

TECNOLOGÍA Y ENFOQUE A CLIENTES DE VALOR COMO ESTRATEGIAS DEL CRM

Pedro Leonardo Tito-Huamani^A, Johana Elizabeth Arango-Aramburú^B, Sara Delfina Rosa Pierrend-Hernández^C, Robert Alfonso Miranda-Castillo^D



ARTICLE INFO	RESUMEN
<p>Article history:</p> <p>Received 07 April 2023</p> <p>Accepted 06 July 2023</p>	<p>Propósito: El objetivo de este estudio fue analizar las estrategias de marketing a partir de la valoración de los componentes de la Gestión de relaciones con clientes (CRM) que han desarrollado las pymes hoteleras en el Perú, para la retención de clientes en la nueva normalidad.</p>
<p>Palabras clave:</p> <p>Clientes; Servicio al Cliente; Estrategias; Sector Hotelero; Retención de Clientes; Gestión de Relaciones con Clientes; Tecnologías CRM; Clientes de Valor.</p>	<p>Marco teórico: La investigación se centra en el modelo de fortalecimiento de capacidades de CRM, optimizando los niveles de comunicación para recuperar clientes no frecuentes o perdidos, pero rentables a futuro (Yonggui & Hui 2012; Reinartz y Kumar 2000; Srivastava et al., 1999;). Asimismo, los cambios drásticos en el comportamiento de ejecutivos y usuarios del servicio hotelero por valorar las redes sociales, de acuerdo con los estudios de Shin y Kang, (2020).</p>
	<p>Diseño/ Metodología/Enfoque: La metodología comprendió el enfoque cualitativo, con diseño fenomenológico y hermenéutico mediante la técnica de entrevistas en profundidad a ejecutivos de hoteles tres estrellas en el Perú, cuyos resultados fueron procesadas a través del programa AtlasTi, versión 9.</p> <p>Hallazgos: Los resultados revelan que la Tecnología y el Enfoque a Clientes de Valor son componentes del CRM de mayor valoración para la toma de decisiones gerenciales, a pesar de las barreras internas y externas que dificultan sus competencias y capacidades que permitan atraer y retener clientes redituables.</p> <p>Investigación, implicaciones prácticas y sociales: El estudio de esta investigación ofrece estrategias mediadas por tecnologías de la información (TI) que permitan la reactivación de las pequeñas empresas hoteleras en el Perú, a través de la gestión adecuada de sus clientes.</p> <p>Originalidad/Valor: El valor del estudio que proporciona esta investigación es que ofrece contribuciones académicas sobre las estrategias de gestión de relaciones con los clientes (CRM), basadas en el uso de las tecnologías enfocadas en la generación de clientes de valor.</p> <p>Doi: https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2670</p>

^A Doctor en Ciencias Administrativas. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Correo electrónico: ptitoh@unmsm.edu.pe Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2989-9203>

^B Doctora en Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Correo electrónico: johana.arango@unmsm.edu.pe Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6559-2321>

^C Doctora en Ciencias Administrativas. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Correo electrónico: spierrendh@unmsm.edu.pe Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7286-2262>

^D Magister en Administración. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Correo electrónico: rmirandac@unmsm.edu.pe Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9399-526X>

TECHNOLOGY AND APPROACH TO VALUE CUSTOMERS AS CRM STRATEGIES

ABSTRACT

Purpose: The objective of this study was to analyze marketing strategies from the assessment of the components of Customer Relationship Management (CRM) that have developed hotel SMEs in Peru, for customer retention in the new normal.

Theoretical framework: The research focuses on the CRM capacity building model, optimizing communication levels to recover unfrequent or lost customers, but profitable in the future (Yonggui & Hui 2012; Reinartz and Kumar 2000; Srivastava et al., 1999;). Likewise, the drastic changes in the behavior of executives and users of the hotel service for valuing social networks, according to studies by Shin and Kang, (2020).

Design/Methodology/Approach: The methodology included the qualitative approach, with phenomenological and hermeneutic design by means of in-depth interviews to executives of three-star hotels in Peru, whose results were processed through the AtlasTi program, version 9.

Findings: The results reveal that Technology and the Focus on Value Clients are components of the CRM of higher valuation for management decision making, despite the internal and external barriers that hinder their skills and capabilities to attract and retain profitable customers.

Research, practical and social implications: The study of this research offers strategies mediated by information technology (IT) that allow the reactivation of small hotel companies in Peru, through the proper management of their clients.

Originality/Value: The value of the study provided by this research is that it offers academic contributions on customer relationship management (CRM) strategies, based on the use of technologies focused on generating value clients.

Keywords: Customers, Customer Service, Strategies, Hotel Industry, Customer Retention, Customer Relationship Management, CRM Technologies, Value Clients.

TECNOLOGIA E ABORDAGEM PARA VALORIZAR OS CLIENTES COMO ESTRATÉGIAS DE CRM

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste estudo foi analisar estratégias de marketing a partir da avaliação dos componentes do Customer Relationship Management (CRM) que desenvolveram PMEs hoteleiras no Peru, para a retenção de clientes na nova normalidade.

Estrutura teórica: A pesquisa se concentra no modelo de capacitação de CRM, otimizando os níveis de comunicação para recuperar clientes não frequentes ou perdidos, mas rentáveis no futuro (Yonggui & Hui 2012; Reinartz e Kumar 2000; Srivastava et al., 1999;). Da mesma forma, as mudanças drásticas no comportamento dos executivos e usuários do serviço hoteleiro para a valorização das redes sociais, segundo estudos de Shin e Kang, (2020).

Projeto/Methodologia/Abordagem: A metodologia incluiu a abordagem qualitativa, com design fenomenológico e hermenêutico por meio de entrevistas aprofundadas a executivos de hotéis de três estrelas no Peru, cujos resultados foram processados através do programa AtlasTi, versão 9.

Constatações: Os resultados revelam que a tecnologia e o foco em clientes de valor são componentes do CRM de maior valorização para a tomada de decisões de gestão, apesar das barreiras internas e externas que prejudicam suas habilidades e capacidades para atrair e reter clientes lucrativos.

Pesquisa, implicações práticas e sociais: O estudo desta pesquisa oferece estratégias mediadas pela tecnologia da informação (TI) que permitem a reativação de pequenas empresas hoteleiras no Peru, através da gestão adequada de seus clientes.

Originalidade/Valor: O valor do estudo fornecido por esta pesquisa é que ele oferece contribuições acadêmicas sobre estratégias de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), com base no uso de tecnologias focadas na geração de valor clientes.

Palavras-chave: Clientes, Atendimento ao Cliente, Estratégias, Setor Hoteleiro, Retenção de Clientes, Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente, Tecnologias de CRM, Clientes de Valor.

INTRODUCCIÓN

Antes de la pandemia “Covid-19”, el turismo mundial fue uno de los motores de las economías prósperas y en desarrollo (Burhan, 2023). Ahora, tiene el reto de ser resiliente (OMT, 2021) mediante la aceleración y transferencia de tecnologías digitales, elemento clave en su reactivación (Moreda, 2021).

En el rubro hotelero no todas las empresas estuvieron preparadas para aprovechar las ventajas de la digitalización y las “tecnologías de la información y comunicación” (TIC’s). Como consecuencia de la coyuntura pandémica, los ejecutivos de las micro y pequeñas empresas hoteleras solo se limitaron al uso de prácticas de comunicación e interacción en las redes sociales, desconociendo las implicancias de tecnologías más sofisticadas (Moreda 2021; Rosalina et al., 2019). Si bien el shock pandémico por la “COVID-19” generó un impacto negativo en todas las economías mundiales, lo verídico es que el sector turismo fue uno de los más afectados entre el 2020 y 2021. Sin perjuicio de ello, puede apreciarse que la industria inicia la senda de una prometedora recuperación. Al respecto, en enero del 2022 se ha registrado el desplazamiento de 18 millones de turistas internacionales a nivel mundial, lo que representa un 130 % adicional en comparación al mismo mes del 2021 (Organización Mundial del Turismo, [OMT],2022).

Según la OECD (2020) el turismo mundial experimentó una caída estimada del 80%, lo que generó pérdidas entre 910.000 millones y 1,2 billones de dólares por las restricciones en las visitas internacionales. Ello, provocó 120 millones de empleos directos del sector paralizados, de los cuales el 80 % fueron empleados de la micro y pequeñas empresas (OMT, 2021).

En el Perú, en los dos años más álgidos de la pandemia, el turismo receptivo registró una caída de -79.8 % por la llegada de 171, 000 turistas el 2021 y -76,8 % el 2020 con 850 mil visitas, lo que repercutió negativamente en el ingreso de divisas al país (-68.3%) y (-78.7 %), respectivamente, en ese orden.

En el contexto de la nueva normalidad, las pequeñas empresas hoteleras afrontan nuevos retos. Por un lado, la capacidad de innovación en el diseño y estructura organizacional para retener huéspedes; de otro lado, elevar el número de pernoctaciones de 53,5 % en el 2020, frente al 83,8 % del 2019 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021). Este desafío hace repensar la búsqueda e implementación de estrategias de marketing efectivas como proceso y exigencia natural (Hariyanti, 2023). Entre ellas, destacan la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM), a través de medios en línea como estrategia de negocio que va más a allá que

simplemente un software que se debe adquirir (Cárdenas y Sanca, 2020; Peco et al., 2021b; Rosalina et al., 2019; Dinora et al., 2019).

Si bien existe amplia literatura sobre estudios cuantitativos de *Customer Relationship Management* (CRM) (Batista, et al., 2020; Cárdenas y Sanca, 2020; Eltahir et al., 2021; Khanh et al., 2021; Nguyen, 2021; Pascual-Fernández et al., 2021; Rashwan et al., 2019; Sánchez y Ramos, 2019), lo cierto es que todavía son escasas las investigaciones, con enfoque cualitativo, que permitan ahondar en mecanismos sobre lo que se sostiene las decisiones ejecutivas respecto a formas de gestionar y retener clientes en pymes hoteleras. En esta línea, se evidencia estudios representativos que señalan la valoración que hoy tienen los canales digitales, como escenarios privilegiados en la construcción de relaciones y retención de clientes (Arshi, 2021; Guerola et al., 2020; Mercado et al., 2019). Se desconoce aún a partir de qué prácticas significativas de marketing se toman decisiones ejecutivas para retener clientes.

Sobre la base de lo expuesto, se formula la pregunta de investigación ¿Cuáles son las prácticas frecuentes de marketing a partir de la valoración que se otorga a los componentes de la Gestión de relaciones con clientes (CRM) por parte de los ejecutivos del sector hotelero para lograr la retención de clientes en la nueva normalidad?

En un contexto de vulnerabilidad y lenta reactivación del turismo, este estudio busca aportar con mayor literatura cualitativa al campo del marketing de servicio hotelero ya que los estudios en su mayoría son de enfoque cuantitativo. Asimismo, permite sacar a la luz rasgos y percepciones comunes a partir de creencias, significados, juicios valorativos y prácticas cotidianas de marketing que evidencian los ejecutivos hoteleros, en su rol de líderes estratégicos, sobre la cual van construyendo decisiones claves en la elección de estrategias de marketing para retener clientes. Por otra parte, este estudio beneficia a los turistas al vincularse con las empresas hoteleras mediante las nuevas tecnologías y las redes sociales, escenario que marcará el rumbo del hotelería en los próximos años.

MARCO TEÓRICO

La revisión de la literatura permite conceptualizar el CRM desde tres perspectivas que condicionan su desempeño. En primer lugar, el CRM es considerada como una estrategia de negocio al integrar personas, procesos y tecnología, en áreas relacionadas con la atención del cliente (Moorthi, 2020; Dinora et al., 2019; Roggers y Peppers, 2010; Buttle, 2009; Pan y Lee, 2003;). En segundo lugar, el CRM es enfocado como un proceso multifuncional de conocimientos y habilidades para atraer y retener clientes selectos, mediante la entrega del valor

superior con eficiencia y eficacia (Palazzo, et al., 2021; Sakunthala, 2021; Rosalina et al., 2019; Yonggui y Hui, 2012). En tercer lugar, el CRM es entendido como sistema de información, tecnología y base de datos que facilita la adaptación del servicio a las necesidades de cada cliente (Eltahir, et al., 2021; Hikmawati, 2020; Sofi, et al., 2020).

Con el auge de internet y las TIC's surge la Gestión Electrónica de Relaciones con el Cliente (e-CRM) (Ahn y Back, 2018; Law et al., 2018), conceptualizada como herramienta de las organizaciones para manejar relaciones a largo plazo con sus clientes por medios electrónicos y digitales mediante el uso de base de datos e información que servirá para identificar y predecir las necesidades del consumidor (Salim, 2023; Ardyan y Sugiyarti, 2018; Peco et al. 2021a; Tariq et al., 2019).

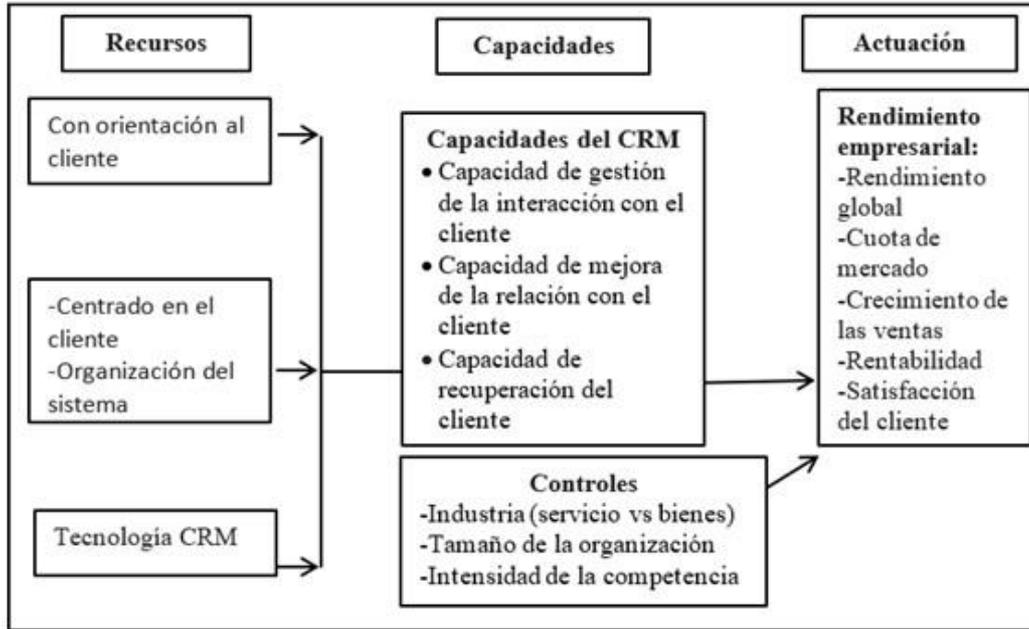
Para los fines del presente estudio, se considera el CRM como un proceso multifuncional e integral donde sus cuatro componentes trabajan en sinergia y articulación. De esta forma, la organización de recursos CRM implica la toma de decisiones de la alta dirección en lo referente a estructura, diseño organizacional, recursos y gestión del talento humano. La tecnología CRM permite a los ejecutivos la recopilación y difusión a través de bases de datos, almacenamiento, minería de datos y sistemas de software. Por su parte, la gestión del conocimiento a clientes y la orientación a segmentos de valor se sustentan en la creación, transferencia y aplicación del conocimiento de este, con el fin de retener segmentos rentables, en función de experiencias satisfactorias (Parasuraman, et al., 1988; Sin et al., 2005).

En esta línea, las organizaciones sostenibles en el tiempo tienen una marcada diferenciación para crear valor frente a sus rivales. La revisión de la literatura señala por consenso que son los directivos los gestores de esta distinción.

El modelo de fortalecimiento de capacidades de CRM que se origina a partir de la construcción multidimensional de conocimientos y habilidades organizacionales plantea gestionar interacciones con segmentos rentables, para captarlos y retenerlos. Además, busca optimizar los niveles de comunicación para recuperar clientes no frecuentes o perdidos, pero rentables a futuro (Reinartz y Kumar 2000; Srivastava et al., 1999; Yonggui & Hui 2012).

La figura 1 presenta la capacidad de la organización de centrar los recursos al servicio del cliente, para así fortalecer las capacidades CRM mediante niveles de interacción que permita mejorar relaciones empresa-cliente, a fin de lograr crecimiento empresarial.

Figura 1. Modelo de fortalecimiento de las capacidades de CRM



Fuente: Yonggui y Hui (2012).

Por otra parte, retener clientes significa conservarlos y mantenerlos activos, a lo largo de la vida útil con la empresa, mediante una relación dinámica, en donde las partes crean valor a fin de evitar el interés por otras opciones atractivas del mercado (Hariyanti, 2023; Gómez, 2010). Otra posición pragmática señala que retener clientes es un indicador de fidelización (González, 2006).

La retención del cliente es definida también como la actitud favorable de los consumidores que se expresan mediante compras repetidas o la intención de volverlos a comprar (Anderson y Srinivasan, 2003). Este mecanismo comercial está asociado con acciones que eviten el abandono del cliente si se garantiza el cumplimiento de elementos básicos del servicio, en aras de generar valor en los procesos de atención al usuario. En tal sentido, la retención del cliente obliga a las empresas el impedir, evitar o reducir su abandono, promoviendo ventajas de ahorro en costes en comparación con atraer nuevos, de modo tal, que se evite el descrédito empresarial.

Recientes estudios en el marco de la pandemia alertan cambios drásticos en el comportamiento de ejecutivos y usuarios del servicio hotelero (Shin y Kang, 2020), rubro económico donde se necesita garantizar, aún más, las medidas de bioseguridad y disminuir el riesgo sanitario.

Desde la perspectiva de los ejecutivos, existe consenso en los estudios al evidenciar la valoración del uso de las redes sociales como mecanismo rápido y accesible económicamente, para captar potenciales clientes y fidelizar a los existentes. Si bien, la alta dirección visiona que

la mejora del negocio hotelero se enmarca en incursionar en plataformas digitales a su alcance como las redes sociales (Kakesh, et al., 2021; Peco et al., 2021 a; Ristova y Dimitrov, 2019; Sánchez et al., 2020; Leva y Ziliani, 2018) al mismo tiempo, existe plena consciencia respecto que, en estos espacios sincrónicos, se necesita gestionar adecuadamente el flujo de información y contenidos con el apoyo de personal especializado como los Community Manager, para lo cual se requiere inversión económica y el compromiso de la alta dirección con la gestión de recursos centrados en el cliente (Sánchez, et al., 2020; Sin, et al., 2005; Ryals y Knox, 2001).

Desde la perspectiva del consumidor, el estudio de Peco et al., (2021 a) orienta a los directivos hoteleros a gestionar y valorar información digital oportuna, según el nivel de autoeficacia en alfabetización informacional de cada segmento, de manera tal que el sector se recupere gradualmente. Se aconseja, además, priorizar mensajes personalizados en medios online u offline para recuperar la confianza del huésped que está en constante alerta y cuidado de su salud (Merchant y Lurie, 2020).

Un análisis más integral es planteado por Frías et al., (2022) donde se demuestra que solo los ejecutivos que otorgan valor a una cultura organizacional centrada en el cliente podrán implementar con éxito diversas estrategias comerciales, tal y como, lo constituye la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM).

Por lo tanto, puede afirmarse que existe consenso, en torno a que la aplicación de la Gestión electrónica de Relaciones con Clientes en empresas de servicios hoteleros sobresale por su eficacia y eficiencia al asumir un rol mediador entre la toma de decisiones directivas y la retención de clientes de valor (Rodríguez y Sánchez 2020; Rosalina et al., 2019; Sakunthala 2021).

METODOLOGÍA

Sobre la base de emplear un enfoque cualitativo, el diseño de investigación utilizado fue la fenomenología hermenéutica, lo cual permitió describir e interpretar la esencia del qué y cómo se percibe, y experimenta un suceso desde la perspectiva del sujeto. Así mismo, esta forma de abordar la realidad facilita el ingreso al campo de la comprensión de los significados, que los sujetos otorgan a un fenómeno desde sus mundos cotidianos (Creswell, 2013; Moustakas, 2004; Salgado, 2007; Van Manen, 2003).

Además, el aporte de la tradición fenomenológica-hermenéutica viabilizó al equipo de investigación a identificar valoraciones y unidades de significados, para luego determinar

patrones de significados comunes que subyacen en el imaginario de los ejecutivos del CRM, siendo ello, la base que permita absolver la interrogante planteada en el apartado introductorio.

Para la formación de la muestra, se optó por el principio de selección gradual considerando los criterios de Robinson (2014), mediante el muestreo en investigación cualitativa, basado en entrevistas. El mismo se desarrolló mediante una serie de fases. En primer lugar, se trabajó con el muestreo intencional, a fin de identificar una submuestra de ejecutivos predispuestos en la búsqueda de nuevas formas de salir de la crisis. Luego, se determinó un rango de tamaño muestral, a partir de un mínimo de 15 y un máximo de 25 participantes.

A consecuencia del proceso anterior, se contó con 21 ejecutivos encargados del departamento de administración de hoteles ubicados en el centro histórico de ciudades con mayor flujo turístico como Ica, Tarapoto y Arequipa. Los participantes fueron 13 hombres y 8 mujeres, siendo el promedio de edad 55 años. Del total de ejecutivos, el 60 % cuenta con estudios universitarios (carrera de Administración de Negocios), el 30 % provienen de la escuela profesional de Economía y 10 % cuenta con estudios técnicos en turismo y hotelería. Como criterio de inclusión se seleccionaron hoteles formales de tres estrellas por disponer de mayor infraestructura en habitaciones y camas en las principales regiones reportadas como mejores destinos turísticos del Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021). Los criterios de inclusión fueron los hoteles tres estrellas formales registrados en las Direcciones Regionales de Turismo, entidades gubernamentales en Perú. Los criterios de exclusión fueron ejecutivos que no firmaron el consentimiento informado; además de directivos de hoteles informales.

Tabla 1. Ficha técnica de las entrevistas

Total hoteles visitados con categoría tres estrellas	12
Ciudades consideradas con mayor flujo de turistas	Ica, Tarapoto y Arequipa
<i>Distribución de los participantes</i>	<i>Ica = 7 ejecutivos entrevistados</i> <i>Tarapoto = 7 ejecutivos entrevistados</i> <i>Arequipa = 7 ejecutivos entrevistados</i>

Fuente: Elaboración propia.

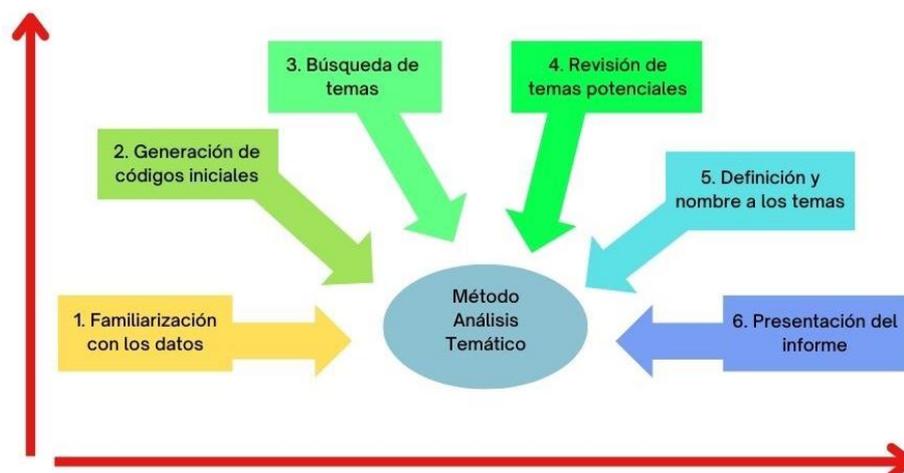
La técnica de recolección de información fue la entrevista en profundidad semiestructurada presencial, realizada de octubre a diciembre 2021 y validada previamente con 10 pruebas piloto. Para su construcción, se tuvo en cuenta los objetivos del estudio y el modelo de fortalecimiento de las capacidades de CRM de Yonggui y Hui (2012).

Como aspecto ético, las entrevistas a los ejecutivos recibieron el respaldo administrativo de las autoridades académicas de la “Universidad Nacional Mayor de San Marcos” (UNMSM),

facilitando una carta de presentación al equipo de investigación para el ingreso a los hoteles. En esa misma línea, se contó con el consentimiento verbal de los entrevistados, a quienes se les otorgó un código para proteger sus datos personales, garantizando en todo momento la confidencialidad de la información recabada.

La etapa preliminar se inició con la transcripción de las entrevistas de los participantes, según las normativas del sistema de transcripción de Jefferson (1984), que permitió el registro textual, así como los actos, gestos, silencios, tono de voz y contexto registrados en hojas de cálculo. A continuación, con el apoyo del software ATLAS-ti 9.1.3, se procedió a utilizar el método de análisis temático de Braun y Clarke (2014), según la figura 2 que permitió identificar, organizar y presentar información relevante sobre patrones de significado (temas), a partir de los datos analizados.

Figura 2. Método de análisis temático

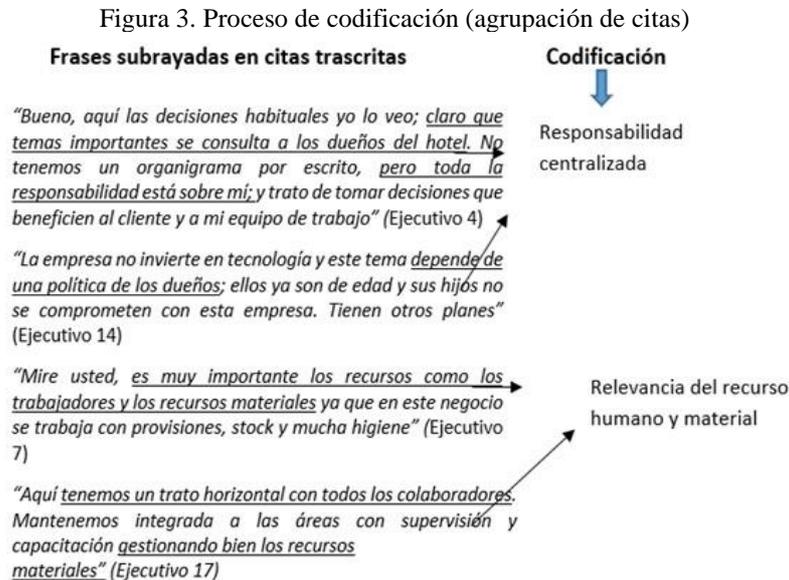


Fuente: Braun y Clarke (2014)

La primera fase fue la familiarización con los datos, en donde se revisó minuciosamente, la transcripción de las entrevistas para extraer y codificar las citas de mayor pertinencia.

Después, en segunda instancia, se procedió a generar codificaciones preliminares definidas como enunciados o palabras cortas que se asignan simbólicamente a un atributo de una cita significativa (Miles, et al., 2014). Para ello, se identificó frases potencialmente relevantes al interior de las citas seleccionadas y se las codificó cuidando en todo momento, que los códigos reflejaran los significados de los participantes. Para este ejemplo, se obtuvo las codificaciones *Responsabilidad centralizada* y *relevancia del recurso humano y material*. El objetivo de esta etapa fue clasificar, analizar y comprimir los datos. En ocasiones, fue necesario recodificar los datos ya examinados. De igual manera, se tomó continuas decisiones respecto a

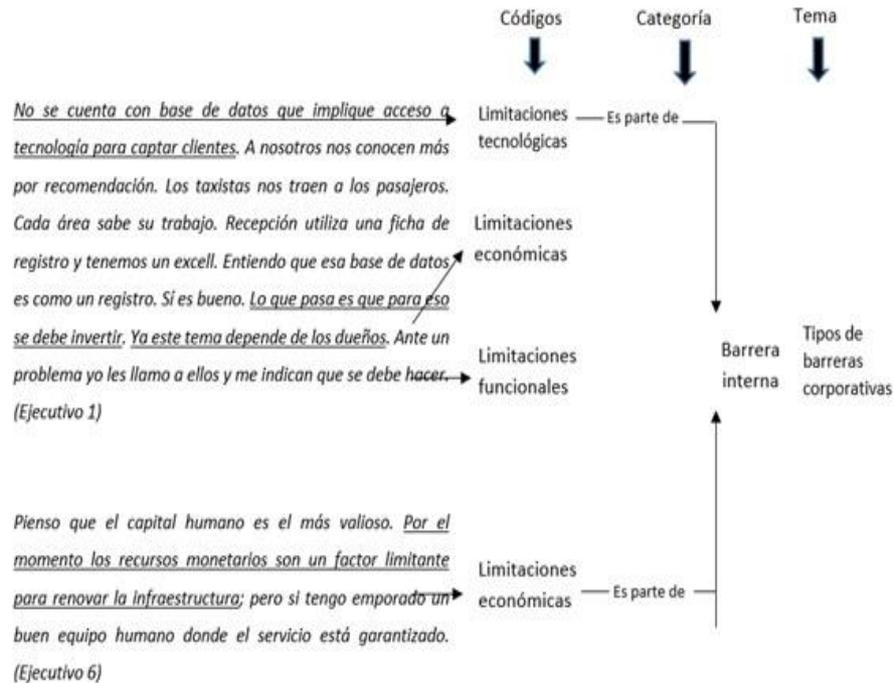
la aplicación del código a emplear o si se requería un código nuevo para ciertos datos semánticamente homogéneos. Finalmente, se determinó trabajar con el mismo código. Esta peculiaridad se repitió en diversos tramos del análisis a lo largo de esta segunda etapa.



Fuente: Elaboración propia.

En la tercera fase se realizó la categorización (agrupación de códigos con características comunes) e identificación de temas tentativos, los cuales posteriormente reflejaron patrones coherentes y significativos. En los datos analizados se encontró códigos agrupados en torno a limitaciones tecnológicas, económicas y funcionales que evidencia la categoría llamada barrera interna. Luego, se procedió a construir y plantear el tema provisional emergiendo la denominación ‘tipos de barreras corporativas’, el cual nace a partir de la categoría identificada y gestionando la siguiente pregunta ¿A qué se refiere la expresión barrera interna? El resultado de este proceso es el esquema siguiente.

Figura 4. Categorización e identificación de temas tentativos



Fuente: Elaboración propia

En la cuarta fase se efectuó una revisión de los temas potenciales con los datos codificados y no codificados. Ello, en aras de efectuar un control de calidad de manera integral. Aquí, se procedió a comparar y verificar si los temas tentativos tenían relación con los datos. De igual modo, se detectó, por un lado, códigos que no eran afines con los temas y se les reubicó bajo otro tema y, de otro lado, ciertos códigos y temas que fueron descartados del análisis al verificarse que no contribuían con la resolución de la pregunta de investigación. En esta sección, se trabajó con la tabla de coocurrencia que permite contar con una lista de códigos más concurrentes que significa el número de veces que dos códigos son vinculantes.

Posteriormente, en la quinta fase se procedió a otorgar una nominación a los temas considerando su jerarquía y evaluando si su nomenclatura tiene relación con la representatividad de los datos.

En la sexta fase que corresponde a la presentación del informe, se cruzó la data empírica con el marco teórico, mediante la inducción analítica (a partir de nuevos hallazgos se va induciendo hechos) presentándose los resultados respectivos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Frente a lo analizado de las entrevistas, los resultados reflejan que los componentes tecnología CRM y enfoque a clientes de valor son categorías que logran valoración en los ejecutivos los cuales se detallaran, según tabla 2 y figura 5.

En lo referente al componente organización de recursos CRM que permite la toma de decisiones con relación al diseño organizacional y el manejo de los recursos, se presentó respuestas unánimes. Los ejecutivos de las pequeñas empresas hoteleras reconocen que la estructura de su organización está basada en una “Responsabilidad centralizada” a través de organigramas verticales, en donde los dueños cumplen la función de delegar responsabilidades al ejecutivo. Éste, a su vez, dirige y supervisa a los colaboradores para que realicen funciones operativas. Es así como, al suscitarse un problema de envergadura mayor durante el servicio, la responsabilidad la asume el ejecutivo y si éste no puede, lo canaliza a los dueños. "Bueno aquí en el hotel la responsabilidad recae en mí o en los dueños; por eso trato de exigirles a los chicos que trabajen bien, para no tener imprevistos" (Ejecutivo 1, región Tarapoto).

No obstante, los entrevistados señalaron la “Relevancia del capital humano y material” para la organización. Por una parte, los empleados son considerados un factor esencial para llegar a la meta de la empresa. Por lo tanto, se les brinda capacitación para mejorar sus habilidades y competencias. Asimismo, valoran los recursos materiales, ya que deben encontrarse a disposición de los trabajadores para satisfacer las necesidades de los clientes. "Es muy importante capacitar a los trabajadores y contar con los recursos materiales ya que en este negocio se trabaja con provisiones, stock y mucha higiene" (Ejecutivo 7, región Arequipa)

Asimismo, priorizan la “comunicación horizontal” como mecanismo para organizar los recursos y llegar a la meta. Señalan que esta forma de interactuar permite el trabajo en equipo y la coordinación entre las diferentes áreas, las cuales se dan a través de un canal interno (WhatsApp empresarial) y por reuniones de trabajo. "Desde mi oficina busco que las áreas trabajen en equipo; los capacito, señalando que lo bueno o malo del trabajo de uno influye en los demás" (Ejecutivo 4, región Tarapoto).

Sin embargo, se detecta “Barreras en el sector hotelero”, que dificultan el progreso del negocio registrando la mayor cantidad de codificaciones, según el reporte de la figura 1 de codificación. Por un lado, se encuentran las barreras internas, que son una limitante para la adquisición de materiales, debido a que se requiere de la aprobación de los accionistas o dueños. Por otro parte, se encuentran las barreras externas como la pandemia y la falta de apoyo del Estado, a través de los Gobiernos Regionales y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; las cuales son percibidos como entes públicos que no los apoyan para surgir. “En el tema de mejorar el servicio, cumplimos con los protocolos de seguridad e higiene; eso es ahora, lo más valorado por los clientes. Cada momento desinfectamos las habitaciones; en eso invertimos los

recursos; además como comprenderá el Covid-19, afectó mucho a este sector” (Ejecutivo 8, región Ica).

En este marco y frente al contexto pandémico, los ejecutivos consideran de importancia la “retención de clientes para generar rentabilidad al negocio”. Para ello, se capta a los clientes por medio de promociones en las redes sociales y cartas de presentación; y después de brindar el servicio, buscan la satisfacción de estos, para así obtener su recomendación y retornen en otra oportunidad. “Mire usted, yo tengo 6 años aquí y he armado una cartera de clientes corporativos con empresas; con ellos coordinamos y cada cierto tiempo nos solicitan reserva. Ese tipo de clientes nos interesan y le damos toda la atención” (Ejecutivo 12, región Ica).

En el componente Tecnología CRM, los directivos señalan la “ausencia de tecnología o sistema de datos” que permitiría conocer a profundidad las necesidades del cliente. Dicha carencia se da por las mismas Barreras en el sector, que disminuye la posibilidad de poder invertir en ellas, pero aun así entrar en contradicción ya que si bien señalan poder obtenerlas en un futuro; sin embargo, precisan que su uso es para hoteles de mayor escala. "Nos ayudaría; pero eso es cuando el hotel es muy grande. Aquí no es tan necesario, entiende a lo que me refiero ¿no?" (Ejecutivo 14, región Ica).

A pesar de la ausencia de tecnología especializada en almacenar datos y distribuir información del cliente a las áreas implicadas, se menciona que esta herramienta mejorará el servicio por las “mismas facilidades que genera, sobre todo al obtener una base de datos centralizada”. Entre los beneficios percibidos se identifica la agilización de los procesos internos, la automatización de la información, y la facilitación la toma de decisiones. "La información del cliente es clave para tomar buenas decisiones; pero como usted ve, falta renovarnos y estar al día, con la gestión de procesos mediante tecnología" (Ejecutivo 21, región Arequipa).

Una forma en la que usan la tecnología es aprovechando los “Canales de Comunicación Digital” con el empleo de redes sociales y correos corporativos. Además, estas herramientas son administradas para promocionar el servicio y generar contacto con los clientes. Cabe recalcar, que dichos canales son utilizados por ser accesibles y económicos. "Siempre estamos viendo formas diferentes de atraer y retener usuarios. Las redes sociales son medios de apoyo a bajo costo” (Ejecutivo 11, región Ica).

Por otra parte, el componente Gestión de conocimientos de Clientes de Valor, se emplearon los “sistemas de registro de información” como las fichas de registro manual o en Excel. Estas fichas son administradas por el área de recepción y los directivos, en tanto ellos,

no muestran interés en utilizarlas para personalizar y crear promociones de valor. Estas herramientas tienen la característica de ser escogidas por su bajo costo, y su manejo se restringe estrictamente al registro de datos por seguridad. "Contamos con fichas de reporte donde se escribe algún pedido especial. Esta forma de trabajo si bien es manual, hasta la fecha no genera mayores gastos" (Ejecutivo 2, región Tarapoto).

En cuanto, a las estrategias que emplean para orientarse hacia clientes rentables o de valor, que es otro componente del CRM, está el "Compromiso de cumplir con el servicio ofrecido y la interacción con prospectos mediante los sistemas de información en redes sociales". Ello, refleja la actitud positiva de los ejecutivos para cumplir con la política de satisfacción al cliente (cuya codificación fue recurrente, según la tabla 2), donde importa brindar atención personalizada, limpieza, puntualidad, seguridad, descuentos y esmero en la atención al huésped, para así poder generar la recomendación del servicio. "Desde mi experiencia, depende de saber escuchar atentamente los pedidos de los clientes y brindar según su solicitud, un servicio que responda a sus expectativas precisando esos detalles o gustos adicionales (...) Nuestra labor está en brindarle el mejor servicio para que el visitante quede contento y pueda recomendarlo. El marketing boca a boca, en el sector hotelero es un indicador de nuestro trabajo" (Ejecutivo 19, región Arequipa).

La tabla 2 permite la visualización integral de la estructura de los datos ordenados y representados por conceptos interrelacionados.

Tabla 2. Códigos y documentos primarios

Códigos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	Tot.
Ausencia de un sistema de información tecnológica	0	2	2	3	2	4	1	2	2	3	3	3	2	4	3	3	1	2	2	1	4	49
Barreras en el sector hotelero	1	0	0	2	3	2	2	6	4	5	4	1	2	4	3	5	3	4	2	3	6	62
Búsqueda de satisfacción del cliente	8	4	1	4	5	4	3	2	4	1	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	4	55
Canales de comunicación con el cliente a través de redes sociales	2	3	2	3	5	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	35
Compromiso frente al servicio	2	2	2	2	3	1	2	2	4	2	2	1	3	4	2	4	2	2	3	2	1	48
Comunicación y gestión horizontal	4	6	2	3	3	3	4	2	4	3	1	3	2	0	2	0	3	3	3	3	3	57
CRM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Facilidades percibidas frente a la base de datos centralizada	1	1	4	1	1	2	2	2	2	0	2	3	3	3	2	2	2	4	2	3	2	44
Gestión de Conocimientos de Clientes de Valor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Organización de Recursos CRM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Orientación a clientes de valor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relevancia del recurso humano y material	2	3	2	1	0	3	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	1	35
Responsabilidad centralizada	5	1	4	3	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1	1	0	0	3	1	0	0	35
Retención de clientes como medio para la rentabilidad	1	3	2	3	2	3	1	1	0	2	1	3	1	2	1	0	1	1	1	3	3	35
Sistemas para el registro de información del cliente	3	4	3	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	14
Tecnología CRM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	29	29	24	25	26	25	20	23	26	21	20	20	19	22	18	19	16	25	18	19	25	469

Nota. E=Ejecutivo.

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Red semántica, según categorías emergentes



Fuente: Elaboración propia

En esta fase de discusión de resultados, la categoría Organización de recursos CRM que implica decisiones gerenciales del diseño organizacional y gestión de recursos, los resultados obtenidos fueron los códigos “Responsabilidad centralizada” “relevancia del capital humano y material” “comunicación horizontal” y “barreras del sector hotelero” ya que los ejecutivos admiten que las Pymes hoteleras de tres estrellas tienen un diseño organizacional de tipo vertical donde decisiones de trascendencia recae en los dueños siendo solo responsabilidad de los ejecutivos las funciones cotidianas. Este resultado se corrobora con investigaciones de

García (2015) y Sin et al., (2005) quienes detectaron que los pequeños hoteles tienen dificultades para retener a clientes ya que la alta dirección ejerce un tipo de gestión tradicional de tipo vertical sujeta a decisiones de los accionistas que actúa como una de las barreras que ocasiona falta de compromiso de tiempo y recursos siendo el personal el capital más difícil de reorientar a relaciones armoniosas con los clientes a pesar que los ejecutivos desarrollan prácticas de comunicación fluida con sus colaboradores. A su vez, los estudios de Ryals y Knox (2001) ratifican lo encontrado en el trabajo de campo al señalar que las pequeñas organizaciones de servicios presentan una débil estructura organizativa y falta de compromiso de la alta dirección para reorganizar la empresa en torno a una visión común de orientación al cliente. Las barreras halladas limitan las competencias gerenciales y se contraponen con el modelo del fortalecimiento de capacidades CRM planteado en la base teórica que dispone orientar los recursos al servicio del cliente a fin de consolidar capacidades de gestión en la interacción empresa-clientes (Yonggui y Hui, 2012).

Por su parte, los resultados de la categoría Tecnología CRM mediante el código “ausencia de tecnología especializada o sistemas de datos” es uno de los patrones de significado que se percibe como una carencia de recurso frente al código “facilidades o ventajas de tener una base de datos del cliente centralizada” valorada como un anhelo por los entrevistados es divergente con los estudios de Sin, et al., (2005) quienes implementaron tecnologías CRM en las organizaciones logrando recopilar, almacenar, analizar y compartir información del cliente lo cual generó una ventaja competitiva ya que permitió a las empresas responder, de manera rápida y efectiva, a las necesidades de sus clientes. Asimismo, el código “Uso de canales de comunicación digital” es el patrón de significación que se asemeja con múltiples estudios que señalan que hoy las organizaciones vienen utilizando las redes sociales como herramienta del e-CRM por su fácil uso y accesibilidad económica que permite mejorar la experiencia de los usuarios y el logro de lealtad del cliente a largo plazo (Kakesh, et al., 2021; Peco et al., 2021 a; Leva y Ziliani, 2018). A su vez, los hallazgos desprenden contradicción con lo que propone el modelo de Yonggui y Hui (2012), debido a que la carencia de tecnología especializada como minería de datos, utilizada para procesos de segmentación, debilita las capacidades de desempeño del CRM, en el sector hotelero.

Los resultados de la categoría Gestión de conocimientos de clientes de valor mediante el código emergente “sistemas de registro de información convencional” es similar con los hallazgos de Peco et al., (2021 a) y de Merchant y Lurie (2020) que encontraron en su investigación deficiente gestión de la información y desconocimiento de clientes rentables en

el sector hotelero ya que se desaprovecha la oportunidad de captar y gestionar información digital oportuna a fin de generar mensajes personalizados en cada segmento a través de medios online u offline para recuperar la confianza del huésped. En esta línea, el modelo de fortalecimiento de las capacidades de CRM de Yonggui y Hui (2012) se opone a la forma de gestión de conocimiento hallado en la realidad de las pymes hoteleras ya que esta propuesta teórica resalta la información y conocimiento del cliente como recurso intangible de alto valor, pues contribuye a enaltecer las capacidades del CRM.

Finalmente, los resultados de la categoría Orientación a clientes de valor mediante los códigos “compromiso frente al servicio ofrecido a través de redes sociales” y “búsqueda de satisfacción del cliente” son mecanismos que propagan los ejecutivos para retener clientes cumpliendo tan solo con necesidades básicas como limpieza y esmero en la atención; éstos hallazgos concuerdan parcialmente con lo obtenido por Peco, et al., (2021 b), quienes comprobaron la existencia de una relación indirecta significativa entre la adopción del compromiso del servicio con clara orientación al mercado en línea y el desempeño de los hoteles mediante la aplicación conjunta de Revenue Management, satisfacción al cliente y CRM por canales digitales. Por otro lado, al comparar los resultados de esta sección con el modelo de las capacidades de CRM de Yonggui y Hui (2012) se verifica que los resultados empíricos no guardan relación con el modelo planteado ya que si bien la realidad delata la intención de los ejecutivos de brindar calidad en el servicio para generar satisfacción del cliente se detecta en el componente Recursos CRM debe estar primero garantizado y no lo está, según indican los ejecutivos.

CONCLUSIÓN

Como respuesta al objetivo de investigación se concluye que el uso de canales digitales como Facebook y WhatsApp, así como la satisfacción del cliente son estrategias de marketing presentes en la Tecnología CRM y Enfoque a Clientes de Valor; componentes del CRM valorados por los ejecutivos hoteleros para la retención de clientes en la nueva normalidad. Si bien hay un desconocimiento expreso del CRM, las prácticas comerciales identificadas abren la oportunidad para la construcción del CRM como estrategia de negocio; más allá de su actual rol tecnológico en el sector hotelero, a fin de acelerar la reactivación del sector turismo.

Si bien a nivel de la categoría Organización de Recursos, los ejecutivos reciben la confianza de los dueños en medio de organizaciones verticales, lo verídico es que tanto las barreras internas como externas limitan las competencias y capacidades gerenciales, para

implementar estrategias de marketing innovadoras; más allá de las redes sociales que permitan de manera sostenible atraer, retener y mejorar las relaciones con clientes.

A nivel de la categoría Tecnología CRM, se concluye el conocimiento y valoración que los ejecutivos otorgan a las redes sociales para interactuar con los potenciales clientes, desconociendo la existencia de estrategias como el CRM y los sistemas tecnológicos que utiliza como minería de datos y software enfocados en generar experiencias personalizadas con valor diferencial.

Con relación, a la categoría Gestión de Conocimientos de Clientes de Valor, se evidencia el predominio de mecanismos manuales en el registro de datos del usuario por limitaciones tecnológicas y, a su vez, el desconocimiento de la alta dirección para aprovechar la data y convertirla en conocimiento valioso de clientes rentables, a fin de generar experiencias gratificantes, nuevos servicios y rapidez en la atención de reservas.

Finalmente, se determina que existe una aspiración de los ejecutivos respecto de una clara orientación a clientes de valor. Sin embargo, los hallazgos reflejan que el camino tomado está circunscrito al uso de las redes sociales como medio rápido, fácil, accesible, y que demanda menor costo para un sector duramente golpeado por la pandemia.

REFERENCIAS

Ahn, J., & Back, K. (2018). Influence of brand relationship on customer attitude toward integrated resort brands: A cognitive, affective, and conative perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(4), 449–460. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1358239>

Anderson, R., & Srinivasan, S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology & Marketing*, 20 (2), 123-138. <https://doi.org/10.1002/mar.10063>

Ardyan, E., & Sugiyarti, G. (2018). The influence of e-CRM capability and co-information sharing activity on product competitiveness and marketing performance of small and medium-sized enterprises. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 11 (2), 158-168. <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2018.090208>

Arshi, N. (2021). Applications of MIS in building Electronic Relationship with customers: A case-based study. *Periodica Journal of Modern Philosophy, Social Sciences and Humanities*, 1, 1–8. <https://bit.ly/3zFmrSy>

Batista, L., Dibb, S., Maureen, M., & Mathew, A. (2020). A CRM-based pathway to improving organisational responsiveness: an empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 28 (6), 494-521. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1555547>

Burhan, U. M. (2023). Digital Marketing in Promotion of Tourism Objects in Selayar Islands Regency. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01054. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1054>

Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management. Concepts and Technologies*. (2^a. ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann.

Cárdenas, A., & Sanca, M. (2020). Customer Relationship Management y captación de clientes en JMA Soluciones, San Isidro 2020. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 5 (2), 46-61. <https://bit.ly/3zCy4cL>

Clarke, V. & Braun, V. (2014). Thematic analysis. In T. Teo (Ed.), *Encyclopedia of Critical Psychology* (pp. 1947-1952). New York: Springer. <https://doi.org/10.1037/13620-004>

Creswell, J. (2013), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Estados Unidos: Sage.

Eltahir, A., Tarig, A., & Tarig, M. (2021). Comparative study of customer relationship management (CRM) and electronic customer relationship management (E-CRM). *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8 (7), 1-6. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.07.001>

Foroudi, P., Palazzo M., & Sultana, A. (2021). Linking brand attitude to word-of-mouth and revisit intentions in the restaurant sector. *British Food Journal*, 123 (13), 221-240. <https://doi.org/10.1108/BFJ-11-2020-1008>

Frías, D., Fernández, M., & Polo, A. (2022). Gamified environmental interpretation as a strategy for improving tourist behavior in support of sustainable tourism: The moderating role of psychological distance. *Tourism Management*, 91, 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104519>

García G. (2015). *Análisis del marketing relacional como estrategia de mejora continua de la calidad percibida en los hoteles 3 estrellas en Cusco*. [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio académico Universidad de San Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/5278>

Gómez, C. (2010). La relación cliente-agencia: visión de los clientes. *Pensamiento & Gestión*, 28, 25-53. <https://bit.ly/3Ke8Syd>

González, C. (2006). La retención del cliente. La “revalorización” del mismo y del producto ofrecido. *Estrategia Magazine*, 5 (68), 1-7. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a03>

Guerola, V., Oltra, R., Gil, H., & Gil, J. (2021). Research model for measuring the impact of customer relationship management (CRM) on performance indicators. *Economic research-ekonomiska istraživanja*, 34(1), 2669-2691. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1836992>

Hariyanti, T., Pradana, E. W., Wardani, D. S., & Fitriyanti, N. (2023). The Experiential Marketing to Increase Brand Trust and Loyalty of Non-Insurance Patients in the Outpatient Unit of the Army Hospital in Malang East Java, Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e02158. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.2158>

Hikmawati, N., Alamsyah, D., & Setiadi, A. (2021). *IT Implementation of Customer Relationship Management, 2020 Fifth International Conference on Informatics and Computing (ICIC)*. IEE <https://doi.org/10.1109/ICIC50835.2020.9288549>.

- Jefferson, G. (1984). On the organization of laughter in talk about troubles. En J. Maxwell Atkinson y John Heritage (Eds.), *Structures of Social Action: Studies in Conversation Analysis* (pp. 346-369). Cambridge: Cambridge University Press.
- Khanh, C., Phong, L., & Cao, K. (2022). The impact of organizational factors on E-CRM success implementation. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(4), 612-629. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2020-0096>
- Law, R., Fong, D., Chan, I. & Fong, L. (2018). Systematic review of hospitality CRM research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1686-1704. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2017-0333>
- Lee, L., Gilbert, D., & Mannicom, R. (2003). How e-CRM can enhance customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), 239-248. <https://doi.org/10.1108/02634500310480121>
- Leva, M., & Ziliani, C. (2018). Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(3), 304-322. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0097>
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Mercado, K., Perez, C., Castro, L., y Macias, A. (2019). Estudio Cualitativo sobre el Comportamiento del Consumidor en las Compras en Línea. *Información Tecnológica*, 30(1), 109-120. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000100109>
- Merchant, R., & Lurie, N. (2020). Social Media and Emergency Preparedness in Response to Novel Coronavirus. *Jama*, 323(20), 2011-2012. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.4469>
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. Arizona: Arizona State University.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021). *Reportes de Turismo - Reporte Mensual de Turismo - Diciembre 2021*. <https://bit.ly/3KdjayF>
- Moorthi, D. (2020). E-CRM an overview. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 12(3), 795-801. <https://bit.ly/3nJajgm>
- Moreda, M. (2021, 10 de noviembre). *La ineludible apuesta tecnológica del sector turístico de América Latina y el Caribe*. BID. <https://bit.ly/3KfVgwU>
- Moustakas, C. (2004). *Phenomenological research methods*. California: Sage Publications.
- Nguyen, K. (2021). Innovation capability: The impact of e-CRM and COVID-19 risk perception. *Journal Technology in Society*, 67, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101725>
- OECD. (2020). *OECD Tourism Trends and Policies 2020*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>

- Orantes, S., Vásquez G., y Tejeida, R. (2019). Acercar a los hoteles con sus clientes mediante las TIC. *Revista Digital Universitaria (RDU)*, 20 (3), 1-13. <http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2019.v20n3.a2>
- Organización Mundial del Turismo (2020). *Barómetro del Turismo Mundial mayo 2020: con especial enfoque en el impacto de la Covid-19*. OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284421954>
- Organización Mundial del Turismo (2021). *Guiar la recuperación del turismo*. OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284421954>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2022, 25 de marzo). *Barómetro del turismo mundial. El turismo inicia 2022 fuerte, mientras se enfrenta a nuevas incertidumbres*. OMT. <https://bit.ly/40NG8Dy>
- Palazzo, M., Foroudi, P., & Ferri, M. (2021). Examining antecedents and consequences of perceived service quality in the hotel industry: a comparison between London and New York. *The TQM Journal*, 33 (7), 193-221. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2020-0203>
- Pan, S., & Lee, J. (2003). Using e-CRM for a unified view of the customer. *Communications of the ACM*, 46(4), 95-99. <https://doi.org/10.1145/641205.641212>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40. <https://bit.ly/3m9kCds>
- Pascual, P., Santos, M., López, J., & Molina, A. (2021). *Key drivers of innovation capability in hotels: implications on performance*. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102-825. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102825>
- Peco, F., Frías D., & Polo A. (2021a). Tourists' information literacy self-efficacy: its role in their adaptation to the "new normal" in the hotel context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (12), 4526-4549. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0397>
- Peco, F., Frías D., & Polo A., (2021b). Revenue management and CRM via online media: The effect of their simultaneous implementation on hospitality firm performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 46-57. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.02.004>
- Rashwan, M., Mansi, A., & Hassan, H. (2019). The impact of the E- CRM (expected security and convenience of website design) on E- loyalty field study on commercial banks. *Journal of Business & Retail Management Research*, 14 (1), 106-122. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V14IS01/ART-10>
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2000). On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, 64 (4), 17-35. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.17.18077>
- Ristova, C., & Dimitrov, N. (2019). The value of social media as digital tool in hospitality. *International Journal of Information, Business and Management*, 11 (3), 155-162. <https://bit.ly/2C3XNO2>

- Robinson, O. (2014) Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25-41, <https://doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>
- Rodríguez, C., y Sánchez, M. (2020). Análisis cualitativo de la imagen turística online de Zafra (España) a través de los comentarios en Tripadvisor. *Revista Investigaciones Turísticas*, 21, 128-151. <https://doi.org/10.14198/INTURI2021.21.7>
- Rogers, M., & Peppers, D. (2010). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework* (2ª ed.) Nueva Jersey: Wiley.
- Rosalina, V., Hamdan H., & Triayudi, A. (2019). Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) Application as Efforts to Increase Customer Retention of Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Banten Indonesia. *International Journal of Computer Applications*, 181 (39), 1-9. <https://doi.org/10.31227/osf.io/p9rsm>
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-Functional Issues in Implementing Marketing Through Relational Customer Relationship Management. *European Management Journal*, 19(5), 534-542. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00067-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00067-6)
- Sakunthala, A. (2021). Perceived benefits of CRM in selected Industries. *Asian Journal of Management*, 12(2), 10-16. <https://doi.org/10.52711/2321-5763.2021.00023>
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Revista de Psicología Liberabit*, 13 (13), 71-78. <https://bit.ly/43a5TiX>
- Salim, E., Ali, H., & Yulasmí. (2023). Modeling Interest in Visiting Through Expected Values in Tourism at Solok Regency, Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e0986. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.986>
- Sánchez, M., Fernández, M., y Mier F. (2020). El uso y la importancia de las redes sociales en el sector hotelero desde la perspectiva de los responsables de su gestión. *Investigaciones Turísticas*, 20 , 50-78. <https://doi.org/10.14198/INTURI2020.20.03>
- Shin, H., & Kang, J. (2020). Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102664>
- Sin, L., Tse, A., & Yim, F. (2005). CRM conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), 1264-1290. <https://doi.org/10.1108/03090560510623253>
- Sofi, M., Bashir, I., Parry, M., & Dar, A. (2020). The effect of customer relationship management (CRM) dimensions on hotel customer's satisfaction in Kashmir. *International Journal of Tourism Cities*, 6(3) , 601-620. <https://doi.org/10.1108/ijtc-06-2019-0075>
- Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Revista de Marketing*, 63 (4), 168-179. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s116>

Tariq, M., Jamil, A., & Ramayah, T. (2019). Modeling the effectiveness of electronic customer relationship management (E-CRM) systems: Empirical evidence from Pakistan. *Revista Gestão and Tecnología*, 19, 77-100. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/0.v0i0.1747>

Van, M. (2003). *Investigación Educativa y Experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad*. Barcelona: Idea Books

Yonggui, W., & Hui, F. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents, and consequences. *Management Decision*, 50 (1), 115-129. <https://doi.org/10.1108/00251741211194903>