

Desarrollo de un modelo de éxito para la implementación del CRM en hoteles españoles

Aurora Garrido Moreno, *Universidad de Málaga*, agarridom@uma.es

RESUMEN:

La gestión de relaciones con clientes (CRM) constituye una herramienta clave para la gestión estratégica 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, revisando la literatura sobre el CRM detectamos sus Factores Clave de Éxito y en base a ello 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 (aspectos relacionados con el liderazgo, gestión de recursos humanos, integración funcional y estructura organizativa) 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 strategic management, particularly enabled by IT. However, despite its relevance, there is still no conceptual framework to guide companies in their successful implementation. Therefore, in this work, after conducting a review of the CRM literature, the their key success factors are defined and a success model for its implementation is proposed. A 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 (leadership, Human Resource exert on the results of the implementation of CRM are highlighted.

1. Introducción

En el sector turístico y en particular en el hotelero, tiene una gran importancia la gestión de relaciones con clientes, conocida como CRM (*Customer Relationship Management*), siendo un sector particularmente interesante para aprovechar las ventajas estratégicas que el CRM ofrece (Piccoli et al., 2003; Lin y Su, 2003; Luck y Lancaster, 2003). La implementación de una estrategia CRM conlleva numerosas ventajas para la empresa (Rigby et al, 2002; Chen y Popovich, 2003; Widlund, 2003; Renart, 2004; Xu y Walton, 2005). Reichheld et al.(2000) analizaron 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 empresariales.

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, 2008a, Cotec, 2007). A su vez, el sector hotelero presenta una especial trascendencia por su volumen de negocio generado, al ser la forma de alojamiento más utilizada, ya que nuestro país concentra el 13% de la oferta hotelera de toda la Unión Europea (PWC, 2008). En el sector hotelero, las Tecnologías de la Información (TI) van a jugar un papel determinante como Factor Clave de Éxito (Claver, Molina y Pereira, 2006), ya que van a ofrecer ventajas significativas tanto a nivel operacional y práctico, como desde un punto de vista estratégico (Buhalis y Main, 1998).

En este ámbito, el CRM puede constituir una 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). Sin embargo, 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. Además, 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.

Por ello, en el presente trabajo de investigación consideramos el CRM como estrategia de negocio posibilitada por las TI, que implica el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, que se orienten a la retención y lealtad de los mismos a largo plazo, y lo analizaremos en el contexto del sector hotelero. Nos planteamos los siguientes objetivos: analizar el concepto de CRM, profundizando en su delimitación; estudiar y analizar las variables que inciden el éxito de una estrategia CRM; analizar empíricamente el grado de desarrollo e implementación del CRM en el sector hotelero español y diseñar y validar empíricamente un modelo de éxito para su implementación. Para ellos seguiremos la siguiente estructura: tras la revisión de la literatura 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. Revisión de la literatura: características y concepto de CRM

El marketing relacional puede considerarse como antecedente y origen del concepto CRM, considerándose por algunos autores como conceptos idénticos (Parvatiyar y Sheth, 2001; Jain, 2005). Para otros, el CRM supone la aplicación práctica de los valores y estrategias del marketing relacional, con un especial énfasis en la relación con los

clientes, y consideran el CRM como marketing relacional convertido en realidad mediante el uso de TI (Ryals y Paine, 2001; Zablah, Bellenger y Johnston, 2004; Gummesson, 2004).

No existe aún una descripción o definición generalmente aceptada de lo que supone el CRM, (Paas y Kuijlen, 2001). Tras la revisión de la literatura sobre el concepto (Galbreath y Rogers; 1999; Parvatiyar y Sheth, 2001; Paas y Kuijlen, 2001; Plakoyiannaki y Tzokas, 2002; Renart, 2004) podemos destacar que todas las definiciones consideradas resaltan unos rasgos comunes o características del CRM: constituye 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; su objetivo es principal es generar valor para el cliente, mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias y mediante la adaptación y personalización de su oferta; incluye la aplicación de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia, pero insistiendo en que el CRM no es sólo tecnología, sino que es un concepto mucho más amplio; constituye una estrategia de negocio a largo plazo que genera beneficios para las distintas partes implicadas en la relación; la estrategia CRM implica un rediseño de la organización para orientarla al cliente, por lo que requiere una cultura y liderazgo organizativo adecuados.

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 las características expuestas, y 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.*

3. Modelo propuesto e hipótesis de investigación

3.1 Justificación del modelo

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; Bolton, 2004; Rigby, Reichheld y Schefter, 2002; Starkey y Woodcock, 2002). En este sentido, 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

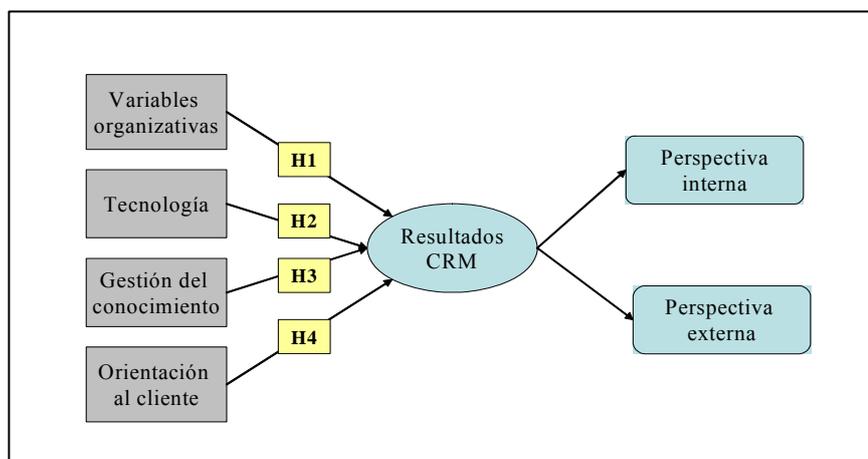
tipo. Por su parte, Starkey y Woodcock (2002) insisten en esta idea resaltando que, mientras que a nivel global el gasto en CRM se ha triplicado en los últimos años, las competencias en el ámbito de la gestión de clientes no sólo no se han visto incrementadas por dicha inversión, sino que en algunos casos incluso se han visto perjudicadas. Las diversas causas de estos resultados negativos también han sido analizadas en la literatura (Rigby, Reichheld y Scheffer, 2002; Starkey y Woodcock, 2002; Renart, 2004). De dicho análisis podemos resaltar como una de las principales causas de fracaso 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. Por su parte, Sin, Tse y Yim (2005) indican que no existe un marco conceptual integrado que traduzca el concepto del CRM en actividades organizativas concretas y que guíe a las empresas para su exitosa implementación.

Por tanto, observamos que sigue existiendo una carencia de investigación teórica que explique cómo dichos factores se interrelacionan entre sí formando un sistema y como dichas interrelaciones afectan a la correcta implementación de una estrategia CRM (Kim y Pan, 2006; Peelen et al., 2006). 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 plantear un modelo explicativo que recoja las principales variables que determinan su exitosa implementación.

3.2 Descripción del modelo y definición de variables e hipótesis

Para definir el modelo, nos basamos tanto en los factores de éxito contemplados en el epígrafe anterior como en los estudios analizados en la revisión de la literatura. 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).

Figura 1: Modelo de éxito del CRM planteado



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente realizaremos una breve definición de las distintas variables del modelo, y plantearemos las hipótesis de investigación a considerar, que recogerán el impacto de cada una de las mencionadas variables en los resultados del CRM. 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 al igual que Chen y Ching, (2004), Roh, Ahn y Han, 2005 y Eid, (2007).

3.2.1 Variables organizativas

Estas variables hacen 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, 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 depende de la adecuada sinergia de los sistemas tecnológicos, procesos y personas (Xu y Walton, 2005). Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, planteamos la primera hipótesis de nuestro modelo:

- ***H1: Una adecuada organización incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM.***

Dado que desconocemos si las variables organizativas impactan en los resultados del CRM de una manera directa o indirecta (a través de otras variables del modelo), descomponemos la anterior hipótesis en las dos subhipótesis:

- ***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 afirma 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). 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, siguiendo a (Zablah, Bellenger y Johnston, 2004) podemos considerar la gestión del conocimiento como principal subproceso de una estrategia CRM, ya que, 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 a dicha afirmación, desarrollaremos una escala compuesta por tres bloques, en los que se incluirán diversos ítems para medir cada uno de dichos procesos. 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 prerrequisito indispensable para la implementación exitosa de una estrategia CRM. Basándonos en todo ello, la cuarta hipótesis a incluir en el modelo quedará reflejada en las subhipótesis siguientes:

- ***H41: Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.***
- ***H42: Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.***

3.2.5 Resultados del CRM

A la hora de medir los resultados del CRM hemos encontrado cierta dificultad, ya que, como afirman diversos autores (Ryals y Knox, 2001; Sin, Tse y Yim, 2005), a pesar de la creciente importancia del concepto CRM, no existe aún una escala de medida validada para evaluar sus resultados. A la hora de medir los resultados de una estrategia de

este tipo, 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 y 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 la investigación

Tras realizar una extensa revisión de la literatura sobre materia, basándonos en dicha revisión diseñamos un cuestionario dirigido al sector hotelero español. Tras la recogida de datos, mediante un análisis factorial de tipo exploratorio y confirmatorio validamos y depuramos la escalas de medida del modelo propuesto. 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 la componen 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 debe 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 pensamos a priori, que iban a mostrar un mayor grado de implementación de iniciativas CRM.

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 entre los meses de Enero a Marzo de 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.

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.

4.2 Escala de medida

Para construir la escala de medida para las variables del modelo fueron consultados diversos trabajos y obtuvimos una lista de 147 ítems adecuados para dichas variables. De dicha lista, una vez eliminados los ítems repetidos, realizamos una selección de los más representativos en función de la significatividad mostrada en sus respectivos estudios y en la revisión de la literatura realizada previamente. Tras dicho proceso de depuración, la escala final para medir las diversas variables y el resultado del CRM quedó compuesta por 41 ítems. Dicha escala será validada empíricamente en apartados posteriores.

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

Una vez observado que los datos de los que disponemos son adecuados para la aplicación del análisis factorial, y como forma de evaluar la escala de medida, analizamos cuatro aspectos básicos de la misma (Hair et al., 2004): su definición conceptual, su validez y fiabilidad y su dimensionalidad. En primer lugar, *la definición conceptual* hace referencia a las bases teóricas que son consideradas a la hora de desarrollar la escala. En nuestro caso, la escala fue construida basándonos en un amplio análisis de la literatura. Asimismo fue comprobada su validez considerando las distintas modalidades del concepto (de contenido, constructo, convergente, discriminante y externa). Para analizar la *fiabilidad* de la escala, utilizaremos un coeficiente de fiabilidad, el alfa de Cronbach, y observamos como los valores del coeficiente obtenido para las distintas variables fue cercano a 0,9 en todos los casos, con lo que se comprueba la fiabilidad de la escala.

Por último, para analizar su *dimensionalidad* realizamos un análisis factorial exploratorio utilizando el método de componentes principales, y obtuvimos un modelo factorial compuesto por siete factores que agrupaban a las 41 variables observadas. Por tanto, observamos que tanto la gestión del conocimiento como los resultados del CRM presentaban una doble dimensión, es decir, podían descomponerse en dos factores. Si bien a nivel teórico observamos que la gestión del conocimiento, siguiendo indicaciones de Lin y Lee (2005) estaba compuesta por tres dimensiones

fundamentales: adquisición, aplicación y difusión, nuestros datos empíricos revelan una doble dimensión del concepto, por lo que dividimos la gestión del conocimiento en dos variables: capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento y capacidades de difusión y transmisión del conocimiento, modificándose asimismo las hipótesis planteadas inicialmente para esta variable. 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 alcanza un poder explicativo satisfactorio. Seguidamente comentaremos los resultados obtenidos en el análisis estadístico y detallaremos el contraste de hipótesis.

5. Análisis de resultados

5.1 Análisis descriptivo

La mayor parte de los establecimientos tenían una categoría de 3 y 4 estrellas, lo que es coherente con la estructura del sector hotelero español, presentaban diversos tamaños, predominando los establecimientos de tamaño no muy elevado (menos de 100 camas y menos de 50 empleados) y aproximadamente un 50% de la muestra eran hoteles independientes mientras que la otra mitad se encontraban integrados en cadenas mediante diversas modalidades de gestión. Un 49,2% (153 hoteles) estaban llevando a cabo una estrategia CRM. La mayor parte de los hoteles encuestados (el 50,3%) llevaban más de dos años llevando a cabo esta iniciativa estratégica, por lo que podemos afirmar que los hoteles que componen la muestra poseían cierto grado de experiencia y madurez en la utilización del CRM. Los hoteles que aún no estaban implementando el CRM señalaron como principales causas el desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen (39,9% de los casos) no obstante, un 26,8% afirmó estar planteando su implementación en un futuro, por lo que podemos afirmar que los niveles de implementación en el sector se incrementarán de forma notable en próximos periodos.

5.2 Desarrollo del modelo

Realizamos 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 permite 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 es 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.

Tabla 2: Índices de bondad de ajuste del modelo

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

En la tabla anterior observamos como a pesar de que la chi-cuadrado es 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, podemos contemplar como el resto de índices muestran 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 podemos afirmar que el ajuste del modelo de medida es satisfactorio. Por último, para evaluar el **ajuste del modelo estructural**, procedimos a analizar la significación de los parámetros del modelo, utilizando estadísticos robustos. Pus bien, considerando un nivel de significación del 0,05, observamos ue 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: ya que sólo uno de los parámetros de la ecuación estructural resultó ser significativo, nos planteamos la **modificación o reespecificación del modelo**, apoyándonos en la teoría subyacente.

En este sentido, 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 introducirla variable explicativa adicional (Véase Figura 2).

Figura 2: Estructura del modelo mejorado

Fuente: Elaboración propia

El ajuste del modelo de medida siguió siendo satisfactorio y se observó cierto grado de mejora en las medidas de ajuste global del modelo. (Véase Figura 2).

5.3 Contrastación de hipótesis

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. Dichas variables no presentan un impacto directo en los resultados del CRM, sino un impacto indirecto a través de las variables organizativas. Además, comprobamos como la experiencia de la organización en la utilización del CRM también incidía directamente en los resultados del mismo. 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.*

Como comentábamos previamente, 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.

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 de la implementación del CRM.</i>	Confirmada
<i>H1.2</i>	<i>Una adecuada organización ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i>	No contrastada
<i>H2.1</i>	<i>Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM</i>	Rechazada
<i>H2.2</i>	<i>Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación 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 de la implementación 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 de la implementación 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 de la implementación 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 de la implementación del CRM.</i>	Rechazada
<i>H4.2</i>	<i>Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i>	Confirmada

6. Discusión y conclusiones

En el presente trabajo de investigación nos planteamos como objetivo profundizar en el concepto del CRM, 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 en la correcta implementación de una estrategia CRM. 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. 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 ampliamente en multitud de trabajos (Ryals y Knox, 2001; Rigby, Reichheld y Shefter, 2002; Chen y Popovich, 2003; Boulding et al., 2005; Bang, 2005; Chakravorti, 2006; Letaifa y Perrien, 2007).

En este sentido, Hansotia (2002) considera a la disposición organizativa como antecedente principal de una implementación exitosa del CRM, por lo que considera que el éxito del CRM dependerá fundamentalmente de variables organizativas tales como: alineación con la estrategia y misión corporativa, implicación de la alta dirección en la estrategia CRM, cultura corporativa orientada al aprendizaje y al cambio e integración de las funciones tecnológicas y de marketing. Por otra parte, autores como Ryals y Knox (2001), Chen y Popovich (2003) y Letaifa y Perrien (2007), también destacan el papel fundamental que juega la dimensión organizativa en el éxito de una estrategia CRM, subrayando que para alcanzar una orientación cliente-céntrica debe llevarse a cabo un cambio efectivo en los objetivos y procesos de la organización.

Los hallazgos del modelo vienen a indicar que aunque la empresa adquiera la tecnología más avanzada, lleve a cabo iniciativas de gestión del conocimiento o trate de generar una orientación cliente-céntrica, si todas estas iniciativas no se integran en la organización, se lleva a cabo un rediseño organizativo y de procesos, se hace partícipe del proyecto a todo el personal y se lidera el cambio de una forma adecuada, no se obtendrán resultados exitosos en la implementación del CRM. Asimismo, en el análisis del modelo observamos que la experiencia en CRM (tiempo que llevaban utilizando el sistema) se presenta también como variable explicativa del mismo, ejerciendo un impacto directo en los resultados del CRM. Es decir, observamos que a medida que se incrementa el tiempo de utilización del CRM, las empresas 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.

De los resultados del trabajo cabe apuntar como aplicación a la práctica empresarial que el desarrollo e implementación de estrategias CRM 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 objetivos 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. Una vez que el hotel cuente con este clima organizativo, una orientación cliente-céntrica, unas capacidades avanzadas de gestión del conocimiento y la tecnología necesaria, la implementación del CRM tendrá los resultados esperados, tanto desde un enfoque financiero como de mercado.

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, debería también considerarse como una limitación. Asimismo, el estudio empírico se ha centrado específicamente en el sector hotelero, con lo que no podemos afirmar que los resultados obtenidos sean perfectamente generalizables a otros sectores de actividad.

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, pp. 28-54.
- Bolton, M. (2004): "Customer centric business processes". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.53, nº 1/2, pp. 44-51.
- Bose, R.; Sugumaran, V. (2003): "Application of Knowledge Management technology in Customer Relationship Management". *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, nº 1, pp. 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, pp. 155-160.
- Bueno, E.; Morcillo, P.; Salmador, M.P. (2006): *Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Ediciones Pirámide: Madrid.
- Buhalis, D.; Main, H. (1998): "Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, nº 5, pp. 198.
- Campbell, A.J. (2003): "Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically". *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 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, pp.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*, pp. 240-245.
- Chen, I.J.; Popovich, K. (2003): "Understanding customer relationship management-people, process and technology". *Business Process Management Journal*, Vol. 9, nº 5, pp. 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, pp. 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.
- 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, pp. 1021-1039.
- Falk, M. (2005): "ICT-linked firm reorganisation and productivity gains". *Technovation*, Vol. 25, pp. 1229-1250.
- Galbreath, J.; Rogers, T. (1999): "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business". *TQM Magazine*, Vol. 11, nº 3, pp.16-17.
- 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*.
- 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, pp.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, pp. 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, pp. 549-560.
- Instituto Nacional de Estadística (2008a): Cifras INE 2007: turismo. Extraído el 15 de Agosto de 2008 de: <http://www.ine.es/>.
- Jain, S.C. (2005): "CRM shifts the paradigm". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, pp. 275-291.
- 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*, Vol. 37, nº 1, pp. 59-76.
- Kotorov, R.P. (2002): "Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM". *Business Process Management Journal*, Vol. 8, nº 3, pp. 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, nº 2, pp. 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, nº 2, pp. 171-188.
- Lin, Y.; Su, H.Y. (2003): "Strategic analysis of customer relationship management-a field study on hotel enterprises". *TQM & Business Excellence*, vol. 14, nº 6, pp. 715-731.
- Luck, D.; Lancaster, G. (2003): "E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry". *Managerial Auditing Journal*, vol.18, nº 3, pp.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, pp. 913-945.
- Narver, J.C.; Slater, F.S. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 4, pp. 20-35.
- Nguyen, T.H.; Sherif, J.S; Newby, M. (2007): "Strategies for successful CRM implementation". *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, nº 2, pp. 102- 115.
- Paas, L.; Kuijlen, T. (2001): "Towards a general definition of customer relationship management". *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, nº 1, pp. 51-60.
- 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, nº 4, pp. 61-73.
- Plakoyiannaki, E.; Tzokas, N. (2002): "Customer Relationship Management: A capabilities portfolio perspective". *Journal of Database Management*, Vol.9, nº 3, pp. 228-238.

- PricewaterhouseCoopers (2008): "La transformación del sector turístico español. Retos y oportunidades".
- Reichheld, F.F; Markey Jr.; R.G.; Hopton, C. (2000): "The loyalty effect-the relationship between loyalty and profits". *European Business Journal*, Vol. 12, nº 3, pp. 134-139.
- 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, nº 2, pp. 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, pp. 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, nº 5, pp. 534-542.
- Ryals, L; Payne, A. (2001): "Customer relationship management in financial services: towards information enabled relationship marketing". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp.3-27.
- Satorra, A.; Bentler, P. M. (2001): "A Scaled Difference Chi-square Test Statistic for Moment Structure Analysis". *Psychometrika*, Vol. 66, nº 4, pp. 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, nº.3, pp. 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, nº 11/12, pp. 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.
- Stefanou, C.J.; Sarmaniotis, C.; Stafyla, A. (2003): "CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research". *Business Process Management Journal*, Vol. 9, nº 5, pp. 617-634.
- Turespaña (2007): *Guía Oficial de Hoteles de España 2007*. Madrid :Turespaña, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio.
- Widlund, P. (2003): "CRM y e-CRM: vender más y mejor". *Marketing + ventas*, Vol. 183, pp. 55-58.
- 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, nº 7, pp. 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, pp. 475-489.