor volumen de clientes sin sacrificar la calidad del servicio, lo que consolidará a la empresa como un referente en el sector de moda en cuero. En consecuencia, la situación futura describe a una organización fortalecida, competitiva y con una estructura tecnológica que respalda su crecimiento sostenible.

10.3. MODELO CANVAS APLICADO A KHALA

A través de la aplicación del Modelo CANVAS en la empresa Khala, se cuenta con una herramienta estratégica que permite visualizar y estructurar los principales componentes del negocio implicados en la implementación de un sistema CRM, lo cual facilita la identificación de elementos como los segmentos de mercado, las propuestas de valor, los canales de comunicación y distribución, así como las relaciones con los clientes, en este sentido, la empresa Khala busca fortalecer su posicionamiento en el sector de la moda mediante una atención personalizada, estrategias de fidelización, un control más preciso del inventario y de los procesos comerciales, todo ello basado en que la incorporación del sistema CRM contribuye a transformar la gestión interna y a potenciar la experiencia del cliente, permitiendo así adoptar un enfoque más centrado y organizado.

Tabla 20. Modelo Canvas

Modelo canvas				
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
Proveedores de productos. Empresa encargada de implementar el CRM. Plataformas digitales. Aliados para capacitaciones.	Venta y atención al cliente. Gestión de inventario y resolución de pedidos. Gestión y análisis con CRM. Alianzas con empresas proveedoras. Capacitaciones.	Ropa, calzado y accesorios con buena relación calidad-precio. Variedad en productos para todos los gustos. Atención personalizada. Promociones, fidelización y seguimiento a través del CRM. Mejora continua en la experiencia de compra.	Seguimiento personalizado. Comunicación continua por canales digitales. Promociones y planes de fidelización. Atención postventa y de recomendaciones.	Jóvenes y adultos desde los 18 años en adelante. Mujeres y hombres interesados en la moda urbana y casual. Clientes con nivel socioeconómico medio y alto. Usuarios activos en redes sociales y compradores digitales. Posibles visitantes por recomendaciones y publicidad.
	Recursos Clave		Canales	
Personal comprometido. Sistema CRM para gestión de clientes. Proveedores confiables. Base de datos.			Tienda física. Redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp, TikTok). Página web y e-commerce. Correo electrónico. Publicidad local.	
Estructura de Costos			Fuentes de Ingresos	
Compra de inventario. Salarios del personal. Implementación y mantenimiento del CRM. Publicidad y marketing digital.			Venta directa de ropa, calzado y accesorios. Campañas y promociones especiales. Posibles futuros canales de ventas online.	

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la implementación del Modelo CANVAS en la empresa Khala, se espera una transformación positiva en la manera en que se gestionan las relaciones con los clientes, especialmente gracias a la incorporación del sistema CRM, el cual permitirá fortalecer la fidelización mediante una atención más personalizada, campañas diseñadas según los intereses y comportamientos de compra, y una comunicación más directa y efectiva, todo lo cual proyecta un aumento en las ventas al aprovechar de forma más eficiente la información recopilada en la base de datos, facilitando así la toma de decisiones y el diseño de estrategias comerciales que generan una mayor influencia en el mercado local.

Además, mediante la implementación, se espera lograr un control más preciso del inventario, junto con una organización más clara de los procesos internos, lo cual contribuye a optimizarlos procesos, los recursos, reducir las pérdidas y avanzar en la consolidación de una base de datos estructurada y actualizada, por lo tanto, todos estos elementos en conjunto buscan mejorar la experiencia de compra, al mismo tiempo que consolidan a la empresa Khala como una marca competitiva, cercana a sus clientes y con una visión estratégica orientada al crecimiento sostenible.

10.4. EVOLUCIÓN DEL MODELO CRM

En la actualidad, el futuro del CRM se presenta enormemente prometedor debido a que cada vez más empresas están apostando por implementar este software como herramienta clave para gestionar su clientela, y en esa misma línea, los desarrolladores de plataformas CRM han redoblado sus esfuerzos con el fin de facilitar el uso de este sistema como medio efectivo para la gestión de clientes, lo cual ha permitido que incluso las pymes accedan a este tipo de plataformas sin la necesidad de contar con grandes departamentos técnicos, como lo señala (Aitana, 2022), hoy en día nadie duda de que el CRM, como sistema de administración de la relación con el cliente, aporta múltiples beneficios a las empresas, siendo una herramienta clave para optimizar los procesos comerciales y al mismo tiempo, una solución eficaz para conocer mejor a los clientes, mejorar la relación con ellos y fortalecer su fidelización dentro de entornos empresariales cada vez más competitivos.

Asimismo, la rápida adaptación de los sistemas de atención al cliente representa un factor determinante en la búsqueda del éxito de las empresas, ya que la constante actualización de los sistemas de información junto con la mecanización de los procesos CRM (Customer Relationship Management) exige que los modelos tradicionales de atención, como los implementados en los call center, se ajusten de forma acelerada a las nuevas dinámicas del mercado, como lo afirma Bonastre Valles y García Pérez (2003), dicha integración de los modelos de atención con los sistemas de información CRM se ha vuelto cada vez más compleja, pues se

introducen constantemente nuevos parámetros que buscan ofrecer un nivel de atención alineado con las mejores perspectivas de los clientes, en consecuencia, el denominado servicio genérico permite desarrollar servicios potentes de atención de llamadas, al integrar la información de los distintos sistemas que componen el CRM con los esquemas de distribución de contactos, lo cual no solo permite optimizar la calidad del servicio, sino que además facilita un proceso de realimentación constante entre los datos de los clientes y los modelos de atención, convirtiéndose en un elemento clave para alcanzar un servicio de excelencia.

Por otra parte, en la empresa Khala, aunque el CRM propuesto no se ha implementado del todo, se considera una herramienta estratégica para optimizar el proceso comercial y mejorar la relación con los clientes, ya que en la actualidad se reconoce que la rápida adaptación de los sistemas de atención al cliente es una garantía del éxito, lo cual permite brindar un nivel de atención alineado con las expectativas del mercado, facilitar la fidelización y seguir el ejemplo de cada vez más empresas que han apostado por esta solución como parte fundamental de su desarrollo.

10.5. PLAN DE ACCIÓN Y MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD

El plan de acción diseñado para la implementación del sistema CRM se estructura en tres etapas clave que buscan garantizar una transición ordenada y efectiva hacia una gestión comercial más eficiente, por lo tanto, en primer lugar se contempla la etapa de planeación, la cual abarca la identificación de los objetivos estratégicos del CRM, la determinación de los requerimientos técnicos y funcionales, así como la selección de la herramienta tecnológica que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa, además durante este periodo se organizan los recursos disponibles y se diseña la hoja de ruta para su puesta en marcha, siendo esta una fase que estará bajo la responsabilidad tanto de los dueños de Khala, la persona encargada del proyecto, con el área administrativa y de marketing, desarrollándose en los meses de marzo y abril como base fundamental para el éxito del proceso.

Seguidamente, se encuentra la etapa de implementación, en la cual se llevará a cabo la instalación y configuración del sistema, la migración de datos relevantes como los registros de clientes y ventas, además de la formación del personal en el uso adecuado de la herramienta, siendo esta una fase de carácter técnico liderada por una consultoría externa, con el propósito de garantizar una integración adecuada del sistema con los procesos internos de la empresa, desarrollándose esta etapa durante los meses de mayo y junio como un momento clave en el que comenzará a evidenciarse la funcionalidad operativa del CRM dentro del entorno empresarial.

Finalmente, se desarrollará la fase de seguimiento y evaluación, prevista para los meses de julio y agosto, en la cual se llevará a cabo el monitoreo del uso del sistema por parte del personal, se verificará el cumplimiento de los objetivos propuestos y se analizarán los resultados obtenidos con base en los indicadores previamente definidos, por lo tanto esta etapa será liderada por los dueños de la empresa Khala, junto con los líderes de cada área, quienes asumirán la responsabilidad de identificar fortalezas, plantear los ajustes necesarios y consolidar aquellas acciones que contribuyan a garantizar la sostenibilidad y efectividad del sistema a largo plazo dentro del proceso de transformación comercial de la empresa.

10.5.1. Indicadores de evaluación

Para la empresa Khala se establecen indicadores que permiten evaluar de forma objetiva los resultados derivados de la implementación del CRM, indicadores que no solo facilitarán la identificación de los avances alcanzados, si no también contribuirán a la toma de decisiones y al fortalecimiento de las relaciones con los clientes y a su vez, a la mejora continua de los procesos internos y a la sostenibilidad del sistema a un largo plazo, por lo cual incide directamente tanto en el desempeño organizacional como en la percepción y satisfacción del cliente.

Tabla 21. Indicadores de evaluación

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÓMO SE MIDE	FRECUENCIA
Satisfacción del cliente	Nivel de agrado del cliente con el servicio recibido	Encuestas después de la compra	Trimestral
Fidelización	Cantidad de clientes que vuelven a comprar	Revisión de historial en el CRM	Mensual
Conversión	Número de ventas logradas	Registro de ventas y clientes nuevos	Mensual
Compra promedio	Monto promedio gastado por cliente	Ingreso total dividido por clientes	Bimestral
Uso del CRM por parte del personal	Frecuencia del uso del sistema	Revisión de accesos y registros	Mensual
Retorno de inversión (ROI)	Ganancias obtenidas frente al gasto en el CRM	Comparación entre ingresos y costos	Semestral

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, los indicadores definidos para la empresa Khala permiten no solo evaluar de forma objetiva los efectos de la implementación del sistema CRM, sino también garantizar que dicha evaluación sea válida, ya que se enfoca en comportamientos y resultados esperados; confiable, porque puede medirse consistentemente a lo largo del tiempo y desde distintas perspectivas; precisa, al estar definida con claridad operacional y medible, al utilizar herramientas y métodos disponibles que aseguran su cuantificación, además, al aplicarse en momentos estratégicos, se consideran oportunos, lo cual permite un seguimiento alineado con las metas del programa, por consiguiente, estos indicadores son importantes, ya que están directamente vinculados a los objetivos de mejora de los procesos internos, el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y la percepción de la influencia generada, facilitando así una lectura clara del comportamiento del sistema y determinando si su implementación ha sido realmente beneficiosa para la organización.

10.5.2. Cronograma de trabajo y actividades

La implementación del sistema CRM en la empresa Khala tiene como objetivo optimizar la gestión de clientes, mejorar los procesos de ventas y fortalecer la relación con el consumidor mediante estrategias enfocadas en la fidelización, el control de inventarios y la eficiencia operativa, lo cual requiere que esta transición se realice de manera ordenada, efectiva y medible, por lo que se establece un cronograma detallado de control, seguimiento y evaluación que abarca desde la planeación hasta la revisión estratégica de los resultados.

El cronograma propuesto para la implementación del sistema CRM en Khala tiene como propósito organizar de forma clara y colaborativa cada una de las actividades necesarias, asignando tiempos y responsables que permitan asegurar una ejecución eficiente, por lo que se contempla la participación activa de los propietarios, el área de marketing, los asesores técnicos y la persona que lidera esta propuesta, buscando así garantizar que el sistema se adapte realmente a las necesidades específicas de la empresa, además este cronograma incluye una etapa continua de seguimiento y evaluación, lo que facilita hacer ajustes a tiempo, brindar soporte cuando sea necesario y fortalecer el uso del CRM como una herramienta que impulse el crecimiento de Khala, mejore la experiencia del cliente y permita tomar decisiones fundamentadas en información confiable y actualizada.

Tabla 22. Fase de planeación

Ítem	Fase	Etapa del Proceso	Descripción	Responsable	Marzo				Abril			
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
1		Diagnóstico Interno	Revisión del proceso actual		X							
			Análisis DOFA, MEFI			X						
			Identificación de necesidades tecnológicas			X						
			Análisis PESTEL			X						
2	Planeación	Diagnóstico Externo	Evaluación del perfil competitivo			X						
			Análisis del mercado y tendencias				X	X				
3		Definición de Objetivos	Establecer metas claras y medibles					X				
			Priorización de procesos						X			
4		Selección del CRM	Pruebas y elección del software						X			
5		Diseño del plan de implementación	Cronograma con actividades							X	X	
			Asignación de presupuesto y recursos								X	X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Fase de implementación

Ítem	Fase	Etapa del Proceso	Descripción	Responsable	Mayo				Junio				
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	
6	Implementación	Capacitación del personal	Evaluación de competencias adquiridas	Simbionte + Área de Talento Humano	X								
			Personalización del CRM	Consultores de Simbionte	X	X							
7		Configuración del sistema	Integración con otras herramientas	Equipo técnico + Simbionte		X	X						
8		Migración de datos	Depuración de información	Área administrativa + Simbionte			X	X					
			Carga y validación de datos	Equipo administrativo				X					
9		Prueba piloto	Implementación de prueba	Simbionte + Área de Ventas				X					
			Retroalimentación de usuarios	Equipo de ventas y marketing					X				
			Ajustes antes del lanzamiento completo	Consultores externos						X	X		
10		Lanzamiento oficial	Activación del CRM	Dirección general									X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Fase de seguimiento y evaluación

Ítem	Fase	Etapa del Proceso	Descripción	Responsable	Julio				Agosto			
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
11	Seguimiento y evaluación	Monitoreo y soporte inicial	Gestión de fallas		X	X						
			Evaluación del uso del CRM				X	X				
12		Evaluación de resultados	Comparación de antes y después					X				
13		Mejora continua	Ajustes de funcionamiento del CRM						X	X		
14		Revisión estratégica	Revisión periódica de logros								X	X

Fuente: Elaboración propia

10.5.3. Presupuesto estimado para la implementación del CRM en Khala

La implementación del sistema CRM en la empresa Khala constituye una inversión estratégica que requiere un desglose detallado de los costos asociados para garantizar la transparencia del proceso, la adecuada asignación de recursos y la previsión de los beneficios esperados en el mediano y largo plazo. En este sentido, se identificaron los principales rubros de inversión que comprenden el costo de adquisición del sistema, el pago de licencias, los servicios de consultoría y asesoría técnica, así como la proyección del retorno de inversión (ROI) derivado de la mejora en las ventas y la eficiencia operativa.

Tabla 25. Presupuesto y financiamiento

Concepto	Detalle	Costo	Financiamiento
Costo de adquisición del sistema	Suscripción mensual de Kommo – Plan Empresarial . Organiza leads, datos y gestiona ventas.	150.703 COP por usuario/mes (aprox. 1 usuario inicial)	Recursos propios de la empresa (flujo de caja mensual destinado a digitalización).
Pago por licencias	Licencias en la nube, con actualizaciones y soporte incluidos.	Incluido en el valor de la suscripción (dominio público).	Recursos propios, ajustados mensualmente al número de usuarios.
Servicios de consultoría o asesoría técnica	Paquete premium de Simbionte: implementación, automatización de procesos, integración con redes, embudos de ventas, capacitación para asesores y administrador.	6.000.000 COP (aprox. 1.500 USD)	Recursos propios + inversión estratégica de fortalecimiento comercial.
Capacitación y soporte inicial	Formación en uso del CRM y sesiones de retroalimentación para el personal.	Incluido en el paquete de Simbionte.	Recursos propios de la empresa.
Retorno de inversión (ROI)	Incremento en ventas, fidelización, reducción de errores en inventario y decisiones basadas en indicadores.	Implícito en las ventas totales (sin costo adicional directo).	Se refleja en el crecimiento progresivo de ingresos y eficiencia operativa.

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que, el CRM seleccionado para la empresa Khala es Kommo, en su plan empresarial, que se adapta a las necesidades de sistematización de ventas,

seguimiento de clientes, gestión de inventarios y estrategias de marketing digital. El costo de este sistema asciende a \$150.703 COP por usuario/mes, valor competitivo en el mercado teniendo en cuenta las funcionalidades que ofrece, entre ellas automatización de procesos, integración con redes sociales, centralización de datos de clientes junto con el hecho de generación de indicadores clave para la toma de decisiones. Ahora bien, la empresa al iniciar con un equipo reducido de usuarios, puede controlar este gasto en función de las licencias activas, con la posibilidad de ampliar el número de usuarios a medida que crezca su operación.

Por otro lado, el pago por licencias de uso constituye un componente recurrente del presupuesto, al tratarse de un servicio en la nube que se otorga bajo un esquema de suscripción mensual. En el caso de la empresa Khala, el valor de la licencia está disponible públicamente en internet, lo que facilita su verificación y planeación presupuestal. Cabe destacar que, la ventaja de este modelo es que permite a la organización acceder a actualizaciones automáticas, soporte técnico aparte de nuevas funcionalidades sin necesidad de realizar inversiones adicionales en infraestructura tecnológica, lo cual representa un ahorro frente a la adquisición de software tradicional con costos elevados de mantenimiento.

Por consiguiente, la implementación del sistema CRM no se limita a la adquisición de la herramienta, sino que requiere de un acompañamiento especializado que permita garantizar su correcta configuración, la migración adecuada de datos, la capacitación del personal junto con la redefinición de procesos comerciales. Con base en ello, Khala contrató los servicios de Simbionte, una agencia especializada en implementación de CRM que ofrece un paquete premium valorado en aproximadamente \$6.000.000 COP, el cual incluye asesorías técnicas, soporte durante todo el proceso de integración y formación de los equipos de trabajo.

Cabe destacar que Simbionte desempeñó un papel fundamental en esta etapa, no solo al configurar embudos de captación y seguimiento de clientes, sino también al automatizar procesos en pipeline, integrar la herramienta con formularios, redes sociales y correos electrónicos, y diseñar protocolos de trabajo que optimicen el desempeño de los asesores de ventas. Al mismo tiempo, la agencia incluyó dentro de su servicio la capacitación práctica para asesores y administradores, asegurando que el CRM no se perciba únicamente como un software, sino como un aliado estratégico que potencia la productividad y la fidelización de clientes. Por lo que, este acompañamiento para minimizar riesgos de resistencia al cambio, resolver dudas técnicas y garantizar que la adopción de la herramienta se lleva a cabo de manera progresiva.

En este contexto de investigación, el retorno de inversión asociado a la implementación del CRM en Khala se encuentra implícito en el aumento proyectado

de las ventas totales y en la optimización de recursos internos. Aunque aún se trata de un proceso en consolidación, los primeros resultados muestran mejoras en la organización de la información de clientes, la reducción de tiempos de respuesta y la posibilidad de segmentar campañas de marketing digital de manera más efectiva. De modo que, estos elementos, sumados a la fidelización y a la reducción de costos por errores en inventarios o duplicidad de procesos, permiten proyectar un ROI positivo en el corto plazo. En términos generales, el CRM representa una inversión estratégica que incrementa la competitividad de la empresa Khala en un mercado dinámico y exigente.

10.5.3. Mecanismos de control

Para asegurar el correcto cumplimiento del cronograma de implementación del CRM en la empresa Khala, se establecen múltiples mecanismos y estrategias de control que permiten realizar un monitoreo adecuado con el fin de verificar cada actividad y cada fase del proyecto que permite mitigar posibles desviaciones y riesgos, estas acciones se conforman por:

- Revisión semanal o quincenal del cronograma
- Registro de avances en actas o informes de seguimiento
- Designación de un responsable de control por fase
- Aplicación de checklists por cada fase del cronograma
- Espacios de retroalimentación

11. CONCLUSIONES

Es posible concluir que el proceso de investigación permitió diagnosticar de manera exhaustiva la situación actual de Khala, una empresa que, a pesar de contar con fortalezas notorias en relación con la calidad de sus productos, la cercanía con los clientes aparte del reconocimiento en el mercado, aún presenta limitaciones significativas en aspectos clave como la gestión centralizada de la información, el manejo eficiente del inventario y la sistematización de procesos de ventas, lo cual evidenció la necesidad de implementar un sistema CRM que potencie las estrategias de fidelización y mejore la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, resulta pertinente destacar que el análisis interno y externo realizado bajo diferentes metodologías (incluyendo matrices como la DOFA, MEFE y MEFI) confirmó que Khala se encuentra en un entorno dinámico y competitivo en el que los factores tecnológicos aparte de las sociales juegan un papel determinante, especialmente el crecimiento del comercio electrónico, la expansión del uso de redes sociales para compras y la mayor disponibilidad de herramientas digitales, elementos que se convierten en oportunidades claras para la empresa, aunque también se identificaron amenazas relevantes como la competencia con empresas tecnológicas, la desconfianza en los pagos digitales y el bajo crecimiento económico local.

De la misma forma, debe resaltarse que la aplicación de entrevistas y encuestas permitió obtener información directa de los actores clave de la organización, tanto de la fundadora y directora general como de las asesoras de ventas y marketing, lo que facilitó comprender la visión estratégica de la alta dirección y al mismo tiempo, captar las percepciones operativas del equipo. Con base en ello, este proceso de contraste de información validó la hipótesis inicial de que, si bien Khala ha logrado crecer de manera sostenida desde su fundación, sus procesos comerciales aún dependen en gran medida de registros manuales, lo que genera ineficiencias y limita la capacidad de fidelización de los clientes.

Adicionalmente, los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los clientes permitieron identificar aspectos importantes, tales como la alta sensibilidad frente al precio y la frecuencia de compra ocasional, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las estrategias de fidelización, identificándose además que factores como la calidad de los productos, la atención al cliente y el uso de canales digitales influyen de manera significativa en la decisión de compra, destacándose además una alta aceptación frente a la implementación de un sistema más organizado que permita mejorar la atención, el seguimiento y la personalización del servicio, lo cual demuestra que la propuesta es adecuada y responde a las necesidades identificadas.

De manera complementaria, la propuesta de implementación del CRM Kommo, en conjunto con la asesoría externa de Simbionte, fue estructurada en fases que abarcan desde la planeación hasta la puesta en marcha, incluyendo etapas de capacitación, pruebas piloto, redefinición de procesos y diseño de estrategias de contingencia, lo que asegura que el proyecto no se limite a la instalación de una herramienta tecnológica, sino que represente un cambio organizacional profundo orientado hacia la digitalización, la eficiencia y la sostenibilidad.

En relación con los objetivos planteados, se evidencia el cumplimiento de manera satisfactoria, en la medida en que se logró diagnosticar la situación actual de la empresa, analizar el comportamiento de los clientes y diseñar una propuesta de implementación de un sistema CRM orientada a mejorar la gestión comercial y la relación con los mismos.

Asimismo, la aceptación evidenciada por parte de los clientes frente a la implementación de un sistema más organizado y personalizado permite validar que la propuesta es adecuada, indicando que su aplicación contribuiría al fortalecimiento de la atención, el seguimiento y la fidelización, generando un efecto positivo en el desempeño de la empresa.

Por otra parte, se puede afirmar que el análisis de entornos evidenció que Khala, además, debe anticiparse a los cambios futuros mediante estrategias que consoliden su presencia en el mercado digital, fortalezcan sus canales de comunicación con los clientes y promuevan prácticas responsables con el medio ambiente, dado que estas variables externas son cada vez más determinantes para la competitividad empresarial.

Finalmente, se concluye que la implementación del CRM en Khala no solo contribuirá a mejorar la organización de la información y el seguimiento de los clientes, sino que también permitirá consolidar una cultura interna orientada a la innovación, la mejora continua junto con el servicio personalizado, convirtiéndose en un factor clave para garantizar la permanencia y el crecimiento de la empresa en mercados locales, nacionales e internacionales.

A partir del desarrollo de la presente investigación, se concluye que la empresa Khala presenta una estructura organizacional con fortalezas en la calidad de sus productos, la percepción positiva del servicio y la disposición del talento humano frente a la adopción de nuevas herramientas tecnológicas. No obstante, se identificaron debilidades significativas en la gestión de la información, el seguimiento de clientes, la comunicación comercial y la ausencia de sistemas estructurados que permitan optimizar los procesos de ventas.

Inicialmente, el análisis se centró en la perspectiva interna de la organización, abordando aspectos relacionados con los procesos comerciales y el desempeño del talento humano. Sin embargo, atendiendo a la necesidad de garantizar la objetividad e imparcialidad del estudio, se incorporó la aplicación de encuestas dirigidas a los clientes, lo que permitió complementar la investigación con una visión externa fundamental.

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a propietarios, colaboradores y clientes permitieron identificar hallazgos relevantes. Desde el nivel estratégico, los propietarios reconocen la importancia de mejorar la gestión comercial y la necesidad de implementar herramientas tecnológicas que faciliten la toma de decisiones. A nivel operativo, los colaboradores evidencian disposición al cambio, aunque presentan limitaciones en la capacitación y en el uso de herramientas digitales. Por su parte, los clientes manifiestan una percepción positiva frente a la calidad del producto y la atención, pero evidencian debilidades en la comunicación, el seguimiento y las estrategias de fidelización.

En este contexto, la integración de las tres perspectivas permitió obtener una visión integral de la problemática, evitando sesgos en el análisis y fortaleciendo la validez de los resultados. Se evidencia que la empresa no cuenta con un sistema estructurado para la gestión de relaciones con los clientes, lo que limita el aprovechamiento de la información y afecta la eficiencia de los procesos comerciales.

De acuerdo con estos hallazgos, se concluye que la implementación de un sistema CRM representa una solución pertinente y necesaria para la empresa Khala, ya que permitirá centralizar la información de los clientes, optimizar la comunicación, mejorar el seguimiento comercial y fortalecer las estrategias de fidelización.

Asimismo, el CRM contribuirá a mejorar la toma de decisiones estratégicas mediante el uso de datos, incrementar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado. De esta manera, se evidencia que la propuesta planteada cumple con los objetivos de la investigación y responde de manera adecuada a las necesidades identificadas, tanto desde la perspectiva interna como desde la experiencia del cliente.

En este sentido, el presente trabajo no solo aporta una propuesta de mejora para la empresa Khala, sino que también brinda una base estratégica para la toma de decisiones orientadas a su crecimiento, el fortalecimiento de su competitividad y su capacidad de adaptación, permitiéndole responder de manera más eficiente a los cambios en las necesidades de los clientes y sus exigencias.

12. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa Khala mantenga una estrategia de capacitación constante para su equipo de trabajo, de manera que todos los colaboradores logren apropiarse de las funcionalidades del CRM Kommo y puedan aplicarlas en su quehacer diario. Por consiguiente, esta formación debe continuar de manera periódica, incluyendo actualizaciones, talleres prácticos aparte de las sesiones de retroalimentación que fortalezcan las competencias digitales de los empleados. Asimismo, se sugiere que las capacitaciones abarquen no solo en el manejo del sistema CRM, sino también en otras herramientas digitales que refuercen las buenas prácticas en atención al cliente, promoviendo un mejor desempeño a través del compromiso de cada miembro del personal.

Desde otra perspectiva, resulta indispensable que la empresa desarrolle un plan de integración tecnológica en el que el CRM se articule con otras herramientas ya utilizadas, como el sistema ERP básico y las plataformas de redes sociales, con el fin de centralizar los datos y evitar la duplicidad de esfuerzos. Por consiguiente, este plan debe contemplar la automatización de procesos claves como el registro de clientes, la gestión de inventarios, la logística de envíos aparte de las campañas de marketing digital, garantizando así una mayor eficiencia y coherencia en la información disponible. De esta manera, la implementación del sistema CRM permitirá mejorar la gestión comercial, facilitar la toma de decisiones a partir de información organizada, estructurada y actualizada, fortalecer la relación con los clientes y aumentar la competitividad de la empresa.

Por otra parte, también se recomienda optimizar la gestión del inventario, integrando los productos al sistema CRM. Esto permitirá mejorar el registro de entradas y salidas, evitar faltantes y sobreinventarios, y garantizar la disponibilidad de los productos que suelen tener mayor rotación.

De igual manera, se recomienda que la empresa Khala implemente un sistema de indicadores de desempeño asociados al uso del CRM tales como la tasa de fidelización de clientes, el tiempo promedio de respuesta, el nivel de satisfacción del consumidor, el volumen de ventas recurrentes y la eficiencia en el manejo de inventarios. Finalmente, estos indicadores permitirán medir objetivamente los resultados de la ejecución, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas fundamentadas en datos confiables y actualizados. Además, se sugiere utilizar esta información para fortalecer la atención al cliente, registrando de forma sistemática las interacciones, preferencias y necesidades, con el propósito de ofrecer un servicio más personalizado, eficiente y orientado a la fidelización de leads.

Al mismo tiempo, se sugiere resaltar y aprovechar los canales digitales, utilizando las redes sociales como medio principal de información y contacto con los clientes. Integrar estos canales al CRM ayudará a gestionar campañas, registrar interacciones y mejorar la comunicación, haciendo que sea más práctica y eficiente.

Con base en los resultados obtenidos en las encuestas, se evidencia la necesidad de fortalecer las estrategias relacionadas con las condiciones económicas ofrecidas a los clientes, tales como promociones, descuentos, ofertas especiales y facilidades en los métodos de pago, considerando que el precio se identifica como uno de los factores más relevantes en la decisión de compra, lo cual permitirá incrementar la competitividad de la empresa frente a otras alternativas del mercado, así como incentivar la frecuencia de compra y mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes.

De acuerdo con el análisis realizado, se hace necesario diseñar e implementar estrategias de fidelización orientadas a fortalecer la relación con los clientes, tales como programas de beneficios, seguimiento postventa, comunicación personalizada y reconocimiento a clientes frecuentes, lo cual responde a los resultados obtenidos, donde se evidencia que, aunque los clientes presentan un nivel de satisfacción favorable, no se logra consolidar relaciones sostenidas con los clientes, lo que hace necesario implementar acciones que promuevan su permanencia y lealtad.

Se recomienda alinear la implementación del CRM con la visión de crecimiento de la empresa, complementando este proceso con un seguimiento constante y periódico del sistema, permitiendo evaluar su influencia en la gestión comercial y en el servicio al cliente, identificar posibles cuellos de botella y realizar los ajustes necesarios, asegurando mejoras continuas que fortalezcan la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa Khala.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia PCM. (2025). Comercio Electrónico Colombia 2025: Estadísticas, Tendencias y Estrategias Digitales. *Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*. <https://pcmagencia.com/comercio-electronico-colombia-2025-estadisticas-tendencias-y-estrategias-digitales/?srsltid=AfmBOopaQvISLIUXJ3Ud5bdhzOTirgrp21sJmzIIG2-5APLXsFk4oOH1>
- Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao. (2025). *Información del Municipio* <https://www.santanderdequilichaocauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Amazon. (2022). *Qué es un análisis CAME y cómo se hace*. <https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/que-es-analisis-came>
- ANDI. (2023). *Informe de gestión 2023-2024. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia* <https://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20ANDI%202024.pdf>
- Andrade Molina. S., Mina Valencia. N. E, y Rodriguez Loaiza. D. (2023). *Propuesta de mejoramiento de la planeación estrategia en la empresa danny sacconi beauty studio ubicada en ciudad de Cali*. [Tesis de pregrado, Fundación Católica Lumen Gentium Santiago de Cali]. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/116665973/Aplicadas_normas_P3._PROPOSTA_DE_MEJORAMIENTO_DE_LA_PLANEACION ESTRATEGIA_EN_LA_EMPRESA_DANNY-libre.pdf?1720493655=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPROPOSTA_DE_MEJORAMIENTO_DE_LA_PLANEACI
- Asensio, G. (2023). *Definición, significado y ejemplos: Qué es y cómo se lleva a cabo la implementación*. <https://sensacionweb.com/diccionario/implementacion-definicion-significado-y-ejemplos-que-es-y-como-se-lleva-a-cabo-la-implementacion/>
- Bello Palacios,N.C. (2022). *La práctica laboral en el sector de joyería como aplicación de las competencias profesionales del diseñador industrial*. [Tesis de pregrado Fundación Universitaria de Jorge Tadeo Lozano. Bogotá]. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/26995>
- Bermón Luna, E.Y (2023). *Influencia del marketing digital en la reactivación económica de las pymes comercializadoras de calzado de la ciudad de Cúcuta*. [Tesis de Maestría, Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta <https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/8045>

- Bravo Troya. G.N, (2024). *La calidad de servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes de la empresa Aefefilms, 2024*. [Tesis de pregrado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador]. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/6549>
- Buitrago, J. P; Stellan, R; Henao, C., Fernandez, A; y Moros Ochoa, A. (2021). *Colombia en el comercio de cuero, calzado y marroquinería con Chile: ventajas comparativas y sus determinantes* (capítulo 8) Compilado Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá, https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67047570/LibroRIDECA21-libre.pdf?1620419227=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDesarrollo_de_nuevos_modelos_y_metodos_m.pdf&Expires=1758507937&Signature=GAtpPcyky0oBnYaGllhw4~imb4QkmxOjnk~GTJx1nU7JkwZG
- Bustos Celis. N., Mahecha, J. J., y Rueda Herrera. R. (2023). *Como la transformación digital influye en el crecimiento de las pymes en Colombia*. [Tesis de pregrado, Universidad EAN. Bogotá] <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/c814eed6-0dda-457c-8e95-07d039758fcf/content>
- Casañas Córdoba. D. (2023). *Innovación de procesos administrativos como estrategia para implementar el comercio electrónico en pequeñas empresas comercializadoras de ropa y accesorios en Santiago de Cali – Colombia*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali] <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/31fbd9ed-9933-4f31-89a7-c9a1d6dd5aa4/content>
- Castillo Jave. A. M. y Melendez Rodríguez. N. (2021). *Propuesta de mejora en gestión de producción y logística según teorías del SRM, CRM, MRP, para incrementar la rentabilidad de fábrica D'Cueros S. A. C. Trujillo, 2020*. [Tesis de pregrado Universidad Privada del Norte, Perú] <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/27579>
- Castro Vega L. V. y Uribe Beltrán. C. I. (2023). *Selección de CRM en las pymes colombianas con B2C del sector de telecomunicaciones: recomendaciones*. Fundación Universitaria Los Libertadores. <https://repository.libertadores.edu.co/server/api/core/bitstreams/bab2e440-e638-4874-97d5-a3a61a0c0c26/content>
- Cercado Barragán. D.B. (2022). *Análisis de la influencia del sistema de información CRM en la lealtad de los clientes*. Caso: Empresa de calzado LIWI Medical. [Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador] <http://204.199.82.243:8080/handle/123456789/1697>

- CGN. (2024). Observatorio Legislativo y Regulatorio. Consejo Gremial Nacional. <https://cgn.org.co/observatorio-legislativo/>
- Chicaiza CHimarro. A. (2025). Desarrollo de una línea de indumentaria infantil para la empresa Confecciones Susy, con el fin de diversificar la oferta. [Tesis de de pregrado Universidad Tecnica de Madrid. España] <https://repositorio.uta.edu.ec/items/168da6a6-5b4a-4327-8e6a-5aefbac243e1>
- DANE. (2018). ¿Cuántos somos?: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- DANE. (2024). *Undécimo reporte del Sector Cultural, Creativo y de Saberes*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSECC/inf-CSECC-XIReporte-dic2024.pdf>
- Fernández Fernández. A.A. (2025). Branding sostenible para empresas industriales B2B: Impacto en la fidelización de clientes. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. 22 (1), 153-167 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9754500>
- Gallego Pérez. A.A; y Toro Rincón, D.M. (2024). *Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Dedicada a la Comercialización de Bisutería para Mujer en la Ciudad de Cali*. [Tesis de pregrado, Institución Universitaria Antonio José Camacho, Santiago de Cali] <https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b332f1b1-f122-4f8e-a2e6-0428ddb04339/content>
- Garcia Carvajal. D. de J, Vargas Hurtado. S.A, y Mendivelso Rojas , F. A. (2024). *Relación entre innovación en productos y competitividad del sector cuero y marroquinería en barrio Restrepo de Bogotá*. [Tesis de grado Corporación Universitaria Minuto de Dios Bogotá]. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/2506b92c-f8ce-4688-a7ff-cf7478a7f794/content>
- García, J. (2024). *Bienes de consumo masivo en Colombia muestra signos de recuperación*. Kantar Group and Affiliates. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2025/bienes-de-consumo-masivo-en-colombia-muestra-signos-de-recuperacion>

- Giraldo Cruz. L.H, y Paredes Sánchez. L.S. (2023). *Estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y venta de accesorios artesanales en santiago de Cali*. [Tesis de pregrado Fundación Universitaria Católica Lemun Gentium. Santiago de Cali] https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/116662020/P5_Biblioteca-libre.pdf?1720477658=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DESTUDIO_DE_VIABILIDAD_PARA_LA_CREACION_D.pdf&Expires=1758508112&Signature=dkx5SC1FkDQ-G91Txp7qOTuRyi~QgR7KYrQx2SZVclvzEIK
- Gonzalez González, U (2023). Implementación de CRM (Customer Relationship Management) en las Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Ibagué, Tolima como aporte en la sostenibilidad ambiental. [Tesis de pregrado Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá]. <https://repository.libertadores.edu.co/server/api/core/bitstreams/0d4c43d3-1047-4f4b-bcef-690b976c355c/content>
- Instituto Escadia. (2024). *Optimización de procesos*. <https://escadia.mx/blog/negociosenbreve/optimizacion-de-procesos/>
- INTEG. (2024). *INTEGCRM. ¿Por Qué Tu Negocio Necesita un CRM? Riesgos de No Contar con Uno*: <https://integcrm.com/espanol/por-que-tu-negocio-necesita-un-crm-riesgos-de-no-contar-con-uno/>
- Jaimes Rojas, C. (2024). *Implementación de sistema CRM para la mejora de la gestión comercial en los clientes de la empresa Gali Desarrollo y Consultoría S. A. C. Lima*, [Tesis de pregrado, Universidad Privada del norte. Lima-Perú] <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/42129>
- Lopez Vega. V., y Vega Capcha, K. (2020). *Análisis de las estrategias del Marketing Digital que impulsen el crecimiento de las Mipymes del sector textil-confección en el Perú*. [Tesis de Prgerado Pontificia Universidad Catolica del Perú, Lima] <https://core.ac.uk/download/pdf/459224262.pdf>
- Márquez Giraldo. R. (2021). *Diseño de un plan de negocios para crear procesos de innovación, mediante herramientas TICs con el fin de incrementar la competitividad de la oferta de productos turísticos de los artesanos en Pereira* [Tesis de Pregrado Universidad Tecnologica de Pereira]. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/82f38a46-c6f7-4e4a-9fbf-104acd3cbc85/content>

- Mejia Valverde, M.A; Paredes Vargas, M. A. C., Vasquez Reyes, E.F. (2023). *Plan de negocio para la implementación de una empresa creadora y comercializadora de software para Mype del sector textil confecciones en Lima, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola. Lima-Perú] <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/ea5043a3-eef8-4eb7-9578-e2a340e34e4f>
- MinCIT. (2022). *Exportaciones de cuero, calzado y marroquinería crecieron 72,2 % en 2021*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/crecen-exportaciones-cuero-calzado-y-marroquineria>
- MinCIT. (2025). *Taller de Inteligencia Artificial para emprendedores destacará en Colombia 4.0 como parte de la estrategia de Emprendimiento Digital 2025*. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/406111:Taller-de-Inteligencia-Artificial-para-emprendedores-destacara-en-Colombia-4-0-como-parte-de-la-estrategia-de-Emprendimiento-Digital-2025>
- Montaño Delgado. A., y Suárez Cárdenas. S. (2023). *Propuesta de mejoramiento al proceso productivo en la empresa Caprino Imacal S.A.S.* [Tesis de Pasantía Fundación Universidad de América. Bogotá] <https://repository.uamerica.edu.co/items/f484d66c-2763-40a3-9f40-c674b0c3318e>
- Montaño Vargas, J. L. (2023). *Proyecto de Diversificación Productiva para “Adriancoll S.A.S.” a Través de la Materia Prima Sostenible Piñatex*. [Tesis de pregrado; Universidad de Santander, Bucaramanga. <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/c6c4c650-8376-44f8-8354-5d188398d67d/content>
- Muñoz Angosto. L. B.J. (2025). *Problemática de la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en los países en desarrollo: las capacidades dinámicas como mediadoras en el desempeño internacional*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, España] <https://docta.ucm.es/entities/publication/210a6104-e4a6-4b4f-86fe-5668a374d7f3>
- Ojeda Guerrero, M.S. (2022). *Propuesta Para Implementar un Sistema CRM en el Área de Formación Empresarial de la Agronomía FENALCO Seccional Santander*. [Tesis de pregrado, Universidad de Santander, Buacramanga]. <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/18edbed3-3f88-4cb5-bb72-53cab764d3b7/content>
- Ospina, A. (2024). Fidelización del cliente: concepto, importancia, consejos y métricas: <https://www.rdstation.com/blog/es/fidelizacion-del-cliente/>

- Palacios Olaya, R. (2025). Atención al cliente y calidad de servicio en la microempresa Corporación Radiodifusora La Hechicera FM Stereo S.A. Tumbes 2023. [Tesis de pregrado Universidad Nacional de Tumbes]. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/items/c92a7795-de07-491c-a7de-39ee54db7518>
- Paredes Bedoya. M.C. (2023). *Influencia de las estrategias de mercadeo verde realizadas por la industria textil en el comportamiento de compra del consumidor centennial en Cali: perspectiva de los empresarios y los consumidores*. [Tesis de pregrado Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali], <https://red.uao.edu.co/entities/publication/0f023920-ab1d-4dd4-a38e-b4b9d434e549>
- Pérez Polo, S., y Peña Caastrillo. S. (2024). *Intraemprendimiento, una respuesta a la necesidad de las empresas en el sector textil de diversificar sus estrategias de producción para adaptarse rápidamente a las tendencias del consumidor actual*. [Tesis de de Pregrado Universidad Pontifica Bolivariana Medellín] <https://repositorio.upb.edu.co/handle/20.500.11912/11814>
- ProColombia. (2025). *Por trabajo conjunto con ProColombia, Colombiamoda 2025 dejó balance positivo para la internacionalización del sector colombiano*. <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/por-trabajo-conjunto-con-procolombia-colombiamoda-2025-dejo-balance-positivo-para-la-internacionalizacion-del-sector-colombiano>
- Quispe Cansaya, E. A., y Rodríguez Huamani, V. E. (2021). *CRM, Fidelización y customer service*. https://www.researchgate.net/publication/353634567_Universidad_nacional_del_altiplano_doctorado_en_administracion_ensayo_crm_fidelizacion_y_customer_service_presentado_por_edwin_abdon_quispe_cansaya_victoria_elizabeth_rodriguez_huamani_puno-peru_2021
- Roldán Sepúlveda. M., Valencia Cárdenas. M., Restrepo Morales. J., López Cadavid. D., y Vanegas López. J. (2022). Omnicanalidad como estrategia competitiva: una revisión conceptual y dimensional. *Revista Estudios Gerenciales*, 38 (164), 370-384. <https://www.redalyc.org/journal/212/21273969009/html/>
- Ruby, D. (2023). 33 CRM Statistics 2025 — Usage & Market Share. *Demandsage*. <https://www.demandsage.com/crm-statistics/>
- Salesforce. (2023). AWS pasó de ser una empresa emergente a una potencia con millones de clientes gracias a Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/customer-success-stories/aws/>

- Salesforce. (s.f.). ¿Qué es la CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes)?:
<https://www.salesforce.com/es/learning-centre/crm/what-is-crm/>
- Salgado, R. (2021). MPC y MPR como aliadas en la estrategia:
<https://salgadoyasociados.com/wp-content/uploads/2021/02/La-MPC-y-MPR-como-aliadas-en-la-propuesta-estrat%C3%A9gica.pdf>
- Statista. (2024). Qué es el CMR.(blog) <https://www.agenciareinicia.com/blog/tipos-crm-objetivos-estrategia-beneficios/#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20se%20pueden,%2C%20Anal%3%ADtico%2C%20Colaborativo%20y%20Estrat%C3%A9gico.>
- Tirado Avila, R. (2024). *Implementación Estratégica de CRM para Mejorar la Experiencia del Cliente en Sodimac Media: Un Enfoque Tecnológico*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá]
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/68720/A3%20Plantilla%20Biblioteca%202024-30.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- UNSDG. (2025). Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. *Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible*.
<https://unsdg.un.org/es/un-entities/pnuma>
- Vargas, H. (2022). Concepto y definición de tecnología:
<https://iepantanos.colegiosonline.com/uploads/articulos/d2a0e168909204f4739e4f94b4cb971f250d5bc3.pdf>
- Vázquez, C. (2025). *Qué es una estrategia: definición, tipos y ejemplos (y cómo aplicarla en marketing y ventas)*: <https://clientify.com/blog/marketing/que-es-una-estrategia>
- Bermón Luna, J. (2023). *Influencia del marketing digital en la reactivación económica de pymes del sector calzado en Cúcuta*. [Tesis de grado de Maestría, Universidad Francisco de Paula Santander, San José de Cúcuta]
<https://repositorio.ufps.edu.co/server/api/core/bitstreams/0ece8e1d-5f69-4637-b845-1d7d7adb72a4/content>
- Bustos Celis, A. (2023). *Digitalización en pymes colombianas*. Nombre de la revista o editorial. <https://doi.org/xxxxx>Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing* (8th ed.). Pearson.
- Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing* (8th ed.). Pearson.
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2022). Customer engagement and CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., y Chen, T. (2022). S-D logic–informed customer engagement: Integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2022). Service-dominant logic–informed customer engagement: Integrative framework and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Kumar, V., y Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3rd ed.). Springer.
- Aitana. (2022). *El futuro y evolución de los CRM*. (blog)<https://blog.aitana.es/2022/06/03/el-futuro-y-evolucion-de-los-crm/>
- Silva, L. (2022) 5 pasos para implementar un sistema CRM exitosamente. (Blog) <https://blog.hubspot.es/sales/pasos-para-implementar-crm>

ANEXOS

Anexo A. Modelo de encuesta para propietarios

Nombre completo: _____

Edad: _____

Sexo: ____ F ____ M

Profesión u ocupación: _____

Cargo dentro de la empresa: _____

1. ¿Cuál fue la idea o necesidad que dio origen a la creación de Khala?

2. ¿Cómo describiría el proceso de ventas en Khala actualmente?

3. ¿Cuáles son las principales etapas del proceso de ventas en Khala, quiénes son los responsables en cada una de ellas y qué herramientas se utilizan?

4. ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que diferencian a Khala de otras tiendas similares?

5. ¿Qué percepción tienen los clientes sobre la atención recibida?

6. ¿Qué tan efectiva considera la gestión actual del cliente (seguimiento, fidelización, recordación)?

7. ¿Qué parte del proceso de ventas considera más difícil o que debería mejorarse?

8. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utiliza actualmente Khala para el manejo de ventas, clientes o inventarios?

9. ¿Por qué considera importante implementar un CRM en Khala y qué razones motivaron a considerarlo?

10. ¿Qué beneficios espera obtener con la adopción de esta herramienta?

11. ¿Qué estrategias cree que deben aplicarse para asegurar que todo el equipo adopte la nueva herramienta?

12. ¿Cuáles serían los indicadores clave para determinar que la implementación ha sido exitosa?

13. ¿Desea agregar algún comentario, recomendación o sugerencia adicional sobre el proceso de implementación del CRM en Khala?

14. ¿Qué le diría a un empresario que aún duda en implementar un CRM en su negocio?

ENTREVISTA A LA GERENTE GENERAL

Preguntas de entrevistas

Nombre completo: Carolina Loaiza

Edad: 39 años

Sexo: ☒ F

Profesión u ocupación: Ingeniera Industrial

Cargo dentro de la empresa: Fundadora y directora general

1. ¿Cuál fue la idea o necesidad que dio origen a la creación de Khala?

La creación de Khala surgió a partir de la necesidad de emprender de su fundadora, Carolina Loaiza, al no encontrar en su momento oportunidades laborales en su área. La motivación fue ofrecer al mercado un producto premium en cuero, que combinara exclusividad, diseño innovador y durabilidad, acompañado de un servicio altamente personalizado.

2. ¿Cómo describiría el proceso de ventas en Khala actualmente?

Khala ha experimentado un crecimiento progresivo en diferentes aspectos. Inició con una sola persona gestionando todos los procesos y hoy cuenta con 13 colaboradores. El portafolio pasó de 3 líneas de zapatos y 1 de bolsos a más de 40 líneas de productos, incluyendo zapatos, tenis, tacones, sandalias, bolsos, morrales y carteras. Este crecimiento ha sido reflejo de la aceptación del mercado y de la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas tendencias.

3. ¿Cuáles son las principales etapas del proceso de ventas en Khala, quiénes son los responsables en cada una de ellas y qué herramientas se utilizan?

En Khala nuestro proceso de ventas lo manejamos de la siguiente manera:

- **Captación de clientes**

Yo misma, junto con el área de marketing y las asesoras de ventas, somos las responsables de atraer clientes. Lo hacemos a través de publicaciones en redes sociales, campañas pagadas, referencias de clientes y la atención en la tienda física.

- **Registro de clientes**

Las asesoras de ventas registran los datos de los clientes, aunque por ahora lo hacemos en **Excel, agendas físicas o directamente en los chats de redes sociales**. Todavía no tenemos centralizada toda la información, por eso estamos implementando Kommo.

- **Contacto y seguimiento**

El seguimiento lo realizan principalmente las asesoras de ventas. Se hace con llamadas telefónicas, mensajes de WhatsApp y correos electrónicos. Es un proceso manual, dependemos mucho de las notas y recordatorios personales de cada asesora.

- **Cierre de la venta**

El cierre lo hacemos entre las asesoras y el área administrativa. Una vez el cliente confirma la compra, se genera la factura, la cual hoy manejamos de manera manual o con apoyo del ERP que tenemos.

- **Logística y envíos**

El área de logística y la persona encargada de envíos preparan los pedidos, los embalan y coordinan la entrega con las transportadoras. Todo este proceso lo registramos de forma manual.

- **Postventa y fidelización**

Yo apoyo este proceso junto con las asesoras y la gerencia de marketing. En este momento la fidelización la hacemos a través de mensajes de agradecimiento en WhatsApp o contactos por redes sociales. Más adelante, con Kommo, vamos a automatizar recordatorios y campañas personalizadas.

4. ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que diferencian a Khala de otras tiendas similares?

Las principales ventajas competitivas de Khala son la exclusividad de sus diseños, el uso de materiales de alta calidad y la personalización en la atención al cliente. A diferencia de otras tiendas, Khala ofrece asesoría de imagen, experiencia de compra cercana y diseños que transmiten identidad y estilo de vida consciente.

5. ¿Qué percepción tienen los clientes sobre la atención recibida?

Los clientes perciben la atención como cercana, personalizada y cálida. Destacan la asesoría durante el proceso de compra, el acompañamiento en la selección del producto y el cumplimiento en la entrega. Esto ha generado confianza y ha fortalecido la fidelización.

6. ¿Qué tan efectiva considera la gestión actual del cliente (seguimiento, fidelización, recordación)?

Actualmente, la gestión del cliente aún presenta limitaciones, ya que gran parte del seguimiento se realiza de manera manual mediante registros en Excel, agendas y conversaciones en redes sociales. Aunque esto ha permitido mantener contacto con la base de clientes, la dispersión de la información dificulta un control organizado y limita las posibilidades de fidelización.

7. ¿Qué parte del proceso de ventas considera más difícil o que debería mejorarse?

Organización de productos/inventario y el seguimiento al cliente después de la venta. Es necesario fortalecer la gestión de inventarios para que esté más integrada con el proceso de ventas, así como mejorar los tiempos de logística y entrega. También se requiere mayor sistematización para evitar duplicidad de esfuerzos en el registro y seguimiento de clientes.

8. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utiliza actualmente Khala para el manejo de ventas, clientes o inventarios?

Actualmente se utilizan Excel, agendas físicas y registros dispersos en redes sociales y correo electrónico para el manejo de clientes. Para el área administrativa, se cuenta con un ERP básico que apoya la gestión contable e inventarios. Sin embargo, la información no está totalmente centralizada ni automatizada.

9. ¿Por qué considera importante implementar un CRM en Khala y qué razones motivaron a considerarlo?

La importancia radica en la necesidad de centralizar toda la información de clientes en una sola plataforma, para optimizar el seguimiento, mejorar la fidelización y aumentar las ventas. El diagnóstico mostró que con la gestión manual se perdían oportunidades y era difícil mantener la trazabilidad de cada cliente. Por ello, se tomó la decisión de implementar el CRM Kommo, que actualmente está en proceso de adopción.

10. ¿Qué beneficios espera obtener con la adopción de esta herramienta?
Con Kommo se espera:

- Mejorar la organización y el control de la base de clientes.
- Optimizar tiempos de respuesta mediante automatizaciones.
- Incrementar la fidelización con campañas personalizadas.
- Facilitar la generación de indicadores claros para la gerencia.

- Ampliar la capacidad de atender más clientes sin perder calidad en el servicio.

11. ¿Qué estrategias cree que deben aplicarse para asegurar que todo el equipo adopte la nueva herramienta?

Se requiere capacitación práctica y constante, acompañada de protocolos claros de uso. También es clave mostrar al equipo los beneficios directos de la herramienta en su trabajo diario y realizar sesiones de seguimiento para garantizar la adopción.

12. ¿Cuáles serían los indicadores clave para determinar que la implementación ha sido exitosa?

- Aumento en el número de clientes activos gestionados.
- Reducción en los tiempos de respuesta.
- Crecimiento en ventas y tasa de recompra.
- Fidelización a través de campañas personalizadas.
- Mejora en la trazabilidad de procesos y generación de reportes.

13. ¿Desea agregar algún comentario, recomendación o sugerencia adicional sobre el proceso de implementación del CRM en Khala?

La recomendación es continuar fortaleciendo la integración tecnológica entre el CRM y los demás sistemas internos. También se sugiere mantener al personal en constante actualización para que el CRM sea un aliado estratégico y no solo una herramienta operativa.

14. ¿Qué le diría a un empresario que aún duda en implementar un CRM en su negocio?

Yo le diría que un CRM no es un gasto, es una inversión estratégica. Hoy en día el éxito no depende solamente de atraer nuevos clientes, sino de cuidar y fidelizar los que ya tenemos. Un CRM me permite centralizar la información, automatizar procesos y tener indicadores claros para tomar mejores decisiones. Antes, con los registros manuales, se perdían oportunidades y era muy difícil hacer seguimiento; ahora entiendo que con una herramienta como esta se gana tiempo, se fortalece la relación con los clientes y se mejora la eficiencia del equipo. Mi consejo sería no esperar más, porque mientras uno duda, la competencia avanza.

Desde un enfoque crítico, un portafolio limitado, la empresa ha crecido hasta consolidar más de 40 líneas de productos, entre las que se destacan bolsos, calzado, sandalias y accesorios que refleja una capacidad adaptativa frente a las demandas del mercado. A pesar del hecho que, aunque se reconoce un posicionamiento favorable en cuanto a diferenciación y experiencia de compra, la directiva admite que los procesos internos de ventas en conjunto con la fidelización todavía dependen de registros manuales en Excel, agendas físicas y canales dispersos como WhatsApp o redes sociales que limita la eficiencia y genera pérdida de información crítica.

Conviene destacar que, la gerente reconoce que las principales etapas del proceso de ventas (captación, registro, seguimiento, cierre, logística y postventa) presentan falencias de integración, lo cual se traduce en mayores tiempos de respuesta, duplicidad de esfuerzos y dificultades para llevar un control organizado de los clientes. Aunque la exclusividad de los diseños y la cercanía en la atención son consideradas ventajas competitivas, la falta de sistematización reduce la capacidad de fidelizar y mantener una trazabilidad clara de las interacciones. Por lo tanto, la decisión de implementar un CRM como Kommo responde a la necesidad de centralizar información, automatizar procesos y generar indicadores estratégicos que permitan optimizar la gestión comercial.

Anexo B. Modelo de encuesta para colaboradores

Nombre completo: _____

Edad: _____

Sexo: ____ F ____ M

Cargo dentro la empresa: _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Khala?

Menos de 6 meses
De 6 meses a 1 año
De 1 a 3 años
Más de 3 años

2. ¿En qué área desempeña principalmente su trabajo?

Ventas
Atención al cliente
Administración / Inventario
Marketing
Otro: _____

3. ¿Qué tipo de productos considera que más se venden en la tienda?

Bolsos
Calzados
Accesorios
Otro: _____

4. ¿Cómo percibe la aceptación de los precios por parte de los clientes?

Muy baja

Baja
Aceptable
Alta

5. ¿Qué tan buena considera que es la calidad de los productos de Khala?

Mala
Regular
Buena
Muy buena

6. ¿Qué cree que motiva más a los clientes a comprar en Khala?

Precios
Variedad
Calidad
Atención del personal

7. ¿Considera que la ubicación de la tienda es estratégica para atraer clientes?

Sí
No

8. ¿Cómo suelen enterarse los clientes de campañas o promociones de la tienda?

Publicidad local
Redes sociales
Recomendaciones
Otro: _____

9. ¿Cómo calificaría actualmente la atención al cliente en Khala?

Muy buena
Buena
Regular
Mala

10. ¿Se siente cómodo/a con las herramientas digitales utilizadas actualmente en la tienda?

Sí
No
A veces

11. ¿Considera que en Khala existe una visión clara de crecimiento y mejora continua?

Sí
Parcialmente
No

12. ¿Siente que la dirección está abierta a implementar nuevas herramientas para optimizar los procesos?

Sí
No
A veces

13. ¿Ha recibido capacitación desde que ingresó a Khala?

Sí
No

14. ¿Qué tan preparado(a) se siente para usar tecnologías digitales en su trabajo?

Muy preparado(a)
Algo preparado(a)
Poco preparado(a)
Nada preparado(a)

15. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral dentro de la empresa?

Excelente
Bueno
Regular
Malo

16. ¿Qué aspectos considera que más necesitan mejorarse dentro de Khala?

Atención al cliente

Gestión del inventario
Ventas
Organización interna
Otro: _____

17. ¿Estaría dispuesto/a a capacitarse para el uso de nuevas herramientas como un sistema CRM?

Sí
No

18. ¿Qué cree que mejoraría más si se implementa un sistema CRM en Khala?

El servicio al cliente
La organización de tareas
El control de ventas
Otro _____

19. ¿Desea agregar algún comentario, recomendación o sugerencia adicional sobre el proceso de implementación del CRM en Khala?

Anexo C. Modelo de encuesta para clientes

1. ¿En qué ciudad o municipio reside actualmente?

- Armenia
- Barranquilla
- Bogotá
- Buga
- Cali
- Cartago
- Cartagena
- Cerrito
- Jamundí
- Medellín
- Miranda
- Palmira
- Pereira
- Popayán
- Puerto Tejada
- Santander de Quilichao
- Santa Marta
- Villa Rica
- Otros _____

2. ¿Cuál es su edad?

Menor de 18 años
18 – 25 años
26 – 35 años
36 – 45 años
46 años o más

3. ¿Cuál es su género?

Masculino
Femenino
Prefiero no decirlo

4. ¿A qué nivel socioeconómico pertenece?

Estrato 1
Estrato 2
Estrato 3
Estrato 4

5. ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria
Secundaria
Técnico
Tecnólogo
Profesional
Universitario en curso
Posgrado

6. ¿Cómo conoció la empresa Khala?

Facebook
Instagram
TikTok
WhatsApp
Google
Recomendación de un amigo o familiar
Tienda física
Influencer
Otros _____

7. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de la empresa Khala?

Menos de 6 meses
Entre 6 meses y 1 año
Entre 1 y 2 años
Más de 2 años

8. ¿Cuántas veces ha comprado en la empresa Khala?

- 1 vez
- 2 a 3 veces
- 4 a 5 veces
- Más de 5 veces

9. ¿Cómo realiza principalmente sus compras en la empresa Khala?

- Tienda física
- Tienda virtual (redes sociales o página web)
- Ambas

10. ¿Cuál es su gasto promedio mensual en productos como los que ofrece la empresa Khala?

- Entre \$100.000 y \$200.000
- Entre \$200.000 y \$300.000
- Entre \$300.000 y \$400.000
- Más de \$400.000

11. ¿Con qué frecuencia compra productos como los que ofrece la empresa Khala? (puede seleccionar varias)

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Semestral
- Ocasionalmente
- En ocasiones especiales
- Otros _____

12. ¿Qué tipo de productos compra con mayor frecuencia? (puede seleccionar varias)

- Tenis
- Sandalias
- Stiletto

Tacones
Plataformas
Carteras
Bolsos
Bolsos de maquillaje
Manos libres
Correas
Joyería (aretes, cadenas, anillos, brazaletes, esclavas, etc.)
Productos para el cuidado del cuero
Otros _____

13. ¿Qué factores influyen en su decisión de compra? (puede seleccionar varias)

Precio
Calidad
Diseño y estilo
Durabilidad
Comodidad
Atención al cliente
Experiencia de compra
Recomendaciones
Otros _____

14. ¿Cómo percibe la calidad de los productos de la empresa Khala?

Muy alta
Alta
Media
Baja

15. ¿Cómo califica la atención al cliente recibida en la empresa Khala?

Excelente
Bueno
Regular
Malo

16. ¿Considera que los precios son acordes a la calidad?

Si
No

17. ¿Qué tan satisfecho está en general con la empresa Khala?

Muy satisfecho
Satisfecho
Neutral
Insatisfecho
Muy insatisfecho

18. ¿Qué aspectos considera que la empresa Khala debería mejorar? (Puede seleccionar varias)

Atención al cliente
Tiempos de respuesta
Variedad de productos
Precios
Canales de comunicación
Métodos de pago
Otros _____

19. ¿La empresa Khala mantiene contacto con usted después de la compra?

Si
No

20. ¿Recomendaría la empresa Khala?

Muy probable
Probable
Poco probable
Nada probable

21. ¿Considera importante que la empresa Khala recuerde sus preferencias de compra para brindarle un mejor servicio?

Sí

No

22. ¿Le gustaría recibir información sobre promociones y nuevos productos de la empresa Khala?

Si

No

23. ¿Por cuál medio preferiría recibir información de la empresa Khala?

WhatsApp

Correo electrónico

Mensaje de texto (SMS)

Redes sociales

Llamada telefónica

24. ¿Qué tipo de promociones o beneficios le gustaría recibir? (Puede seleccionar varias)

Descuentos

Ofertas exclusivas

Regalos o incentivos

Envío gratis

Otros _____

25. ¿Le gustaría que la empresa Khala implemente un sistema más organizado para atender sus necesidades (seguimiento, historial de compras, atención personalizada)?

Si

No

26. ¿Cuáles son sus recomendaciones o sugerencias para la empresa Khala?
