

# ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL CRM EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

**Aurora Garrido Moreno**

*Universidad de Málaga*

*e-mail: [agarridom@uma.es](mailto:agarridom@uma.es)*

## ABSTRACT

La gestión de relaciones con clientes (CRM) es una herramienta clave para la gestión estratégica actual. El sector hotelero, por su parte, se encuentra en teoría bien posicionado para aprovechar las ventajas estratégica que el CRM ofrece, ya que es un sector intensivo en el uso de información y en el cual la importancia del servicio al cliente es fundamental. Sin embargo, parece haber algunas resistencias para la aplicación del CRM en este sector. Por ello, en este trabajo exponemos el concepto de CRM, subrayando sus principales beneficios y analizando los factores de éxito del mismo, a través de una revisión de la literatura y un estudio empírico en el sector hotelero español. Hemos analizado una muestra aleatoria de 306 hoteles españoles estudiando su nivel de avance en la implementación del CRM. Los resultados del estudio nos muestran como los hoteles con unas características determinadas (alta categoría, integración en cadena y gran tamaño) resultaron ser más propensos a la utilización del CRM, mostrando un nivel de implementación de iniciativas CRM más elevado.

Customer relationship management (CRM) is recognized as a key tool for strategic management in today's environment. The hospitality sector, whit its emphasis on customer service, is ideally positioned to take advantage of CRM initiatives. However, it seems that are some resistances to the implementation of CRM in this sector. Consequently, in this paper, we explain the concepts and benefits of CRM, and we analyze their main success factors, after conducting an empirical study in the Spanish hospitality sector. We have analyzed data from a random sample of 306 Spanish hotels, studying their level of implementation of CRM. Results show that hotels with some characteristics such as high quality service, integration in group of hotels and big size, are more positively related with the implementation of CRM.

## 1. INTRODUCCIÓN

Es evidente la importancia del sector turístico en la economía española. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998), el impacto económico que genera la actividad turística se ve reflejado tanto en su contribución al equilibrio de la Balanza de Pagos, como en su aportación al Producto Nacional Bruto, generación de empleo y estimulación del crecimiento de otros sectores. A su vez, observamos como el sector hotelero presenta una especial trascendencia dentro de la actividad turística, que viene determinada, entre otros motivos, por su papel de locomotora en la especialización de destinos turísticos; por su contribución a la generación de empleo estable, por la organización y mentalidad empresarial de sus gestores, así como por su contribución fiscal y generación de rentas. (Uriel et al, 2001). Si nos centramos en su potencial creador de empleo, podemos observar como a finales de 2005 el sector hotelero empleaba a más de 302.795 personas en nuestro país, mientras que si observamos su volumen de negocio generado, ascendió a 16.786 millones de euros en 2006 (INE, 2007).

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, 2004). Es decir, ante este nuevo escenario, el sector hotelero debe analizar los instrumentos a su alcance para lograr un nivel de competitividad que garantice su supervivencia, evolucionando hacia una oferta más diferenciada y de mayor calidad (Galeana, 2004). En este contexto, 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). Es decir, la puesta en marcha de una iniciativa de CRM implica la recogida y el análisis de información valiosa sobre clientes, con objeto de que sea difundida a través de toda la organización para crear un servicio personalizado y proporcionar al cliente una experiencia única (Sigala, 2005).

Si bien el desarrollo de estrategias CRM es un hecho observable y parece que deseable en todos los sectores, el sector hotelero, en el cual la importancia del servicio al cliente es fundamental, se encuentra inmejorablemente posicionado para aprovechar las ventajas estratégicas que CRM ofrece (Piccoli et al., 2003). Sin embargo, si analizamos el grado de penetración y desarrollo de los sistemas CRM en la industria hotelera, podemos afirmar que aún no existe una implementación generalizada en el sector (E-Business W@tch, 2006). Además, en el análisis realizado hemos observado que existe un *gap* de investigación respecto al análisis e implementación de la estrategia CRM en la industria hotelera española, no existiendo estudios específicos que analicen cuál es su grado de utilización en el sector, las variables que inciden en su implementación o los principales beneficios que dicha estrategia aporta a las empresas que efectivamente lo han puesto en marcha. Es por ello que en nuestro trabajo profundizaremos en el concepto CRM y en el estado de la investigación, prestando una especial atención al sector hotelero español. Por tanto, los objetivos que contempla este trabajo son: analizar el concepto CRM, profundizar en sus beneficios, en sus factores clave de éxito, así como en las variables que inciden en su implementación; y examinar el grado de desarrollo del CRM en el sector hotelero español.

Para cumplir dichos objetivos, el trabajo se estructurará de la siguiente manera: en primer lugar realizaremos una revisión de la literatura analizando el concepto CRM, sus beneficios, factores que inciden en su éxito y el desarrollo del CRM en el sector hotelero en general. Posteriormente analizaremos los resultados de un estudio empírico realizado a 306 hoteles españoles, comentando el grado de implementación del CRM y las variables que inciden en ésta y por último, finalizaremos describiendo unas conclusiones de carácter preliminar.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1 Análisis del concepto de CRM**

En el entorno competitivo actual se han modificado completamente las estrategias de marketing de las empresas, pasando de un enfoque transaccional a otro relacional (Grönroos, 1994; Berry, 1995). El marketing relacional

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

Aún no existe una descripción o definición generalmente aceptada de lo que supone el CRM (Paas y Kuijlen, 2001), por lo tanto, hemos analizado numerosas definiciones del concepto que nos han ayudado a conformar una visión global del mismo. Recogemos algunas de las más relevantes a continuación.

La Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2002) define al CRM como conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.

Por tanto, observamos como el CRM es considerado como estrategia de negocio posibilitada por el uso de TI. Por su parte, Parvatiyar y Sheth (2001) destacan que el CRM engloba la estrategia y procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente. Además, requiere la integración de las distintas funciones de la organización, para alcanzar mayor eficiencia y efectividad en la entrega de valor al cliente.

En suma, tomando como base esas y otras definiciones analizadas (Parvatiyar y Sheth, 2001; Dans, 2001; Thompson, 2002; Meyer y Kolbe, 2005), consideramos al CRM como *estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor, basadas en el conocimiento, con clientes y otros agentes implicados (proveedores, empleados). Utilizando las TI como soporte, CRM implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas.*

## **2.2 Beneficios del CRM y Factores Claves de Éxito**

Al analizar los beneficios del CRM para las empresa, podemos destacar que el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes de mayor valor constituye la clave para ser rentables en mercados cada vez más competitivos. Por ello, el CRM se está convirtiendo en una de las principales iniciativas estratégicas en la empresa actual (Chen y Chen, 2004).

En este sentido, pueden definirse cuatro áreas claves dentro de la investigación de CRM como estrategia de negocio (Hart, Hogg y Banerjee, 2004): beneficios que persiguen las empresas al implantar la estrategia, factores de éxito de dicha implementación, causas de su fracaso y sistemas de evaluación del CRM.

Numerosos trabajos han analizado los beneficios y ventajas para la empresa de una estrategia CRM (Widlund, 2003; Xu y Walton, 2005; Rigby, Reichheld y Schefter, 2002; Nguyen, Sherif y Newby, 2007). Entre los principales beneficios señalados, destaca que la puesta en marcha de una iniciativa de este tipo ha supuesto un incremento de la competitividad para un gran número de compañías, lo que se ha materializado en unos mayores ingresos y menores costes operacionales. También se ha señalado (Nguyen, Sherif y Newby, 2007) que los

sistemas CRM pueden ofrecer a la empresa distintas ventajas competitivas, como mejoras en la lealtad de clientes, la calidad del servicio ofrecido y la optimización de procesos de recogida y difusión del conocimiento de clientes.

En cuanto a los beneficios económicos del CRM, Reichheld, Markey y Hopton. (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 su parte, Chen y Chen (2004) realizaron entrevistas a directivos de diversos sectores que estaban implementando CRM, y todos coincidieron en afirmar que dicha estrategia estaba trayendo múltiples beneficios a sus organizaciones, categorizando dichos beneficios en tangibles e intangibles. Entre los tangibles destacan el incremento de ingresos, rentabilidad y reducción de costes internos, y entre los intangibles la satisfacción de clientes, la mejor comprensión de sus necesidades y la mejora del servicio.

No obstante, a pesar de que esta revisión de literatura señala numerosas ventajas del CRM, encontramos también multitud de estudios que nos muestran altos índices de fracaso a la hora de poner en marcha dicha estrategia (Xu y Walton, 2005; Rigby, Reichheld y Scheffer, 2002; Starkey y Woodcock, 2002). En este sentido, Sin, Tse y Yim (2005) indican que no existe aún un marco conceptual integrado que traduzca el concepto CRM en actividades organizativas concretas y que guíe a las empresas para su exitosa implementación.

Partiendo de la necesidad de seguir investigando las variables que subyacen al éxito y fracaso de iniciativas CRM, otros trabajos han profundizado en la delimitación de los Factores Claves de Éxito de una estrategia de este tipo (Chen y Chen; 2004; Lin et al, 2006; Tan, Yen y Fang, 2002; Battor, Zairi y Francis, 2008). Como principales variables que conducen al éxito del CRM podemos destacar en primer lugar las variables organizativas: factores como el liderazgo de la alta dirección, la formación y remuneración del personal o la comunicación interdepartamental. En segundo lugar destaca la gestión del conocimiento: tanto la creación como la difusión del conocimiento de clientes por toda la empresa va a ser fundamental para el éxito del CRM. En tercer lugar podemos subrayar la orientación al cliente, ya que la estructura, los procesos organizativos y la propia estrategia de la empresa deben orientarse al cliente para que la filosofía CRM pueda implementarse con éxito. Por último, cabe resaltar el papel fundamental que van a jugar las TI en el éxito del CRM: factores como la infraestructura tecnológica de la empresa y el grado de integración de las TI van a determinar que un sistema CRM pueda ponerse en marcha exitosamente. En este sentido, como afirman Sin, Tse y Yim (2005), los sistemas de software CRM van a permitir 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. Es decir, en los mercados actuales, caracterizados por un alto grado de complejidad y heterogeneidad, la puesta en marcha de estrategias de este tipo se hace posible gracias a las TI.

### **2.3 CRM en el sector hotelero**

Las TI juegan un papel determinante como factor clave de éxito en el sector hotelero en la actualidad (Claver, Molina y Pereira, 2006) y se están convirtiendo en un recurso vital para el desarrollo del negocio hotelero. Dichas tecnologías pueden ofrecer ventajas significativas para la gestión de la empresa hotelera tanto a nivel operacional y práctico, como desde un punto de vista estratégico (Buhalis y Main, 1998).

Tras el análisis de diversos estudios que examinan el grado de utilización de TI en el sector hotelero español, (Red.es, 2007; Sánchez, Marín y Sánchez, 2001, Adesis, 2002) podemos afirmar que dicho sector presenta, en general, un buen nivel tecnológico. Si nos centramos en infraestructuras y conectividad tecnológica, podemos resaltar que los hoteles españoles se encuentran por encima de la media nacional en aspectos como conexión a Internet y uso de tecnologías móviles. Sin embargo, la implantación de tecnología en hoteles resulta insuficiente en lo que se refiere a procesos internos de gestión y externos de relación con clientes y proveedores, como pueden ser los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM).

Por otra parte, diversos estudios (Sahadev e Islam, 2005; Sánchez, Marín y Sánchez, 2001; Namasiyavam, Enz y Siguaw, 2000, Figueroa y Talón, 2006) han examinado las variables que inciden en el grado de inversión y uso de innovaciones tecnológicas en la industria hotelera, destacando las siguientes: la categoría del hotel, su grado de integración en una cadena, su localización y otras características del hotel como el tamaño o la antigüedad. Se observó como a medida que aumenta la categoría de los establecimientos, se produce un incremento tanto en el nivel de utilización como en la importancia que los establecimientos otorgan a las innovaciones tecnológicas. También se contempló que los establecimientos integrados en cadenas eran más proclives a la inversión en TI y mostraban un uso más avanzado. Esto puede deberse a que los hoteles integrados en cadenas, al estar vinculados con otros establecimientos pueden compartir tecnologías, teniendo acceso a éstas más fácilmente y a menor coste. Por último, se citan otras características del hotel como relevantes a la hora de implementar nuevas iniciativas tecnológicas: reciente apertura del hotel, tamaño o cantidad de servicios que ofrece, entre otras.

Centrándonos ya en el análisis de CRM en el sector hotelero, podemos afirmar que en nuestro país existe una escasez de estudios empíricos que profundicen en dicha temática. Si queremos conocer el nivel de uso e implementación de esta estrategia por parte de los hoteles españoles debemos remitirnos a estudios que analizan el desarrollo tecnológico en el sector, y que dedican un subapartado a CRM (pero limitándose a la aplicación de un software específico).

En este sentido, la Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas, desarrollada por el INE en el período 2006-2007, incluyó en su contenido la variable “disponibilidad de herramientas CRM para gestionar la información de clientes”. Es por ello que a partir de dicho período disponemos de un instrumento muy valioso para conocer el grado de uso de dichas herramientas por parte de las empresas españolas.

En relación al sector hotelero, la encuesta mostraba que un 35,19% de los hoteles encuestados (la muestra ascendió a 1.083 hoteles y campings) disponían de alguna herramienta CRM para gestionar información de clientes en el período 2006-2007, un 27,81% disponían de herramientas CRM para capturar, almacenar y compartir información sobre clientes con otras áreas de la empresa y un 32,7% disponían de dichas herramientas para analizar la información disponible de clientes con fines comerciales y de marketing (INE, 2008).

Considerando que a nivel agregado (incluyendo todos los sectores de actividad) un 20,7% de las empresas españolas eran usuarias de CRM, podemos observar como el sector hotelero registra un grado de utilización de CRM muy superior a la media. Sin embargo, si comparamos al sector hotelero con otras actividades del sector servicios en cuanto al uso de CRM, podemos ver como se encuentra en una posición intermedia: muy por encima de subsectores como transporte, agencias de viaje o comercio al por menor, pero bastante inferior a sectores como el de actividades informáticas o servicios financieros.

Además, la Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas realizó un análisis desagregado de utilización del CRM en función del tamaño de la empresa. Centrándonos en el sector hotelero podemos observar como el uso de éstas herramientas era mucho más frecuentes en hoteles de gran tamaño (51,88%) que en pequeños y medianos hoteles (33,2 y 39,52% respectivamente) (INE, 2008).

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

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

Mediante su análisis observamos las múltiples ventajas que CRM puede aportar a la empresa hotelera y los diversos factores que influyen en el éxito de su implementación, quedando patente la importancia de factores organizativos, apoyo de la alta dirección, integración y alineación estratégica y gestión del conocimiento de clientes. Respecto a los factores que justificaban la implementación de dicha estrategia, los más citados por los hoteles analizados fueron la mejora de la calidad del servicio y el incremento de la satisfacción y la lealtad de clientes. Respecto al grado de penetración y desarrollo de los sistemas CRM en la industria hotelera a nivel internacional, podemos afirmar que aún no existe una implementación generalizada en el sector.

### 3. ESTUDIO EMPÍRICO

#### 3.1 Metodología

En el estudio empírico realizado, la población 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). Con respecto a la muestra final analizada, estuvo compuesta por 306 hoteles. La ficha técnica del estudio puede verse en la Tabla 1:

**Tabla 1: Ficha técnica**

<b>Ámbito geográfico</b>	España
<b>Universo</b>	Hoteles de 3 a 5 estrellas incluidos en la Guía Oficial de Hoteles 2007
<b>Tamaño del universo</b>	4405 hoteles
<b>Tamaño de la muestra</b>	306 hoteles
<b>Porcentaje de respuesta</b>	6,95%
<b>Modo de aplicación</b>	Cuestionario web estructurado autoadministrado enviado por correo electrónico
<b>Fecha de realización del trabajo de campo</b>	Primer trimestre de 2008

Para recabar la información, enviamos vía correo electrónico un cuestionario basado en web adjunto a una carta de presentación a todos los directores de hotel que componían la población objetivo. La herramienta del cuestionario web fue elegida por distintos motivos: facilidad de distribución a muestras grandes, rapidez en la respuesta y flexibilidad, entre otros. Además, en este sentido Gunter et al. (2002) destacan que la investigación online es una forma conveniente de recopilar datos de poblaciones que ya han adoptado la tecnología web y que la utilizan regularmente, como es el caso del sector hotelero.

El cuestionario fue diseñado en base a la revisión de la literatura efectuada y fue realizado un pretest por cinco investigadores del área para mejorar su estructura y claridad. La versión definitiva del cuestionario contó con tres bloques diferenciados: un primer bloque hace referencia al uso de CRM, un segundo bloque a las variables de éxito que inciden en el mismo, y un tercer bloque incluye información sobre el establecimiento con datos básicos sobre el mismo: categoría, tipo de gestión, antigüedad, tamaño, etc..

### 3.2 Resultados

La muestra final ascendió a 306 hoteles de los cuales 151 afirmaron estar llevando a cabo alguna iniciativa CRM (el 49,3 % de los hoteles encuestados). Comparando estos resultados con los reflejados en la Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas (INE, 2008) podemos observar como el grado de implementación del CRM es mayor en nuestra muestra (49,3% frente a un 35,19%). Esto puede deberse a que nuestro estudio se ha centrado en hoteles de 3 a 5 estrellas, que a priori se encuentran más avanzados a nivel estratégico y tecnológico, mientras que el INE incluyó en su estudio establecimientos de categoría inferior.

En la tabla 2 recogemos una descripción de los hoteles analizados que estaban utilizando el CRM.

**Tabla 2: Descripción de los hoteles que estaban implementando iniciativas CRM**

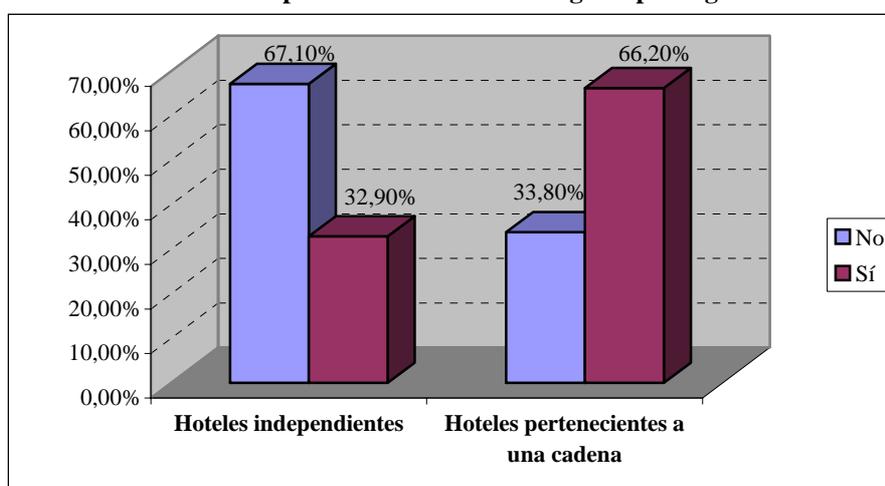
DIMENSIONES	VARIABLES	MUESTRA	
		Nº de hoteles	%
CATEGORÍA	✓ 3 estrellas	56	37,1
	✓ 4 estrellas	83	55,0
	✓ 5 estrellas	11	7,3
	✓ otro	1	0,7
TAMAÑO	✓ Familiar (hasta 100 camas)	51	33,8
	✓ Pequeño (de 101 a 150 camas)	25	16,6
	✓ Mediano (de 151 a 300 camas)	42	27,8
	✓ Grande (más de 300 camas)	33	21,9
TIPO DE GESTIÓN	✓ Independiente	51	33,8
	✓ Pertenece a una agrupación de hoteles independientes	14	9,3
	✓ Pertenece a una cadena explotado en régimen de propiedad	49	32,5
	✓ Pertenece a una cadena explotado en régimen de arrendamiento	19	12,6
	✓ Pertenece a una cadena explotado en régimen de contrato de gestión	8	5,3
	✓ Pertenece a una cadena en régimen de franquicia	3	2,0
	✓ Otro	7	4,6

<b>SEGMENTO</b>	✓	Sol y playa	57	22,0%
	✓	Urbano	74	28,6%
	✓	Rural/naturaleza	30	11,6%
	✓	Negocio/congresos	40	15,4%
	✓	Golf	8	3,1%
	✓	Belleza/Spa	22	8,5%
	✓	Temático	7	2,7%
	✓	Cultural	21	8,1%

Para clasificar los hoteles según su tamaño elegimos la delimitación propuesta por Camisón (2000) que distingue entre hoteles familiares (menos de 100 plazas), pequeños (entre 101 y 150 plazas), medianos (entre 151 y 300 plazas) y grandes (más de 300 plazas). Por otra parte, para analizar las modalidades de gestión nos basamos en las categorías propuestas por Claver, Molina y Pereira (2006): hotel independiente, perteneciente a una agrupación de hoteles independientes, a una cadena explotado en régimen de propiedad, de arrendamiento, de contrato de gestión o en régimen de franquicia.

Es importante destacar que hemos observado un mayor grado de implementación del CRM en hoteles pertenecientes a cadena (contemplando distintas modalidades de gestión) que en hoteles independientes. En el gráfico 1 podemos observar como la mayor parte de hoteles encuestados de gestión independiente no estaban implementando iniciativas de este tipo: -un 67,1% afirmó no estar llevando a cabo ningún programa CRM; mientras que los hoteles integrados en cadenas (según distintas modalidades de gestión) si mostraron un alto nivel de implementación del CRM, -un 66,2% de estos hoteles estaban llevando a cabo iniciativas CRM.

**Gráfico 1: Implementación de CRM según tipo de gestión**



Fuente: Elaboración propia

Dada la escasez de estudios empíricos que analizan el grado de desarrollo del CRM en nuestro país, para comparar los estudios obtenidos en nuestro análisis consideraremos un estudio realizado por la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE-FECMD, 2005), que constituye una de las primeras aportaciones sobre el grado de avance del CRM en nuestro país.

El III Estudio sobre CRM en España (AECE-FECMD, 2005) analizó una muestra de 120 empresas de gran tamaño pertenecientes a distintos sectores de actividad (entre los que se encontraba el sector turístico), que estaban implementando estrategias CRM y observó diversas características en relación a esta implementación:

departamento responsable, tiempo de implementación, causas de no estar llevando a cabo CRM. Es por ello que nos servirá como un marco útil para comparar algunos de los resultados obtenidos en nuestro estudio.

Centrándonos en los hoteles usuarios de CRM y analizando cuánto tiempo ha transcurrido desde que pusieran en marcha la iniciativa (Ver tabla 3), podemos observar como más del 50% de los hoteles encuestados llevaban más de dos años utilizando el CRM, y aproximadamente un 25% entre 1 y 2 años, por lo que podemos afirmar que efectivamente el CRM ya ha alcanzado un grado de madurez en gran parte de los hoteles encuestados. Los resultados del estudio intersectorial realizado por AECE-FECMD (2005) nos muestran que, efectivamente, el tiempo medio de implementación de estas soluciones en las empresas encuestadas oscilaba mayoritariamente entre los 6 meses y los 2 años, por lo que se observan similitudes con los datos obtenidos en nuestro estudio.

**Tabla 3: Tiempo de implementación del CRM**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 6 meses	14	9,3	9,3
Entre 6 meses y 1 año	24	15,9	25,2
Entre 1 y 2 años	37	24,5	49,7
Más de 2 años	76	50,3	100,0
Total	151	100,0	

Respecto al departamento responsable del CRM (ver tabla 4), observamos como existe un gran protagonismo del departamento comercial y marketing (49,7%) así como de la dirección general (32,5%). En el apartado de “otro departamento responsable” encontramos un alto número de hoteles que señalaban a Recepción como el responsable del CRM de su establecimiento. Contemplando los datos obtenidos por AECE-FECMD (2005), observamos que en la mayor parte de empresas encuestadas designaban al departamento comercial y marketing como responsable global del CRM seguido por la dirección general. Con lo cual los datos obtenidos en el sector hotelero son coherentes con lo que ocurre en el resto de sectores de actividad.

**Tabla 4: Departamento responsable**

	Frecuencia	Porcentaje
Dirección general	49	32,5
Departamento comercial/marketing	75	49,7
Departamento técnico	1	0,7
Departamento administración	5	3,3
Otro	21	13,9
Total	151	100,0

Por otra parte, también preguntamos a las empresas que no estaban llevando a cabo ninguna iniciativa CRM (el 50,7% de la muestra) cuales eran las principales causas de esta no implementación. Pues bien, en la tabla 5 podemos observar como las variables más citadas fueron el desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen, el planteamiento de implementarla en un futuro y el hecho de no considerarla necesaria para el establecimiento. Si observamos los resultados de este apartado en el estudio realizado por AECE-FECMD (2005) contemplamos que las causas más citadas fueron también el plantearse implementarla en el futuro y el no

considerarla necesaria, sin embargo se observó un menor porcentaje del desconocimiento de soluciones CRM. Este hecho puede deberse a que la muestra de dicho estudio se restringió a empresas de gran tamaño (más de 500 trabajadores), mientras que nuestra muestra incluye hoteles de pequeño tamaño, con un mayor desconocimiento a priori de estas iniciativas.

**Tabla 5: Causas de no estar implementando una iniciativa CRM**

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Elevado coste	13	7,3%
No hay presupuesto	17	9,5%
No la consideramos necesaria	29	16,2%
Desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen	72	40,2%
Estamos planteando implementarla en un futuro	48	26,8%

En anteriores apartados comentábamos que existen una serie de características del hotel que inciden en su grado de avance y desarrollo tecnológico. Es decir, se observa que los hoteles de alta categoría, integrados en cadenas y de un cierto tamaño mostraban un mayor nivel de implementación de innovaciones tecnológicas. Pues bien, como el CRM puede considerarse como estrategia de negocio posibilitada por las TI, vamos a observar en nuestra muestra si esas variables mencionadas inciden o no en la utilización del CRM en los hoteles analizados. Para ello presentamos distintas tablas de contingencia en las que se relaciona la implementación del CRM con las variables categoría del hotel, tipo de gestión y tamaño del establecimiento.

En primer lugar, respecto a la categoría del hotel (medida en estrellas) puede observarse como efectivamente, a medida que se incrementa la categoría aumenta también el porcentaje de uso del CRM (Ver tabla 6). Mientras que sólo 37,8% de los hoteles de 3 estrellas lo habían implementado, este porcentaje asciende a un 59,3% en hoteles de 4 estrellas y a un 73,3% en hoteles de 5 estrellas.

**Tabla 6: Tabla de contingencia Categoría e Implementación de CRM**

		IMPLEMENTAN CRM		Total
		No	Sí	
3 estrellas	Nº de hoteles	92	56	148
	%	62,2%	37,8%	100,0%
4 estrellas	Nº de hoteles	57	83	140
	%	40,7%	59,3%	100,0%
5 estrellas	Nº de hoteles	4	11	15
	%	26,7%	73,3%	100,0%
Otro	Nº de hoteles	2	1	3
	%	66,7%	33,3%	100,0%
Total	Nº de hoteles	155	151	306
	%	50,7%	49,3%	100,0%

Centrándonos en la relación entre tipo de gestión e implementación de CRM, ya comentamos anteriormente como se observaba un mayor uso del CRM en hoteles integrados en cadenas que en hoteles de carácter independiente. En la tabla 7 podemos contrastar dicha afirmación. En ella observamos como la mayor parte de los hoteles independientes encuestados no estaban usando iniciativas de este tipo (67,1%). Sin embargo, contemplando las distintas modalidades de integración en una cadena se observa que en todas ellas el porcentaje de implementación del CRM es superior al 50%, alcanzando el mayor nivel de penetración (un 82,6%) en hoteles pertenecientes a una cadena explotados en régimen de arrendamiento.

**Tabla 7: Tabla de contingencia Tipo de gestión e Implementación de CRM**

		IMPLEMENTAN CRM		Total
		No	Sí	
Independiente	Nº de hoteles	104	51	155
	%	67,1%	32,9%	100,0%
Pertenece a una agrupación de hoteles independientes	Nº de hoteles	10	14	24
	%	41,7%	58,3%	100,0%
Pertenece a una cadena explotado en régimen de propiedad	Nº de hoteles	31	49	80
	%:	38,8%	61,3%	100,0%
Pertenece a una cadena explotado en régimen de arrendamiento	Nº de hoteles	4	19	23
	%:	17,4%	82,6%	100,0%
Pertenece a una cadena explotado en régimen de contrato de gestión	Nº de hoteles	3	8	11
	%:	27,3%	72,7%	100,0%
Pertenece a una cadena en régimen de franquicia	Nº de hoteles	1	3	4
	%:	25,0%	75,0%	100,0%
Otro	Nº de hoteles	2	7	9
	%:	22,2%	77,8%	100,0%
Total	Nº de hoteles	155	151	306
	%:	50,7%	49,3%	100,0%

Por último, vamos a analizar la relación entre el tamaño del establecimiento y la implementación del CRM. El tamaño del establecimiento fue medido considerando tanto el número de camas disponibles del establecimiento como su número de empleados. En las tablas 8 y 9 podemos observar como existe una relación positiva entre tamaño e implementación del CRM, puesto que el porcentaje de utilización se va incrementando a medida que aumenta el tamaño del hotel. Midiendo el tamaño mediante el número de camas se observa como los hoteles de gran tamaño (más de 300 camas) tiene un porcentaje de uso del CRM de un 63,5% mientras que en los hoteles familiares es de un 36,4%. Igualmente, contemplando el tamaño según el número de empleados se observa que el uso de CRM es mayoritario en hoteles de más de 250 empleados (71,4%) mientras que no alcanza al 25% en hoteles de menos de 10 empleados. Estos resultados son coherentes con los mostrados por la Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas (INE, 2008). En este sentido, un estudio realizado a nivel europeo (E-Business W@tch, 2006) también nos muestra como existe una correlación positiva entre tamaño de la empresa y aplicación del CRM, siendo ésta última más relevante en empresas de gran tamaño.

**Tabla 8: Tabla de contingencia Tamaño (Nº de camas) e Implementación de CRM**

			IMPLEMENTAN CRM		Total
			No	Sí	
TAMAÑO: Nº CAMAS	Familiar: menos de 100 camas	Nº de hoteles	89	51	140
		%	63,6%	36,4%	100,0%
	Pequeño: entre 100 y 150 camas	Nº de hoteles	22	25	47
		%	46,8%	53,2%	100,0%
	Mediano: entre 150 y 300 camas	Nº de hoteles	25	42	67
		%	37,3%	62,7%	100,0%
	Grande: más de 300 camas	Nº de hoteles	19	33	52
		%	36,5%	63,5%	100,0%
Total		Nº de hoteles	155	151	306
		%	50,7%	49,3%	100,0%

**Tabla 9: Tabla de contingencia Tamaño (Nº de empleados) e Implementación de CRM**

			IMPLEMENTAN CRM		Total
			No	Sí	
TAMAÑO: Nº EMPLEADOS	Menos de 10	Nº de hoteles	50	16	66
		%	75,8%	24,2%	100,0%
	Entre 10 y 50	Nº de hoteles	79	89	168
		%	47,0%	53,0%	100,0%
	Entre 50 y 250	Nº de hoteles	24	41	65
		%	36,9%	63,1%	100,0%
	Más de 250	Nº de hoteles	2	5	7
		%	28,6%	71,4%	100,0%
Total		Nº de hoteles	155	151	306
		% del total	50,7%	49,3%	100,0%

#### 4. CONCLUSIONES

En el presente estudio hemos observado la importancia del CRM como iniciativa estratégica, lo que se manifiesta en su creciente grado de implementación en los mercados actuales así como en las numerosas publicaciones que abordan la temática. En el análisis de la literatura realizado hemos observado la creciente importancia del concepto a nivel internacional, lo que se manifiesta en un espectacular incremento del número de publicaciones sobre el CRM en los últimos periodos.

En este sentido, el CRM se presenta como concepto clave para la gestión estratégica actual, ya que su implementación ofrece a las empresas la capacidad de diferenciarse mediante la generación de ventajas competitivas basadas en el conocimiento (Dans, 2001).

Centrándonos en el sector hotelero, hemos observado como dicha industria se encuentra inmejorablemente posicionada para aprovechar los beneficios estratégicos que las iniciativas CRM ofrecen, ya que se trata de una industria intensiva en información en el cual la importancia del servicio al cliente es fundamental. No obstante, existe una escasez de estudios empíricos que aborden la temática y profundicen en el grado de desarrollo del

CRM en el sector hotelero español. Es más, estudios empíricos mostraban que el grado de utilización del CRM en el sector hotelero era inferior al de otras actividades del sector servicios (INE, 2008). Con objeto de cubrir este vacío, hemos realizado un estudio empírico de carácter exploratorio en el que analizamos, utilizando una muestra aleatoria de 306 hoteles españoles de 3 a 5 estrellas, cual es el grado de implementación del CRM en el sector y que características del hotel pueden incidir este nivel de implementación.

Los resultados del estudio nos muestran como un 49,3% de los hoteles encuestados estaban llevando a cabo iniciativas de este tipo. Basándonos en distintos recogidos en la literatura, observamos también como existen ciertas características del hotel que influyen en su grado de implementación de innovaciones tecnológicas. Estas características eran, principalmente, su categoría, su nivel de integración en una cadena y su tamaño. Pues bien, en nuestro estudio observamos que efectivamente dichas características inciden en un mayor o menor grado de implementación del CRM. Es decir, hemos observado que los hoteles de categoría superior, integrados en una cadena y de gran tamaño muestran un nivel de uso de iniciativas CRM superior a la media del sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

Barreiro, J.; Barreiro, B.; Díez de Castro, J.; Losada, F.; Ruzo, E. (2004): “Rentabilice su gestión gracias al CRM”. Netbiblo, A Coruña.

Battor, M.; Zairi, M.; Francis, A. (2008): “Knowledge-based capabilities and their impact on performance: a best practice management evaluation”. *Business Strategy Series*, vol. 9, nº 2, pp. 47-56.

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

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.

Chen, Q.; Chen, H-M (2004): “Exploring the success factors of eCRM strategies in practice”. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 11, nº 4, pp. 333-343.

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.

Claver, E.; Pereira, J.; De Juana, S.; Guerrero, A. (2004): “Consecuencia de la Presencia de Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Rentabilidad, Calidad, y Recursos Humanos de los Hoteles de la Provincia de Alicante”. V Congreso TURITEC, pp. 53-70.

Dans, E. (2001). “Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital”. *Información comercial española. Revista de economía*, 791, 55-62.

E-Business W@tch (2006): The European e-Business Market W@tch: ICT and electronic business in the tourism industry. Extraído el 11 de Octubre de 2007 de:[http://www.ebusinesswatch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism\\_2006.pdf](http://www.ebusinesswatch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism_2006.pdf)

Figueroa, C; Talón, P. (2006): “La conectividad entre TICs para la gestión de la información en el sector hotelero madrileño”. VI Congreso TURITEC, pp. 227-243.

Galeana, E. (2004). “Calidad total y política de Recursos Humanos en el sector hotelero de Cataluña”. Tesis Doctoral. Universitat Rovira i Virgili.

Grönroos, C. (1994). “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”. *Management Decision*, 32(2), 4-20.

Gummesson, E. (2004). “Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts”. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136-148.

Gunter, B.; Nicholas, D.; Hntington, P.; Williams, P. (2002): “Online versus offline research: Implications for evaluating digital media. *Aslib Proceedings*, Vol. 54, nº 4, pp. 229-239.

Hart, S.; Hogg, G.; Banerjee, M. (2004). “Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings”. *Industrial Marketing Management*, 33, 549-560.

Instituto Nacional de Estadística (2007). Encuesta Anual de Servicios 2006. Extraído el 19 de Marzo de 2007 de: <http://www.ine.es/>

Instituto Nacional de Estadística (2008): Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2006-2007. Extraído el 15 de Enero de 2008 de: <http://www.ine.es/>.

Lin, C.; Lin, K.; Huang, Y.; Kuo, W. (2006): “Evaluation of Electronic Customer Relationship Management: The Critical Success Factors”. *The Business Review, Cambridge*, Vol. 6, nº 2, pp. 206-212.

Lin, Y.; Su, H.Y. (2003). “Strategic analysis of customer relationship management – a field study on hotel enterprises”. *TQM & Business Excellence*, 14(6), 715-731.

Luck, D.; Lancaster, G. (2003). “E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry”. *Managerial Auditing Journal*, 18(3), 213-231.

Meyer, M.; Kolbe, L.M. (2005). “Integration of customer relationship management: status quo and implications for research and practice”. *Journal of Strategic Marketing*, 13, 175-198.

Namasivayam, K.; Enz, C.A.; Siguaw, J.A.(2000): “How wired are we? Selection and use of new technology in US hotels”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 41, nº 6, pp. 40-48.

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.

Organización Mundial del Turismo (1998). *Introducción al turismo*. OMT: Madrid.

Paas, L.; Kuijlen, T. (2001). “Towards a general definition of customer relationship management”. *Journal of Database Marketing*, 9(1), 51-60.

- Parvatiyar, A.; Sheth, J.N. (2001). "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3,(2), 1-34.
- Piccoli, G.; O'Connor, P.; Capaccioli, C.; Alvarez, R. (2003). "Customer Relationship Management: A Driver for Change in the Structure of the US Lodging Industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 61-73.
- PricewaterhouseCoopers (2006). "Informe de coyuntura hotelera: situación y perspectivas del sector en España". Extraído el 20 de septiembre de 2006 de: <http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/>
- Red.es (2007): Diagnóstico tecnológico del sector hotelero. Observatorio de las telecomunicaciones y sociedad de la información (Entidad Pública Empresarial Red.es). Extraído el 11 de Octubre de 2007: [http://observatorio.red.es/estudios/documentos/diagnostico\\_hoteles.pdf](http://observatorio.red.es/estudios/documentos/diagnostico_hoteles.pdf).
- Reichheld, F.F; Markey Jr, R.G.; Hopton, C. (2000). "The loyalty effect-the relationship between loyalty and profits". *European Business Journal*, 12(3), 134-139.
- Rigby, D.; Reichheld, F; Schefter, P. (2002). "Avoid the Four Perils of CRM". *Harvard Business Review*, 80(2), 101-109.
- Sahadev, S.; Islam, N. (2005): "Why hotels adopt ICTs: A study of the ICT adoption propensity of hotels in Thailand. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, nº 5, pp. 391-401.
- Sánchez, M.; Marín, M. B; Sánchez, R. (2001): "Utilización de las tecnologías de la información en la industria hotelera: un análisis empírico". *Papers de Turisme*, Vol. 29, pp. 67-89.
- Sigala, M. (2005). "Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications". *International Journal of Hospitality Management*. 24(3), 391-413.
- Sin, L.; Tse, A.; Yim, F.(2005). "CRM conceptualization and scale development". *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Starkey, M.; Woodcock, N. (2002): "CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management". *Journal of Database Management*, Vol. 9, nº 3, pp. 267-275.
- Tan, X.; Yen, D.C.; Fang, X. (2002): "Internet Integrated Customer Relationship Management". *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 42, nº 3, pp. 77-83.
- Uriel, E.; Monfort, V.; Ferri, J.; Fernández de Guevara, J. (2001). *El sector turístico en España*. Caja de Ahorros del Mediterráneo: Alicante.
- Widlund, P. (2003). "CRM y e-CRM: vender más y mejor". *Marketing + ventas*, 183, 55-58.
- Xu, M.; Walton, J. (2005). "Gaining customer knowledge through analytical CRM". *Industrial Management + Data Systems*, 105(7), 955-972.
- Zablah, A.R.; Bellenger, D.N.; Johnston, W.J. (2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon". *Industrial Marketing Management*, 33, 475-489.