

ESTRATEGIAS CRM EN EMPRESAS HOTELERAS. ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN Y DEFINICIÓN DE UN MODELO DE ÉXITO INTEGRADOR

Aurora Garrido Moreno

Universidad de Málaga
e-mail: agarridom@uma.es

Antonio Padilla Meléndez

Universidad de Málaga
e-mail: apm@uma.es

ABSTRACT

El sector hotelero es especialmente relevante dentro de la actividad turística en general. Podemos afirmar que las empresas hoteleras se enfrentan en la actualidad a un entorno cada vez más cambiante, competitivo y con clientes más exigentes. Para dar respuesta a esto se han desarrollado estrategias de gestión de relaciones con clientes o Customer Relationship Management (CRM), donde la tecnología en la mayoría de los casos se señala como componente esencial. Sin embargo, tras la revisión de la literatura, podemos afirmar que es preciso realizar un análisis integrador de todos los factores que inciden en el éxito de una estrategia CRM. Por ello proponemos un concepto global del CRM como estrategia de negocio. Además, concluimos a partir de la revisión de la literatura que la mayoría de los estudios realizados hasta ahora sobre el CRM y más en el sector hotelero, son estudios de carácter exploratorio, siendo escasos los estudios confirmatorios, y señalando la mayoría de los estudios empíricos existentes principalmente los problemas que surgen a la hora de implementar el CRM en la práctica. Por ello, en este trabajo se presenta un modelo integrador de éxito en la implementación de la estrategia CRM que considera como variables los factores organizativos, tecnológicos, de gestión del conocimiento y de orientación al cliente. Dicho modelo se describe en detalle y se proponen escalas de medida de las variables a utilizar en un posterior estudio empírico en empresas hoteleras españolas.

1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico presenta una importancia determinante en la economía de nuestro país, tanto por el nivel de riqueza que genera como por el empleo que proporciona. Podemos considerar al turismo como la principal actividad de ocio del siglo XXI (Claver et al., 2006).

A su vez, observamos como el sector hotelero presenta una especial trascendencia dentro de la actividad turística, que viene determinada, entre otros motivos, por su papel de locomotora en la especialización de destinos turísticos; por su contribución a la generación de empleo estable, por la organización y mentalidad empresarial de sus gestores, así como por su contribución fiscal y generación de rentas. (Uriel et al, 2001). Si nos centramos en su potencial creador de empleo, podemos observar como a finales de 2004 el sector hotelero empleaba a más de 283.000 personas en nuestro país (INE, 2006), mientras que si observamos su generación de rentas, encontramos que el gasto total de turistas alojados en establecimientos hoteleros se elevó a 30.862 millones de euros en 2005 (IET, 2005). Por tanto, como afirma Sánchez (2004), debemos considerar al sector hotelero, debido al impacto económico que produce, como un sector fundamental para la economía española. Dicha importancia se manifiesta también al considerar que el alojamiento en hoteles es el más utilizado por

turistas, ya que en 2005 un 62,9% del total de turistas que llegaron a nuestro país utilizaron este medio de alojamiento (IET, 2005).

Realizando un análisis estratégico de la situación actual del sector, podemos observar como las empresas hoteleras españolas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo en el cual se está incrementando la competencia en precios a la vez que está disminuyendo la lealtad de los clientes. Como rasgos característicos del entorno competitivo del sector encontramos clientes más exigentes, progresiva concentración de la industria, fuerte incremento de la oferta hotelera disponible. Los establecimientos hoteleros españoles, para poder seguir siendo competitivos ante esta nueva situación, deben desarrollar una serie de medidas estratégicas orientadas a la diferenciación y segmentación de su oferta (Claver et al, 2004). Es decir, ante este nuevo escenario, el sector hotelero debe analizar los instrumentos a su alcance para lograr un nivel de competitividad que garantice su supervivencia, evolucionando hacia una oferta más diferenciada y de mayor calidad (Galeana, 2004).

En este contexto, las estrategias de gestión de relaciones con clientes (*Customer Relationship Management*, CRM) se presenta como herramienta clave para el sector al posibilitar una diferenciación efectiva y mejorar la lealtad de los clientes y por tanto la rentabilidad de la empresa (Sigala, 2005; Piccoli et al., 2003). Consideramos que el término CRM hace referencia a una estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes y otros agentes implicados, utilizando las TI como soporte; e implicando el rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas. Es decir, implica la recogida y análisis de información valiosa sobre clientes, con objeto de que sea difundida a través de toda la organización para crear un servicio personalizado y proporcionar al cliente una experiencia única (Sigala, 2005).

Si bien el desarrollo de estrategias CRM es un hecho observable en todos los sectores, el sector hotelero, en el cual la importancia del servicio al cliente es fundamental, se encuentra inmejorablemente posicionado para aprovechar las ventajas estratégicas que CRM ofrece (Piccoli et al., 2003). Se trata de empresas que manejan una gran cantidad de información acerca de sus clientes, proporcionada en el proceso de reserva. Además, la naturaleza del servicio hotelero implica un contacto directo con el personal, con lo que las distintas interacciones pueden ser aprovechadas para aumentar el conocimiento sobre el cliente, y ofrecer así un servicio personalizado que satisfaga sus expectativas.

Sin embargo, y pese a las ventajas estratégicas que ofrece, si analizamos el grado de penetración y desarrollo de los sistemas CRM en la industria hotelera, podemos afirmar que aún no existe una implementación generalizada en el sector. Tras examinar distintos estudios a nivel nacional e internacional observamos como las empresas que efectivamente estaban poniendo en marcha el sistema se encontraban en una etapa preliminar de desarrollo, siendo conscientes de no estar aprovechando todo el potencial que CRM ofrece.

Por tanto, pensamos que existe un *gap* de investigación respecto al análisis de la estrategia CRM en general y respecto a su nivel de implementación en la industria hotelera española, no existiendo estudios específicos que analicen cuál es su grado de utilización en el sector, las variables que inciden en su exitosa implementación o los principales beneficios que dicha estrategia aporta a las empresas que efectivamente lo han puesto en marcha.

Los objetivos que contempla este trabajo son analizar el concepto CRM, profundizar en el estado de su investigación a nivel internacional, examinar las variables que inciden en su éxito, analizando diversos modelos ya validados y definir un modelo de éxito integrador basado en el análisis realizado. Para ello realizaremos una completa revisión de la literatura, profundizando en la definición del concepto y en la descripción de una serie de estudios de diversa índole, a continuación propondremos el modelo de investigación, definiendo sus variables principales y las hipótesis a considerar y por último, finalizaremos describiendo unas conclusiones de carácter preliminar.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Análisis del concepto CRM

En el entorno competitivo actual se han modificado completamente las estrategias de marketing de las empresas, pasando de un enfoque transaccional a otro relacional (Grönroos, 1994; Berry, 1995). En términos generales, podemos afirmar que el marketing relacional se articula en torno a la idea de desarrollo de relaciones, con una visión a largo plazo y una valoración especial de la fidelización de los clientes actuales de la empresa frente a la obtención de nuevos clientes (Barreiro et al, 2004). Desde esta nueva perspectiva, el marketing constituye un proceso de creación de valor, ya que persigue el establecimiento de relaciones beneficiosas para las distintas partes implicadas (Sánchez et al, 2000).

El marketing relacional puede considerarse como antecedente y origen del concepto CRM, puesto que el CRM constituye la vertiente táctica del marketing relacional (Barreiro et al, 2004). Tal y como afirma Gummesson (2004), el CRM no es más que la aplicación práctica de los valores y estrategias del marketing relacional, con un especial énfasis en la relación con los clientes. Diversos trabajos (Ryals y Payne, 2001; Zablah et al, 2004; Reinares y Ponzoa, 2002) también insisten en esta idea, considerando el CRM como marketing relacional convertido en realidad mediante el uso de tecnologías de la información (en adelante TI).

Hay que considerar, como afirman Paas y Kuijlen (2001), que no existe aún una descripción o definición generalmente aceptada de lo que supone CRM, por lo tanto, vamos a realizar un cuadro resumen con diversas definiciones del concepto que, si bien inciden en distintos aspectos del mismo, nos ayudarán a conformar una visión global del término.

Tras analizar numerosas definiciones propuestas en la literatura, podemos concluir que la mayoría de las definiciones de CRM cuentan con una serie de rasgos comunes:

- Hacen referencia a una estrategia o modelo de negocio centrado en el cliente, que debe integrar a toda la organización, alineando a las distintas funciones existentes con un objetivo común.
- Enfatizan la necesidad de añadir valor al cliente mediante el conocimiento de sus necesidades y mediante la adaptación y personalización de su oferta (Reinares y Ponzoa, 2002).
- Incluyen la aplicación de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia, pero insistiendo en que CRM no es sólo tecnología, sino que es un concepto mucho más amplio.
- Aunque los clientes son considerados como público preferente, las iniciativas CRM abarcan diferentes públicos en relación con la empresa.
- Se trata de una estrategia a largo plazo que genera beneficios para las distintas partes implicadas en la relación.
- La estrategia implica un rediseño de la organización para orientarla al cliente, por lo que requiere una cultura y liderazgo organizacional adecuados.

En base a dichas características, y vamos a proponer una definición propia del concepto CRM:

Estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor, basadas en el conocimiento, con clientes y otros agentes implicados (proveedores, empleados). Utilizando las TI como soporte, CRM implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas.

Centrándonos en el análisis de los **estudios no empíricos que presentan un carácter académico o teórico**. En ellos se analiza tanto el concepto de CRM como distintos factores claves en su puesta en marcha, procesos para su exitosa implementación, etc. Los estudios más relevantes localizados en nuestra búsqueda bibliográfica y que pueden encuadrarse en esta área son: Dans (2001), Ryals y Knox (2001), Tan et al. (2002) y Parvatiyar y Sheth (2001).

Dans (2001) propone un proceso lineal para la implementación de dicha estrategia, que constaría de los siguientes pasos: identificación y clasificación de los clientes de la empresa, interacción y relación con ellos, y por último adaptación a sus necesidades. También destaca que el atractivo fundamental de CRM para las empresas es su capacidad para generar ventajas competitivas: al pasar de un enfoque producto-céntrico a otro centrado en el cliente, la empresa obtiene una ventaja sustentada en el conocimiento que le proporciona el análisis de la información recabada.

Ryals y Knox (2001) abordan el estudio del CRM desde una perspectiva organizacional, considerando como pilares que apoyan la estrategia aspectos tales como la orientación a la relación, la retención de clientes y la generación de un valor añadido superior a través de la gestión de procesos. A su vez, resaltan tres cuestiones fundamentales que permiten el desarrollo del CRM: organización y cultura organizativa, definición de un sistema de medida e integración interfuncional, destacando como factor clave del éxito de la estrategia el apoyo y compromiso de la alta dirección.

Tan et al. (2002) por su parte, destacan seis factores necesarios para la implementación efectiva de una iniciativa CRM: estrategia organizacional centrada en el cliente, compromiso del personal (a todos los niveles), mejora o rediseño de procesos, tecnología y software apropiados e infraestructura adecuada. Por otra parte subrayan que en el entorno actual, en el que la competencia se globaliza y las empresas tratan de buscar ventajas competitivas basadas en la información, CRM se sitúa como estrategia válida para que las empresas maximicen el valor y la rentabilidad de sus relaciones con clientes.

Por su parte, Parvatiyar y Sheth (2001) profundizan en algunos aspectos importantes relacionados con la implementación de un sistema CRM. Como aspecto fundamental a considerar, ya que los clientes interactúan con distintos canales de la empresa, se subraya la necesidad de que los distintos departamentos o unidades compartan la información que posean sobre un cliente, y sobre las distintas interacciones efectuadas con él. Se destaca también la idea de que las herramientas CRM constituyen un medio para apoyar a la organización en la construcción de relaciones con clientes, pero sin la estrategia y el plan de implementación apropiado no se alcanzarán resultados exitosos en la puesta en marcha del CRM.

En cuanto a los **estudios no empíricos que abordan el CRM desde un punto de vista eminentemente gerencial**, es decir, artículos dirigidos a profesionales en la gestión de empresas. El análisis de dichos trabajos nos resultará útil para conocer el aspecto práctico de dicha estrategia y los principales corrientes de investigación que se están siguiendo en este ámbito.

Los autores Hart et al. (2004), basándose en el análisis de diversos estudios previos, llegaron a la conclusión de que pueden definirse cuatro áreas claves dentro de la investigación de CRM como estrategia de negocio. Dichas áreas son las siguientes: objetivos que persiguen las empresas al implantar dicha estrategia (o beneficios que se esperan de la misma), factores de éxito en dicha implantación, causas del fracaso y sistemas de evaluación CRM.

Tras clasificar los distintos estudios analizados en las cuatro áreas mencionadas, podemos observar como la mayor parte de la bibliografía localizada se centra en las categorías de factores de éxito y causas de fracaso de la implementación CRM (Rigby et al, 2002; Yu, 2001; Rubio, 2003; Starkey y Wookcock, 2002; Widlund, 2003; Renart, 2004; Costa et al, 2003).

Como principales objetivos que persiguen las empresas al poner en marcha una iniciativa CRM observamos el incremento en la satisfacción y lealtad de clientes, mejora en el servicio y reducción de costes. Entre los factores de éxito más citados podemos destacar la existencia de una cultura corporativa centrada en el cliente, el apoyo explícito de la alta dirección y el contar con los recursos tecnológicos y de personal necesarios para la puesta en marcha de la estrategia CRM. Por el contrario,

las causas de fracaso más mencionadas son: conceder un protagonismo excesivo a las tecnologías de la información, desajuste del proyecto CRM con la estrategia general del negocio y baja implicación de la alta dirección. El área en la que encontramos un menor número de trabajos es la que se refiere a sistemas de evaluación CRM, por lo que existe necesidad de seguir investigando en la definición de sistemas de medida integradores que capten la evolución de una estrategia de este tipo.

Sobre los **estudios empíricos** que tratan de conocer el grado de implementación de CRM en un sector determinado o las características de dichos sistemas, consideraremos primero los que presentan un **carácter exploratorio-descriptivo**. Comentaremos en primer lugar distintos estudios realizados a nivel internacional, para posteriormente centrarnos en diversos trabajos que detallan la situación de CRM en nuestro país.

Tras analizar más de una decena de trabajos de carácter internacional que estudian el nivel de desarrollo de CRM en diversos sectores de actividad: sector financiero, comercial, sanitario, educativo, energético, podemos afirmar, en términos generales, que existe un bajo grado de implementación de CRM en los distintos sectores analizados. Destacando, tal y como afirma Falk (2005), que los sectores financiero y asegurador son los que muestran un mayor grado de avance en estos temas.

Otra idea resaltada en diversos trabajos es que, efectivamente, la puesta en marcha de estrategias CRM tiene un impacto positivo en los resultados de la empresa, ya sean medidos en términos económicos (Reinartz et al., 2004; Shin, 2004) o considerando aspectos tales como la satisfacción y lealtad de los clientes (Seeman y O'Hara, 2006).

Curiosamente, como principales barreras a la hora de implantar los sistemas estudiados no se citan los aspectos técnicos. Los principales obstáculos para la puesta en marcha exitosa de una estrategia CRM se encuentran relacionados con factores organizacionales y de gestión como son los siguientes (Karakostas et al., 2005; Cheng et al., 2005; Reinartz et al., 2004): integración de la tecnología con los procesos de negocio, desarrollo de una cultura organizacional centrada en el cliente, establecimiento de sistemas de evaluación adecuados, apoyo de la alta dirección, implicación de todo el personal en la puesta en marcha de la estrategia y definición de un sistema de incentivos adecuado.

Si nos centramos en el análisis del grado de desarrollo de estrategias CRM en nuestro país, la primera dificultad que encontramos es la escasez de estudios empíricos sobre la temática en España. Por tanto, para realizar dicho análisis, consideraremos una serie de estudios realizados por la Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2002) y por la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE-FECMD, 2003, 2005), que aunque presentan un carácter gerencial y práctico, constituyen las primeras aportaciones sobre el grado de avance CRM en nuestro país.

El I Estudio sobre CRM en España (AEMR, 2002), estudio exploratorio dada la novedad del concepto en dicho momento temporal, nos ofrece diversas aportaciones. En primer lugar se observa un gran desconocimiento sobre la estrategia CRM: de las 400 empresas encuestadas, el nivel de conocimiento de qué es CRM entre directivos y responsables es menor al 50%. Sin embargo, a pesar de existir un bajo grado de implementación CRM, las empresas que efectivamente pusieron en marcha este sistema estaban obteniendo los resultados esperados, es decir, la fidelización de los clientes (50,8%) y la mejora en el servicio de atención a los mismos (32,2%).

El II Estudio sobre CRM en España (AECE-FECMD, 2003) nos muestra como el 56,5% de las empresas españolas encuestadas afirmaron utilizar o estar implementando soluciones CRM en sus negocios, lo que se traduce en un incremento del 22,5% en relación al año 2002. También se destaca como su implantación se traduce en mejoras en el volumen de facturación de la compañía, sobre todo en los sectores de banca, seguros y servicios financieros.

El III Estudio sobre CRM en España (AECE-FECMD, 2005) analiza una muestra de 120 empresas de gran tamaño pertenecientes a distintos sectores de actividad, que estaban implementando estrategias CRM. Como principales resultados, resaltar que se observa un incremento en la inversión en CRM, pudiéndose observar como se incrementa el presupuesto que las empresas dedican a dicho fin. En

cuanto al tiempo medio empleado para la puesta en marcha de iniciativas CRM, el estudio indica que la mayor parte de las implantaciones conllevan un periodo que oscila entre los seis meses y los dos años. Por otra parte, los factores más valorados para lograr una buena estrategia CRM son la mentalidad de la empresa hacia el cliente, la calidad de la información en las bases de datos, el apoyo de la dirección general y la necesidad de involucrar a toda la organización.

A pesar que el análisis de dichos estudios nos muestran un avance en la implementación del CRM en España, si comparamos el grado actual de penetración de CRM en empresas españolas con el de otros países pioneros en este ámbito como Estados Unidos, podemos afirmar que en nuestro país existe un *gap* de 3-4 años en el grado de avance y desarrollo de CRM (García de Madariaga, 2004).

2.3 Modelos de carácter confirmatorio

Los estudios que vamos a analizar en el presente apartado presentan un carácter confirmatorio, es decir, plantean modelos de éxito en la implementación CRM y los testan estadísticamente con objeto de comprobar su validez. Dichos trabajos serán examinados de manera detallada (véase Tabla 2), contemplando tanto las variables que conforman dichos modelos como los principales resultados que se obtienen en su validación. La observación y comparación de los modelos planteados nos será de gran utilidad para nuestro trabajo, ya que nuestro siguiente paso, una vez contemplado el estado actual de la investigación, será plantear nuestro propio modelo de éxito e impacto en resultados de CRM.

Tabla 2: Modelos de carácter confirmatorio

Autor	Variables del modelo	Muestra	Principales resultados
Roh et al. (2005)	-Iniciativas CRM: ajuste de procesos, calidad de la información y apoyo del sistema. -Factores intrínsecos: eficiencia y satisfacción -Factores extrínsecos: rentabilidad	234 empresas aseguradoras de Corea	Los datos apoyan la fiabilidad del modelo y validan los constructos propuestos. Se comprueba que las tres iniciativas CRM no impactan en la rentabilidad de una forma directa, sino a través del efecto mediador de la variable eficiencia, por tanto los factores intrínsecos actúan como variables intermedias.
Chen y Ching (2004)	-Recursos: intensidad TI y capacidad de absorción. -Prácticas CRM: orientación al mercado y servicio al cliente -Resultados CRM	155 empresas de servicios financieros en Taiwán	Los resultados del análisis soportan satisfactoriamente el modelo planteado El efecto mediador de las prácticas CRM entre recursos y resultados es contrastado parcialmente, ya que existe un efecto directo de la variable capacidad de absorción en resultados.
Croteau y Li (2003)	-Beneficios percibidos organizacionales -Beneficios percibidos estratégicos -Apoyo de la alta dirección -Disposición tecnológica -Capacidades de gestión del conocimiento -Impacto CRM: enfoque interno y externo	57 empresas canadienses usuarias del sistema	Las variables beneficios percibidos, (operacionales y estratégicos) y disposición tecnológica no mostraron una relación significativa con el impacto CRM. Las variables que ejercieron una mayor influencia en el impacto CRM fueron el apoyo de la alta dirección y las capacidades de gestión del conocimiento, siendo ésta última la que ejerció un impacto más significativo.

Chang et al. (2005)	<p>-Tecnología e-CRM: integración y análisis de información de clientes.</p> <p>-Apoyo organizacional: personal experto, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento de clientes.</p> <p>-Presión del entorno: competitividad y poder de clientes</p> <p>-Resultados CRM: lealtad de clientes, eficiencia, gestión del canal e innovación.</p>	136 empresas del sector servicios en Taiwán.	Los resultados del análisis muestran que el constructo apoyo organizacional es el que ejerce el impacto más significativo en los resultados CRM. El constructo tecnológico también muestra un impacto positivo, pero el que hace referencia a presión del entorno no es significativo. Se observa que la presión del entorno puede contribuir a la adopción de CRM, pero que no está relacionada directamente con sus resultados.
Sin et al. (2005)	<p>-Enfoque en los principales clientes</p> <p>-Organización CRM</p> <p>-Gestión del conocimiento</p> <p>-CRM tecnológico</p> <p>-Resultados CRM: de marketing (lealtad y satisfacción de clientes) y financieros (rendimiento de ventas e inversión)</p>	Proceso de validación del modelo en 2 muestras: 215 empresas financieras de Hong-Kong y 276 empresas de diversos sectores.	El modelo desarrollado constituye una escala de medida válida y fiable de CRM en distintos sectores. Además, los datos apoyaron la hipótesis de que existe una fuerte correlación positiva entre CRM y los resultados de la empresa, si bien es cierto que el impacto de CRM en los resultados de marketing (confianza y satisfacción del cliente), es mucho más significativo que el impacto en resultados financieros.

Fuente: Elaboración propia

Los distintos modelos de éxito analizados presentan una estructura similar en términos generales, en cuanto a que todos ellos plantean el efecto de una serie de variables explicativas en los resultados de la estrategia CRM. Entre las variables más utilizadas podemos destacar el componente tecnológico, los aspectos organizacionales, entre los que destaca el apoyo de la alta dirección, la orientación al mercado y al cliente y las prácticas de gestión del conocimiento. Respecto a la definición y medición de resultados, dada la dificultad de encontrar un único indicador que refleje la naturaleza multidimensional de los resultados de una empresa, observamos como en la mayor parte de los modelos se utiliza una doble escala de medida: se miden por una parte los resultados externos o de marketing (lealtad, satisfacción de clientes) y por otro lado los resultados internos o de carácter financiero (rentabilidad, eficiencia). Destacar también que todos los modelos considerados han sido validados estadísticamente aplicando ecuaciones estructurales (metodología SEM).

Basándonos en las principales aportaciones de dichos modelos de éxito analizados, plantearemos en el siguiente apartado nuestro modelo de éxito integrador para la estrategia CRM.

3. MODELO DE ÉXITO INTEGRADOR

3.1 Estrategias CRM en el sector hotelero

Al igual que hemos comentado anteriormente, y ya centrándonos en el sector hotelero, podemos afirmar que en nuestro país apenas existen estudios empíricos sobre la implantación de sistemas CRM en dicho sector. Si queremos conocer el nivel de uso de dicha estrategia por parte de los hoteles españoles, debemos remitirnos a estudios que analizan el desarrollo tecnológico en el sector, y que

dedican un subapartado a CRM (pero limitándose a la aplicación de un software específico). Analizando dichos estudios, podemos observar como el grado de implantación de sistemas CRM es relativamente bajo: sólo un 45% de las empresas hoteleras españolas encuestadas estaban usando dichos sistemas en 2005 (Red.es, 2006).

Si fijamos nuestra atención en las cadenas hoteleras, podemos comprobar como el uso de CRM es más frecuente. Según datos de un estudio realizado a las treinta principales cadenas de nuestro país, podemos destacar que todas ellas habían puesto en marcha o estaban en proceso de desarrollo de programas CRM para la gestión de clientes (PWC, 2006). Por tanto, el grado de utilización de CRM en nuestro país se muestra superior en cadenas hoteleras que en establecimientos de carácter independiente. A pesar de ello, el grado de desarrollo de estos programas no era óptimo: las cadenas encuestadas eran conscientes de no estar obteniendo todas las ventajas que CRM podría aportar a sus negocios.

Dada la escasez de estudios en nuestro país, para completar el análisis de la implantación de herramientas CRM en empresas hoteleras fueron examinados distintos trabajos de carácter internacional que profundizan en dicha temática: Luck y Lancaster (2003), Lin y Su (2003) y Sigala (2005).

A través del análisis de dichos trabajos hemos observado las múltiples ventajas que CRM puede aportar a la empresa hotelera y los diversos factores que influyen en el éxito de su implementación, quedando patente la importancia de factores organizativos, apoyo de la alta dirección, integración y alineación estratégica y gestión del conocimiento de clientes. Respecto a los factores que justificaban la implementación de dicha estrategia, los más citados por los hoteles analizados fueron la mejora de la calidad del servicio y el incremento de la satisfacción y la lealtad de clientes. Resaltar que dichos hallazgos son coherentes con los mencionados al analizar la puesta en marcha de CRM en otros sectores de actividad.

Respecto al grado de penetración y desarrollo de los sistemas CRM en la industria hotelera, podemos afirmar que aún no existe una implementación generalizada en el sector. A pesar de las múltiples ventajas que CRM puede ofrecer al sector hotelero, encontramos que las empresas que efectivamente estaban poniendo en marcha el sistema se encontraban aún en una etapa preliminar de desarrollo, siendo conscientes de no estar aprovechando todo el potencial que CRM ofrece para la consecución de ventajas competitivas.

3.2 Justificación del modelo

A lo largo de todo el trabajo de investigación hemos ido profundizando en el concepto de CRM, y hemos podido observar como se trata de un fenómeno al que la comunidad investigadora está prestando una atención preferente, ya que encontramos multitud de trabajos que abordan la investigación del concepto desde diversas perspectivas.

A la luz del análisis de dichos trabajos, hemos observado también como la implementación de una estrategia CRM conlleva numerosas ventajas para la empresa (Widlund, 2003; Renart, 2004; Xu y Walton, 2005; Rigby et al, 2002; Chen y Popovich, 2003). Estos últimos autores resaltan que la puesta en marcha de una iniciativa de este tipo ha supuesto un incremento de la competitividad para un gran número de compañías, lo que se ha materializado en unos mayores ingresos y menores costes operacionales. Insistiendo en dicha idea, Reichheld (2000) ha analizado los efectos económicos que se derivan de incrementos en la tasa de retención y satisfacción de los clientes en diversas industrias, obteniendo resultados concluyentes: un incremento de un 5% en la tasa de retención implica una mejora en beneficios en un 25-100%. Por tanto, podemos afirmar que el desarrollo de una estrategia CRM que persiga incrementar la lealtad y fidelidad de los clientes, mediante una mejora en el proceso de creación de valor, será beneficiosa para los resultados de la empresa.

No obstante, a pesar de que a nivel teórico hemos ido comentando las numerosas ventajas de CRM, encontramos multitud de estudios empíricos que nos muestran altos índices de fracaso a la hora de

poner en marcha estrategias de este tipo (Xu y Walton, 2005; Rowley, 2002; Bolton, 2004; Rigby et al, 2002; Starkey y Woodcock, 2002).

Xu y Walton (2005) destacan que los sistemas CRM no han tenido el impacto transformador esperado por parte de las empresas, y prometido por la industria de software. Bolton (2004) defiende que la mayor parte de las implementaciones CRM pioneras parecen haber fracasado, citando como causa fundamental de este fracaso el hecho de que las empresas no hayan llevado a cabo las transformaciones en la estrategia y procesos de negocio requeridas por una iniciativa de este tipo. Starkey y Woodcock (2002) insisten en esta idea resaltando que, mientras que a nivel global el gasto en CRM se ha triplicado en los últimos años, las competencias en el ámbito de la gestión de clientes no sólo no se han visto incrementadas por dicha inversión, sino que en algunos casos incluso se han visto perjudicadas. Rigby et al (2002), considerando estadísticas de diversas consultoras, llegan a afirmar que el 55% de los proyectos CRM que se ponen en marcha no obtienen los resultados esperados, y que los índices de satisfacción corporativa con dicha estrategia son bastante bajos.

Las diversas causas de estos decepcionantes resultados también han sido analizadas en numerosos trabajos (Rigby et al. 2002; Renart, 2004; Rubio, 2003; Starkey y Woodcock, 2002). De dicho análisis podemos resaltar como de las principales causas la falta de integración de CRM en la estrategia global, considerándolo como una herramienta exclusivamente tecnológica, sin tener en cuenta los distintos cambios organizacionales y culturales que implica.

A esto podemos añadir los resultados de una encuesta exploratoria a informantes claves del sector que realizamos en la Feria Internacional de Turismo 2007. Dichos resultados indican que existe un grado de desarrollo e implementación de CRM en hoteles españoles inferior a lo esperado (únicamente los hoteles de categoría superior y pertenecientes a cadenas eran los que estaban poniendo en marcha iniciativas de este tipo).

Por tanto, teniendo en cuenta lo anterior, y considerando que todavía no existe una clara comprensión del por qué algunas iniciativas tienen éxito mientras que otras fracasan (Roh et al, 2005), en este apartado vamos a plantear un modelo explicativo que recoja las principales variables que determinan el éxito de CRM. Para definir dicho modelo, nos basaremos en los estudios analizados en la revisión de la literatura, prestando una especial atención a aquellos que presentaban un carácter empírico confirmatorio, ya que incluían un modelo de éxito testado empíricamente.

3.3 Descripción del modelo y definición de variables e hipótesis

Diversos autores coinciden en considerar a CRM como un constructo multidimensional compuesto por los siguientes componentes: personas, procesos y tecnología, dependiendo su éxito de la correcta alineación de los mismos (Crosby, 2002; Crosby y Johnson, 2000; Chen y Popovich, 2003). Dicha delimitación será tomada como base para el planteamiento de nuestro modelo, por lo que incluiremos como variables explicativas del modelo al factor humano y tecnológico.

A su vez, la gestión del conocimiento es considerada como determinante del éxito de una estrategia CRM, ya que permite la adquisición y difusión de conocimiento de clientes por toda la organización, de forma que las relaciones sean mejoradas y se cree un mayor valor para los clientes y otros agentes implicados. Por ello, basándonos en diversos trabajos considerados y en el análisis de distintos modelos (Zablah et al, 2004; Bueren et al, 2005; Tiwana, 2001; Croteau y Li, 2003; Sin et al, 2005) consideramos adecuado incluir a la gestión del conocimiento como variable explicativa del modelo a plantear.

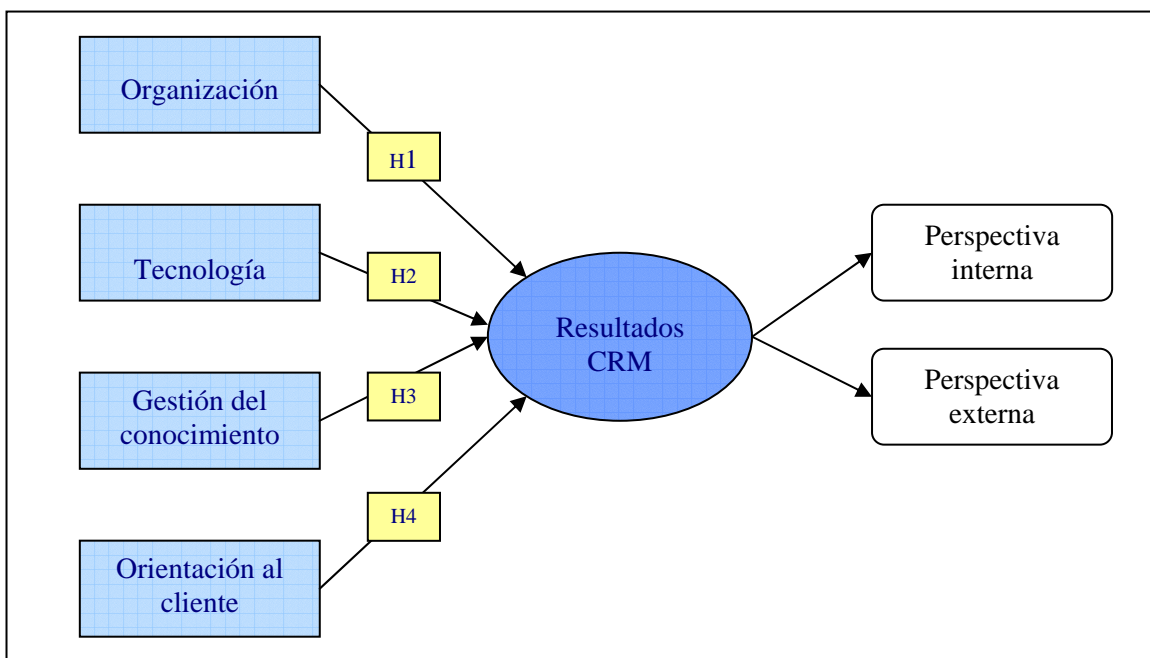
Considerando que CRM se trata de un concepto surgido a la luz del marketing y que tiene sus raíces en esta disciplina, nos ha parecido oportuno incorporar en el modelo una variable que haga referencia a la filosofía de orientación al mercado y al cliente que una empresa debe poseer para implementar con éxito una estrategia de este tipo. Tal y como afirman Ryals y Knox (2001), la orientación al mercado, junto con tecnología, procesos y organización constituyen los factores claves para construir una exitosa estrategia de relaciones con clientes. Por todo ello, asumiendo que la orientación al mercado

persigue la continua detección de las necesidades de clientes, así como su rápida satisfacción, dicha variable también será incluida en el modelo.

Por tanto, el modelo de investigación planteado presenta un carácter integrador, ya que recoge el efecto de cuatro variables, que son considerados como factores claves, en el éxito de una estrategia CRM. Dichas variables, que serán explicadas con mayor detalle a continuación, son las siguientes: organización, que recoge el componente humano, tecnología, gestión del conocimiento y orientación al cliente.

El modelo (véase Figura 1) recoge el impacto de dichas variables explicativas sobre la variable dependiente, que será denominada resultados CRM y que básicamente hace referencia al éxito de dicha estrategia. Para medir los resultados CRM, hemos encontrado cierta dificultad ya que, como afirman diversos autores (Sin et al, 2005; Ryals y Knox, 2001) no existe una escala de medida validada para evaluar dichos resultados. Para suplir dicha carencia, tras analizar diversos modelos de éxito, hemos decidido seguir el enfoque propuesto por autores como Croteau y Li (2003), Chen y Ching (2004), Kim y Pan (2006). Dichos autores defienden la utilización de una doble escala de medida para analizar dichos resultados, es decir, medir el valor añadido que genera la estrategia desde la doble perspectiva interna y externa. La perspectiva interna recoge el impacto que tiene CRM para la organización, en cuanto a la generación de una mayor rentabilidad (incluye medidas de carácter financiero) o a la disminución de costes. La perspectiva externa recoge el valor que la estrategia genera para los clientes de la empresa, incluyendo medidas tales como tasas de retención y satisfacción de clientes.

Figura 1: Modelo de éxito CRM planteado



Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Variable organización

La variable organización hace referencia a aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, estructura organizativa y asignación de recursos. Si consideramos que la puesta en marcha de una estrategia CRM implica cambios tanto en la forma en que una empresa se organiza, como en sus procesos de negocio (Sin et al, 2005), es importante incluir una variable que recoja la importancia e

impacto de dichos factores organizacionales en el éxito de CRM. Siendo conscientes, por tanto, del papel determinante que ejerce el componente humano a la hora de poner en marcha, no sólo un nuevo sistema tecnológico sino una nueva filosofía de negocio, que es lo que realmente supone CRM, la variable organización será medida a través de distintos ítems. Dichos ítems hacen referencia a aspectos tales como: apoyo y compromiso de la alta dirección, coordinación e integración funcional, asignación de recursos, personal cualificado, establecimiento de sistemas adecuados de evaluación del desempeño y recompensas. Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, planteamos la primera hipótesis de nuestro modelo:

H1: La variable organización está relacionada positivamente con los resultados CRM.

3.3.2 Variable tecnología

La segunda variable del modelo hace referencia al aspecto tecnológico. Si bien hemos comentado en numerosas ocasiones que CRM no debe circunscribirse a un concepto meramente tecnológico, debemos reconocer que las TI juegan un papel fundamental a la hora de hacer posible la puesta en marcha de una estrategia de este tipo. Tal y como afirma Sin et al (2005), los sistemas de software CRM permiten a las empresas ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y a un coste inferior, por lo que, la mayor parte de las actividades que generan una orientación cliente-céntrica no serían posibles sin la tecnología adecuada. Esta variable incluye aspectos tales como: posesión de una infraestructura adecuada de sistemas de información, de hardware y software adecuados para servir a los clientes, que los sistemas de información se encuentren integrados a través de las distintas áreas funcionales, o que la empresa mantenga una base de datos con información de todos sus clientes.

Del análisis realizado, y tras observar los trabajos de diversos autores que consideran a la tecnología como un factor posibilitador (*enabler*) de la estrategia CRM, podemos plantear la segunda hipótesis del modelo:

H2: La variable tecnología está relacionada positivamente con los resultados CRM.

3.3.3 Variable gestión del conocimiento

La tercera variable a considerar en el modelo de éxito integrador es la gestión del conocimiento. En la revisión de la literatura realizada hemos podido comprobar como existe una estrecha relación entre las disciplinas de gestión del conocimiento y CRM, lo que se materializa en multitud de trabajos que centran su atención en dicha relación (Rowley, 2002; Bose y Sugumaran, 2003 ,Tiwana, 2001). Podemos contrastar también como dicha variable es considerada un determinante de éxito fundamental para la puesta en marcha de una iniciativa CRM, considerando un trabajo de Zablah et al (2004) en el que se concibe a la gestión del conocimiento como principal subproceso de una estrategia CRM. Dichos autores destacan que para gestionar CRM de una manera efectiva, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento, ya que, estas capacidades, al ser difíciles de imitar, se convierten en una potencial fuente de ventaja competitiva. Por tanto, podemos observar como los procesos CRM se basan en grandes dosis de conocimiento (Bueren et al, 2005).

Por otra parte, al analizar diversos estudios que contrastaban empíricamente la validez de modelos de éxito CRM (Croteau y Li, 2003; Sin et al, 2005) hemos podido observar como, efectivamente, las capacidades de gestión del conocimiento se sitúan como la variable más significativa, ya que recoge la mayor proporción de la varianza explicada por el modelo. Por todo ello, vamos a considerar a la gestión del conocimiento como variable significativa, con lo que podemos definir la tercera hipótesis del modelo de la siguiente forma:

H3: La gestión del conocimiento está relacionada positivamente con los resultados CRM.

3.3.4 Variable orientación al cliente

La última variable explicativa a incluir en el modelo es la orientación al cliente. Siguiendo las aportaciones de Narver y Slater (1990), consideramos que la orientación al cliente constituye el componente más importante de la orientación al mercado, e implica que la organización debe conocer a su público objetivo para así comprender sus necesidades y deseos. Como afirman Chen y Ching (2004), la orientación al mercado puede considerarse como la generación, diseminación y receptividad de inteligencia de mercado, e implica que los diversos departamentos involucrados en la satisfacción de las necesidades de los clientes compartan la información disponible. Por tanto, como indican Bentum y Stone (2005), debemos considerar que la orientación al cliente supone un prerrequisito indispensable la implementación de estrategias CRM. En nuestro modelo, dicha variable incluye aspectos tales como: enfoque cliente-céntrico, adaptación de productos y servicios a las necesidades de los clientes, trato individualizado a los clientes de mayor valor. Considerando que una estrategia CRM no es posible sin un enfoque cliente-céntrico que persiga la generación de un valor añadido superior a través de la personalización de la oferta, podemos definir la siguiente hipótesis:

H4: La orientación al cliente está relacionada positivamente con los resultados CRM.

Una vez descritas las distintas variables que conforman el modelo de éxito integrador, exponemos una escala preliminar de ítems de medida para las distintas variables (véase Tabla 4), incluyendo los trabajos de los que se han obtenido dichos ítems. Dicha escala será depurada y validada cuando se realice el estudio empírico en el sector hotelero.

Tabla 4: Escala preliminar de ítems de medida para las variables del modelo

<p>Organización (Sin et al, 2003; Croteau y Li, 2001; Ryals y Knox, 2001)</p> <ol style="list-style-type: none">1. La empresa posee el personal cualificado y los recursos necesarios para tener éxito en la estrategia CRM.2. Existe compromiso y apoyo total por parte de la alta dirección3. Existe coordinación e integración interfuncional4. Los programas de formación están diseñados para que el personal desarrolle las habilidades requeridas para una adecuada gestión de las relaciones con clientes.5. La empresa ha establecido objetivos de negocio claros en relación a la adquisición y retención de clientes, así como al desarrollo y reactivación de las relaciones.6. El rendimiento de los empleados se mide y recompensa en base a la detección de necesidades de clientes y a su satisfacción por medio de un servicio adecuado7. La estructura organizacional está diseñada siguiendo un enfoque centrado en clientes
<p>Tecnología (Sin et al, 2003; Croteau y Li, 2001)</p> <ol style="list-style-type: none">1. La empresa posee una adecuada infraestructura de sistemas de información2. La empresa tiene el software adecuado para atender a sus clientes3. La empresa tiene el hardware adecuado para atender a sus clientes4. Los sistemas de información de la empresa están integrados a través de las distintas áreas funcionales5. La información individualizada sobre cada cliente está disponible en todos los puntos de contacto6. La empresa tiene la capacidad de consolidar toda la información adquirida sobre clientes en una base de datos centralizada
<p>Gestión del conocimiento (Sin et al, 2003; Croteau y Li, 2001)</p> <ol style="list-style-type: none">1. La empresa es capaz de ofrecer una rápida respuesta gracias al conocimiento sobre clientes que se encuentra integrado a lo largo de las distintas áreas funcionales.2. La empresa es capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes

3. La empresa puede proporcionar información sobre productos y servicios que permita una rápida y adecuada interacción con clientes
4. La empresa promueve que se comparta el conocimiento entre sus empleados
5. La empresa comprende las necesidades de sus clientes a través de su orientación al conocimiento
6. La empresa proporciona canales que permiten que se produzca una comunicación interactiva con los clientes

Orientación al cliente (Sin et al, 2003; Chen y Ching, 2004; Narver y Slater, 1990)

1. La empresa ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes
2. La empresa se esfuerza en descubrir las necesidades de los clientes
3. Cuando la empresa descubre que los clientes desean modificar las características de un producto o servicio, los departamentos implicados realizan esfuerzos coordinados para conseguirlo
4. A través de la interacción, la empresa es capaz de personalizar sus servicios de cara a los clientes de mayor valor
5. Enfoque centrado en clientes y en la competencia
6. La empresa ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes
7. La empresa fija objetivos de satisfacción del cliente y mide su consecución

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES PRELIMINARES

Con el presente trabajo hemos pretendido dar un paso más en la investigación acerca de CRM, definiendo el concepto, describiendo las principales corrientes que se siguen en su investigación a nivel internacional y profundizando en las variables que determinan su éxito. El CRM es un concepto clave para la gestión estratégica actual, ya que ofrece a las empresas la capacidad de diferenciarse mediante la generación de ventajas competitivas basadas en el conocimiento (Dans, 2001).

En la revisión de la literatura efectuada también hemos observado la creciente importancia del concepto a nivel internacional, lo que se manifiesta en un espectacular incremento del número de publicaciones sobre CRM en los últimos periodos. No obstante, observamos como sigue existiendo una carencia de investigación de rigurosidad académica, que realicen experimentos empíricos en sus estudios para validar las teorías propuestas. Hemos comprobado también que, a pesar de que los niveles de implementación de CRM a nivel internacional son bastante elevados, en nuestro país existe un cierto retraso de cara a dicha implementación y desarrollo, y es en la actualidad cuando se están produciendo incrementos en las tasas de implementación de dicha estrategia.

Mediante el análisis de diversos trabajos a nivel internacional, hemos observado las múltiples ventajas que CRM puede aportar a la empresa hotelera, así como los factores que influyen en su exitosa implementación. Respecto al grado de penetración y desarrollo de los sistemas CRM en la industria hotelera, aún no existe una implementación generalizada en el sector. Podemos considerar que el sector se encuentra en una etapa preliminar en cuanto a su adopción y que los hoteles que efectivamente han puesto en marcha iniciativas de este tipo, afirman ser conscientes de no estar aprovechando todo el potencial que el CRM podría ofrecerles. También hemos observado como, a priori, encontramos un mayor grado de implementación del CRM en cadenas hoteleras que en hoteles de propiedad independiente, afirmación que trataremos de contrastar cuando realicemos el estudio empírico.

En el análisis bibliográfico realizado hemos observado que, si bien las ventajas de una adecuada estrategia CRM han sido ampliamente demostradas (Reinartz et al., 2004; Shin, 2004), en multitud de estudios se nos muestran altos índices de fracaso a la hora de poner en marcha iniciativas de este tipo. Debido a ello, son múltiples los trabajos que se dedican a analizar los determinantes del éxito de

CRM. Del análisis de dichos trabajos hemos resaltado los que, a nuestro parecer, constituyen los factores claves para la buena marcha de una estrategia de este tipo y hemos construido un modelo de éxito integrador que incluye las siguientes variables: organización (factor humano), tecnología, gestión del conocimiento y orientación al cliente.

Dicho modelo será contrastado empíricamente en una muestra real de empresas del sector hotelero español, puesto que consideramos que en dichas CRM se presenta como estrategia esencial para conocer las necesidades y preferencias de clientes y así satisfacerlas de una manera óptima. La elección de dicho sector viene motivada también por su importancia estratégica en la economía de nuestro país y porque la escasez de investigaciones empíricas nos indica que existe necesidad de seguir investigando en la temática. Además, una encuesta exploratoria nos indicó que existe un grado de desarrollo e implementación de CRM en hoteles españoles inferior a lo esperado (únicamente los hoteles de categoría superior y pertenecientes a cadenas eran los que estaban poniendo en marcha iniciativas de este tipo).

Es por ello que el futuro estudio empírico presentará dos partes: una primera en la que se observará el grado de penetración de CRM y se realizarán distintos clusters de empresas hoteleras en función de su avance en CRM y una segunda parte en que se validará el modelo de éxito integrador en aquellos hoteles que efectivamente estén implementando la estrategia.

Como limitación del modelo y del trabajo podemos señalar que se trata de un modelo preliminar que en la fase de validación podremos depurar en cuanto a la definición de las variables e ítems. Asimismo, en el estudio empírico que tenemos previsto realizar en empresas hoteleras españolas efectuaremos el test de las hipótesis planteadas.

REFERENCIAS

AECEM-FECEMD (2005). “III estudio del CRM en España”. Asociación Española de Comercio Electrónico: Madrid.

AECEM-FECEMD (2003). “II estudio del CRM en España”. Asociación Española de Comercio Electrónico: Madrid.

AEMR (2002). 1er estudio de CRM en España. Extraído el 20 de Diciembre de 2005 de: <http://www.fecemd.org/archivos/aemr-estudio2002.pdf>

Barreiro, J. et al (2004). “Rentabilice su gestión gracias al CRM”. Netbiblo: A Coruña.

Bentum, R.; Stone, M. (2005). “Customer Relationship Management and the impact of corporate culture-an European Study”. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Managemen*, 13(1), 28-54.

Berry, L.L. (1995). “Relationship Marketing of Services-Growing interest, emerging perspectives”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.

Bolton, M. (2004). “Customer centric business processes”. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(1/2), 44-51.

Bose, R.; Sugumaran, V. (2003). “Application of Knowledge Management technology in Customer Relationship Management”. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 3-17.

Bueren, A.; Schierholz, R.; Kolbe, L.M; Brenner, W. (2005). “Improving performance of customer-processes with knowledge management”. *Business Process Management*, 11(5), 573-588.

- Chang, T.; Liao, L.; Hsiao, W. (2005). "An empirical study on the e-CRM Performance Influence Model for service sectors in Taiwan", *Proceedings of the 2005 International Conference on e-Technology, e-Commerce and e-Service (EEE'05)*.
- Chen, I.J.; Popovich, K. (2003). "Understanding customer relationship management-people, process and technology". *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Chen, J.; Ching, R. (2004). "An Empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM performance". *Journal of Global Information Management*, 12(1), 1-17.
- Cheng, B.W.; Chang, C.L.; Liu, I.S. (2005). "Establishing Customer Relationship Management Framework in Nursing Homes". *Total Quality Management*, 16(5), 607-629.
- Claver, E.; Molina, J.F.; Pereira, J. (2006). *Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero*. Editorial universitaria Ramón Areces: Madrid.
- Costa, C.; Trascasa, C.; Soria, P. (2003). "El antídoto contra el fracaso del CRM". *Marketing + Ventas*, 183, 26-32.
- Crosby, L.A. (2002). "Exploding some myths about customer relationship management". *Managing Service Quality*, 12(5), 271-277.
- Crosby, L.A.; Johnson, S.L. (2000). "Customer Relationship Management". *Marketing Management*, 9(3), 4-6.
- Croteau, A.; Li, P. (2003). "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21-34.
- Croteau, A; Li, P. (2001). "The critical success factors of Customer Relationship Management Technological Initiatives". Thesis in the John Molson School of Business.
- Dans, E. (2001). "Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital". *Información comercial española. Revista de economía*, 791, 55-62.
- Falk, M. (2005). "ICT-linked firm reorganisation and productivity gains". *Technovation*, 25, 1229-1250.
- Galeana, E. (2004). "Calidad total y política de Recursos Humanos en el sector hotelero de Cataluña". Tesis Doctoral. Universitat Rovira i Virgili.
- García de Madariaga, J. (2004). "Customer Relationship Management (CRM): A Comparative Study Between U.S.A. and Spain". *Journal of International Technology and Information Management*, 13(2), 87-95.
- Grönroos, C. (1994). "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Gummesson, E. (2004). "Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136-148.
- Hart, S.; Hogg, G.; Banerjee, M. (2004). "Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings". *Industrial Marketing Management*, 33, 549-560.

- IET (2005). Movimientos turísticos en Fronteras (FRONTUR) 2005. Extraído el 15 de Septiembre de 2006 de:
<http://www.iet.tourspain.es/informes/documentacion/frontur/MovimientosTuristicosEnFronteras2005.pdf>.
- INE (2006). Encuesta Anual de Servicios 2004. Extraído el 19 de Octubre de 2006 de:
<http://www.ine.es/>
- Karakostas, B.; Kardaras, D.; Papathanassiou, E. (2005). "The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation". *Information & Management*, 42, 853-863.
- Kim, H.W.; Pam, S.L. (2006): "Towards a Process Model of Information Systems Implementation: The case of Customer Relationship Management (CRM)". *Database for Advances in Information Systems*, 37,(1), 59-76.
- Lin, Y.; Su, H.Y. (2003). "Strategic analysis of customer relationship management – a field study on hotel enterprises". *TQM & Business Excellence*, 14(6), 715-731.
- Luck, D.; Lancaster, G. (2003). "E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry". *Managerial Auditing Journal*, 18(3), 213-231.
- Narver, J.C.; Slater, S.F. (1990): "The Effect of Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, 36, 50-57.
- Paas, L.; Kuijlen, T. (2001). "Towards a general definition of customer relationship management". *Journal of Database Marketing*, 9(1), 51-60.
- Parvatiyar, A.; Sheth, J.N. (2001). "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3,(2), 1-34.
- Piccoli, G.; O'Connor, P.; Capaccioli, C.; Alvarez, R. (2003). "Customer Relationship Management: A Driver for Change in the Structure of the US Lodging Industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 61-73.
- PricewaterhouseCoopers (2006). "Informe de coyuntura hotelera: situación y perspectivas del sector en España". Extraído el 20 de septiembre de 2006 de:
<http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/>
- Raisinghani, M.S. (2005). "CRM Systems in German Hospitals: illustrations of issues and trends". *Journal of Cases on Information Technology*, 7(4), 1-26.
- Red.es (2006). "Diagnóstico tecnológico del sector hotelero". Observatorio de las telecomunicaciones y sociedad de la información (Entidad Pública Empresarial Red.es). Extraído el 25 de Septiembre de 2006 de:
http://www.red.es/prensa/boletin/num_9/descargas/sector_hotelero.pdf
- Reichheld, F.F; Markey Jr, R.G.; Hopton, C. (2000). "The loyalty effect-the relationship between loyalty and profits". *European Business Journal*, 12(3), 134-139.
- Reinares, P.; Ponzoa, J. (2002). *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Pearson Education: Madrid.
- Reinartz, W.; Krafft, M.; Hoyer, W.D. (2004). "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance". *Journal of Marketing Research*, 41, 293-305.

- Renart, L.G. (2004). "CRM: tres estrategias de éxito". Cuadernos del e-Business Center PwC & IESE. Extraído el 8 de Marzo de 2006 de: http://www.iese.edu/en/files/6_13439.pdf
- Rigby, D.; Reichheld, F; Schefter, P. (2002). "Avoid the Four Perils of CRM". *Harvard Business Review*, 80(2), 101-109.
- Roh, T.H; Ahn, C.K.; Han, I. (2005). "The priority factor model for customer relationship management system success". *Expert Systems with Applications*, 28, 641-654.
- Romano, N.; Fjermestad, J. (2003). "Electronic Commerce Customer Relationship Management : A Research Agenda". *Information Technology and Management*, 4, 233-258.
- Romano, N.C.; Fjermestad, J. (2002). "Electronic Commerce Customer Relationship Management: An Assessment of Research". *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 61-113.
- Rowley, J. (2002). "Eight questions for customer knowledge management in e-business". *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 500-511.
- Rubio, R. (2003). "El camino hacia la excelencia en CRM". *Harvard-Deusto Marketing & ventas*, 59, 24-33.
- Ryals, L.; Knox, S. (2001): "Cross- Functional Issues on the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management". *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
- Ryals, L; Payne, A. (2001). "Customer relationship management in financial services: towards information enabled relationship marketing". *Journal of Strategic Marketing*, 9, 3-27.
- Sánchez, I. (2004). "Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector". *Papers de Turisme*, 35, 7-27.
- Sánchez, M.; Gil, I.; Mollá, A. (2000). "Estatus del marketing de relaciones". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 47-64.
- Seeman, E.D.; O'Hara, M. (2006). "Customer Relationship Management in Higher Education: Using information systems to improve the student-school relationship". *Campus-Wide Information Systems*, 23(1), 24-34.
- Shin, N. (2004). "An empirical investigation of the economic payoffs of e-business and CRM innovations". *Int. Journal of Electronic Business*, 2(4), 351-365.
- Sigala, M. (2005). "Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications". *International Journal of Hospitality Management*. 24(3), 391-413.
- Sin, L.; Tse, A.; Yim, F.(2005). "CRM conceptualization and scale development". *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Starkey, M.; Woodcock, N. (2002): "CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management". *Journal of Database Management*, Vol. 9, nº 3, pp. 267-275.
- Tan, X.; Yen, D.C.; Fang, X. (2002). "Internet Integrated Customer Relationship Management". *The Journal of Computer Information Systems*, 42(3), 77-83.

- Tiwana, A. (2001). *The essential guide to knowledge management, ebusiness and CRM applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Uriel, E.; Monfort, V.; Ferri, J.; Fernández de Guevara, J. (2001). *El sector turístico en España*. Caja de Ahorros del Mediterráneo: Alicante.
- Widlund, P. (2003). “CRM y e-CRM: vender más y mejor”. *Marketing + ventas*, 183, 55-58.
- Xu, M.; Walton, J. (2005). “Gaining customer knowledge through analytical CRM”. *Industrial Management + Data Systems*, 105(7), 955-972.
- Yu, L. (2001). “Successful Customer-Relationship Management”, *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 18-19.
- Zablah, A.R.; Bellenger, D.N.; Johnston, W.J. (2004). “An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon”. *Industrial Marketing Management*, 33, 475-489.