



FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL CRM EN HOTELES. ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

Aurora Garrido Moreno, E-mail: agarridom@uma.es

Antonio Padilla Meléndez, E-mail: apm@uma.es

Área de trabajo: Economía y Empresa

Universidad de Málaga

Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo

Complejo de Estudios Sociales y Empresariales

Campus de Teatinos, 29071 Málaga

Tlf: 952952011

RESUMEN: La gestión de relaciones con clientes (CRM) constituye una herramienta clave para la gestión hotelera actual. No obstante, a pesar de la relevancia del concepto, que consideramos como iniciativa estratégica posibilitada por las TI, sigue sin existir un marco conceptual que guíe a las empresas en su exitosa implementación. Por ello, en el presente trabajo, tras delimitar el concepto de CRM, detectamos sus Factores Clave de Éxito y proponemos un modelo de éxito para su implementación. La validación empírica del modelo fue desarrollada en el sector hotelero, con una muestra de 153 hoteles españoles. Como principales conclusiones podemos resaltar la importancia fundamental que ejercen las variables organizativas en los resultados de la implementación del CRM.

Palabras clave: CRM, estrategia, modelo de éxito, sector hotelero.

ABSTRACT: *Today customer relationship management is considered as a key tool for hotel management. However, despite the relevance of the concept, which we consider as a strategic initiative enabled by IT, there is still no conceptual framework to guide companies in their successful implementation. Therefore, in this work, after defining the concept of CRM, their key success factors are identified and a success model for its implementation is proposed. An empirical validation of the model was developed in the hospitality sector, with a sample of 153 Spanish hotels. As conclusions the fundamental importance that organizational variables exert on the results of the implementation of CRM are highlighted.*

Key words: CRM strategy, success model, hospitality sector.

1. INTRODUCCIÓN

En España, el turismo constituye un pilar fundamental de la economía, ya que representa aproximadamente un 11% del Producto Interior Bruto y genera alrededor del 12% del empleo (INE, 2009; Cotec, 2007). En cuanto al sector hotelero, España concentra el 13% de la oferta hotelera de toda la Unión Europea (PWC, 2008). Los hoteles españoles ofrecieron de media 1,3 millones de plazas durante 2008, con un incremento del 3,1% respecto al año 2007. No obstante, a pesar de estos datos positivos, 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. Encontramos clientes más exigentes, progresiva concentración de la industria y fuerte incremento de la oferta hotelera disponible. Estos establecimientos hoteleros, para poder seguir siendo competitivos, deben desarrollar una serie de medidas estratégicas orientadas a la diferenciación y segmentación de su oferta (Claver et al., 2006).

En este contexto, la gestión de las relaciones con clientes (que denominaremos en sus términos en inglés *Customer Relationship Management* o con las siglas 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). No obstante, si analizamos el grado de penetración y desarrollo de los sistemas CRM en la industria hotelera, podemos afirmar que no existe aún una implementación generalizada en el sector. Asimismo, a pesar de la importancia estratégica del sector hotelero en la economía española, observamos que existe un *gap* de investigación respecto al análisis e implementación de la estrategia CRM en dicho sector, no existiendo estudios específicos que analicen cuál es su grado de implementación, las variables que inciden en la misma o los principales beneficios que dicha estrategia aporta.

Es por ello que en el presente trabajo nos planteamos los siguientes objetivos: analizar el concepto de CRM, los factores clave de éxito de una estrategia CRM y validar empíricamente un modelo de éxito para su implementación. El trabajo se estructurará de la siguiente manera: tras el análisis del concepto se plantea el modelo de

análisis y las hipótesis a contrastar, la metodología del estudio empírico y los principales resultados obtenidos. Finalmente, las conclusiones, implicaciones y limitaciones cierran el trabajo.

2. CONCEPTO DE CRM Y RELEVANCIA EN EL SECTOR HOTELERO

El CRM supone la aplicación práctica de los valores y estrategias del marketing relacional, con un especial énfasis en la relación con los clientes. Diversos autores consideran el CRM como marketing relacional convertido en realidad mediante el uso de Tecnologías de la Información (en adelante TI) (Ryals y Paine, 2001; Zablah, Bellenger y Johnston, 2004; Gummesson, 2004).

Si bien es cierto que se ha avanzado respecto a la definición y delimitación teórica del CRM, todavía no existe un marco conceptual claro ni una estructura del concepto generalmente aceptada (Paas y Kuijlen, 2001; Zablah, Bellenger y Johnston, 2004) ya que la literatura sobre la materia es inconsistente y se encuentra fuertemente fragmentada. Por ello, en base a la revisión de la literatura realizada, proponemos la siguiente definición propia del concepto de CRM a efectos de nuestro trabajo de investigación: *Estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, basadas en el conocimiento. Utilizando las TI como soporte, el 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.*

Podemos considerar diversas razones por las que las empresas hoteleras son especialmente apropiadas para la aplicación de los principios del CRM (Gilbert, Powell y Widijoso, 1999; Piccoli et al., 2003). En primer lugar, dichas empresas 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 estas interacciones pueden ser aprovechadas para aumentar el conocimiento sobre el cliente. De esta manera, el análisis de la información recopilada en todo el proceso permitirá a la empresa conocer las preferencias y necesidades de sus clientes, ofreciendo así un servicio personalizado y proporcionando experiencias únicas.

Por tanto, considerando que el éxito la empresa hotelera vendrá determinado por su habilidad para establecer y mantener relaciones de valor con sus clientes (Luck y Lancaster, 2003) podemos observar como el CRM se presenta como herramienta estratégica fundamental para el sector.

3. FACTORES CLAVE DE ÉXITO Y MODELO INTEGRADOR

3.1 Justificación del modelo

A pesar de que a nivel teórico hemos ido comentando las numerosas ventajas del CRM, encontramos multitud de estudios empíricos que nos muestran altos índices de fracaso a la hora de poner en marcha estrategias de este tipo (Rigby, Reichheld y Schefter, 2002; Starkey y Woodcock, 2002; Bolton, 2004; Xu y Walton, 2005). 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. Como principales causas de dicho fracaso (Starkey y Woodcock, 2002; Renart, 2004) destacan la falta de integración de CRM en la estrategia global, considerándolo como una herramienta exclusivamente tecnológica, sin tener en cuenta los distintos cambios organizativos y culturales que implica.

En este sentido, Sin, Tse y Yim (2005) indican que no existe aún un marco conceptual integrado que traduzca el concepto del CRM en actividades organizativas concretas y que guíe a las empresas para su exitosa implementación. Considerando por una parte los altos índices de fracaso observado en la implementación del CRM, y asumiendo que todavía no existe una clara comprensión del por qué algunas iniciativas tienen éxito mientras que otras fracasan (Roh, Ahn y Han, 2005), seguidamente vamos a profundizar en las factores claves que determinan su exitosa implementación, en base a los cuales plantearemos un modelo integrador. Dicho modelo será contrastado posteriormente en una muestra de empresas hoteleras españolas.

3.2 Descripción del modelo y definición de variables e hipótesis

Para definir el modelo, nos basamos en la revisión de la literatura sobre la temática efectuada. El modelo planteado recogerá el efecto de cuatro variables, que son considerados como factores claves (variables organizativas, tecnología, gestión del conocimiento y orientación al cliente) en el éxito de una estrategia CRM (Véase Figura 1).

Insertar Figura 1

Dado que desconocemos si las distintas variables del modelo impactarán en los resultados del CRM de una manera directa o indirecta (a través de otras variables) expondremos también una serie de subhipótesis que recojan la naturaleza específica del impacto en resultados. En este sentido, distintos estudios que analizaban el éxito del CRM, al igual que nosotros, también contemplaban la existencia de impactos directos o indirectos por parte de las variables en los resultados (Chen y Ching, 2004; Roh, Ahn y Han, 2005; Peelen et al., 2006; Eid, 2007).

3.2.1 Variables organizativas

Estas variables hacen referencia a aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, estructura organizativa y liderazgo. 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, Tse y Yim, 2005), es importante incluir una variable que recoja la importancia e impacto de dichos factores organizativos en el éxito del CRM. De hecho, para implementar el CRM con éxito es necesario un rediseño de la organización y una reorientación de la cadena de valor hacia la demanda (Kotorov, 2002). Por ello, tanto la estrategia como la estructura organizativa y los procesos de negocio deben ser transformados para desarrollar una iniciativa CRM, puesto que el éxito de la misma dependerá de la adecuada sinergia de los sistemas tecnológicos, procesos y personas (Xu y Walton, 2005). Tal es el impacto que ejercen las variables organizativas mencionadas, que analizando la literatura encontramos estudios específicos que abordan la cuestión (Ward, Hemingway y Daniel; 2005; Ko et al., 2007; Coltman y Dolnicar, 2007), examinando exclusivamente como afectan dichas

características de la organización al proceso de adopción del CRM. Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, planteamos la primera hipótesis y subhipótesis de nuestro modelo:

- ***H1: Una adecuada organización incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM.***
- ***H1.1: Una adecuada organización ejercerá un impacto directo en los resultados del CRM.***
- ***H1.2: Una adecuada organización ejercerá un impacto indirecto en los resultados del CRM.***

3.2.2 Tecnología

Los sistemas tecnológicos CRM deben ser considerados como un componente clave a la hora de poner en marcha una estrategia de este tipo (Hansotia, 2002; Mendoza et al., 2007). Tal y como afirman Sin, Tse y Yim (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. Por tanto, para implementar realmente una estrategia CRM es necesario poseer la tecnología adecuada que permita optimizar los procesos de negocio implicados en la relación con clientes (Chalmeta, 2006). Debemos considerar, no obstante, que no es conveniente conceder un protagonismo excesivo al aspecto tecnológico, sino que debemos considerarlo como un factor posibilitador de la estrategia CRM. De esta forma, consideraremos que la tecnología constituye una condición necesaria pero no suficiente para el éxito del CRM. Por tanto, la segunda hipótesis de nuestro modelo queda desagregada en las siguientes subhipótesis:

- ***H2.1: Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto directo en los resultados del CRM.***
- ***H2.2: Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto indirecto en los resultados del CRM.***

3.2.3 Gestión del conocimiento

Analizando la literatura existente, encontramos multitud de trabajos que centran su atención en la relación entre el CRM y la gestión del conocimiento (Campbell, 2003; Stefanou, Sarmaniotis y Stafyla, 2003; Bose y Sugumaran, 2003). En este sentido, basándonos en las aportaciones de Zablah, Bellenger y Johnston (2004) podemos considerar la gestión del conocimiento como principal subproceso de una estrategia CRM: para gestionar el CRM de una manera efectiva, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento de clientes, puesto que estas capacidades, al ser difíciles de imitar, se convierten en fuente de ventaja competitiva. Siguiendo a Lin y Lee (2005), consideraremos tres procesos fundamentales dentro de la gestión del conocimiento: la adquisición de conocimiento, su aplicación, y su difusión y transmisión a lo largo de la empresa. En base al análisis realizado, la tercera hipótesis del modelo aparece reflejada en las siguientes subhipótesis:

- ***H3.1: Una adecuada gestión del conocimiento ejercerá un impacto directo en los resultados del CRM.***
- ***H3.2: Una adecuada gestión del conocimiento ejercerá un impacto indirecto en los resultados del CRM.***

3.2.4 Orientación al cliente

Siguiendo la propuesta conceptual de Narver y Slater (1990) asumiremos que la orientación al cliente implica la comprensión adecuada de los clientes con objeto de ofrecerles un mayor valor añadido. Asimismo, la orientación al cliente implica situar al mismo como centro indiscutible de todas las actividades de la empresa, con objeto de ir construyendo una relación a largo plazo (Bentum y Stone, 2005). Por tanto, debemos considerar que la orientación al cliente supone un prerequisite indispensable para la implementación exitosa de una estrategia CRM (Bentum y Stone, 2005). Basándonos en todo ello, la cuarta hipótesis a incluir en el modelo quedará reflejada en las subhipótesis siguientes:

- ***H4.1: Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto directo en los resultados del CRM.***

- ***H4.2: Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto indirecto en los resultados del CRM.***

3.2.5 Resultados del CRM

A la hora de medir los resultados del CRM hemos encontrado cierta dificultad, ya que a pesar de la creciente importancia del concepto CRM, no existe aún una escala de medida validada para evaluar sus resultados (Ryals y Knox, 2001). En nuestro caso, hemos decidido seguir un enfoque bidimensional, propuesto por autores como Li (2001), Wu (2002), Chen y Ching (2004), y Sin, Tse y Yim (2005). De esta forma, la perspectiva financiera recogerá el impacto que tiene el CRM para la organización, en cuanto a la generación de una mayor rentabilidad, crecimiento de las ventas y a la disminución de los costes. Por su parte, la perspectiva de mercado recogerá el valor que la estrategia genera para los clientes de la empresa, incluyendo medidas tales como tasas de retención y satisfacción de clientes.

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En primer lugar, basado en la revisión de la literatura efectuada, fue diseñado un cuestionario dirigido al sector hotelero español, que incluía las distintas variables del modelo propuesto y sus ítems de medida. Tras la recogida de datos, mediante un análisis factorial de tipo exploratorio y confirmatorio, validamos y depuramos la escala de medida del modelo. Finalmente, con objeto de contrastar empíricamente el modelo de éxito para el CRM planteado, utilizamos una metodología de ecuaciones estructurales.

4.1 Población y muestra analizada

En nuestro estudio empírico, la población objetivo analizada estuvo compuesta por los establecimientos hoteleros de 3 a 5 estrellas situados en España. La información sobre dicha población objetivo fue obtenida de la Guía Oficial de Hoteles España 2007, que es editada anualmente por Turespaña (Secretaría de Estado de Turismo y Comercio). La elección de hoteles de categoría superior (3 a 5 estrellas) se debió a diversas razones. En primer lugar, dichas categorías son las más dinámicas e

innovadoras y representan hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades (Claver, Molina y Pereira, 2006). Asimismo, los hoteles de categoría superior eran los que mostraban un mayor grado de inversión tecnológica, por lo que consideramos que dichos establecimientos iban a mostrar un mayor grado de implementación de iniciativas CRM. Como informantes de la población, en nuestro trabajo seguimos el método de los informantes claves, por lo que fueron seleccionados como informantes los directores de los establecimientos hoteleros, al igual que otros estudios previos (Li, 2001; Wu, 2002; Bang, 2005). A ellos se les envió el cuestionario y fueron ellos quienes nos proporcionaron información sobre las variables a analizar.

La población objeto de estudio ascendió a 4.405 hoteles españoles de 3 a 5 estrellas, a los que se envió el cuestionario web. El trabajo de campo se efectuó en 2008 (desde el 23 de Enero al 28 de Marzo). Con objeto de incrementar el índice de respuesta, se efectuaron dos recordatorios del cuestionario a los distintos hoteles encuestados. Finalmente se obtuvieron 311 cuestionarios completos, por lo que la tasa de respuesta ascendió a un 7%, que, aunque no es un porcentaje muy elevado, es similar al obtenido en otros estudios realizados en el sector hotelero español (Garrigós, Palacios y Devece, 2004; Claver, Molina y Pereira, 2006). En la Tabla 1 podemos observar la ficha técnica del trabajo de campo.

Insertar Tabla 1

4.2 Análisis de validez, fiabilidad y dimensionalidad de la escala de medida

Una vez observado que los datos eran adecuados para la aplicación del análisis factorial, y como forma de evaluar la escala de medida, fueron comprobados cuatro aspectos básicos de la misma (Hair et al., 2004): su definición conceptual, su validez y fiabilidad y su dimensionalidad. Para analizar esta última, fue realizado un análisis factorial exploratorio utilizando el método de componentes principales y se obtuvo un modelo factorial compuesto por siete factores, que agrupaban a las 41 variables observadas. Al realizar dicho análisis observamos que tanto la gestión del conocimiento como los resultados del CRM presentaban una doble dimensión, es decir, podían descomponerse en dos factores. Por tanto, la hipótesis 3 planteada en nuestro modelo pasó a dividirse en las siguientes subhipótesis:

- *H3a.1: Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM.*
- *H3a.2: Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados del CRM.*
- *H3b.1: Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM.*
- *H3b.2: Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados del CRM.*

El modelo factorial obtenido, compuesto por siete factores, explicaba el 71,78% del total de la varianza, por lo que consideramos que la escala de medida desarrollada alcanzaba un poder explicativo satisfactorio. Seguidamente comentaremos los resultados obtenidos en el análisis estadístico y detallaremos el contraste de hipótesis.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.2 Desarrollo del modelo y contraste de hipótesis

En primer lugar, fue realizado un análisis factorial confirmatorio con objeto de depurar definitivamente la escala de medida, obteniendo una escala compuesta por 31 indicadores, que mostró unos niveles de validez y fiabilidad superior a la propuesta inicialmente, por lo que procedimos a utilizarla para la estimación del modelo. Para contrastar las hipótesis planteadas, utilizamos una metodología de ecuaciones estructurales, que permitió evaluar la idoneidad del modelo teórico bajo estudio respecto a los datos empíricos, y examinar la significación de hipótesis específicas. Dado que los datos no eran normales (el estimador de Mardia normalizado de la curtosis multivariante era igual a 39,10 > 1,96), para la estimación del modelo SEM utilizamos el programa estadístico EQS 6.1 que permite estimar indicadores robustos de bondad del ajuste, así como el estadístico chi-cuadrado robusto, (*Satorra-Bentler scaled statistics*) que corrige la chi-cuadrado teniendo en cuenta la no normalidad de las variables (Satorra y Bentler, 1994; Satorra y Bentler, 2001). En la tabla 2 mostramos un resumen de las medidas utilizadas y comparamos los valores de ajuste global del modelo obtenidos por nuestro modelo con los valores recomendados para un buen ajuste.

Insertar Tabla 2

A pesar de que la chi-cuadrado era no significativa, ($p < 0,05$), considerando las limitaciones de esta medida, se hace necesario examinar otros indicadores para analizar la bondad de ajuste del modelo. En este sentido, en la anterior tabla podemos contemplar como el resto de índices mostraban un ajuste satisfactorio, superando los límites recomendados.

Respecto al **ajuste del modelo de medida**, examinamos la significación estadística de las cargas en nuestro modelo y las medidas de fiabilidad y varianza extraída de los constructos, comprobando que superaban ampliamente los valores recomendados, por lo que el ajuste del modelo de medida fue satisfactorio. Por último, para evaluar el **ajuste del modelo estructural**, procedimos a analizar la significación de los parámetros del modelo, utilizando estadísticos robustos. Considerando un nivel de significación del 0,05, observamos que sólo resultó ser significativo el parámetro que relacionaba F4 (variables organizativas) con los resultados del CRM, mientras que el resto de parámetros resultaron no ser significativos. Por tanto, dado que el modelo estructural no mostraba un nivel de ajuste satisfactorio, nos planteamos la **modificación o reespecificación del modelo**, apoyándonos en la teoría subyacente.

En este sentido, a lo largo del presente trabajo y particularmente cuando analizamos las bases teóricas del modelo, observamos la importancia fundamental que mostraban las variables organizativas (estrategia, apoyo de la alta dirección, estructura organizativa, recursos humanos) a la hora de determinar el éxito de una estrategia CRM. Asimismo, multitud de trabajos (Ryals y Knox, 2001; Nguyen, Sherif y Newby, 2007; Chang, Liao y Hsiao, 2007; Mendoza et al., 2007) situaban a las variables organizativas como Factores Claves del Éxito fundamentales para el CRM. Por tanto, con objeto de mejorar el modelo, decidimos introducir las variables organizativas como variable intermedia, mediando por tanto el impacto del resto de variables (orientación al cliente, gestión del conocimiento y tecnología) en los resultados del CRM. Con objeto de mejorar notablemente el poder explicativo del modelo (R^2) consideramos la posibilidad de incluir diversas variables relacionadas con características del hotel para ver si incidían de manera significativa en los resultados del CRM. Realizamos diversas pruebas con las variables categoría, tamaño, antigüedad y experiencia en CRM (tiempo

que llevaban utilizando el sistema), resultando ser ésta última la única que incidió significativamente en los resultados del CRM, por lo que decidimos introducir la variable experiencia en CRM como variable explicativa adicional. La estructura del nuevo modelo mejorado aparece resumida en la figura 2.

Insertar Figura 2

En este caso, el ajuste del modelo de medida siguió siendo satisfactorio y se observó cierto grado de mejora en las medidas de ajuste global del modelo. Respecto al modelo estructural, observamos que todos los coeficientes estimados en dichas ecuaciones eran significativos. En la Tabla 3 ofrecemos la estimación de los coeficientes de regresión estandarizados y no estandarizados realizada por el programa EQS 6.1.

Insertar Tabla 3

Podemos observar como todos los valores t calculados (razones críticas) superaban los valores de referencia de 1,96 para un nivel de significación de 0,05, por lo que podemos afirmar que los coeficientes estimados eran estadísticamente significativos (para dichos cálculos se utilizaron estadísticos robustos). Por otra parte, el coeficiente de determinación ascendió a 0,633, por lo que podemos afirmar que un 63,3% de la variabilidad de los resultados del CRM era explicada por el modelo mejorado.

El contraste del modelo nos ha permitido observar como las variables organizativas se presentan como antecedentes de los resultados del CRM y se ven impactadas por las variables orientación al cliente, gestión del conocimiento y tecnología. Por tanto, el análisis estadístico realizado nos permite contrastar la hipótesis *H1.1: Una adecuada organización ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM*. Por otra parte, dado que el resto de variables del modelo mejorado impactan en los resultados del CRM a través de las variables organizativas, no nos ha sido posible contrastar la hipótesis *H1.2: Una adecuada organización ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM*. Asimismo, hemos observado que las restantes variables del modelo (orientación al cliente, gestión del conocimiento en su doble dimensión y tecnología) no mostraban un impacto directo en los resultados, por lo que se rechazan las hipótesis que indicaban tal impacto directo: *H2.1, H3a.1, H3b.1 y H4.1*. Dado que dichas variables ejercieron un impacto indirecto

en resultados, mediado por las variables organizativas, se confirman, por tanto, las siguientes hipótesis: *H2.2*, *H3a.2*, *H3b.2* y *H4.2*. En la tabla 4 mostramos un resumen de los resultados obtenidos en la contrastación de las hipótesis planteadas.

Insertar Tabla 4

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación nos planteamos como objetivo profundizar en el concepto del CRM y en su aplicación en el sector hotelero, analizando las principales variables que inciden en los resultados de la estrategia y diseñando un modelo de éxito para su correcta implementación.

Los resultados obtenidos en el contraste empírico del modelo vienen a confirmar el papel fundamental que ejercen los factores organizativos (aspectos relacionados con el liderazgo ejercido por la alta dirección, gestión de recursos humanos, integración funcional y estructura organizativa) en la correcta implementación de una estrategia CRM en hoteles. En este sentido, las variables organizativas se presentan como variable más relevante del modelo, mediando el efecto del resto de variables en los resultados del CRM en hoteles. Nuestro hallazgo es coherente con lo observado en la literatura, ya que la importancia de las variables organizativas como factor determinante del éxito de una estrategia CRM ha sido destacada en multitud de trabajos (Ryals y Knox, 2001; Parvatiyar y Sheth, 2001; Hansotia, 2002; Rigby, Reichheld y Shefter, 2002; Chen y Popovich, 2003; Meyer y Kolbe, 2005; Boulding et al., 2005; Bang, 2005; Chakravorti, 2006; Letaifa y Perrien, 2007).

Asumiendo que el CRM constituye una estrategia de negocio facilitada por las TI, en nuestro análisis hemos observado que la simple introducción de tecnologías CRM en los hoteles no genera ventajas para la empresa, ni se traduce en un impacto positivo en resultados, sino que para que la iniciativa tenga éxito y constituya una fuente de ventaja competitiva, debe producirse, en primer lugar, un cambio a nivel organizativo. Es decir, sólo cuando la tecnología de CRM, la orientación cliente-céntrica y las capacidades de gestión del conocimiento se integran y asumen por parte de toda la organización, se crea una *capacidad organizativa de gestión de relaciones con clientes*,

la cual al ser difícil de imitar y reproducir, se convierte en fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Por tanto, los resultados obtenidos en el análisis vienen a corroborar lo anterior, ratificando de esta manera las afirmaciones de Brynjolfsson y Hitt (2000), que demostraron que las inversiones en TI generaban un mayor beneficio para las empresas cuando se combinaban con cambios organizativos tales como nuevas habilidades (formación), nuevas estrategias y procesos de negocio y cambios en la estructura organizativa. En resumen, observamos que una implementación efectiva del CRM en hoteles implica el desarrollo de un cambio a nivel organizativo que permita crear el clima adecuado para la puesta en marcha de una iniciativa de este tipo.

Por último, en el análisis del modelo observamos que la experiencia en CRM (tiempo que los hoteles llevaban utilizando el sistema) se presenta también como variable explicativa del mismo, ejerciendo un impacto directo en los resultados del CRM. Es decir, se demuestra que a medida que se incrementa el tiempo de utilización del CRM, los hoteles experimentan un aprendizaje organizativo que les lleva a una utilización más eficiente de la estrategia, incrementando así los resultados de la misma. En este sentido, Hart, Hogg y Banerjee (2004) analizaron empíricamente el efecto del nivel de experiencia CRM en la efectividad de la misma, desde el prisma del aprendizaje organizativo. Dichos autores observaron que el uso y la experiencia en CRM mejoraban la capacidad de la empresa para obtener resultados efectivos de dicha iniciativa, incrementándose la productividad y los beneficios del CRM a medida que aumentaba el tiempo transcurrido desde su implementación. Por tanto, los resultados obtenidos vienen a proporcionar evidencia empírica de que el CRM es una estrategia a largo plazo, con lo que a medida que aumenta el uso y la experiencia en CRM, se va produciendo un aprendizaje a nivel organizativo y tiene lugar el cambio necesario en la organización para que los hoteles experimenten un incremento en la efectividad y los resultados del CRM.

Implicaciones para la gestión

Aunque la tecnología, la gestión del conocimiento y la orientación al cliente se muestran como factores del éxito del CRM, el desarrollo e implementación de dicha

estrategia en el sector hotelero debe estar precedida por un cambio a nivel organizativo. Es decir, los hoteles deben llevar a cabo un liderazgo adecuado de la estrategia, haciendo partícipe de los objetivos de la misma al personal y mostrando una intensa implicación directiva en su puesta en marcha. Asimismo, deben llevarse a cabo una serie de iniciativas relacionadas con la gestión del personal, proporcionando a los empleados la formación necesaria y estableciendo un sistema de retribución y recompensa en base al cumplimiento de los objetivos del CRM. Por último, la estructura organizativa debe seguir un enfoque centrado en clientes, y los distintos departamentos deben trabajar de manera conjunta en la satisfacción de las necesidades de los mismos. Por tanto, una vez que el hotel cuente con este clima organizativo necesario, la correcta integración de la tecnología necesaria, la orientación cliente-céntrica, y las capacidades de gestión del conocimiento darán lugar a una implementación exitosa CRM, que tendrá los resultados esperados, tanto desde un enfoque financiero como de mercado.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

El presente trabajo debe ser matizado con algunas limitaciones derivadas del análisis empírico realizado. Como primera limitación debemos señalar el uso de datos transversales, que nos impiden apreciar la evolución temporal del fenómeno estudiado. En segundo lugar, la muestra obtenida, aunque es similar a la utilizada en diversos estudios del sector, no tiene un tamaño muy elevado. En tercer lugar, el uso de percepciones directivas para evaluar las distintas variables del modelo, así como los resultados del CRM en hoteles, debería también considerarse como una limitación.

Por ello planteamos como futuras líneas de investigación: desarrollar estudios basados en datos longitudinales, que permitan analizar el avance del CRM en el sector hotelero español; diseñar estudios empíricos que recojan las percepciones de los distintos agentes implicados en el desarrollo de una estrategia CRM (directivos, empleados, clientes); introducir cambios en la estructura del modelo, añadiendo nuevas variables explicativas y aplicar el modelo de éxito desarrollado en otros segmentos del sector servicios, así como en otros sectores de actividad con objeto de comprobar su capacidad de generalización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bang, J. (2005): "Understanding customer relationship management from manager's and customer's perspective: exploring the implications of CRM fit, market orientation, and market knowledge competence". Tesis Doctoral. University of Rhode Island.
- Bentum, R.V.; Stone, M. (2005): "Customer relationship management and the impact of corporate culture –a European study". *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. Vol. 13. Nº 1: 28-54.
- Bolton, M. (2004): "Customer centric business processes". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol.53. Nº 1/2: 44-51.
- Bose, R.; Sugumaran, V. (2003): "Application of Knowledge Management technology in Customer Relationship Management". *Knowledge and Process Management*. Vol. 10. Nº 1: 3-17.
- Boulding, W.; Staeling, R.; Ehret, M.; Johnston, W.J. (2005): "A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls and Where to go". *Journal of Marketing*. Vol. 69: 155-160.
- Brynjolfsson, E.; Hitt, L.M. (2000): "Beyond Computation, information technology, organisational transformation and business performance. *Journal of Economics Perspectives*. Vol. 14. Nº 4: 23-48.
- Campbell, A.J. (2003): "Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically". *Industrial Marketing Management*. Vol. 22: 375-383.
- Chakravorti, S. (2006): "Customer relationship management: a content analysis of issues and best practices". Tesis Doctoral. Florida International University.
- Chalmeta, R. (2006): "Methodology for customer relationship management". *The Journal of Systems and Software*. Vol. 79: 1015-1024.
- Chang, T.M.; Liao, L.L.; Hsiao, W.F. (2005): "An Empirical Study of the e-CRM Performance Influence Model for Service Sectors in Taiwan". Proceedings. *The 2005 IEEE International Conference on e-Technology, e-Commerce and e-Service*: 240-245.

- Chen, I.J.; Popovich, K. (2003): "Understanding customer relationship management-people, process and technology". *Business Process Management Journal*. Vol. 9. Nº 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*. Vol.12. Nº 1: 1-17.
- 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.
- Coltman, T.; Dolnicar, S. (2007): "E-CRM and Managerial Discretion". *International Journal of E-business Research*. Vol. 3, Nº 2: 41-56.
- Cotec (2007): "Innovación en el sector hotelero". Extraído el 12 de Junio de 2008 de: <http://cotec.es>.
- Eid, R. (2007): "Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model". *The Services Industries Journal*. Vol. 27. Nº 8: 1021-1039.
- Garrigós, F.J.; Palacios, D.; Devece, C.A. (2004): "TI y desempeño empresarial. Un estudio en el sector hotelero español". *XIV Congreso ACEDE: Conocimiento y Competitividad*.
- Gilbert, D.C.; Powell-Perry, J.; Widijoso, S. (1999): "Approaches by hotels to the use of the Internet as a relationship marketing tool". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. Vol. 5. Nº 1: 21-38.
- 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*. Vol. 19. Nº 2: 136-148.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (2004): *Análisis multivariante*. 5ª edición. Pearson Prentice Hall. Madrid.
- Hansotia, B. (2002): "Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation": *Journal of Database Management*. Vol. 10. Nº 2: 121-132.
- Hart, S.; Hogg, G.; Banerjee, M. (2004): "Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings". *Industrial Marketing Management*. Vol. 33: 549-560.
- Instituto Nacional de Estadística (2009): Cifras INE 2009: turismo. Extraído el 28 de Enero de 2010 de: <http://www.ine.es/>.

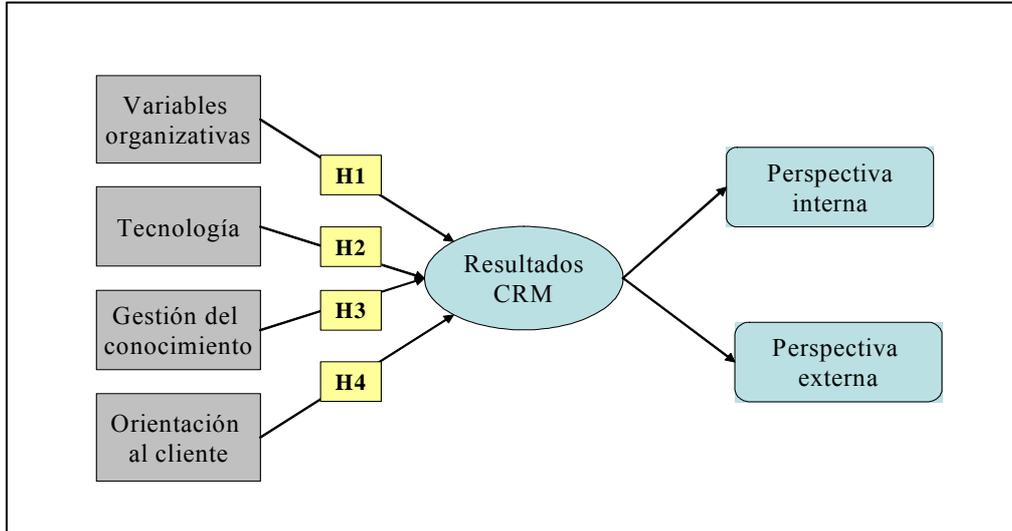
- Ko, E.; Kim, S.H; Kim, M.; Woo, J.Y. (2007): "Organizational characteristics and the CRM adoption process". *Journal of Business Research*. Vol. 61. N° 1: 65-74.
- Kotorov, R.P. (2002): "Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM". *Business Process Management Journal*. Vol. 8. N° 3: 218-232.
- Letaifa, S.B.; Perrien, J. (2007): "The Impact of E-CRM on Organisational and Individual Behaviour: The Effect of the Remuneration and Reward System". *International Journal of E-business Research*. Vol. 3. N° 2: 13-23.
- Li, P. (2001): The Critical Success Factors of Customer Relationship Management (CRM) Technological Initiatives. Tesis Doctoral. Concordia University.
- Lin, H.F.; Lee, G.G. (2005): "Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption". *Management Decisión*. Vol. 43. N° 2: 171-188.
- Luck, D.; Lancaster, G. (2003): "E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry". *Managerial Auditing Journal*. Vol. 18. N° 3: 213-231.
- Mendoza, L.E; Marius, A.; Pérez, M.; Grimán, A.C. (2007): "Critical success factors for a customer relationship management strategy". *Information and Software Technology*. Vol. 49: 913-945.
- Meyer, M.; Kolbe, L.M. (2005): "Integration of customer relationship management: status quo and implications for research and practice". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 13: 175-198.
- Narver, J.C.; Slater, F.S. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*. Vol. 54. N° 4: 20-35.
- Nguyen, T.H.; Sherif, J.S; Newby, M. (2007): "Strategies for successful CRM implementation". *Information Management & Computer Security*, Vol. 15. N° 2: 102- 115.
- Paas, L.; Kuijlen, T. (2001): "Towards a general definition of customer relationship management". *Journal of Database Marketing*, Vol. 9. N° 1: 51-60.
- Parvatiyar, A.; Sheth, J.N. (2001): "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3. N° 2: 1-34.

- Peelen, E.; Beltman, R.; Montfort, K.; Klerkx, A. (2006): "A Study into the foundations of CRM Success". NRG Working Paper no. 06-09. Extraído el 12 de Marzo de 2008 de: <http://www.nyenrode.nl/research/publications>
- 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*. Vol. 44, N° 4: 61-73.
- PWC (2008): "La transformación del sector turístico español. Retos y oportunidades". Extraído el 22 de Marzo de 2009 de: http://www.pwc.com/es_ES/es/sala-prensa/assets/turismo.pdf
- 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*. Vol. 80. N° 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*. Vol. 28: 641-654.
- Ryals, L.; Knox, S. (2001): "Cross- Functional Issues on the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management". *European Management Journal*. Vol. 19. N° 5: 534-542.
- Ryals, L; Payne, A. (2001): "Customer relationship management in financial services: towards information enabled relationship marketing". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 9: 3-27.
- Satorra, A.; Bentler, P. M. (2001): "A Scaled Difference Chi-square Test Statistic for Moment Structure Analysis". *Psychometrika*. Vol. 66. N° 4: 507-514.
- Satorra, A.; Bentler, P.M. (1994): *Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis*. En A. von Eye & C.C. Clogg (Eds.), *Latent variables analysis: Applications for developmental research* (pp. 399-419). Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- Sigala, M. (2005): "Customer Relationship Management in Hotel Operations: managerial and operational implications". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 24. N° 3: 391-413.

- Sin, L.Y.M; Tse, A.C.B.; Yim, F.H.K. (2005): "CRM conceptualization and scale development". *European Journal of Marketing*. Vol. 39. N° 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. N° 3: 267-275.
- Stefanou, C.J.; Sarmaniotis, C.; Stafyla, A. (2003): "CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research". *Business Process Management Journal*. Vol. 9. N° 5: 617-634.
- Ward, J.; Hemingway, C.; Daniel, E. (2005): "A framework for addressing the organisational issues of enterprise system implementation". *Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 14: 97-119.
- Wu, W. (2002): Customer Relationship Management. Technology, Market Orientation and organizational performance. Tesis Doctoral. Concordia University.
- Xu, M.; Walton, J. (2005): "Gaining customer knowledge through analytical CRM". *Industrial Management + Data Systems*. Vol. 105. N° 7: 955-972.
- 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*. Vol. 33: 475-489.

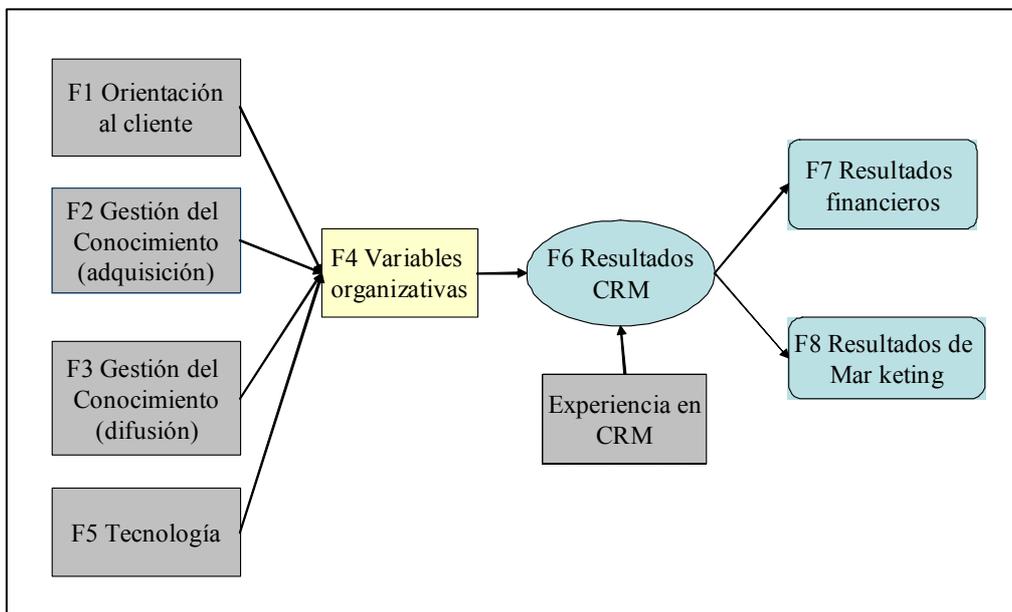
FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Modelo de éxito del CRM planteado



Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Estructura del modelo mejorado



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1: Ficha técnica

Ámbito geográfico	España
Universo/ Población	Hoteles de 3 a 5 estrellas incluidos en la Guía Oficial de Hoteles 2007
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Tamaño del universo	4405 hoteles
Tamaño de la muestra	311 hoteles*
Porcentaje de respuesta	7%
Error muestral / Nivel de confianza	5,5% / 95,5%
Modo de aplicación	Cuestionario web estructurado autoadministrado enviado por correo electrónico
Fecha de realización del trabajo de campo	Primer trimestre de 2008

* De los cuales 153 estaban implementando CRM. Dicha sub-muestra fue utilizada para el análisis multivariante realizado.

Tabla 2: Índices de bondad de ajuste del modelo

Índice	Valor	Valor recomendado
<i>Chi-cuadrado de Satorra-Bentler</i>	P= 0,00006	$p \geq 0,05$
<i>RMSEA</i>	0,044	$\leq 0,05$
<i>Intervalo de confianza del RMSEA</i>	(0,032, 0,054)	Rango reducido
<i>NNFI</i>	0,910	$\geq 0,9$
<i>IFI</i>	0,921	$\geq 0,9$
<i>CFI</i>	0,919	$\geq 0,9$
<i>Chi-cuadrado normada</i>	1,289	$> 1; < 2$
<i>AIC</i>	-296,241	Valores pequeños

Tabla 3: Coeficientes de regresión estandarizados y no estandarizados

Sendero (<i>path</i>)	Coeficientes estandarizados	Coeficientes no estandarizados		
		Coeficiente	Error estándar robusto	Valor t calculado
FI → F4	0,156	0,178	0,089	1,997*
F2 → F4	0,313	0,360	0,173	2,081*
F3 → F4	0,380	0,325	0,080	4,057*
F5 → F4	0,236	0,172	0,075	2,296*
F4 → F6	0,724	0,716	0,226	3,165*
EXP CRM → F6	0,244	0,245	0,101	2,422*
F6 → F7	0,863	1,032	0,313	3,298*
F6 → F8	0,855	1,044	0,286	3,657*



Tabla 4: Resumen de la contrastación de hipótesis

Hipótesis ampliadas		Resultado
<i>H1.1</i>	<i>Una adecuada organización ejercerá un impacto directo en los resultados del CRM.</i>	Confirmada
<i>H1.2</i>	<i>Una adecuada organización ejercerá un impacto indirecto en los resultados del CRM.</i>	No contrastada
<i>H2.1</i>	<i>Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto directo en los resultados del CRM</i>	Rechazada
<i>H2.2</i>	<i>Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto indirecto en los resultados del CRM.</i>	Confirmada
<i>H3a.1</i>	<i>Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM</i>	Rechazada
<i>H3a.2</i>	<i>Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados del CRM.</i>	Confirmada
<i>H3b.1</i>	<i>Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM.</i>	Rechazada
<i>H3b.2</i>	<i>Las capacidades de difusión y transmisión de conocimiento en la organización ejercen un impacto indirecto en los resultados del CRM.</i>	Confirmada
<i>H4.1</i>	<i>Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto directo en los resultados del CRM.</i>	Rechazada
<i>H4.2</i>	<i>Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto indirecto en los resultados del CRM.</i>	Confirmada