



Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles

Padilla Meléndez, Antonio*
Garrido Moreno, Aurora**

Resumen

El objetivo fundamental de este trabajo es analizar los factores que afectan la implementación de la gestión de relaciones con clientes o *Customer Relationship Management* (CRM) en hoteles, y cuáles son las principales barreras que impiden su desarrollo. El trabajo se relaciona con investigaciones previas sobre el análisis del impacto de las Tecnologías de la Información en la dirección estratégica y su papel en la obtención de ventajas competitivas. La metodología empleada consiste en la revisión de literatura sobre el tema, y un estudio empírico, basado en la aplicación de un cuestionario autoadministrado vía correo electrónico con 311 respuestas válidas de hoteles españoles. Los resultados muestran que a pesar de las bondades mencionadas en la literatura acerca de la implementación de las tecnologías de la Información en general, y de la tecnología de gestión de relaciones con clientes en particular; su difusión en el sector hotelero está aún lejos de alcanzar la mayoría de los hoteles. Como contribución se señala qué tipo de hotel está implementando iniciativas de gestión de relaciones con clientes y las barreras que se están encontrando. El trabajo tiene implicaciones, por una parte para la teoría, profundizando en conceptualización y análisis de la gestión de relaciones con clientes, y por otra para los directivos, ya que proporciona guías sobre qué caracteriza a los hoteles que están implementando dicha tecnología.

Palabras clave: Tecnologías de la Información, Gestión de Relaciones con clientes o *Customer Relationship Management* (CRM), estrategia, marketing de relaciones, hoteles, España.

Recibido: 20-02-12. Aceptado: 29-09-12

* Profesor Titular en la Universidad de Málaga. Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo Universidad de Málaga, España, e-mail: apm@uma.es

** Profesora Ayudante, Doctora en la Universidad de Málaga. Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo Universidad de Málaga, España, e-mail: agarridom@uma.es

Managing Client Relations as a Strategic Initiative: Implementation in Hotels

Abstract

The fundamental objective of this study is to analyze the factors that affect implementation of managing client relations or *Customer Relationship Management* (CRM) in hotels, and identify the principal barriers impeding its development. The work is related to previous research about the impact of information technologies on strategic direction and their role in obtaining competitive advantages. The methodology consists of a review of literature on the subject and an empirical study based on applying a self-administered questionnaire via email, obtaining 311 valid responses from Spanish hotels. Results show that, despite the benefits mentioned in the literature regarding the implementation of information technologies in general and the technology of managing client relations in particular, its diffusion in the hotel sector is still far from reaching the majority of hotels. As a contribution, the study points out which hotels implement initiatives for client relation management and the barriers they encounter. This work has implications, on the one hand, related to theory, deepening in the conceptualization and analysis of client relation management, and on the other hand, for directors, since they offer guidance about what characterizes the hotels that are implementing the aforementioned technology.

Key words: Information technologies, client relation management or *Customer Relationship Management* (CRM), strategy, relationship marketing, hotels, Spain.

1. Introducción

La importancia de las tecnologías de la información (TI) y su impacto en la dirección de empresas turísticas es un hecho evidente. Sin lugar a dudas, las TI han revolucionado el panorama de los negocios a nivel mundial y la industria del turismo no ha permanecido ajena a dicho fenómeno (Sánchez et al., 2001). La información se ha convertido en un parámetro esencial para el sector y resulta evidente como las TI están produciendo numerosos cambios en la industria turística, que es intensiva en información (Poon, 1993), y en la cual todas las estrategias competitivas dependen estrechamente de ésta. Existen múltiples trabajos que analizan a las TI como fuente de ventaja competitiva en el sector turístico (i.e. Buhalis y Main, 1998; Uriel et al., 2001;

De Pablo, 2004). En este sentido, Uriel et al. (2001) realizan un extenso análisis de cómo las TI están transformando la competitividad del sector a través de distintos mecanismos como la reducción de costos, mejora en la calidad del servicio, introducción en nuevos canales de distribución y el incremento en la productividad. Por su parte, De Pablo (2004) indica que la implantación de dichas tecnologías produce efectos directos sobre la competitividad de las empresas turísticas a través de la diferenciación del producto y la reducción del costo. A su vez, estas tecnologías están optimizando los flujos de información, lo que revierte en mejoras en la gestión para las empresas de dicho sector, aumentándose la eficacia de sus procesos directivos. En resumen, se puede afirmar que las TI constituyen una herramienta clave para proporcionar venta-

jas competitivas en el sector turístico desde la perspectiva de la dirección estratégica (Uriel et al., 2001).

Centrando el análisis en el subsector hotelero, como parte del señalado sector turístico, se trata de un sector, al igual que el turístico donde se inserta, intensivo en información (Law y Jogaratnam, 2005, Cotec, 2007), y en el cual las TI juegan un papel determinante como factor clave de éxito en el sector (Claver et al., 2005, 2006). 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). Es más, se argumenta como el uso de TI se está convirtiendo en un requisito indispensable para el desarrollo de alianzas estratégicas, el desarrollo de sistemas de distribución innovadores y la comunicación efectiva con clientes y socios en el mercado hotelero (Buhalis y Main, 1998). Entre las tecnologías mencionadas que están ejerciendo un mayor impacto en los hoteles se encuentran las tecnologías de gestión de relaciones con clientes o *Customer Relationship Management* (en adelante CRM). Sin embargo, a pesar del papel fundamental que dichas tecnologías juegan como fuente de ventajas competitivas en un sector como el hotelero, existe evidencia de un uso limitado de dichas TI en el sector (Robledo, 1998; Zafiropoulos et al., 2006). Incluso, a nivel de cadenas hoteleras, la mayor parte de las mismas han estado aprovechando el potencial de las TI, como Internet, como centro de información estratégica, sin embargo, solo un pequeño porcentaje permitían la realización de transacciones en tiempo real o

utilizaban la web como herramienta de marketing relacional, desaprovechando por tanto las posibilidades que Internet ofrece en cuanto al desarrollo de relaciones con empleados u otros miembros del canal (Gilbert et al., 1999).

De forma similar, Law y Jogaratnam (2005), en un estudio en hoteles de Hong Kong, encontraron que, a pesar de que las empresas encuestadas mostraban un alto nivel de equipamiento tecnológico, en comparación con otro estudio similar realizado períodos anteriores, el uso de las TI se limitaba a la optimización de procesos de negocio y no se estaba aprovechando todo su potencial estratégico para la toma de decisiones. Por último, Cotec (2007), en un estudio a cadenas hoteleras y hoteles independientes, encontró que la introducción de las TI se concentraba principalmente en los procesos y funciones de cara al exterior, como marketing y reservas, mientras que los procesos de gestión interna quedaban en un plano secundario. Por tanto, observaron cierta inmadurez en el desarrollo de TI, ya que, a pesar de la transformación que está experimentando el sector para integrar las TI (generalización de las páginas web de hoteles, sistemas de distribución y marketing on-line, entre otros.) su esfuerzo e implicación en el desarrollo de las mismas deberían ser mayores (Cotec, 2007).

Se desprende, por tanto, que todavía queda mucho camino por recorrer en los hoteles para aprovechar el alto potencial que las TI ofrecen (Cotec, 2007) y que existen barreras que están frenando su difusión e implementación.

Sin embargo, a pesar del interés que existe en la literatura y en las empresas hoteleras sobre el CRM, aún se desconoce cuáles son los factores determi-

nantes de su adopción o por qué algunos hoteles adoptan la tecnología y otros no. Existe la necesidad de profundizar en el análisis de los hoteles que están implementando TI, en este caso CRM. Por tanto, el objetivo fundamental de este trabajo es analizar qué factores están afectando la implementación del CRM en hoteles y cuáles son las principales barreras que están impidiendo su desarrollo.

Para lograr dicho objetivo, se ha seguido una metodología basada en un estudio empírico con cuestionario web auto gestionado, realizado durante el primer trimestre de 2008 y dirigido a directivos de establecimientos hoteleros (población de 4405 hoteles españoles de categorías 3 a 5 estrellas de la Guía Oficial de Hoteles España 2007, editada anualmente por Turrespaña y muestra de 311 hoteles con error muestral del 5,5%). Se eligieron los hoteles de categoría superior por ser los más dinámicos e innovadores, teniendo una mayor amplitud de características y posibilidades (Claver et al., 2006) y por tener un mayor grado de inversión tecnológica, mostrando a priori, más información para los objetivos de este estudio. Sobre los datos obtenidos se analizó el sesgo de no respuesta, comprobando que la muestra se ajustaba correctamente a la población objeto de estudio. Con los datos obtenidos se realizaron análisis estadísticos univariantes y bivariantes.

2. Las tecnologías de la información como fuente de ventaja competitiva

Las TI tienen una importancia manifiesta en la caracterización de la dirección estratégica actual, dado que consti-

tuyen un factor de competitividad clave que puede llegar a modificar las estructuras de los mercados, lo que provoca que las empresas presten una atención primordial y creciente a estos aspectos para incorporarlos en su proceso de formación de la estrategia (Bueno et al., 2006). Fruto de este interés, numerosos investigadores en dirección de empresas han dirigido su atención a estudiar los efectos organizativos de las nuevas tecnologías, dando lugar a un creciente cuerpo de investigaciones sobre las diversas facetas de su comportamiento que se puede resumir en tres líneas de investigación generales (Del Águila et al., 2002): 1) descripción de las funciones que desempeñan las TI dentro de la organización, 2) examen de la influencia de las TI en la estructura organizativa, y 3) análisis del impacto de las TI en la dirección estratégica de la organización y su papel en la obtención de ventajas competitivas. Esta tercera línea ha sido la más estudiada en los últimos años, centrándose en los aspectos estratégicos, organizativos, sociales, económicos y de mercado de las TI (Ramírez, 2004; Galliers y Whitley, 2007).

En este contexto, existen numerosos trabajos que examinan el papel de las TI como fuente de ventaja competitiva para las empresas (McFarlan, 1984; Porter y Millar, 1985; Mata et al., 1995; Piccoli e Ives, 2005; Yang y Fu, 2007), en particular para las empresas turísticas (Buhalis y Main, 1998; Sánchez et al., 2001; Uriel et al., 2001; De Pablo, 2004; E-Business W@tch, 2005). Se ha indicado como las TI pueden ser utilizadas para alcanzar una ventaja competitiva en productos o mercados y permiten cambiar las bases de la competencia por diversas vías, tales

como la reducción de costos, la diferenciación de productos y la obtención de ventajas en la especialización de mercados, permitiendo además a la empresa generar nuevos productos adaptados a las necesidades de sus clientes y, por tanto, producir mejoras en la calidad de los productos y su distribución (McFarlan, 1984). Las TI están transformando la cadena de valor de las empresas, expandiendo sus capacidades y transformando los procesos (Porter y Millar, 1985). Profundizando en ello, la visión basada en los recursos de la empresa sugiere que la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles basadas en TI debe centrarse menos en las herramientas tecnológicas en sí y más en el proceso de organizar y gestionar las TI dentro de la empresa (Mata et al., 1995), es decir, el efecto de las TI sobre los resultados de la empresa y sobre su ventaja competitiva dependerá de la actuación conjunta de la misma junto con un grupo de recursos de naturaleza humana, cultural o de gestión (Del Águila et al., 2002). Y no es la tecnología en sí lo que constituye un elemento diferenciador, sino es el uso creativo e innovador de dicha tecnología, mejorando el valor de los servicios ofrecidos, lo que sirve de base para diferenciarse de la competencia (Yang y Fu, 2007).

Por tanto, se puede afirmar que los factores organizativos van a desempeñar un papel fundamental a la hora de implementar con éxito cualquier iniciativa tecnológica, lo cual se relaciona con la llamada *paradoja de la productividad* de las TI. Robert Solow, profesor de estadística y premio Nobel de Economía, acuñó en los años ochenta, el término *computer paradox*. Solow (1987), estudió el efecto de la

introducción de TI sobre la productividad de los Estados Unidos, y puso en evidencia que las inversiones en TI no producían incrementos en la productividad de las empresas. Esta paradoja ha sido ampliamente estudiada después (i.e. Brynjolfsson y Hitt, 1996; 2000), encontrándose que para materializar los beneficios potenciales de la introducción de tecnología, eran necesarias inversiones complementarias (inversiones en activos intangibles) en aspectos organizativos tales como nuevas estructuras, procesos de negocio, procesos de transmisión de conocimiento entre trabajadores, formación y nuevos sistemas de incentivos (Brynjolfsson y Hitt, 2000; Brynjolfsson et al., 2002). Así, se ha observado que la introducción de tecnología por sí sola en los hoteles no se traduce en incrementos en la productividad; es necesario realizar cambios organizativos e integrar las herramientas con la estrategia de negocio, para que se produzcan dichos incrementos (Sigala, 2003). De modo más amplio, en las empresas turísticas, se ha evidenciado cómo, para optimizar el valor de negocio, es necesario adoptar un enfoque más estratégico al momento de implementar y gestionar iniciativas tecnológicas, siendo fundamental la gestión y alineación de la tecnología con la estrategia de negocio y las operaciones de la empresa, para que su implementación incremente la productividad de manera sustancial (Sigala et al., 2004).

Teniendo en cuenta esta gran importancia mostrada por los aspectos organizativos y de gestión a la hora de implementar una iniciativa tecnológica, surge en la literatura el concepto de *iniciativa estratégica dependiente de TI o prácticas*

de negocio posibilitadas por las TI (Piccoli e Ives, 2005; Falk, 2005). Dichas iniciativas son definidas como movimientos competitivos identificables que dependen del uso de las TI para ser puestas en marcha y que se diseñan con objeto de mejorar de forma sostenida la posición competitiva de una empresa (Piccoli e Ives, 2005); como ejemplo de las mismas estarían el *e-business*, el ERP (*Enterprise Resources Planning*) o el CRM (Falk, 2005).

3. La tecnología *Customer Relationship Management* como iniciativa estratégica

El término CRM hace referencia a una estrategia de negocio que persigue la reorganización de los procesos de la empresa en torno al cliente, es decir, implica la recogida y análisis de información valiosa sobre clientes, con objeto de que sea difundida a través de toda la organización para crear un servicio personalizado y proporcionar al cliente una experiencia única (Sigala, 2005). El CRM no es solo una tecnología, sino que hace referencia a un concepto más amplio que incluye el uso de la misma y, desde un enfoque tecnológico se puede hablar de sistemas o soluciones CRM, e-CRM, y *Mobile CRM*. Los sistemas o soluciones CRM son sistemas informáticos que apoyan la gestión de relaciones con clientes (Xu y Walton, 2005), mientras que el e-CRM, CRM electrónico o CRM basado en la web (*Web based electronic Customer Relationship Management*) hace referencia a la utilización de Internet o la web como canal preferente para el establecimiento y desarrollo de relaciones con los clientes (Xu y Walton, 2005). Finalmente, el *Mobi-*

le CRM se refiere a una estrategia CRM que incluye comunicación unidireccional o interactiva entre la empresa y el cliente utilizando un dispositivo móvil (principalmente teléfono móvil), lo que ofrece una mayor autonomía temporal y espacial a la hora de establecer la comunicación (Sini-salo et al., 2007; Liljander et al., 2007).

Siguiendo este enfoque eminentemente tecnológico, se acepta de modo general la consideración de tres áreas fundamentales dentro del concepto de CRM (Adebanjo, 2003; Alfaro, 2004; Xu y Walton, 2005; E-business W@tch, 2006): CRM operacional, CRM analítico y CRM colaborativo. El CRM operacional apoya los procesos *front-office* (de cara al cliente) y se refiere a los diversos puntos de contacto a través de los que se recoge información sobre clientes (*contact centre, mail, fax, y fuerza de ventas*). El CRM analítico comprende una serie de herramientas analíticas que analizan la información existente sobre clientes con objeto de generar perfiles, identificar patrones de compra, determinar el grado de satisfacción y apoyar la segmentación de clientes. Se construye sobre el CRM operacional e incluye herramientas tecnológicas como almacenamiento y minería de datos (*data warehousing y data mining*), segmentación (*clustering*) y herramientas de evaluación del valor de clientes. El CRM colaborativo se refiere a que los sistemas CRM se integran con otros sistemas tecnológicos existentes en la empresa con objeto de ofrecer a los clientes una mayor capacidad de respuesta, mediante una mezcla coordinada de los canales de interacción con el cliente.

Sin embargo, el CRM es un término complejo que involucra diversos aspectos

tos de la organización, por lo que no puede ser reducido sólo al aspecto tecnológico, aun cuando los sistemas tecnológicos CRM, deben ser considerados como un componente clave a la hora de poner en marcha una estrategia de este tipo (Hansotia, 2002; Mendoza et al., 2007). Los sistemas de *software* CRM permiten a las empresas ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y a un costo inferior, por lo que, la mayor parte de las actividades que generan una orientación cliente-céntrica no serían posibles sin la tecnología adecuada (Sin et al., 2005).

Asumiendo que el CRM es mucho más que tecnología, no se puede olvidar que las herramientas CRM permiten a la empresa apalancar el poder de las bases de datos y tecnologías interactivas (por ejemplo Internet) para recopilar y almacenar ingentes cantidades de datos sobre clientes, extraer conocimiento de dichos datos y diseminar el conocimiento resultante a través de la organización (Zablah et al., 2004). De esta forma, el uso adecuado de la tecnología CRM se convierte en una capacidad estratégica clave permitiendo el desarrollo, gestión y análisis de información de clientes, lo que hace posible una segmentación más rentable y una comunicación colaborativa entre los distintos departamentos; se desarrolla una visión única y actualizada de cada cliente, lo que a su vez posibilita la relación con los mismos (Gordon, 2002). De esta forma, todas las interacciones que se realicen con los clientes deben ser almacenadas en una base de datos central, de manera que dicho historial permita al personal de la empresa conocer al cliente y sus necesidades, para ofrecerles un servicio personalizado.

Un sistema CRM automatizado es, por ello, vital para poseer un registro actualizado de todos los contactos realizados con clientes e ir almacenando sus patrones de compra, preferencias y quejas. A su vez, dicha información será convertida en conocimiento para la empresa mediante el uso de distintas herramientas de tratamiento de datos. El desarrollo de un sistema de este tipo requiere la integración y el trabajo conjunto de diversos tipos de tecnologías, tales como bases de datos, sitio web, intranet/extranet, sistemas de apoyo telefónico, contabilidad, ventas, marketing y producción (Xu y Walton, 2005). Por tanto, uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las empresas al poner en marcha dicha tecnología, es la necesidad de integrar las distintas aplicaciones (software CRM, automatización de la fuerza de ventas, almacenamiento y minería de datos, Internet y *Call Centre* o centro de atención de llamadas) para ser capaces de concentrar toda la información disponible sobre clientes (Hansotia, 2002; Curry y Kkolou, 2004; Chalmeta, 2006; Chakravorti, 2006; Mendoza et al., 2007; King y Burgess, 2007) y obtener *una visión única del cliente* en los diversos puntos de contacto (Curry y Kkolou, 2004). Por todo ello, según Chalmeta (2006), los sistemas tecnológicos CRM proporcionan múltiples beneficios a las empresas, entre ellos: aportan una visión única de los clientes, gestionan las relaciones con clientes de manera integrada sin importar el canal de comunicación utilizado, y permiten una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos implicados en las relaciones con clientes.

4. Tecnología Customer Relationship Management en el sector hotelero

El sector hotelero, donde la importancia del servicio al cliente es fundamental, se presenta especialmente posicionado para aprovechar las ventajas que el CRM ofrece (Gilbert et al., 1999; Piccoli et al., 2003; Lin y Su, 2003; Luck y Lancaster, 2003; Sigala, 2005). Las razones por las que las empresas hoteleras son especialmente apropiadas para la aplicación de los principios del CRM son diversas (Gilbert et al., 1999; Piccoli et al., 2003). En primer lugar, dichas empresas manejan una gran cantidad de información acerca de sus clientes, proporcionada en el proceso de reserva. Además, la naturaleza del servicio hotelero implica un contacto directo con el personal, con lo que estas interacciones pueden ser aprovechadas para aumentar el conocimiento sobre el cliente. De esta manera, el análisis de la información recopilada en todo el proceso permite a la empresa conocer las preferencias y necesidades de sus clientes, ofreciendo así un servicio personalizado y proporcionando experiencias únicas. En segundo lugar, las empresas hoteleras enfrentan un mercado cada vez más competitivo y complejo, en el cual se está incrementando la competencia en precios, a la vez que está disminuyendo la lealtad de los clientes y su fidelidad a la marca, por tal razón dichas empresas encuentran cada vez más dificultades a la hora de atraer y retener clientes (Sigala, 2005; Piccoli et al., 2003). Es por ello que el CRM se presenta como herramienta clave para la diferenciación y la retención de clientes.

Por otro lado, el CRM proporciona a los hoteles numerosas oportunidades estratégicas, ya que posibilita el apalancamiento del conocimiento de clientes, mejora la calidad del servicio y la satisfacción de clientes y orienta su gestión hacia la búsqueda de la excelencia empresarial (Lin y Su, 2003). Por tanto, considerando que el éxito de la empresa hotelera vendrá determinado por su habilidad para establecer y mantener relaciones de valor con sus clientes (Luck y Lancaster, 2003) se puede afirmar que el CRM se presenta como una herramienta estratégica fundamental para el sector, posibilita una diferenciación efectiva, mejora la lealtad de los clientes y por consiguiente la rentabilidad de la empresa. Para ello, los hoteles deben centrarse en la aplicación de estrategias CRM que tengan por objeto recopilar y almacenar información de valor sobre clientes, compartirla a lo largo de toda la organización y posteriormente usarla en la prestación del servicio, creando así experiencias personalizadas y únicas a los clientes (Sigala, 2005).

Una vez analizada la relevancia del CRM en el sector hotelero, se profundizará en diversas variables que determinan su implementación, y se plantearán las hipótesis de investigación. En este sentido, a pesar de existir literatura sobre la temática, no se han llegado a resultados concluyentes respecto a la relevancia empírica de dichos factores. En cuanto a los factores que afectan a la implementación del CRM en los hoteles, se han mencionado en la literatura la antigüedad del hotel, el tamaño, la localización geográfica, la categoría del hotel y la integración en cadenas hoteleras.

Sobre la antigüedad del hotel, se indica en la literatura que los hoteles de reciente apertura, reducido número de habitaciones y con una gran cantidad de servicios, son más propensos a la inversión en TI (Sahadev e Islam, 2005). En este sentido, un estudio desarrollado a nivel europeo, indica que la antigüedad de la empresa parece estar relacionada negativamente con la implementación de nuevas tecnologías, ya que la organización interna de las más jóvenes suele ser más flexible y favorable para la aplicación de nuevas herramientas y procesos (Comisión Europea, 2006). Asimismo, se observa que, especialmente en el sector turístico, la integración de las nuevas herramientas con los anteriores sistemas parece ser un problema relevante para empresas de cierta antigüedad. Sin embargo, esta relación no siempre es inversa, ya que otros autores no han encontrado relación entre la variable antigüedad de la empresa y la adopción de CRM (Tsikriktsis et al., 2004). Considerando todo lo anterior, se propone la relación entre la antigüedad y la implementación mediante la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La antigüedad del hotel está relacionada con la implementación de la tecnología CRM.

En cuanto al tamaño del hotel, según los estudios de E-business W@tch (2005, 2006), existe una correlación positiva entre tamaño de las empresas turísticas y la aplicación del CRM, siendo ésta última más relevante en empresas de gran tamaño. Por tanto, dado el elevado porcentaje de PYMES que componen el sector turístico europeo, es comprensible el bajo grado de implantación de CRM en dicho sector. Asi-

mismo, las motivaciones para implementar el CRM cambian en función del tamaño del hotel. Sigala (2005) encontró que los hoteles de mayor tamaño otorgaban una mayor importancia a factores como la reducción de costos o la mejora de procesos a la hora de implementar una estrategia de este tipo, mostrando además un mayor nivel de informatización y de implementación del CRM.

Hipótesis 2: El tamaño del hotel está relacionado con la implementación de la tecnología CRM.

Sobre la localización geográfica, esta se puede considerar con una doble perspectiva. Por un lado, la localización geográfica del hotel (ciudad, sol y playa, montaña) incide en el uso de TI, siendo los hoteles urbanos los más avanzados en su uso (Sánchez et al., 2001). Por otra parte, la localización geográfica de los clientes también incide, mostrando un mayor desarrollo tecnológico los hoteles que sirven a clientes provenientes de zonas con alta implementación y uso de TI. En este sentido, Sahadev e Islam (2005) encontraron que los hoteles más propensos a la adopción de TI eran los que servían a clientes que provenían de zonas avanzadas en el uso de Internet y TI. En cuanto a la localización de los hoteles, Sánchez et al. (2001) observaron la existencia de dos grandes segmentos: el primero formado por hoteles con un alto nivel de gestión tecnológica de la información, fundamentalmente hoteles de ciudad o de montaña, mientras que el segundo estaría compuesto por hoteles con un menor nivel de informatización, siendo en su mayor parte hoteles de playa o interior. Por tanto se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: La localización del hotel está relacionada con la implementación de la tecnología CRM.

Referente a la categoría del hotel, se ha observado que a mayor categoría del hotel, mayor grado de inversión y uso de TI (Namasivayam et al., 2000; Sánchez et al., 2001; Marín y Marín, 2002; Sahadev e Islam, 2005). Al respecto, Sánchez et al. (2001) encontraron que a medida que se incrementaba la categoría del hotel, mejoraba también el nivel de presencia de las dimensiones tecnológicas, así como la importancia otorgada a las mismas. Asimismo, Marín y Marín (2002) tras analizar 120 establecimientos hoteleros españoles de categoría media-alta, encontraron que a medida que aumentaba la categoría de los establecimientos, se producía un incremento tanto en el nivel de utilización como en la importancia que los establecimientos otorgaban a las innovaciones tecnológicas analizadas. Sahadev e Islam (2005), a partir de una muestra de 95 hoteles de diversos tamaños y categorías situados en Tailandia, encontraron que los hoteles más propensos a la adopción de TI eran los de categorías altas.

Hipótesis 4: La categoría del hotel está relacionada con la implementación de la tecnología CRM.

Respecto a la integración en cadenas hoteleras, según la literatura, los hoteles integrados en cadenas son más propensos a la inversión en TI y muestran un uso más avanzado (Marín y Marín, 2002; Figueroa y Talón, 2006; Gil y Meroño, 2006). Marín y Marín (2002) observaron que a mayor nivel de integración del hotel mayor nivel tecnológico. Asimismo, Figueroa y Talón (2006) analizaron una muestra de 192 hoteles y encontraron

que las cadenas hoteleras mostraban un uso más avanzado y una mayor integración de las TI. Esto puede deberse a que los hoteles integrados en cadenas cuentan con una dirección más profesionalizada, y al estar vinculados con otros establecimientos pueden compartir tecnologías, teniendo acceso a éstas más fácilmente y a menor costo. Por su parte, Gil y Meroño (2006) encontraron que, a pesar de que los hoteles examinados mostraban un nivel de desarrollo tecnológico similar, la relación positiva entre uso de TI y desempeño sólo se verificaba en las cadenas hoteleras. Este hecho se debía a que dichas empresas mostraban un uso más intenso y avanzado de su infraestructura tecnológica, obteniendo por ello mejoras tanto en ingresos como en satisfacción de sus clientes. Sin embargo, algunos estudios han señalado que los grupos hoteleros aun cuando disponen de la tecnología CRM, no están aprovechando todo el potencial que su página web ofrece para fomentar la estrategia CRM (Luck y Lancaster, 2003), encontrándose, en general los hoteles, aún en una etapa preliminar en la aplicación del CRM, sin ser plenamente conscientes de la importancia de un adecuado conocimiento de los clientes (Lin y Su, 2003).

Hipótesis 5: La integración en una cadena hotelera está relacionada con la implementación del chairman

5. Factores que afectan la implementación de la tecnología Customer Relationship Management

En este apartado, partiendo de una descripción breve de los hoteles encues-

tados, se analizan los factores que afectan a la implementación del CRM, testándose las hipótesis planteadas.

5.1. Descripción de los hoteles analizados

La muestra estaba compuesta por 311 hoteles españoles, y la mayor parte de los mismos son de una categoría de 3 y 4 estrellas (48,6% y 46,6%, respectivamente). Para analizar el tamaño de los establecimientos, se empleó el número de empleados y el número de camas. Para este último criterio, se siguió la delimitación propuesta por Camisón (2000) que distingue entre hoteles familiares (menos de 100 camas), pequeños (entre 101 y 150 camas), medianos (entre 151 y 300 camas) y grandes (más de 300 camas). Siguiendo este criterio, la mayor parte de los hoteles que componen la muestra (un 46%) son de tipo familiar, con menos de 100 camas, aunque también se encontró un alto porcentaje de hoteles medianos (21,9%) y grandes (17%). Si se mide el tamaño considerando el número de empleados, la mayor parte de los hoteles que componen la muestra (un 76,6%) tienen menos de 50 empleados. Por otra parte, para examinar las distintas modalidades de gestión de los hoteles analizados se siguieron las categorías establecidas por Claver et al. (2006); que son las siguientes: hotel independiente, perteneciente a una agrupación de hoteles independientes, o perteneciente a una cadena (explotado en régimen de propiedad, de arrendamiento, de contrato de gestión o en régimen de franquicia). Un 51,1% de los hoteles que componen la muestra son gestionados de manera independiente y

un 8% pertenece a una agrupación de hoteles independientes. Respecto a los integrados en cadenas hoteleras, la modalidad que registró una mayor frecuencia fue la integración en cadena mediante explotación en régimen de propiedad (un 26% de los hoteles encuestados). Respecto a los distintos segmentos de negocio en que se encuadraban los hoteles analizados, destacan como segmentos principales el urbano (25,5%), sol y playa (21,2%), rural/naturaleza (17,6%) y negocio/congresos (15,8%). Por otra parte, si se analiza la antigüedad, entendida como años de funcionamiento de los hoteles encuestados, se puede observar como un porcentaje importante de los mismos (32,2%) son de reciente apertura, ya que llevaban menos de 5 años en funcionamiento. Asimismo, más de un 50% de los hoteles que conformaban la muestra llevaban menos de 10 años funcionando, hecho que puede deberse al importante incremento de la oferta hotelera producida en España en los últimos años.

5.2. Implementación del *Customer Relationship Management*

Respecto al grado de implementación del CRM en los hoteles analizados un 49,2% (153 hoteles) afirmaron estar llevando a cabo una estrategia de este tipo. Comparando estos resultados con los reflejados en la Encuesta de Uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas (Instituto Nacional de Estadística, 2008) se observa como el grado de implementación del CRM es mayor en la muestra (49,3% frente a un 35,19%). Dichos datos son comparables con los obtenidos en este estudio ya que el período de reco-

gida de datos fue coincidente en el tiempo (primeros trimestres de 2008). El hecho de encontrar un mayor porcentaje de implementación en la muestra analizada puede deberse a que el 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 (campings y hoteles de 1 y 2 estrellas). Por otra parte, a los hoteles que efectivamente estaban llevando a cabo iniciativas de CRM se les preguntó qué tiempo llevaban utilizándola y cuál era el departamento responsable. En primer lugar, respecto al período transcurrido desde la implementación del CRM la mayor parte de los hoteles encuestados (el 50,3%) llevaban más de dos años empleando esta iniciativa estratégica, mostrando cierto grado de experiencia y madurez en la utilización de la misma. En este sentido, Hart et al, (2004); en un estudio empírico llevado a cabo sobre el efecto del aprendizaje organizativo en el éxito del CRM, consideraban que las empresas que llevaban utilizando la iniciativa menos de dos años se encontraban en una fase inicial de experiencia-aprendizaje, incrementándose este a partir de los dos años desde su implementación, y llegando a su máximo aprendizaje a partir de un período de cinco años.

Con respecto a la responsabilidad del CRM, ésta recae mayoritariamente en los departamentos comercial/marketing (51% de los casos), seguido por la dirección general (33%), considerando otros departamentos responsables (12% de los casos), las respuestas más repetidas fueron recepción, calidad, todos los departamentos de manera coordinada,

así como también se planteaba que el CRM era responsabilidad de la central de la cadena (en hoteles pertenecientes a cadenas).

En cuanto a las herramientas utilizadas para gestionar la información sobre clientes, las más utilizadas fueron el administrador de contactos (Outlook) (26,7%), la tecnología/software CRM específico (24,8%), las bases de datos (Access) (23,8%), la hoja de cálculo (17,2%) y los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) (7,6%). La pregunta fue definida con opción de respuesta múltiple, por lo que se permitió a los hoteles seleccionar cuántas herramientas consideraran convenientes. Sobre los principales canales de contacto con clientes, se observa como los más utilizados por los hoteles encuestados fueron el correo electrónico (31%), el teléfono (25,7%) y el sitio web (19,2%), muy por delante de otros medios como el correo postal o los dispositivos móviles. Como se evidencia, el sector hotelero muestra un alto grado de introducción de innovaciones tecnológicas básicas (canales de comunicación con clientes), pero presenta una carencia en cuanto a la utilización de soluciones tecnológicas avanzadas que faciliten tanto la gestión interna de procesos (gestión de aprovisionamiento o eficiencia energética) como los procesos de relaciones con clientes (CRM, herramientas de publicidad interactiva) (Red.es, 2006). Esto puede suponer un freno a la rentabilidad de estos hoteles, ya que se han señalado en otros trabajos la existencia de diferencias de rentabilidad significativas en función del distinto nivel de informatización de cada hotel (Claver et al., 2004).

Por otra parte, a los hoteles que afirmaron no estar llevando a cabo iniciativas CRM (50,8% de la muestra), se les preguntó sobre las causas de la no implementación. Siendo las más citadas el desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen (39,9% de los casos), por no considerarla necesaria (16,4%), por no disponer de presupuesto (9,8%) y por su elevado costo (7,1%). Por tanto, aunque se encuentra un cierto desconocimiento del CRM en los hoteles no usuarios, también se observa como gran parte de ellos se plantean su puesta en marcha (26,8%), con esto se puede afirmar que en los próximos años el porcentaje de implementación de CRM en el sector se verá notablemente incrementado. Estas causas coinciden en parte con lo señalado por Özgener e Iraz (2006) que estudiaron pequeñas y medianas empresas turísticas en Turquía, encontrando que las principales barreras a la implementación del CRM, además de las presupuestarias, estaban relacionadas con aspectos organizativos: ausencia de compromiso por parte de la alta dirección, comunicación inadecuada, ineficiencia de los procesos de negocio, conflictos interfuncionales y cultura organizativa inapropiada.

Asimismo, a los hoteles que afirmaron estar implementando CRM, se les preguntó por los principales beneficios que la estrategia había producido, tanto en términos financieros (crecimiento de las ventas, rentabilidad, disminución de costos), como en términos de una mayor satisfacción y lealtad de clientes. La puntuación de dichos ítems fluctuaba de 1 a 7. En este caso, los ítems que presentaron mayores puntuaciones medias fueron los relacionados con una mejora del nivel

de confianza de clientes, de su satisfacción y de su nivel de lealtad respectivamente. Por lo que puede afirmarse que, efectivamente, los hoteles que estaban implementando CRM estaban obteniendo ventajas competitivas en la gestión de sus clientes.

5.3. Contraste de las hipótesis que explican la implementación de la tecnología *Customer Relationship Management*

Con el objetivo de testar las hipótesis planteadas, y teniendo en cuenta que se trata de variables categóricas, se emplearon tablas de contingencia, el estadístico conocido como chi-cuadrado o X^2 que permite contrastar la hipótesis de que dos variables categóricas sean independientes. El valor del estadístico chi-cuadrado depende, no sólo del grado en que los datos se ajustan al modelo de independencia, sino también del número de casos de los que conste la muestra. Por esta razón, para estudiar el grado de relación existente entre dos variables eliminando el efecto del tamaño muestral, se utilizan medidas de asociación que intentan cuantificar el grado de relación y minimizan el efecto del tamaño de la muestra, como el coeficiente de contingencia y los coeficientes Phi y V de Cramer. Además, en el caso de variables categóricas que tengan un carácter ordinal (categoría medida en estrellas, tamaño medido en número de empleados o de camas) se utilizaron también medidas de asociación de carácter ordinal (Tau-b y Tau-c de Kendall y coeficiente Gamma) que proporcionan información adicional sobre cuál es el

signo de la relación observada entre variables (relación positiva o negativa).

Para contrastar estadísticamente la existencia de relación entre la antigüedad del hotel y la implementación del CRM se empleó el estadístico chi-cuadrado (Tabla 1). En este caso, la probabilidad asintótica del estadístico es 0,355 (superior a 0,05), por lo que se acepta la hipótesis nula de independencia y se puede concluir que las variables antigüedad e implementación del CRM no están relacionadas.

Por tanto, se rechaza la hipótesis 1 (la antigüedad del hotel está relacionada con la implementación de la tecnología CRM). En consecuencia, contrariamente a las afirmaciones de Sahadev e Islam (2005) de que los hoteles de reciente apertura eran más propensos a la implementación de iniciativas tecnológicas, en el presente estudio no se constata dicha relación. En este sentido, un estudio realizado por Tsiriktsis et al. (2004) que analizó el efecto de diversas características de la organización en la adopción de

CRM en empresas de servicios, tampoco encontraron relaciones significativas entre la variable antigüedad de la empresa y la implementación del CRM, siendo sus hallazgos, por tanto, coherentes con los de este trabajo. Por tanto, se puede decir que la implementación del CRM es independiente de la antigüedad del hotel, indicando esto que no existe un freno a su implementación derivado de los años que lleve abierto el hotel.

En cuanto al tamaño del hotel, el tamaño ha sido medido tanto en número de empleados como en número de camas, por lo que se mostrará el análisis realizado para ambos criterios de medida. En primer lugar, considerando el número de empleados (Tabla 2), el estadístico chi-cuadrado tiene asociado una probabilidad asintótica de 0,00 por lo que se rechaza la hipótesis de independencia y se comprueba que existe relación. No obstante, al existir varias casillas con frecuencias esperadas muy pequeñas, dichos resultados deben ser tomados con cautela. Las medidas simétricas de aso-

Tabla 1
Relación entre antigüedad e implementación de CRM

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,396(1)	4	0,355
Razón de verosimilitudes	4,444	4	0,349
Asociación lineal por lineal	0,002	1	0,967
N de casos válidos	311		
	Valor	Significación aproximada	
Phi	0,119	0,355	
V de Cramer	0,119	0,355	
Coefficiente de contingencia	0,118	0,355	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2
Tamaño del hotel (número de empleados) e implementación del CRM

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson	25,768(1)	3	0	
Razón de verosimilitudes	26,875	3	0	
Asociación lineal por lineal	22,363	1	0	
	Valor (2, 3)	Significación aproximada		
Phi	0,288	0		
V de Cramer	0,288	0		
Coefficiente de contingencia	0,277	0		
	Valor (2, 3)	Error típico asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Tau-b de Kendall	0,258	0,05	5,125	0
Tau-c de Kendall	0,285	0,056	5,125	0
Gamma	0,455	0,083	5,125	0
No de casos válidos	311			

1. 2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,44.

2. Asumiendo la hipótesis alternativa.

3. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

ciación nominales también muestran probabilidades asociadas muy pequeñas en todos los casos, por lo que, efectivamente, se contrasta que las variables tamaño, medido en número de empleados, e implementación del CRM están relacionadas. Para comprobar el signo de dicha relación se emplearon las medidas de asociación de tipo ordinal. Como el signo de dichos coeficientes es positivo en todos los casos, puede afirmarse que existe una relación positiva entre las variables: a mayor número de empleados, mayor grado de implementación del CRM.

En cuanto al tamaño medido con el número de camas del hotel (Tabla 3), el nivel crítico de todas las medidas analizadas es muy pequeño (menor que 0,05

en todos los casos), por lo que se rechaza la hipótesis nula de independencia y se puede concluir que las variables tamaño del hotel medido en número de camas e implementación del CRM están relacionadas. Las medidas de asociación de tipo ordinal también confirman dicha relación.

Con respecto a la relación entre la localización del hotel y la implementación de la tecnología CRM, se realizaron distintas pruebas alternativas, considerando tres localizaciones alternativas: sol y playa, hoteles urbanos y hoteles rurales. En este caso, solo se encontró significativa la relación entre hoteles urbanos e implementación del CRM (Tabla 4).

Tabla 3
Tamaño del hotel (Nº de camas) e Implementación del CRM

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson	20,882(1)	3	0	
Razón de verosimilitudes	21,159	3	0	
Asociación lineal por lineal	19,019	1	0	
	Valor (2, 3)	Significación aproximada		
Phi	0,259	0		
V de Cramer	0,259	0		
Coefficiente de contingencia	0,251	0		
	Valor (2, 3)	Error típico asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Tau-b de Kendall	0,234	0,05	4,65	0
Tau-c de Kendall	0,275	0,059	4,65	0
Gamma	0,386	0,078	4,65	0
N de casos válidos	311			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4
Localización (hoteles urbanos) e implementación de CRM

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,884	1	0,015
Razón de verosimilitudes	5,902	1	0,015
Asociación lineal por lineal	5,865	1	0,015
N de casos válidos	311		
	Valor	Significación aproximada	
Phi	0,138	0,015	
V de Cramer	0,138	0,015	
Coefficiente de contingencia	0,138	0,015	

Fuente: Elaboración propia.

La relación entre categoría del hotel (medida en estrellas) e implementación del CRM (Tabla 5), los diversos estadísticos calculados muestra que las variables categoría e implementación del CRM están relacionadas. Además, como el valor de los coeficientes Tau-b, Tau-c de Kendall y Gamma es positivo, se observa que existe una relación positiva entre categoría del hotel e implementación del CRM, por lo que se puede interpretar que a mayor categoría del hotel, mayor nivel de implementación del CRM. Este hallazgo era lo esperable

toda vez que los hoteles de mayor categoría suelen ser también los de mayor tamaño, teniendo mayores posibilidades de inversión en tecnología.

En cuanto a la relación entre tipo de gestión del hotel e implementación de CRM (Tabla 6), es importante destacar que se constata en principio un mayor grado de implementación del CRM en hoteles pertenecientes a una cadena que en hoteles independientes. En este caso, el nivel crítico de todas las medidas analizadas es muy pequeño (menor que 0,05 en

Tabla 5
Categoría del hotel e implementación del CRM

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson	18,291(1)	2	0,000	
Razón de verosimilitudes	18,562	2	0,000	
Asociación lineal por lineal	17,967	1	0,000	
	Valor	Significación aproximada		
Phi	0,243	0,000		
V de Cramer	0,243	0,000		
Coefficiente de contingencia	0,236	0,000		
	Valor	Error típico asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Tau-b de Kendall	0,237	0,053	4,432	0,000
Tau-c de Kendall	0,248	0,056	4,432	0,000
Gamma	0,436	0,09	4,432	0,000
N de casos válidos	311			

1. 0 casillas (0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,38.

2. Asumiendo la hipótesis alternativa.

3. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6
Tipo de gestión e implementación del CRM

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,912(1)	6	0
Razón de verosimilitudes	41,49	6	0
Asociación lineal por lineal	32,981	1	0
	Valor	Significación. Aproximada (2,3)	
Phi	0,358	0	
V de Cramer	0,358	0	
Coefficiente de contingencia	0,337	0	
No de casos válidos	311		

1. 4 casillas (28,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,97.

2. Asumiendo la hipótesis alternativa.

3. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: Elaboración propia.

todos los casos), se rechaza la hipótesis nula de independencia y se puede concluir que, efectivamente, las variables tipo de gestión e implementación del CRM estaban relacionadas.

Con objeto de profundizar en esta relación entre implementación del CRM y modalidad de gestión del hotel, se creó una nueva variable que agrupaba a los hoteles en dos categorías: hoteles independientes (incluye también a hoteles pertenecientes a agrupación de hoteles independientes) y hoteles integrados en cadenas (incluye a las distintas modalidades de gestión integración expuestas anteriormente). Los diversos coeficientes considerados volvieron a mostrar evidencia estadística de dicha relación.

Por tanto, puede afirmarse que existe relación entre la implementación del CRM y la integración del hotel en una cadena. Como se indicó anteriormente, uno de los elementos a considerar en la implementación del CRM era la integración de esta herramienta con tecnologías y sistemas previos, por lo que cabía esperar que, al emplear todos los hoteles de la cadena, básicamente la misma tecnología, sería relativamente más factible la implementación del CRM. Además, estas cadenas llevan décadas desarrollando sistemas de fidelización de clientes para todos sus hoteles, sistemas que como evolución natural tienen la implementación de tecnologías CRM.

El resumen del contraste de hipótesis aparece reflejado en la Tabla 7.

Tabla 7
Resumen de la contrastación de hipótesis

	Hipótesis	Resultado
H1	La antigüedad del hotel está relacionada con la implementación de la tecnología CRM	<i>Rechazada</i>
H2	El tamaño del hotel está relacionado con la implementación de la tecnología CRM	<i>Confirmada</i>
H3	La localización del hotel está relacionada con la implementación de la tecnología CRM	<i>Confirmada parcialmente</i>
H4	La categoría del hotel está relacionada con la implementación de la tecnología CRM	<i>Confirmada</i>
H5	La integración en una cadena hotelera está relacionada con la implementación del CRM	<i>Confirmada</i>

Fuente: Elaboración propia.

6. Conclusiones

Las TI están jugando un papel clave como determinantes de la competitividad de los hoteles. Particularmente, los sistemas CRM, considerados como iniciativas estratégicas posibilitadas por las TI, están aportando numerosas ventajas en el sector hotelero; sector intensivo en información, y donde la retención y fidelidad del cliente se está convirtiendo en un aspecto primordial. Dicho sector, de gran relevancia en términos económicos, está implementando iniciativas de este tipo con objeto de mejorar los niveles de confianza, satisfacción y lealtad de clientes.

En este estudio se profundizó el análisis de la implementación del CRM en el sector, así como en los factores que están relacionados con dicha implementación. Se ha considerado al CRM como iniciativa estratégica dependiente de las TI, que utilizando una combinación de herramientas (bases de datos, canales de comunicación, tecnologías interactivas) permite personalizar la oferta, ofreciendo

un mayor valor a los clientes con objeto de alcanzar su fidelización en el largo plazo. Al analizar una muestra de 311 hoteles españoles de 3 a 5 estrellas, se ha constatado que no existe aún un nivel de uso mayoritario del CRM por parte de los mismos. No obstante, los resultados obtenidos muestran como, efectivamente, los hoteles que afirmaron estar llevando a cabo iniciativas CRM, manifiestan haber experimentado mejoras en los niveles de confianza, satisfacción y lealtad de clientes, lo que a su vez se traduce en beneficios económicos, como incrementos en las ventas y en la rentabilidad. Por tanto, se ha comprobado que la puesta en marcha de dichas iniciativas permite a los hoteles adquirir numerosas ventajas.

Asimismo, en el análisis de los factores relacionados con su puesta en marcha se observó que tanto el tamaño del hotel, como su categoría y régimen de gestión, están relacionados con mayores grados de implementación. En primer lugar, con respecto al tamaño del hotel, dicha relación puede explicarse en la medi-

da en que los hoteles de mayor tamaño suelen contar con más recursos a la hora de invertir, siendo más proclives a desarrollar iniciativas innovadoras, entre las que destaca la puesta en marcha de nuevas herramientas tecnológicas. Los hoteles de mayor categoría se caracterizan por un mayor grado de calidad del servicio, orientación al cliente y actitud innovadora, por lo que también son más proclives a invertir en tecnologías que permitan mejorar los procesos de gestión de relaciones con clientes. Por último, los hoteles integrados en cadenas o grupos hoteleros, tienen mayores facilidades a la hora de implementar nuevos sistemas, por el menor costo de los mismos, el cual es asumido por la cadena a nivel global, así como por la gestión de conocimiento que se produce entre los distintos establecimientos; lo que favorece una puesta en marcha exitosa. En la muestra analizada no se constató que existiera una relación inversa entre antigüedad e implementación del CRM, por lo que no puede confirmarse que los hoteles de mayor antigüedad estén invirtiendo menos en iniciativas de este tipo.

En síntesis, puede afirmarse que los hoteles pequeños, de baja categoría y de gestión independiente están encontrando, mayores dificultades a la hora de poner en marcha dichas iniciativas, basadas en el desconocimiento de soluciones específicas y las ventajas que ofrecen, o en su elevado costo. Por ello, como implicaciones para la gestión se derivan que los directivos deben ser conscientes de las dificultades específicas, y tenerlas en cuenta a la hora de poner en marcha iniciativas de CRM en sus establecimientos. Asimismo, las entidades públicas deben apoyar específica-

mente a este colectivo de hoteles, proporcionando formación específica, y orientándolos hacia la adopción de iniciativas adaptadas a sus necesidades, que tengan un costo asumible y que les ayuden a mejorar su competitividad y su nivel retención y fidelización de clientes.

Referencias Bibliográficas

- Adebanjo, Dotun (2003). Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis based proposal. **Management Decision**, Vol. 41, No 6, pp. 570-577.
- Alfaro, Manuel (2004). **Temas clave de marketing relacional**. McGraw Hill: Madrid.
- Brynjolfsson, Erik y Hitt, Lorin (1996), Paradox Lost? Firm-level Evidence on the Returns to Information Systems Spending. **Management Science**, Vol. 42, No. 4, pp. 541-558.
- Brynjolfsson, Erik y Hitt, Lorin, M. (2000). Beyond Computation, information technology, organisational transformation and business performance. *Journal of Economics Perspectives*, Vol. 14, No 4, pp. 23-48.
- Brynjolfsson, Erik, Hitt, L. y Yang, Shinkyu (2002). Intangible Assets: Computers and Organizational Capital. Extraído el 7 de Febrero de 2008 de: web.mit.edu/sloan-msa/Papers/2.3.pdf
- Bueno, Eduardo, Morcillo, Patricio y Salmador, Mª Paz (2006). Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas. Ediciones Pirámide: Madrid.
- Buhalis, Dimitrios y Main, Hilary (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.

- Camisón, César (2000). Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 19, No 2, pp. 125-143.
- Chakravorti, Samit (2006). **Customer relationship management: a content analysis of issues and best practices**. Tesis Doctoral. Florida International University.
- Chalmeta, Ricardo (2006). Methodology for customer relationship management. **The Journal of Systems and Software**, Vol. 79, pp.1015-1024.
- Claver, Enrique, Molina, José F. y Pereira, Jorge (2006). **Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero**. Editorial universitaria Ramón Areces: Madrid.
- Claver, Enrique, Molina, José F. y Pereira, Jorge (2005). Estrategias y ventajas competitivas de los hoteles españoles y su relación con el desempeño. **Papers de Turisme**, Vol. 37-38, pp. 27-43.
- Claver, Enrique, Andreu, Rosario y Quer, Diego (2004). Pautas de crecimiento de las empresas hoteleras españolas durante los años 2001-2003. **Papers de Turisme**, Vol. 36, pp. 7-19.
- Comisión Europea (2006). The role of new companies in e-business innovation and diffusion Special Impact Study No. 2 / 2006. Extraído el 18 de Septiembre de 2012 de: http://ec.europa.eu/enterprise/archives/e-business-watch/studies/special_topics/2006/documents/TR_2006_Startups_II.pdf
- Cotec (2007). Innovación en el sector hotelero. Extraído el 12 de Junio de 2008 de: <http://cotec.es>.
- Curry, Adrienne, y Kkolou, Elena (2004). Evaluating CRM to contribute to TQM improvement –a cross case comparison. **The TQM Magazine**, Vol. 16, No 5, pp. 314-324.
- De Pablo, Rosana (2004). **Las nuevas tecnologías aplicadas al sector turístico**. Editorial Universitaria Ramón Areces: Sevilla.
- Del Águila, Ana R., Bruque, Sebastián y Padilla, Antonio (2002). Global Information Technology Management and organizational analysis: research issues. **Journal of Global Information Technology Management**. Vol. 5, No 4, pp. 18-37.
- E-Business W@tch (2005). **The European e-Business Market W@tch: ICT and electronic business in the tourism industry**. Extraído el 5 de Marzo de 2006 de: http://www.ebusinesswatch.org/resources/tourism/SR09_Tourism_2005_web.pdf.
- 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.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism_2006.pdf.
- Falk, Martin (2005). ICT-linked firm reorganisation and productivity gains. **Technovation**, Vol. 25, pp. 1229-1250.
- Figueroa, Cristina, y Talón, Pilar (2006). La conectividad entre TICs para la gestión de la información en el sector hotelero madrileño. **VI Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TURITEC)**.
- Galliers, Robert D. y Whitley, Edgar, A. (2007). Vive les differences? Developing a profile of European information systems research as a basis for international comparisons. **European Journal of Information Systems**, Vol. 16, pp. 20-35.
- Gil, Nieves, y Meroño, Ángel (2006). Efectos del empleo de las tecnologías de la información en hoteles. **VI Congreso**

- Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TURITEC).**
- Gilbert, David C., Powell-Perry, Jean y Widjoso, Sianandar (1999). Approaches by hotels to the use of the Internet as a relationship marketing tool. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 5, No 1, pp. 21-38.
- Gordon, Ian (2002). Best Practices: Customer Relationship Management. **Ivey Business Journal**, November/December 2002, pp. 1-5.
- Hansotia, Behram (2002). Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. **Journal of Database Management**, Vol. 10, No 2, pp. 121-132.
- Hart, Susan, Hogg, Gillian y Banerjee, Madhumita (2004). Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings. **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, pp. 549-560.
- Instituto Nacional de Estadística (2008). **Encuesta de ocupación hotelera**. Extraído el 15 de Enero de 2008 de: <http://www.ine.es/>.
- King, Stephen F. y Burgess, Thomas F. (2007). Understanding success and failure in customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, Vol. 4, No. 8, pp. 421-431.
- Law, Rob y Jogaratnam, Guiri (2005). A study of hotel information technology applications. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 17, No 2, pp. 170-180.
- Liljander, Veronioca, Palsa, Pia y Forsberg, Kim (2007). Do Mobile CRM Services Appeal to Loyalty Programs Customers. **International Journal of E-business Research**, Vol. 3, No. 2, pp. 24-40.
- Lin, Yichen y Su, Hwan-Yann (2003). Strategic analysis of customer relationship management-a field study on hotel enterprises. **TQM & Business Excellence**, Vol. 14, No. 6, pp. 715-731.
- Luck, Diana y Lancaster, Geoff (2003). E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry. **Managerial Auditing Journal**, Vol.18, No. 3, pp. 213-231.
- Marín, Gema M. y Marín, Belén (2002). Innovaciones tecnológicas en la gestión de reservas hoteleras". *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología*, Vol. 12. Extraído el 15 de Mayo de 2010 de: <http://www.madrimasd.org/revista/revista12/tribuna/tribunas5.asp>.
- Mata, Francisco J., Fuerst, William L. y Barney, Jay B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource based analysis. **MIS Quarterly**, December, pp. 487-505.
- McFarlan, F. Warren (1984). Information technology changes the way you compete. **Harvard Business Review**, Vol. 62, No 3, pp. 98-103.
- Mendoza, Luis E, Marius, Alejandro, Pérez, María, y Grimán, Anna C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. **Information and Software Technology**, Vol. 49, pp. 913-945.
- Namasivayam, Karthik, Enz, Cathy A. y Siguaw, Judy A. (2000). How wired are we? Selection and use of new technology in US hotels. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Vol. 41, No 6, pp. 40-48.
- Özgener, Sevki y Iraz, Rifat (2006). Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. **Tourism Management**, Vol. 27, pp. 1356-1363.
- Piccoli, Gabriele, O'Connor, Peter, Capaccioli, Claudio y Alvarez, Androi (2003).

- Customer Relationship Management: A Driver for Change in the Structure of the US Lodging Industry. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol. 44, No 4, pp. 61-73.
- Piccoli, Gabriele e Ives, Blake (2005). Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: a review and synthesis of the literature. **MIS Quarterly**, Vol. 29, No 4, pp. 747-776.
- Poon, Auliana (1993). **Tourism, Technology and Competitive Strategies**. CAB International: Oxford.
- Porter, Michael E. y Millar, Victor, E. (1985). How information gives you competitive advantage, **Harvard Business Review**, Vol. 64, No 4, pp. 149-160.
- Ramírez, Patricio (2004). **Rol y contribución de los sistemas de planificación de los recursos de la empresa (ERP)**. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Red.es (2006). Diagnóstico tecnológico del sector hotelero. Observatorio de las telecomunicaciones y sociedad de la información (Entidad Pública Empresarial Red.es). Extraído el 25 de Septiembre de 2006 de: http://www.red.es/prensa/boletin/num_9/descargas/sector_hotelero.pdf.
- Robledo, Marco A. (1998). **Marketing relacional hotelero: el camino de la lealtad del cliente**. EPE S.A.: Madrid.
- Sahadev, Sunil y Islam, Nazrul (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, Raquel, Marín, María B. y Sánchez, Manuel (2001). Utilización de las tecnologías de la información en la industria hotelera: un análisis empírico. **Papers de Turisme**, Vol. 29, pp. 67-89.
- Sigala, Marianna (2005). Customer Relationship Management in Hotel Operations: managerial and operational implications. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 24, No 3, pp. 391-413.
- Sigala, Marianna, Airey, David, Jones, Peter y Lockwood, Andrew (2004). ICT Paradox Lost? A stepwise DEA Methodology to Evaluate Technology Investments in Tourism Settings. **Journal of Travel Research**, Vol. 43, pp. 180-192.
- Sigala, Marianna (2003). The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector. **International Journal of Operation & Production Management**. Vol. 23, No. 10, pp. 1224-1245.
- Sin, Leo Y.M, Tse, Alan C.B.y Yim, Frederick, H.K. (2005). CRM conceptualization and scale development. **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 11/12, pp. 1264-1290.
- Sinisalo, Jaakko, Salo, Jari, Karjaluo, Heikki y Leppäniemi, Matti (2007). Mobile customer relationship management: underlying issues and challenges. **Business Process Management**, Vol. 13, No. 6, pp. 771-787.
- Solow, Robert M. (1987). We'd better watch out, **The New York Times Book Review**, No 12, July, pp.36.
- Tsikriktsis, Nikos, Lanzolla, Gianvito y Frohlich, Mark (2004). Adoption of e-Processes by Service Firms: An Empirical Study of Antecedents. **Production and Operations Management**, Vol. 13, No. 3, pp. 216-229.
- Uriel, Ezequiel, Monfort, Vicente; Ferri, Javier y Fernández de Guevara, Juan Francisco (2001). **El sector turístico en España**. Caja de Ahorros del Mediterráneo: Alicante.
- Xu, Mark, Walton, John (2005). Gaining customer knowledge through analytical

- CRM. **Industrial Management + Data Systems**, Vol. 105, No 7, pp. 955-972.
- Yang, Hui-O y Fu, Hsin-Wei (2007). Creating and Sustaining Competitive Advantages of Hospitality Industry. **Journal of American Academy of Business**, Vol. 12, No 1, pp. 113-119.
- Zablah, Alex R., Bellenger, Danny N. y Johnston, Wesley J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, pp. 475-489.
- Zafiroopoulos, Costas, Vrana, Vasiliki y Paschaloudis, Dimitrios (2006). The internet practices of hotel companies: an analysis from Greece. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 18, No 2, pp. 156-163.