

Introducción y difusión de las nuevas tecnologías de la información en el sector hotelero

ALUMNA: RENATA GYORGY

TUTORA: BEATRIZ FORÉS JULIÁN

GRADO EN TURISMO

4º DE TURISMO



Índice

1.	<u>Introducción al objeto de estudio.....</u>	<u>2</u>
2.	<u>Importancia de las tecnologías de la información en el sector turístico.....</u>	<u>4</u>
3.	<u>Principales tecnologías de la información adoptadas en el sector hotelero.....</u>	<u>6</u>
3.1	<u>Planificación de Recursos Empresariales.....</u>	<u>6</u>
3.2	<u>Software de Gestión Hotelera.....</u>	<u>8</u>
3.3	<u>Gestión de la Cadena de Suministros.....</u>	<u>10</u>
3.4	<u>Sistema de Centralización de Reservas.....</u>	<u>11</u>
3.5	<u>Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente.....</u>	<u>13</u>
4.	<u>Ventajas e inconvenientes del Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente..</u>	<u>15</u>
4.1	<u>Ventajas de los Sistemas de Gestión de la Relación con el Cliente.....</u>	<u>15</u>
4.2	<u>Principales limitaciones de los Sistemas de Gestión de la Relación con el Cliente.....</u>	<u>17</u>
5.	<u>Factores impulsores del éxito en la implantación del Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente.....</u>	<u>18</u>
5.1	<u>Modelo de la Teoría Unificada de Adopción y Uso de Tecnología (UTAUT).....</u>	<u>18</u>
5.2	<u>Capacidades directivas.....</u>	<u>20</u>
5.3	<u>Recursos financieros.....</u>	<u>22</u>
6.	<u>Difusión del Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente en el sector hotelero.....</u>	<u>23</u>
6.1	<u>Adopción de la herramienta del Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente en el sector hotelero según estratos de tamaño con datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).....</u>	<u>24</u>
6.2	<u>Adopción de la herramienta del Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente en el sector hotelero según nuestro estudio primario.....</u>	<u>26</u>
6.2.1	<u>Análisis comparativo por tamaño.....</u>	<u>27</u>
6.2.2	<u>Análisis comparativo por número de estrellas.....</u>	<u>27</u>
7.	<u>Impacto de la implementación de los Sistemas de Gestión con la Relación con el Cliente (CRM) sobre el desempeño económico.....</u>	<u>28</u>
7.1	<u>Análisis con indicadores subjetivos.....</u>	<u>29</u>
7.2	<u>Análisis con indicadores objetivos.....</u>	<u>30</u>
8.	<u>Conclusiones.....</u>	<u>31</u>
9.	<u>Bibliografía.....</u>	<u>34</u>
	<u>Anexo.....</u>	<u>37</u>

1. Introducción

En un entorno globalizado actual es evidente la repercusión del sector turístico, con una importancia relevante en el desarrollo económico y social. La Organización Mundial del Turismo (OMT) destaca a la industria turística como la mayor actividad económica en el mundo. El turismo es una industria intensiva en tecnología que está en continuo cambio, gestionando información y generando conocimientos. Según el Instituto Nacional de Estadística (2014) en la actualidad esta industria representa el 11% del PIB (producto interno bruto) y el 12% del empleo. Además de estos datos también destacamos la balanza de pagos ya que las actividades turísticas contribuyen a un equilibrio para mantener la estabilidad económica.

Según los datos más recientes del Instituto Nacional de Estadística (INE) durante el mes de febrero se registraron 14,4 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros, un 4,3% más que en el mismo mes de 2014. Las pernoctaciones de viajeros residentes en España aumentaron en un 6,7% y las de los no residentes un 2,7%. A su vez dentro del sector turístico, el sector hotelero juega un papel importante ya que es la propulsora de destinos turísticos y entre otros genera empleo, tiene una contribución fiscal y crea rentas.

El sector turístico está en continuo evolución, por lo tanto tiene la necesidad de renovar y ofrecer productos nuevos para cumplir las expectativas de los clientes. Así pues a partir de 1980 surgen nuevos, inéditos y rápidos conocimientos sobre la innovación de productos para los clientes y tecnologías desconocidas tanto para al *front office* como para el *back office*. Esta evolución surge porque los clientes son cada vez más exigentes, cada vez hay más oferta hotelera y a consecuencia de eso surge la competencia entre las empresas.

Un factor clave para la competitividad en este sector es la tecnología de la información. Estas tecnologías son una oportunidad que se deben aprovechar por parte de las empresas hoteleras, ya que ofrecen ventajas valiosas para la gestión, tanto a nivel operacional como práctico. Las empresas se defienden adoptando estrategias diferenciadoras y segmentando su público objetivo para distinguirse en el mercado como los mejores. La innovación en la tecnología ofrece muchas posibilidades al sector hotelero, ya que hace una gestión más fácil, sin errores y con posibilidad de obtener más ingresos.

El objetivo fundamental de este trabajo es estudiar la importancia de la implementación de las nuevas tecnologías en el sector hotelero y cuáles son los factores que facilitan su implementación en una organización. Para ello, una vez revisados estos factores en base a un análisis de la literatura se realizará un estudio empírico con datos del INE y con una base de datos primarios desarrollados por el grupo de investigación de la tutora.

La estructura de este trabajo se divide en nueve puntos. En el primer punto se hace una breve introducción del tema que se va a tratar durante todo el trabajo, que es la importancia del turismo y cuáles son las innovaciones producidas durante los últimos años que principalmente afectan al turismo. En el segundo nos encontramos con la importancia de las tecnologías de la información. El tercer punto desglosa las principales tecnologías de la información adoptadas y la utilización de las mismas. El punto cuarto apunta las ventajas que puede ofrecer un Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM) a una empresa pero al mismo tiempo los inconvenientes a la hora de implantar y gestionarlo. El quinto punto se dedica a explicar los factores impulsores del éxito en la implantación del Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM). El sexto punto analiza la adopción del CRM en el sector hotelero, poniendo especial énfasis en dos factores que la literatura apunta como determinantes de esta adopción: el tamaño y el número de estrellas. El primer análisis está realizado sobre datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE) de las *Encuestas de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2013-2014* y el segundo sobre un estudio nuestro realizado desde enero hasta mayo en 2014. En cada uno de los estudios se analiza según diferentes criterios, siendo estos el tamaño y número de estrellas. En el séptimo punto se expone el impacto de la implementación de los Sistemas de Gestión con la Relación con el Cliente (CRM) sobre el desempeño económico, para ello se realiza un análisis tomando datos de desempeño tanto objetivos como subjetivos. El noveno punto es la conclusión del trabajo sobre la literatura, estudios y encuestas analizadas.

2. Importancia de las tecnologías de la información en el sector turístico

El sector turístico está expuesto a unos cambios continuos y por eso está en un constante proceso de innovación. Anteriormente lo que se buscaba era tener un producto que ofrecer a los clientes, en cambio ahora juegan un papel importante las necesidades, deseos y preferencias de los compradores. Existe una necesidad de innovar, mejorar los productos ofrecidos y descubrir nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de los compradores. Las variables a tener en cuenta son las siguientes: el precio, el producto, las necesidades, las expectativas, un servicio de calidad y la fidelización de los clientes. Esta última es importante a la hora de construir relaciones personalizadas con los clientes a largo plazo y al mismo tiempo desarrollar una relación con valor para la retención y la lealtad de los consumidores. Los clientes cada vez exigen productos de calidad y al mismo tiempo a un mejor precio. Por lo tanto vemos la importancia de la rápida incorporación de las tecnologías. Estas tecnologías ofrecen muchas ventajas para las organizaciones. Entre estas ventajas destacamos una información interna y externa a la empresa, mejores interacciones en la comunicación en la empresa y con agentes relacionados con ellos (proveedores, suministradores, etc.) una disminución de los costes de gestión y unos productos de mayor calidad. Por lo tanto es muy importante la rápida incorporación de las nuevas tecnologías de la información.

En las industrias de servicios la tecnología ha sido un componente clave. El turismo ha estado inevitablemente afiliado con desarrollos en las nuevas tecnologías e innovaciones (Stamboulis y Skayannis 2003). La tecnología que mayor impacto ha tenido ha sido Internet, que ha evolucionado el sector turístico, beneficiando a los establecimientos hoteleros, que han empezado a vender a través de este canal. Por lo tanto esta tecnología ha permitido eliminar las barreras geográficas y construir redes virtuales, los cuales aportaron una comunicación segura enviando y recibiendo datos a un coste menor. Así pues, estas tecnologías de la información (TIC) han provocado un efecto multiplicador sobre las áreas productivas y tecnológicas.

Las TIC se refieren a “un término que engloba cualquier forma de tecnología empleada para crear, capturar, manipular, comunicar, intercambiar, presentar y utilizar información en sus formas variadas (datos empresariales, conversaciones de voz, fotografías, dibujos, presentaciones multimedia y otras formas, incluidas aquellas todavía no inventadas)” según Ryssel et al. (2004:198). Por lo tanto, se entiende que las TIC son conjuntos de herramientas, frecuentemente de naturaleza electrónica,

utilizadas para la recogida, almacenamiento, tratamiento, difusión y transmisión de la información. Se consideran TIC tanto los dispositivos físicos (equipos informáticos, redes de telecomunicación, terminales, etc.) como los programas informáticos o las aplicaciones informáticas que funcionan sobre estos equipos. Es necesario que las empresas, sobre todo en este sector tan dinámico, conozcan el estado actual de las TIC y su tendencia en el mercado actual. Es por ello que las empresas deben invertir y gestionar la información, siendo uno de los retos a los que se enfrentan los directivos.

Sandler (1992) añade a la otra definición que las anteriores tecnologías mencionadas “son unas de las principales tecnologías que aumentan la calidad del servicio ofrecido y también tienen una ventaja competitiva que ofrece una optimización del flujo y uso de informaciones”.

Los sistemas de información turísticos (SII) con los años sufrieron una gran evolución. Todo ha empezado con la adopción de sistemas de información para la gestión de las reservas, lo que ha permitido conseguir una mejora en los canales de distribución. Los SII conllevan relevantes implicaciones estratégicas en el sector turístico (Gamble, 1990; Go, 1992; Schertler, 1994), no sólo porque son una de las principales tecnologías usadas en la actualidad para incrementar la calidad del servicio (Reid y Sandler, 1992; Bennett, 1993), sino además por las circunstancias que brindan de optimización del flujo y uso de la información de cara a lograr ventajas competitivas, como anteriormente explicaba Sandler con la definición de las TIC.

El negocio hotelero ha pasado por unos cambios tecnológicos, tales como la alfabetización tecnológica de los clientes, la ascendente segmentación del mercado o la liberalización de los sistemas de distribución. La implantación de la tecnología de la información (TI) ha mejorado la competitividad reduciendo los costes, aumentando la productividad, mejorando la calidad del servicios cara al cliente, reduciendo las necesidades del personal no cualificado automatizando las operaciones rutinarias para un mejor canal de distribución. Además, han permitido a las empresas hoteleras redefinir los canales de distribución para beneficiarse del proceso de desintermediación. Lo cual significa obtener más ingresos, ya que directamente se negocia con los clientes, así sabiendo las preferencias de los mismos. Este proceso asimismo ha supuesto un ahorro de costes y tiempo, ya que no existe una dependencia de los intermediarios.

Por todo ello, las TIC son uno de los recursos más valiosos del sector turístico, dado su naturaleza intangible, ya que constituyen una ventaja competitiva difícil de imitar o sustituir y ayudan a la creación de conocimiento y a la aplicación de nuevas innovaciones. Para aprovechar el desarrollo de las TIC hay que conocer con claridad cuáles son estas tecnologías de la información, las ventajas que ofrecen y los requisitos necesarios para prestar un servicio de calidad.

3. Principales tecnologías de la información adoptadas en el sector hotelero

A continuación introduciremos las principales tecnologías de la información adoptadas en el sector hotelero.

3.1 La Planificación de Recursos Empresariales (ERP)

Una herramienta de planificación de recursos empresariales (conocidas por sus siglas en inglés *Enterprise Resource Planning*, de ahora en adelante ERP) es un conjunto de sistemas de información que abarca operaciones empresariales de diferentes departamentos de una empresa: producción, logística, inventario, envíos y contabilidad. Por lo tanto, es un programa con acceso a una base de datos centralizada que abarca las funciones de gestión de compras, gestión de ventas, gestión contable, control de gestión, gestión de la producción y gestión de stocks. Un método que hace una planificación práctica y controla todos los recursos irremediables para enviar los pedidos a los clientes, permitiendo así pues gestionar de manera eficaz información de la empresa.

En la siguiente Figura 1 se explican las principales actividades amparadas por los distintos módulos de un programa informático ERP.

Figura 1. Relación entre las distintas áreas de una empresa



Este programa informático se instala en todo tipo de empresas, porque ofrece una serie de prioridades de rentabilidad y crecimiento como la ayuda a la hora de tomar decisiones rápidas, permitir bajar los costes de la empresa y ofrecer información oportuna para la empresa.

Otro de los beneficios de los sistemas ERP es que todos los datos de la organización se almacenan una vez durante la operación inicial, recogidos en el centro y se actualizan en tiempo real. Esto asegura que todos los niveles de la planificación se establecen sobre los mismos datos. La información al estar almacenada en un único lugar es accesible por todos los departamentos. Los departamentos tienen acceso de forma confiable y precisa a estos datos en cualquier momento y en cualquier lugar a través de la integración de datos. Buscando por ello, la mejor manera de comunicar y compartir información entre las diferentes áreas de la organización.

Implementar un programa informático ERP necesita un largo período, ya que es complejo. La alta dirección debe contar con todos los departamentos y es importante que estén convencidos que este programa puede ofrecer futuros beneficios, ya que esto hace más fácil la implementación en la organización. Según Kearney (2000) y la Boston Consulting Group (2000) los informes de los sistemas de ERP ofrecen a los directivos una visión clara del rendimiento de la empresa y, por lo tanto, esos indicadores de desempeño pueden ser utilizados para aprovechar posibles oportunidades que ofrece el sector.

Por consiguiente, el objetivo del ERP es ofrecer apoyo a los clientes respondiendo con agilidad a sus problemas y llevar una eficiente utilización de la información recogida sobre ellos. Llegando así a tomar decisiones adecuadas, reduciendo los costes de estas operaciones.

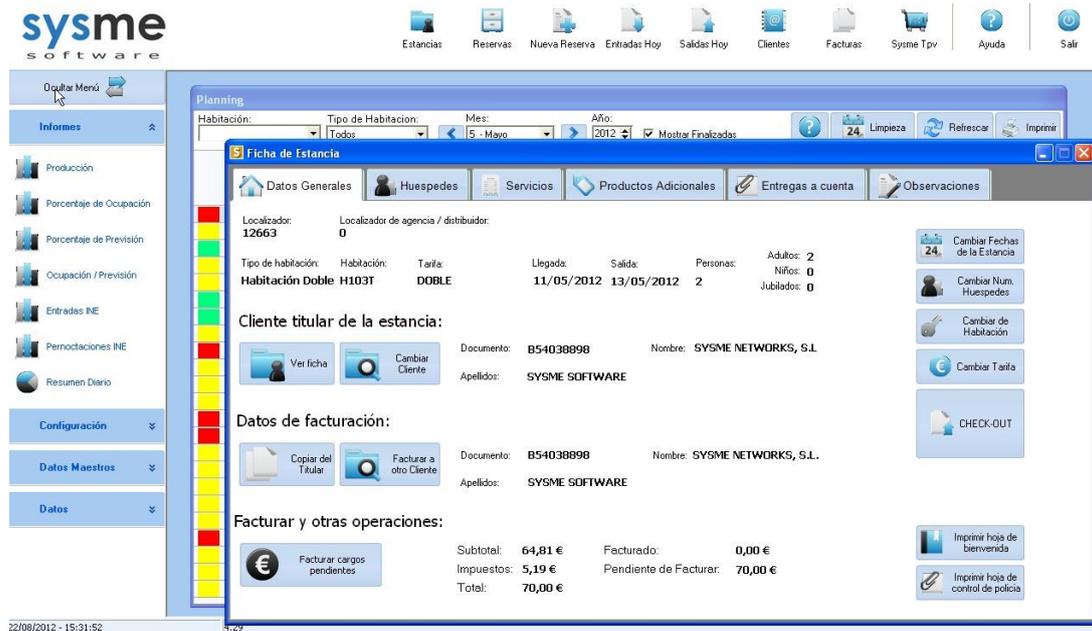
3.2 El Software de gestión hotelera (PMS)

El *Property Management System* (PMS) el Software de gestión hotelera es un programa que favorece la comunicación diaria en un hotel. Mantiene una buena organización entre los distintos departamentos. Principalmente hablamos de dos departamentos. El primer departamento es el *back-office*, compuesto por los servicios que se dirigen dentro de la organización y que no implican un contacto directo con los clientes. El segundo el *front-office* que supone un contacto directo con los clientes y es la estructura organizativa del hotel, por lo tanto es un centro de coordinación y control respecto a los demás departamentos.

Gracias a estas buenas comunicaciones se consolida una buena relación entre los distintos departamentos de la organización. El rendimiento del servicio es mejor, ya que existe una provechosa conexión entre la recepción, facturación, las llamadas telefónicas y el responsable del servicio de pisos entre otros. También conlleva las reservas de los clientes, contratos con intermediarios y recursos humanos del *back-office*, es decir algunos servicios que no se gestionan para al cliente.

A continuación en la Figura 2 vemos una captura de pantalla de un PMS que ayuda a maximizar la productividad del hotel. Esta figura demuestra que el sistema recoge datos generales sobre los clientes (nombre, apellido y documento), datos de facturación, servicios, productos adicionales y observaciones entre otros.

Figura 2. Un ejemplo de sistema de PMS en un hotel



Fuente: captura de un sistema de PMS en un hotel

El PMS es importante en un hotel ya que maximiza los ingresos y reduce los costes, porque con un sólo programa se pueden cambiar las políticas de reservas, cancelaciones, asignar habitaciones y al mismo tiempo cambiar el precio de éstas. Un sistema PMS puede ayudar a ampliar la cuota de mercado al producir beneficios. Estos beneficios pueden producirse con ofertar servicios de la organización en las redes sociales, haciendo una campaña de marketing online con bajos costes. El uso del PMS es fácil porque con un simple navegador (como *Internet Explorer*, *Google Chrome*) se puede acceder en cualquier momento y en cualquier lugar a la base de datos de la empresa. Este programa está integrado en una base de datos y por eso se producen menos errores. Se suprimen problemas de saturación de reservas lo cual favorece a las empresas hoteleras para no tener *overbooking*, es decir tener más habitaciones vendidas de las que dispone el hotel.

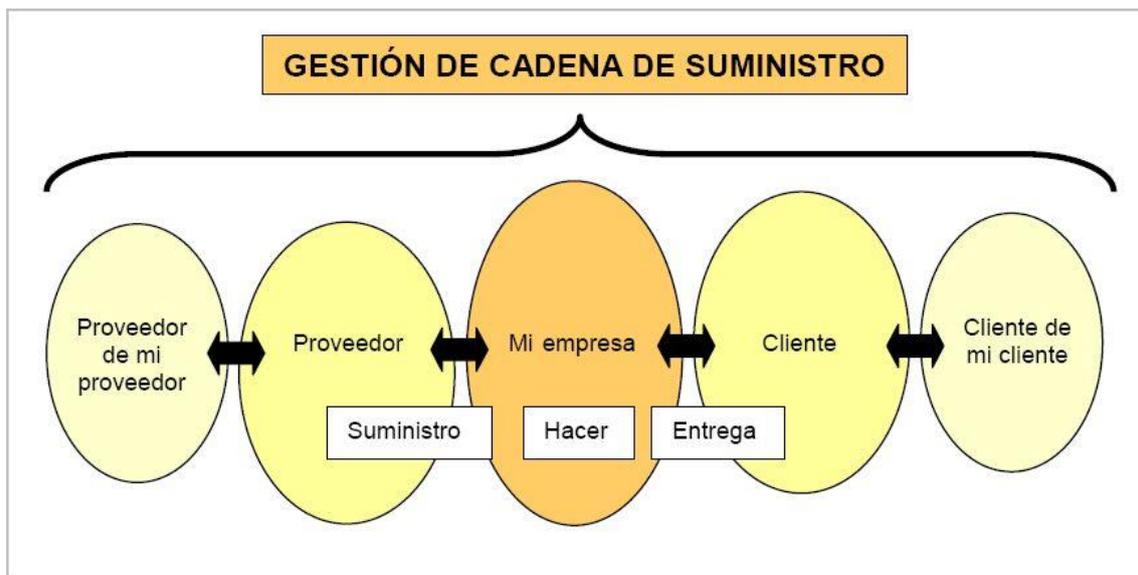
3.3 La gestión de la cadena de suministros (SCM)

La herramienta de gestión de la cadena de suministro, en inglés *Supply Chain Management* (con las siglas SCM) es una herramienta útil para el seguimiento de los proveedores. Su función principal es ser capaz de hacer eficiente el proceso de producción desde la compra hasta la entrega del producto al cliente.

La SCM implica la coordinación y la integración entre flujos de productos, flujos de información y el flujo financiero. *Los flujos de productos* engloban la entrega de las mercancías de los proveedores a los clientes. En cambio *el flujo de información* es cuando se le comunica la entrega del pedido siendo una información vital para entregar al tiempo el producto al cliente final. Por último, *el flujo financiero* es cuando se paga la mercancía mediante crédito, efectivo etc. Teniendo un acuerdo de consignación donde se asignan los calendarios de pagos.

Investigaciones empíricas recientes han demostrado que la reducción de errores de previsión y de planificación, que dan lugar a interrupciones en la cadena de suministro, evita la destrucción del desempeño económico y la posibilidad de captar nuevos clientes para la organización (Hendricks y Singhal, 2003).

Figura 3. Conjunto de procesos de producción para la presentación de un producto



Existen cinco actividades básicas. La primera es planificar, es decir preparar todos los recursos necesarios para satisfacer la demanda actual. Después sigue la creación de la relación con los suministradores y proveedores, dicho de otra manera, el sitio de donde surge una relación duradera para adquirir las materias primas necesarias. La tercera actividad es fabricar los productos. Entregar es la siguiente, ya que los productos tienen que llegar a los clientes. Y, por último, la satisfacción del cliente con los productos anteriormente elaborados. La satisfacción de un cliente es beneficioso económicamente para la empresa, ya que con el simple hecho de ofrecer un adecuado servicio este cliente hablará positivamente del servicio percibido, lo cual puede producir futuros clientes sin que la organización tenga que hacer inversiones económicas.

Esta herramienta ofrece beneficios como la mejora de la comunicación entre los departamentos que interactúan entre ellos, y proporciona un mejor servicio al cliente, ya que aumenta el intercambio de información entre la empresa y los proveedores prosperando la capacidad de respuesta frente a cambios imprevistos y bruscos en la demanda. Al igual que otras tecnologías de la información esta herramienta también ayuda disminuir costes en los hoteles y aumentar los ingresos, mejorar la capacidad de respuesta y servicio al cliente, además de reducir el tiempo de ciclo del pedido.

Por lo tanto, esta herramienta es muy útil para tener organizado el trato con los proveedores, para saber en cualquier momento en qué fase se encuentra el pedido. Hablamos de un trato más rápido, sencillo y más favorecedor para la organización.

3.4 El Sistema de Centralización de Reservas (CRS)

El Sistema de Centralización de Reservas, en inglés *Central Reservation System* (de ahora en adelante con las siglas CRS) es una aplicación que permite efectuar reservas online. La tarea principal del CRS es el control y la actualización de los precios por cada habitación y su posterior publicación en una página web que fácilmente puede ser vista por cualquier persona que tenga simplemente acceso a Internet y a un ordenador.

Las oficinas de reservas centralizadas recopilan y procesan estas reservas efectuadas por los clientes. Por lo tanto, existe para ellos una mayor facilidad para ver la disponibilidad de las habitaciones, precios, distribución, ofertas y promociones, entre otras. Para que el sistema funcione bien y no haya problemas es fundamental la

actualización de las mismas en el momento adecuado con los reajustes posibles. Para ello, es necesaria una buena conexión a Internet. Además, para una óptima conexión es importante la conectividad con las páginas web como las grandes empresas informáticas las cuales exponen en tiempo real las tarifas de los hoteles, vuelos para consultar reservas y precios. Por lo tanto, existe un mantenimiento de un sistema de base de datos donde se puede consultar, modificar e introducir información.

Figura 4. Captura de un sistemas CRS en una página web de un hotel



The image shows a screenshot of a hotel's Central Reservation System (CRS) web interface. The page is titled "Precios y disponibilidad" (Prices and availability) in a cursive font. The form includes fields for "Llegada" (Arrival) and "Salida" (Departure), each with a date and month selector. Below these are fields for "Adultos" (Adults), "Niños" (Children), and "Habitaciones" (Rooms). There is a checkbox for "Soy residente canario" (I am a Canary resident) and a field for "Código Promocional:" (Promotional code). At the bottom, there are two buttons: "Ver disponibilidad" (View availability) and "Modificar / Cancelar" (Modify / Cancel). The background of the form is a dark image of a hotel building, and the right side of the image shows a pool area with palm trees.

A causa de eso, a continuación hemos destacado algunas ventajas de estos sistemas de información para los hoteles. En primer lugar, el personal puede acceder a los sistemas centrales de reservas con unos códigos personales que permiten visualizar las tarifas del hotel así que, tiene un acceso flexible y fácil. Mediante este sistema de reserva los hoteles pueden vender sus habitaciones en cualquier parte del mundo a cualquier hora. Este tipo de reserva permite efectuar una reserva mediante cualquier moneda de forma segura lo cual permite reducir el riesgo de tener dudas a la hora de hacer la reserva. En segundo lugar, la venta a través de este canal de distribución reduce costes, ya que las reservas se efectúan a través de una página web que suprime la necesidad de contratar personal para hacer reservas por teléfono o correo. Por último, los CRS son unas herramientas de búsqueda que permite el ahorro del tiempo por parte del cliente, ya que se pueden hacer comparaciones entre diferentes

alojamientos y revisar precios y disponibilidades. Estas reservas son modificables o cancelables con facilidad.

3.5 El Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM)

El Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente, o *Customer Relationship Management* en inglés (de ahora en adelante CRM) es una herramienta imprescindible para la gestión de los datos de los clientes, ya que dispone de información sobre los clientes y ayuda a la fidelización de los mismos. Este estudio se centra precisamente en analizar esta TIC, por lo que se realizará un especial énfasis en su adopción en establecimientos hoteleros en España. Por lo tanto, veremos la importancia de la misma y la gran ayuda que ofrece este programa a los hoteles por una gestión más rápida y menos costosa.

La definición de CRM está muy vinculada a la estrategia de negocio de la empresa orientada hacia el cliente (fidelización). La Asociación Española del Marketing Relacional (AEMR, 2002, p.9) define los CRM como: “un conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades”.

Por su parte, Singala (2005, p.393) añade que “son un conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización , con objeto de que después sea utilizada por todos los niveles organizativos para crear experiencias únicas y personalizadas a sus clientes”.

Talón (2006, p.4) ofrece una nueva definición a la cual le añade la fidelización. Define el CRM como "una estrategia de negocio basada en una filosofía y cultura orientada al cliente cuyo principal objetivo es la selección y gestión del mismo con el fin de optimizar su valor a largo plazo".

Figura 5. Los pilares básicos del CRM



Fuente: Verhoef and Langerak (2002)

Como vemos en la Figura 5 el CRM está vinculado al marketing relacional para conocer las necesidades de los clientes, ofreciendo una orientación hacia ellos. Entonces entendemos que el CRM es un sistema informatizado para identificar, orientar, conseguir y retener a los clientes. Con la ayuda de este programa se completan y mejoran datos sobre los clientes (preferencias y necesidades) para así poder brindar un servicio oportuno según las primeras expectativas. Así pues, vemos que el CRM está presente en el marketing orientado al cliente. (Figura 5). Algunos ejemplos de la funcionalidad de los sistemas de CRM son la automatización de las fuerzas de ventas, almacenamiento de datos, soporte de decisiones y herramientas de reporte (Katz, 2002; Suresh, 2004).

Como hemos adelantado anteriormente, esta tecnología también está focalizada hacia el *front office* donde se crea una base de datos sobre los clientes. Esta herramienta proporciona ayuda a los hoteles para saber las necesidades de los huéspedes. Por lo tanto, contribuye a mejorar la calidad de la relación entre el establecimiento y los clientes.

4. Ventajas e inconvenientes del Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente

A continuación destacaremos las principales ventajas e inconvenientes del CRM para una organización.

4.1. Ventajas de los Sistemas de Gestión de la Relación con el Cliente

Los sistemas de CRM están centrados en los cliente, a causa de esto ayudan a manejar el negocio y las relaciones entre los clientes y el personal, y además proporcionan una serie de importantes beneficios para las empresas, tanto pequeñas como grandes, que incluyen el aumento de los ingresos, la disminución de los costes, la mejora del producto, el incremento de su calidad, lo que se traduce en una mejorada ventaja competitiva.

El sistema CRM ofrece una relación personalizada de cara a cada cliente (*face to face*). Por lo tanto, los empleados ofrecen un trato individual y personalizado hacia el cliente. Los empleados del hotel están mejor informados sobre las necesidades y deseos específicos de los clientes, así que tienen una clara idea de las necesidades y saben cómo satisfacerlas para llegar a la fidelización de los mismos. Los sistemas de CRM también ayudan a las empresas a recibir retroalimentación de sus clientes sobre los productos que han comprado.

Además, este sistema ofrece un nivel de servicio rápido de cara al perfil de cada cliente. Conocerlos y comprender mejor sus gustos y preferencias. Ayuda a las empresas y concretamente a los hoteles a ofrecer un servicio adecuado y rápido por la disposición de información privilegiada sobre ellos. Está información permite seguir el perfil del cliente y almacenar nuevos datos sobre ellos, que se utilizan para la elección de nuevas estrategias a seguir, recogiendo datos demográficos para ampliar la base de datos sobre clientes. El correcto almacenamiento de la información puede coordinar campañas de marketing y promoción, mejorando la oferta y venta de los productos.

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías es imprescindible establecer oportunos canales de comunicación. Por lo tanto, el CRM ayuda a las empresas a mejorar esos canales. El CRM permite a las compañías la opción de elegir como ser abordados o contactados. Así pues, hablamos de una reducción del tiempo de espera de los clientes.

Las soluciones CRM le proporcionan a la empresa una imagen completa de su canal de ventas, así como de sus clientes existentes. Se puede identificar e indicar a los individuos con el mayor potencial de ventas futuras. En lugar de adoptar el enfoque de marketing de masas, la herramienta CRM permite a la empresa enfocar y ajustar sus estrategias de marketing para hacer que esos esfuerzos sean más productivos. Esto conlleva un ahorro de costes, porque no se está gastando recursos en las personas que en última instancia no se convertirán en clientes.

Cuando las ventas, marketing y servicio al cliente comparten una plataforma CRM común, permiten a los distintos departamentos tener una comunicación cómoda y transparente. En lugar de estar separados por funcionalidad sistemas o acceso a información clave, estos departamentos de la organización son capaces de funcionar con mayor cohesión. Con este sistema todas las secciones son capaces de compartir datos, trabajar en equipo, lo cual beneficia a la compañía, ya que si los empleados trabajan a gusto ofrecen un mejor rendimiento.

Además, existen diversos estudios empíricos (B. Hendricks, R. Singhal y K. Stratman, 2007, p.66) que demuestran que los sistemas de CRM producen mejoras en el desempeño de la empresa, las cuales están medidas por los retornos (*stock returns*) y la rentabilidad del negocio.

A pesar de su importancia y beneficio para las empresas, este tipo de herramientas informáticas cuentan con una serie de inconvenientes que limitan su adopción en las organizaciones.

4.2. Principales limitaciones de los Sistemas de Gestión de la Relación con el Cliente

Uno de los principales inconvenientes es el coste económico y humano, que puede generar su implantación en la empresa. Para implantar los sistemas CRM se necesitan programadores, operadores y analistas de sistemas, ya que ellos son los que son especializados en sistemas de información.

Los empleados pueden aceptar con dificultad los cambios producidos por este programa, ya que supone dedicar tiempo y esfuerzo a entender y a utilizar el programa. Principalmente, la adopción de este sistema de información causa problemas a los empleados más veteranos, ya que están acostumbrados a utilizar otros programas y romper con el *status quo* o las rutinas establecidas suele ser complicado para las empresas. Los directivos tienen que saber afrontar estos problemas y gestionarlos de una manera eficiente.

La implementación de las tecnologías de la información e Internet han beneficiado a las empresas hoteleras, ya que han supuesto una reducción de los costes y han suprimido a los intermediarios tradicionales como hemos mencionado anteriormente, llamando al proceso como desintermediación. Pero al mismo tiempo, el gran volumen de información existente en Internet sobre precios y ofertas provoca la aparición de un nuevo proceso de reintermediación. Este proceso de reintermediación aparece por la falta de seguridad y desconfianza en las redes de la distribución. Se entiende por este proceso la aparición de nuevos tipos de agentes (como por ejemplo los conocidos *Trivago* y *Tripadvisor*) que tienen gran poder de compra y de actuación en los mercados de capital, lo cual supone una privación de la autoridad para las organizaciones turísticas y tener que gestionar nuevas condiciones con estos intermediarios.

Otra desventaja que se puede producir teniendo este programa es el bloqueo del mismo por su dependencia de Internet. Si el sistema sufre un apagón la empresa puede perder los datos ya que no controla la información, aunque los nuevos CRM automáticamente hacen copias de seguridad para garantizar que los datos estén a salvo y guardados.

La herramienta no está centrada en tomar acciones comerciales sobre un cliente, sino en gestionar las necesidades de los mismos. En caso de no poseer un seguimiento

adecuado la empresa puede llegar a perder un cliente, existiendo la posibilidad de no poder recuperarlo.

Por último, reseñar que algunos CRM son complejos de utilizar e introducir en la organización, por lo que se necesita personal cualificado y formado en estos aspectos, como hemos mencionado anteriormente.

5. Factores impulsores del éxito en la implantación del Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente

A continuación señalaremos los principales factores antecedentes apuntados por la literatura para impulsar el éxito en la implantación del Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente.

5.1 Factores antecedentes del modelo de la Teoría Unificada de Adopción y Uso de Tecnología

El modelo de la Teoría Unificada de Adopción y Uso de Tecnología, conocido como el modelo de UTAUT establece una serie de factores antecedentes que explican por qué los individuos adoptan, aceptan y cómo se comportan cara a tecnologías nuevas. Concretamente, este modelo dispone de cuatro pilares principales que son imprescindibles en el comportamiento. Estos factores antecedentes son las expectativas de rendimiento, las expectativas de esfuerzos, la influencia social y las condiciones facilitadoras.

Por lo tanto, entendemos que el modelo observa la intención de comportamiento que tienen los sujetos. Para adoptar unas tecnologías es necesario que haya una *expectativa de rendimiento*, es decir, que el trabajador perciba que su esfuerzo en el uso de las tecnologías tiene un impacto directo en la obtención de los resultados positivos en el trabajo. La esperanza se percibe si hay motivación, utilidad y una ventaja relativa, que produce beneficios con el uso del mismo a los sujetos.

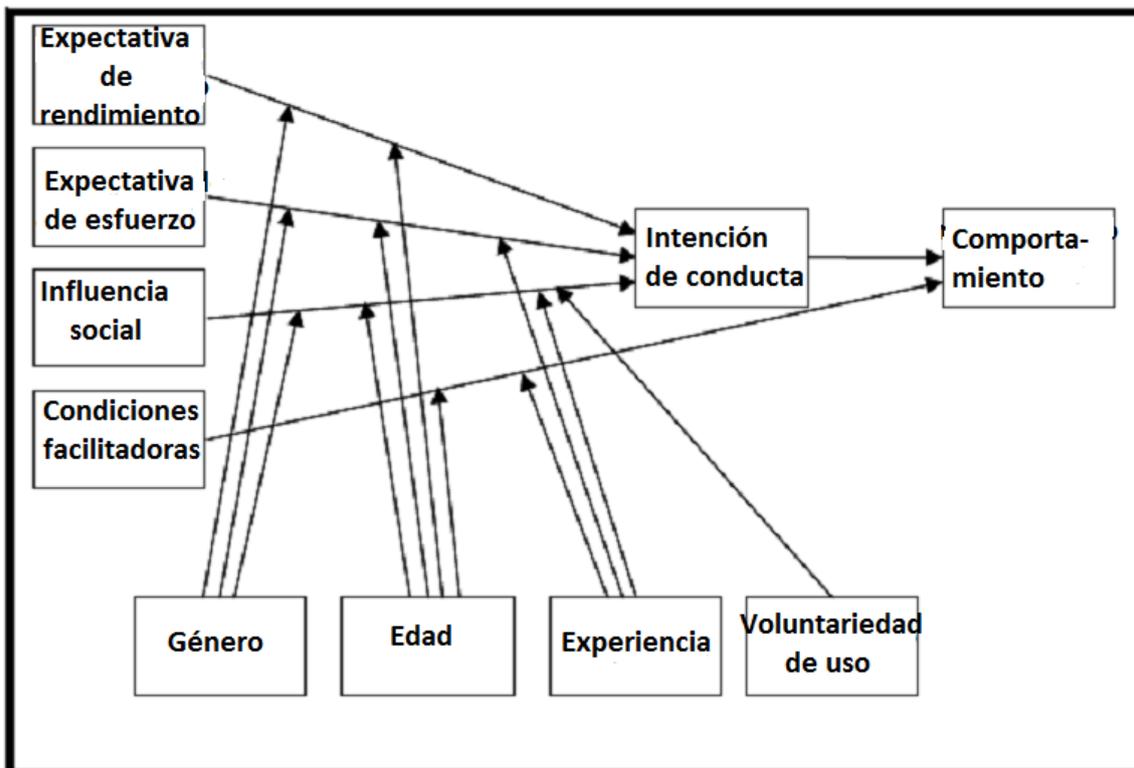
Las *expectativas de esfuerzo* se relacionarán con el grado en que la adopción de la tecnología es rápida, fácil, útil y eficiente en cuanto al empleo de recursos. Por lo tanto hablamos de un grado de facilidad con el uso de este sistema.

La *influencia social* se define como el grado en que el individuo percibe que otros creen que debe utilizar el nuevo sistema y que tiene que ser importante para él. Esta influencia tiene un propósito en la intención de comportamiento.

Y por último destacamos las *condiciones facilitadoras* como soportes de ayuda para evitar errores. Por lo tanto, es facilitadora si un individuo cree que la infraestructura técnica y organizacional le ayudará a manejar el sistema si tuviese problemas.

Además, de acuerdo con Venkatesh et al. (2003, p.450) todos los anteriores factores pueden tener un efecto mayor o menor sobre la intención de uso de las tecnologías según el género, edad, experiencia o voluntariedad de uso de los empleados de la empresa. La Figura 6 recoge este modelo explicado que relaciona las variables antecedentes de la intención de uso del CRM y las variables moderadoras anteriormente mencionadas.

Figura 6. Modelo de la Teoría Unificada de Adopción y Uso de Tecnología



Fuente: Venkatesh et al. (2003)

5.2 Capacidades directivas

Según Garrido y Padilla (2010, p.113) para una correcta implementación de una estrategia CRM “son importantes los factores organizativos relacionados con el liderazgo de la dirección, la gestión de recursos humanos, la integración funcional y la estructura organizativa”.

Es importante que los directivos tengan habilidades y capacidades para llevar correctamente un negocio y saber afrontar posibles problemas. Una de las capacidades directivas más importantes en este entorno tan globalizado y competitivo son las capacidades tecnológicas. Si los directivos conocen las posibles innovaciones tecnológicas pueden aprovechar las ventajas producidas por las mismas. Estas habilidades, pues, son importantes para percibir y encajar los cambios tecnológicos producidos. Es importante que lleven la organización y que sean vistos como líderes pudiendo así gestionar adecuadamente a los empleados. Si la gestión se lleva a cabo correctamente se crean nuevos conocimientos, desarrollos tecnológicos y prósperos proyectos.

Las capacidades directivas tienen, pues, una influencia positiva en la adopción e implantación de nuevas TIC en la organización. Entre estas capacidades destacamos la educación, la experiencia, la globalización los recursos sociales, la creatividad y visión del futuro, la personalidad y el liderazgo.

Es importante que los directivos estén bien educados, ya que si disponen de estudios saben enfrentar los problemas con más facilidad. Hablamos de educación general, educación en nuevas tecnologías y ordenadores, educación en la empresa y actualización de la educación entre otros. Todos estos factores educacionales ayudan a la toma de decisiones acertadas.

Según Simon y Namasivayam (1999, p.357) “los ejecutivos pueden interpretar mejor los eventos ambiguos similares a aquellos que han experimentado previamente, debido al hecho de que algunos atributos de estos eventos puedan serles familiares”. Por lo tanto, es importante la experiencia a la hora de llevar un equipo. Una amplia gama de experiencia en el sector, en la empresa y en las tecnologías de información puede ofrecer mayor rendimiento frente complicaciones que puedan producirse.

Con la ayuda de la globalización los directivos pueden tener una mente abierta a futuros eventos de una nueva economía. Interfiere el conocimiento intercultural, aculturación, referido al contacto con personas pertenecientes a culturas distintas y la experiencia internacional.

La posesión de una buena red social es importante para la empresa, ya que transmite información y conocimiento constante que pueden ser valiosos para que la empresa adapte sus productos a las necesidades cambiantes de los clientes. Por lo tanto, el directivo tiene que estar con frecuencia informado sobre potenciales redes sociales. Estas redes le permitirán crear una relación estrecha y de calidad para captar la atención y fidelización de los clientes.

Un directivo debe ser creativo y debe tener una visión hacia el futuro. Según Bonn (2001, p.65) un directivo tiene que “poseer capacidad de reconocer pronto el potencial de nuevas ideas y también el valor de ideas generadas en diferentes niveles de la organización”. Hoy en día la percepción y el reconocimiento de ideas es importante para los nuevos directivos ya que deben caracterizarse por la habilidad de saber aprovechar las nuevas oportunidades ofrecidas por el sector. Deben asumir riesgos y tener una visión del futuro, la cual puede producir beneficios para la empresa.

Por lo tanto, el directivo debe asumir el liderazgo de la empresa y tener personalidad propia para aceptar retos, riesgos y llevar por el buen camino la organización aprovechando las oportunidades que brinda el sector turístico. La directiva debe tener capacidad de concentración, dedicar atención a su trabajo y a los demás, ser una persona agradable para transmitir confianza y seguridad, ser estable emocionalmente para no dejarse influir con facilidad y tener la capacidad de autoevaluarse. El liderazgo del directivo es fundamental para animar y hacer ver a los empleados que las herramientas del sistema de información son necesarias para la empresa, ya que sólo puede producir beneficios. Si hay un buen liderazgo en la empresa y los empleados lo persiguen puede llegar a ser un factor de apoyo crucial a la adopción de las tecnologías de la información.

5.3 Recursos financieros

Para impulsar una adecuada implementación de unas herramientas informáticas la empresa debe tener recursos financieros para poder permitirse la compra y una adecuada gestión de las mismas.

Existe una vasta evidencia empírica de la elevada correlación entre la posesión de mayores recursos financieros y variables como el tamaño organizativo y la categoría del hotel. Así lo confirman Garrido y Padilla (2006, p.9) en su estudio realizado en hoteles de 3, 4, y 5 estrellas de la Comunidad de Madrid. Un análisis a nivel de categoría del hotel muestra como los hoteles de mayor categoría son los que presentan un mayor porcentaje de implementación de las TIC. Comparando los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, los CRM están implantados en mayor porcentaje en los de 4 y 5 estrellas. Esto confirma estudios previos como el de Marín Carrillo (2002) y Sahadev (2005) que “a mayor categoría mayor intensidad de inversión de las TIC, por la necesidad de ser los mejores tecnológicamente para conocer mejor las necesidades de los clientes”. Las empresas con una mayor categoría lo que buscan, pues, es crear un mejor posicionamiento competitiva para su hotel y tienen un mayor interés por destacar. Por lo tanto, este tipo de empresas adoptan nuevas innovaciones con la finalidad de fidelizan sus clientes, ofreciendo servicios de alta calidad. En definitiva, lo que buscan este tipo de hoteles es un posicionamiento competitivo basándose en la diferenciación, ser mejores que los otros y ofrecer mejores productos. Es por esto que las empresas de mayor categoría utilizan las TIC como una fuente de diferenciación, para ser diferentes de los demás y destacar sus servicios.

Por otro lado, estudios como el de Ang y Buttle (2006, p.8) apuntan que el tamaño de la empresa es uno de los principales factores de éxito en la implementación de los sistemas de CRM. En este sentido, estos autores argumentan que en organizaciones de pequeño tamaño pueden surgir problemas por la falta de recursos económicos y humanos. Así pues, existe una vasta demostración de estudios empíricos (Starkey and Woodcock 2002, p.8), que determinan que las grandes empresas tienen una mayor propensión a aceptar nuevas innovaciones de sistemas de información, y, por tanto, a implantar sistemas CRM para captar, fidelizar a los clientes, comparado con las pequeñas que siguen rechazando la opción.

Aquellos hoteles que cuentan con un elevado número de empleados disponen de una plantilla de trabajadores con conocimientos, experiencia y formación variada. Por lo

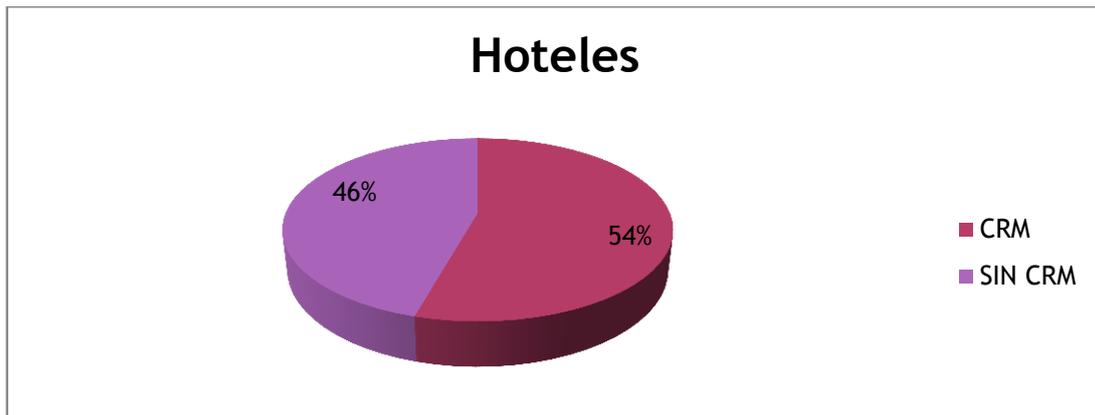
tanto, las grandes empresas cuentan con unos recursos humanos con mayores capacidades para gestionar este tipo de herramientas tecnológicas.

6. Difusión del Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM) en el sector hotelero

El sector hotelero es una de las industrias turísticas que está en continuo auge en España y cada vez más competitiva dentro del sector. A continuación, pasamos a analizar la adopción del CRM en el sector hotelero según diferentes criterios relacionados con factores organizativos como el tamaño y el número de estrellas. Para ello se han tomado datos tanto relativos a encuestas secundarias, como la *Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2013-2014*, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), (*en el anexo se incluye la encuesta relativa a la adopción de diferentes TIC en el sector del alojamiento, CNAE 55.*) como datos de una encuesta primaria elaborada sobre una base de datos de hoteles españoles que se ha realizado en el marco de la cooperación con el equipo de investigación de nuestra tutora.

La metodología empleada se basa en entrevistas concertadas mediante la técnica del cuestionario. En los hoteles las personas encargadas de responder a los cuestionarios han sido principalmente los jefes de recepción y en algún otro caso al no poder responder estas personas han contestado responsables de marketing y responsables de las relaciones con los clientes. Los cuestionarios se han realizado entre enero y mayo de 2014. El total de nuestra muestra asciende a 195 hoteles de España, de los cuales 106 afirmaron estar utilizando alguna herramienta de CRM y 89 hoteles aún no utilizaban ninguna herramienta asociada con el CRM. La Figura 7 refleja los porcentajes de adopción de las herramientas CRM. Como podemos ver en la Figura 7 los hoteles que utilizan sistemas de CRM tienen un 54% frente a los hoteles que no utilizan CRM un 46%.

Figura 7. Adopción de la herramienta CRM en el sector hotelero



6.1 Adopción de la herramienta del Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente en el sector hotelero según estratos de tamaño con datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

A continuación vemos en la Tabla 1 datos relativos a los porcentajes de implantación en empresas hoteleras de distintas herramientas de la información relacionadas con el sistema CRM, según estratos de tamaños. Concretamente, se distinguen entre empresas entre 10 y 49, 50 a 249 y de 250 o más empleados.

Tabla 1. Adopción del CRM según tamaño organizativo

Tamaño de la empresa

	Total	De 10 a 49	De 50 a 249	De 250 o más
ERP	28,5%	22,4%	46,9%	65,8%
Herramientas CRM	42,3%	38,3%	54,4%	65,6%
CRM información clientes	38,4%	34,9%	48,6%	63,2%
CRM análisis y marketing avanzado	37,1%	32,7%	50,9%	57,7%

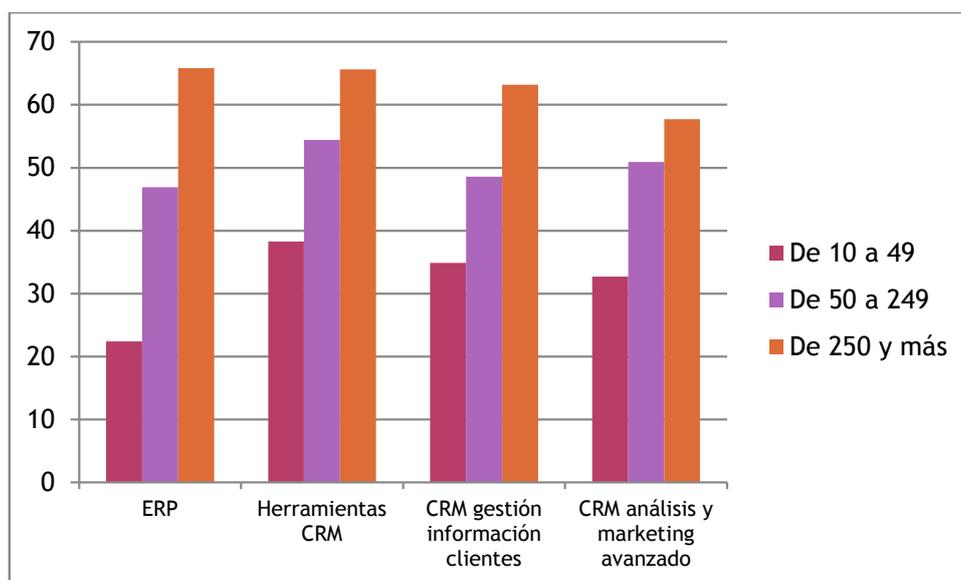
Según los datos de la Tabla 1 observamos que las pequeñas empresas utilizan un 22,4% de herramientas de ERP comparando con las medianas, que multiplican esta cifra llegando a 46,9%. Aunque existe un claro dominio de las grandes empresas con un 65,8% de adopción. Por lo tanto, se reporta mayor porcentaje de implantación en las empresas de mayor tamaño.

Comparando estas herramientas ERP con la adopción de las herramientas CRM podemos observar que existe un mayor porcentaje de implementación de CRM, un 42,3%, frente al 28,5% de las ERP. Este dato revela que las empresas del sector hotelero priman la gestión de la relación con el cliente, apostando por su satisfacción y su nivel de fidelización y, por ende, las herramientas tecnológicas relacionadas.

Las herramientas de los sistemas CRM relacionadas con la gestión de algunas aplicaciones informáticas para gestionar información de los clientes están implantadas en las pequeñas empresas en un 38,3%, en las medianas un 54,4% y en las grandes en un 65,6%. Así pues, sigue existiendo un claro predominio de implementación en las grandes empresas.

No obstante, estos coeficientes se ven relativamente reducidos en cada uno de los correspondientes estratos de tamaño cuando examinamos la implantación de herramientas CRM relativas a tareas como capturar, almacenar y compartir información sobre clientes o analizar la información disponible sobre los clientes con fines comerciales y de marketing. Así pues, el ratio de adopción de CRM de análisis y marketing avanzado en las pequeñas empresas es del 32,7%, en las medianas un 5,9%, siendo el porcentaje más alto en las grandes organizaciones un 54,7%. Esto induce a pensar que las empresas hoteleras no terminan de explotar estratégicamente todas las ventajas que ofrecen las herramientas de gestión de la información de los clientes. Por tanto, sería un objetivo que estas empresas deberían considerar para incrementar su posicionamiento en el mercado y aprovechar para hacer una mejor publicidad y una promoción de sus productos y servicios ofrecidos.

Figura 8. Análisis comparado por estratos de adopción de tecnologías de la información en el sector hotelero



Los resultados ratifican investigaciones previas que apuntan que en las grandes empresas es más fácil implantar un sistema CRM ya que se disponen de más recursos económicos. Además, las empresas de 250 o más empleados suelen contar con personal más cualificado, ya que suelen también destinar más recursos financieros a su formación y aprendizaje.

6.2 Adopción de la herramienta del Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente en el sector hotelero según nuestro estudio primario

Haciendo una comparación con los anteriores datos analizados en la Gráfica 1, los cuales están sacados de una *Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2013-2014*, podemos ver que el grado de implementación de herramientas CRM es mayor en nuestra muestra. Según la INE el sector hotelero presenta un ratio de adopción promedio de la herramienta CRM que asciende a un 42,3%. En cambio, según nuestros este porcentaje alcanza un 54,40%. Este desajuste puede aclararse, ya que el INE ha hecho las encuestas a todas las categorías de hoteles, desde 1 estrella hasta 5 estrellas; en cambio, el presente estudio principalmente radica sobre hoteles desde 3 a 5 estrellas. Según esta comparación podemos concluir que los hoteles de mayor categoría tienen un nivel tanto estratégico como tecnológico superior comparando con los de categoría inferior.

6.2.1 Análisis comparativo por tamaño

Tabla 2. Hoteles que utilizan CRM y sin CRM según el tamaño

Tamaño	Hoteles con CRM		Hoteles sin CRM	
	Número	%	Número	%
Pequeñas	70	50,72%	68	49,28%
Medianas	31	59,62%	21	40,38%
Grandes	4	100,00%	0	0,00%
<i>Perdidos</i>	1	-	0	-

Haciendo un análisis de la Tabla 2 podemos deducir que las grandes empresas a las cuales se les ha hecho el cuestionario han respondido en su totalidad (100%) que sí utilizan sistemas de CRM. Las empresas medianas tienen un porcentaje de implantación del 59,62%, frente a un 40,38% que no utilizan CRM. En cambio, el porcentaje de implantación en las pequeñas empresas encuestadas se reduce a 50,72%. Comparando estos resultados con la Tabla 1 podemos decir que hay una clara relación entre ellos y que, por tanto, son coherentes, llegando a la misma afirmación que las organizaciones de mayor tamaño de tienen un mayor porcentaje de implantación en el sector hotelero.

6.2.2 Análisis comparativo por número de estrellas

En la siguiente Tabla 3 se analizarán los hoteles sacados de los cuestionarios que tienen implantados sistemas de CRM y los hoteles que no.

Tabla 3. Hoteles que utilizan CRM y sin CRM según el número de estrellas

Número de estrellas	Hoteles son CRM		Hoteles sin CRM	
	Número	%	Número	%
3	17	33,33%	34	66,67%
4	70	60,87%	45	39,13%
5	19	65,52%	10	34,48%

Como podemos ver en la Tabla 3, comparando por número de estrellas del hotel, el mayor grado de implementación de CRM radica en los hoteles de categoría suprema, es decir 5 estrellas, con un 65,52%. Seguidos los hoteles de 4 estrellas con un porcentaje de 60,87%. En cambio, los hoteles de 3 estrellas son los que tienen un nivel de implantación inferior que ronda simplemente el 33,33%.

Según los datos analizados podemos llegar a la conclusión que los hoteles de mayor categoría tienen un mayor grado de adopción de herramientas CRM y, por lo tanto, apuestan por crecer tecnológicamente para poder llegar a satisfacer las necesidades de los clientes y fidelizarlos a largo plazo.

7. Impacto de la implementación de los Sistemas de Gestión con la Relación con el cliente (CRM) sobre el desempeño económico

A continuación, vamos a analizar el impacto sobre el desempeño de la implementación de los sistemas CRM. Para ello, tomaremos datos de desempeño tanto subjetivos, procedentes de la encuesta comentada en el *Punto 6.2.2*, como objetivos, procedentes de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). SABI es una base de datos donde se almacenan informaciones sobre empresas de España y Portugal. En este segundo análisis objetivo sólo hemos podido contar con 25 empresas, puesto que la gran mayoría de las que conforman la base de datos utilizada no han depositado sus cuentas en el Registro Mercantil y tampoco han accedido a proporcionarnos directamente estos datos.

La comparación de los resultados obtenidos en ambos tipos de indicadores de desempeño para las muestras de empresas con CRM y sin CRM se ha realizado en base a un contraste de significatividad de la *t* de Student, utilizando el paquete estadísticos SPSS.

7.1 Análisis con indicadores subjetivos

Para calcular la variable desempeño hemos tomado la media agregada de los ítems relativos a la ampliación de la gama de productos y servicios, la captación de clientes de nuevos mercados, la disminución de los costes laborales de prestación de servicios, la disminución del consumo de materiales para la prestación del servicio, la mejora de las condiciones de trabajo en salud o seguridad, la reducción del tiempo para la prestación del servicio, la mejora de la calidad de los productos o servicios y la mejora de la flexibilidad para adaptar el servicio a demandas específicas. Estos ítems han sido medidos con una escala Likert con 7 puntos de diferencial semántico donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 7 es “totalmente de acuerdo”.

Con respecto al análisis del impacto del CRM sobre el desempeño organizativo con indicadores subjetivos se demuestra que las empresas con CRM reportan un mayor nivel de desempeño organizativo, tal y como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9. Indicadores de desempeño

	Con CRM		Sin CRM		Diferencia de medias (t Student) ⁽¹⁾
	Media	Número	Media	Número	
Desempeño	4,900	105	4,546	87	0.035*

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

(1) Contraste de diferencias estadísticamente significativas entre las medias de empresas con CRM y sin CRM (en base a la t Student) para cada uno de los indicadores de desempeño.

La media del desempeño de los hoteles con CRM alcanza un valor de 4,900, mientras que en los hoteles sin CRM esta cifra es de 4,546. El desempeño de los que utilizan CRM es significativamente mayor que de los que no utilizan.

7.2 Análisis con indicadores objetivos

Hemos tomado como medida de desempeño la cifra de resultado del ejercicio en miles de euros del último año disponible relativo al año 2013 y el valor agregado. Éste dato viene dado primero en valor absoluto como diferencia entre los ingresos de explotación (Ingresos de actividad + otros ingresos) y los consumos de explotación y otros gastos de explotación. Este es el valor que obtiene la empresa en su actividad principal, tras descontar el coste necesario para su realización.

Los resultados de la Tabla 10 muestran el valor agregado y el resultado de los ejercicios con los indicadores de desempeño de los hoteles con CRM y sin CRM.

Tabla 10. Indicadores de desempeño

	Con CRM		Sin CRM		Diferencia de medias (t Student) ⁽¹⁾
	Media	Número	Media	Número	
Valor agregado	1342,6923	26	16,9200	25	0.037*
Resultado ejercicio	24930,3846	26	7340,4400	25	0.037*

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

(1) Contraste de diferencias estadísticamente significativas entre las medias de empresas con CRM y sin CRM (en base a la t Student) para cada uno de los indicadores de desempeño.

El valor agregado de los hoteles con CRM obtiene un valor de 1342,6923, mientras que los hoteles sin CRM esta cifra es de 16,9200. El desempeño de los que utilizan CRM es significativamente mayor que de los que no utilizan. Del mismo modo, el resultado del ejercicio demuestra que los hoteles con CRM (24930,3846) tienen una media mayor comparando con los hoteles sin CRM (7340,4400). Como se desprende de este análisis con datos objetivos las empresas con sistemas de CRM tienen un mayor desempeño económico, lo que ratifica la importancia de la implementación de esta herramienta informática para el sector hotelero.

Estos resultados han sido anteriormente contrastados en estudios previos como el de Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004, p.21) donde indica que la implantación de los sistemas de CRM se asocian con un mejor desempeño económico de la

organización, revelando resultados positivos en cuanto a ingresos y cuota de mercado. Del mismo modo, Ang y Buttle (2006, p.6), en el que constatan que existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción con la inversión del CRM y la adquisición de clientes, su fidelización y desarrollo, por un lado, y las mejoras en la rentabilidad de la empresa, por otra.

8. Conclusiones

La industria turística sin duda es uno de los sectores más importantes, competitivos y productivos en España. En las últimas dos décadas ha tenido un creciente énfasis en la innovación en el turismo. Sin lugar a dudas ha tomado un lugar importante en este sector. Anteriormente lo que se buscaba era tener un producto para ofrecer a los compradores, en cambio, con el paso de los años lo que se busca es satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo un producto adecuado teniendo en cuenta sus preferencias y necesidades. Este cambio ha sido posible mediante la innovación tecnológica entre otras.

La innovación tecnológica ha favorecido a las empresas turísticas, en especial a los hoteles, poder mejorar sus bases de datos con informaciones sobre las necesidades, preferencias y deseos de los clientes.

Las nuevas tecnologías de la información han permitido mejorar la calidad de los servicios hoteleros y garantizar la lealtad de los consumidores a largo plazo.

Los principales sistemas de información adoptados en el sector turístico que han sido analizados en este documento son los *ERP*, *PMS*, *SCM*, *CRS* y *CRM*. Basándose en la literatura se han resaltado los beneficios producidos por estos sistemas sobre el sector hotelero como, entre otros, el ahorro de costes, la agilidad en los servicios y la mejor capacidad de respuesta de la organización.

El enfoque del trabajo se centra en los sistemas CRM, ya que son unas herramientas imprescindibles para la gestión de los clientes en la actualidad. Según Singala (2005) y Talón (2006) estas herramientas se basan en la fidelización de los clientes ofreciendo un producto según sus preferencias. Por lo tanto, fomentan una relación personalizada con el cliente, procurando ofrecer un servicio rápido mediante una buena comunicación y distribución. De esa manera, posibilitan una preferente gestión cara al

cliente mejorando la relación con ellos, además de ayudar a fidelizar nuevos clientes y ofrecer mayor satisfacción y confianza a los actuales clientes.

No obstante, las organizaciones deben ser conscientes de que existen limitaciones a la hora de implantar los CRM, puesto que su adopción implica un elevado coste e incluso pueden ser difícilmente aceptados por los empleados en la organización. Además, el correcto funcionamiento de estos sistemas exige de personal cualificado, como podrían ser programadores, operadores, etc.

En este estudio hemos analizado la difusión del CRM en el sector hotelero según diferentes criterios relacionados con factores organizativos como el tamaño y el número de estrellas. Para ello hemos tomado datos tanto relativos a encuestas secundarias, como la *Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2013-2014*, como una encuesta primaria elaborada sobre una base de datos de hoteles españoles.

Los resultados demuestran que el tamaño y la categoría hotelera están correlacionados con la adopción de los sistemas CRM en los hoteles analizados. Este mismo resultado se obtiene para el análisis de la INE con el variable tamaño. Por lo tanto, estas organizaciones son las que más recursos económicos e humanos invierten, puesto que, quieren ser líderes en el sector hotelero. Al mismo tiempo, se constata que los hoteles pequeños y medianos carecen de las herramientas de CRM por escasez de recursos, falta de motivación de los empleados, así como la insuficiencia de liderazgo de los directivos.

Una vez analizados dos de los factores explicativos de la difusión de los CRM, investigados su efecto en el desempeño de la organización, para ello hemos utilizado indicadores subjetivos y objetivos. La comparación de los resultados obtenidos en ambos tipos de indicadores de desempeño para las muestras de empresas con CRM y sin CRM se ha realizado en base a un contraste de significatividad de la t de Student, utilizando el paquete estadísticos SPSS.

El impacto de la implementación de los CRM sobre el desempeño económico, tanto con indicadores subjetivos como objetivos, es positivo. Se confirma que los hoteles que disponen de sistemas de CRM implantados, disfrutan de mayores resultados, ingresos y a causa de eso, maximizan sus beneficios y obtienen más cuotas de

mercado. Esta hipótesis ha sido demostrada en estudios previos como el de Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004), Ang y Buttle (2006).

Para finalizar este estudio, hay que apuntar que el análisis de los factores explicativos e impacto organizativo del CRM en el sector turístico es un tema reciente y que cuenta con limitada evidencia empírica y científica.

Considerando el importante impacto de los sistemas CRM en el desempeño del sector hotelero, aquellos hoteles que desean mantener su posición competitiva en el mercado así como ser líderes en este sector y que todavía no han implementado esta herramienta deben considerar esta inversión como prioritaria, mientras que aquellos que ya la han implementado deben continuar sus esfuerzos por formar y motivar a sus recursos humanos a explotar al máximo las ventajas que estos sistemas ofrecen, ya que ofrecen beneficios significativos como hemos expuesto anteriormente. Por ende, es fundamental la capacidad de los directivos para organizar la empresa, pudiendo así, guiar el equipo por el mejor camino para tener éxito en un próximo futuro a largo plazo.

9. Bibliografía

- Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism Management*, 32(5), 1204-1213.
- Ang, L., & Buttle, F. (2006). CRM software applications and business performance. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 14(1), 4-16.
- Asociación Española de Marketing Relacional AEMR (2002). 1er estudio de CRM en España, extraído el 20 de Diciembre de 2005 de <http://www.fecemd.org/archivos/aemr-estudio2002.pdf>
- Barber B.M., Lyon, J.D., 1997. Detecting long-run abnormal stock returns: the empirical power and specification of test-statistics. *Journal of Financial Economics* 43, 341–372.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71.
- Domecq, C. F., & Ballester, P. T. (2007). La gestión de la información en el sector hotelero madrileño: la inversión en TICS, la importancia de la conectividad y las características del hotel. In *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007* (p. 26). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Garrido Moreno, A., & Padilla Meléndez, A. (2008). Análisis exploratorio de la implementación del CRM en el sector hotelero Español. *Estudios turísticos*, (178), 25-49.
- Garrido Moreno, A., & Padilla Meléndez, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 20(2), 101-118.
- Garrido Moreno, A., & Padilla Meléndez, A. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación. *Dirección y Organización*, (46), 56-66.
- Garrido Moreno, A., & Padilla Meléndez, A. (2007). Estrategias CRM en empresas hoteleras. Estado de la investigación y definición de un modelo de éxito integrador. *Revista de análisis turístico*, (3), 45-60.
- Garrido Moreno, A., & Padilla Meléndez, A. (2012). Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60).

- Hendricks, K. B., Singhal, V. R., & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), 65-82
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism management*, 23(5), 465-474.
- IET, Instituto de Estudios Turísticos, <http://www.iet.tourspain.es/>
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2014): Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2013-2014. <http://www.ine.es/>
- Katz, H. (2002). How to embrace CRM and make it succeed in an organization. SYSPRO White Paper. SYSPRO, Costa Mesa, CA.
- Lapiedra Alcamí, R., Devece Carañana, C., & Guiral Herrando, J. (2011). Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa. P.16, 67.
- Lapiedra Alcamí, R., Forés Julián, B., Puig Denia, A. (2015), La implantación del CRM en sector turístico hotelero como herramienta para la gestión de los flujos turísticos en el destino. Universidad Jaume I.
- Marín, G. M., & Marín, M. C. (2002). Innovaciones tecnológicas en la gestión de reservas hoteleras. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología*, 12.
- Miralles, P. (2008). La modernización tecnológica, nuevo desafío del sector hotelero. *Bit*, (170), 42-45.
- OMT, Organización Mundial del Turismo (2015). <http://www2.unwto.org/es>
- Ooi, C. S. (2003, October). Crafting tourism experiences: Managing the attention product. In 12th Nordic Symposium on Tourism and Hospitality Research. Stavanger University College, Stavanger.
- Plaza, A. J. G., Maldonado, A. A., Herrero, J. L. C., & Rojas, S. G. (2000). Innovaciones tecnológicas en los sistemas informáticos de gestión hotelera. *Estudios turísticos*, (146), 3-10. Instituto de Estudios Turísticos. Número 146 (2000). PP. 3-10.
- Rebollo, J. F. V., & Sánchez, I. R. (2012). Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras: Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades (Vol. 11). Universitat de Valencia.
- Reid y Sandler (1992), Managing service quality special issue on service innovation.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293-305.

- Sahadev, S., & Islam, N. (2005). Why hotels adopt ICTs: a study on the ICT adoption propensity of hotels in Thailand. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 391-401.
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391-413.
- Simón, F. J. G., & Narangajavana, Y. (2006). Capacidades directivas y nuevas tecnologías en el sector turístico. Universitat Jaume I. Pp. 29-41; 45-121.
- Simons, T., & Namasivayam, K. (1999). The eye of the beholder: Hotel company CEO perceptions of threats and opportunities. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 354-370.
- Suresh, H., 2004. What is customer relationship management (CRM)? *Supply Chain Planet*.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.

Anexo

Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2013-2014

Resultados nacionales

VARIABLES DE USO DE TIC (PRIMER TRIMESTRE DE 2014) POR AGRUPACIÓN DE ACTIVIDAD (CNAE 55) PRINCIPALES VARIABLES Y TAMAÑO DE LA EMPRESA.

Unidades: porcentajes

	Total	De 10 a 49	De 50 a 249	De 250 y más
3.3. Servicios de alojamiento (CNAE 55)				
1.1 % de empresas que disponían de ordenadores	100	100	100	100
1.2 % de empresas que disponían de Red de Area Local (LAN)	86,7	83,6	96,9	98,9
1.4 % de empresas que disponían de conexión a Internet	100	100	100	100
1.5 % de empresas que disponían de Telefonía móvil	90,6	89,1	95,1	97,9
2.1 % Personal que utiliza ordenadores con fines empresariales	41,6	40,1	42,1	42,8
2.2 % Personal que utiliza ordenadores conectados a Internet con fines empresariales	35,8	34,6	35,2	37,9
2.3 % de personal al que se le proporcionó un dispositivo portátil que permitía la conexión móvil a Internet para uso empresarial	6	4,5	6,8	6,8
3.1 % de empresas que utilizaban software de código abierto según tipología: Sistemas operativos (p.e. Linux...)	40,5	40,4	38,3	60,2
3.2 % de empresas que utilizaban software de código abierto según tipología: Navegadores de Internet (p.e. Mozilla Firefox, Chrome, Opera, Safari...)	84,3	86,3	76,7	85,5
3.5 % de empresas que utilizaban software de código abierto según tipología: Aplicaciones de código abierto para el procesamiento automático de información del tipo ERP O CRM (p. e. Open ERP, Joomla, Ruby on Rails, MySQL.)	22	20,4	26,3	38,3
4.1 % de empresas cuyos motivos para no usar software de código abierto eran los siguientes: Desconocimiento de soluciones y falta de referencias sobre productos de software libre	3,9	2,2	10,7	3,4
4.2 % de empresas cuyos motivos para no usar software de código abierto eran los siguientes: Los problemas que puede conllevar la migración (p. e. problemas de interoperabilidad con otros productos ya implantados)	5,2	3,4	11,8	7,7
4.3 % de empresas cuyos motivos para no usar software de código abierto eran los siguientes: La inercia del mercado	5,2	4	10,2	3,4
4.4 % de empresas cuyos motivos para no usar software de código abierto eran los siguientes: La percepción de falta de calidad de este tipo de soluciones	4	2,4	10	4,3
5.1 Especialistas en TIC: % de empresas que emplearon especialistas en TIC	22,1	20,3	24,6	56,4
5.2 Especialistas en TIC: % de empresas que	25,5	23,8	30,5	38,7

proporcionaron actividades formativas en TIC a sus empleados				
5.4 Especialistas en TIC: % de empresas que proporcionaron actividades formativas en TIC a otro personal empleado de la empresa (2)	77,6	72,5	92,2	80,1
5.5 Especialistas en TIC: % de empresas que contrataron o intentaron contratar especialistas en TIC	9,8	9,2	11,3	18,4
6 1 % de empresas con acceso a Internet por tipo de conexión: Banda ancha (fija o móvil)	99,6	99,5	100	100
6 4 % de empresas con acceso a Internet por tipo de conexión: Banda ancha fija: Redes de cable y fibra óptica (FTTH)	18,1	15,1	26,2	46,3
6 6 % de empresas con acceso a Internet por tipo de conexión: Telefonía móvil de Banda Ancha	68,9	66,2	76,9	85,8
8% de empresas que proporcionaron a sus empleados dispositivos portátiles que permiten la conexión móvil a Internet para uso empresarial	42	35,2	63,2	77,9
9.1 % de empresas con conexión a Internet que, como usuarios de servicios de internet, lo utilizaban para: Buscar información	98,6	98,2	100	98,9
9.2 % de empresas con conexión a Internet que, como usuarios de servicios de internet, lo utilizaban para: Obtener servicios bancarios y financieros	88,4	86,2	95,4	97,8
9.3 % de empresas con conexión a Internet que, como usuarios de servicios de internet, lo utilizaban para: Formación y aprendizaje	52,4	51,1	54,9	69,1
9.4 % de empresas con conexión a Internet que, como usuarios de servicios de internet, lo utilizaban para: Observar el comportamiento del mercado	81,8	81,7	81,6	86,9
9.5 % de empresas con conexión a Internet que, como usuarios de servicios de internet, lo utilizaban para: Obtener servicios posventa/preventa	73	72,9	73,6	73,8
10 % de empresas que proporcionaron a sus empleados acceso remoto al correo electrónico, documentos o aplicaciones de la empresa	58,7	51,4	81,8	94,8
13 % de empresas con conexión a Internet y sitio/página web	93,7	94	91,7	99
14.1 Servicios disponibles en la página web: Presentación de la empresa	95,8	95	98,5	99
14.2 Servicios disponibles en la página web: Recepción de pedidos o reservas online	85,9	83,5	93,6	96,8
14.3 Servicios disponibles en la página web: Acceso a catálogos de productos o a listas de precios	88,1	86,8	92,7	92,3
14.4 Servicios disponibles en la página web: Posibilidad de personalizar o diseñar los productos por parte de los clientes	26,1	22,8	37,1	39,2
14.5 Servicios disponibles en la página web: Seguimiento online de pedidos	35	35,7	30,9	44,7
14.6 Servicios disponibles en la página web: Personalización de la página web para usuarios habituales	9,9	8	16,2	19,4
15 % de empresas que utilizó firma digital en alguna comunicación enviada desde su empresa	55,5	51,9	65,8	83,3
16 1 % de empresas que utilizó firma digital para: Relacionarse con sus clientes y/o proveedores	18,3	16	23,5	28,2
16.2 % de empresas que utilizó firma digital para: Relacionarse con la Administración Pública	97,1	96,6	98,1	100
17.1 Medios Sociales: % de empresas que utilizaron los siguientes tipos de Medios Sociales: Redes	99,2	99,3	98,8	97,7

Sociales (Facebook, LinkedIn, Tuenti, Google+, Viadeo, Yammer, ...)				
17.3 Medios Sociales: % de empresas que utilizaron los siguientes tipos de Medios Sociales: Websites que comparten contenido multimedia (YouTube, Flickr, Picassa, SlideShare, Instagram,...)	46,1	43,2	53,9	69,1
18.1 Medios Sociales: % de empresas que utilizaron Medios Sociales para: Desarrollar la imagen de la empresa o productos de mercado (publicidad, lanzamiento de productos,...)	89,3	87,7	94,5	94,9
18.2 Medios Sociales: % de empresas que utilizaron Medios Sociales para: Recibir o enviar opiniones de clientes, críticas, reseñas, preguntas...	87,7	85,6	94,3	96
18.3 Medios Sociales: % de empresas que utilizaron Medios Sociales para: Involucrar a los clientes en el desarrollo o innovación de bienes o servicios	52,8	49,5	65,1	53,6
19 Medios Sociales: % de empresas que consideran que los medios sociales son muy útiles para la generación o desarrollo de su negocio	60,2	59,3	61,5	74,4
27 Integración de la información dentro de la empresa: % de empresas que disponían de herramientas informáticas ERP para compartir información sobre compras/ventas con otras áreas de la empresa	28,5	22,4	46,9	65,8
28 Integración de la información dentro de la empresa: % de empresas que disponían de alguna aplicación informática para gestionar información de clientes (herramientas CRM)	42,3	38,3	54,4	65,6
29.1 Integración de la información dentro de la empresa: % de empresas que disponían de herramientas CRM para: Capturar, almacenar y compartir información sobre clientes	38,4	34,9	48,6	63,2
29.2 Integración de la información dentro de la empresa: % de empresas que disponían de herramientas CRM para: Analizar la información disponible acerca de los clientes con fines comerciales y de marketing	37,1	32,7	50,9	57,7
31.1 % de empresas que comparten electrónicamente información sobre la cadena de suministro con sus proveedores o clientes	15,9	14,1	22,2	21,7
31.3 % de empresas que comparten electrónicamente información sobre la cadena de suministro via intercambio electrónico de datos	61,2	62,8	57,9	57,3
33.1 Factura electrónica: % de empresas que enviaron facturas electrónicas que permiten su procesamiento automático (p.e EDI, UBL, XML.) a otras empresas o administraciones públicas	52,9	46	71,1	84,7
33.4 Factura electrónica: % de empresas que enviaron facturas en papel a otras empresas o administraciones públicas	96,3	96,5	95,3	98,7
33.6 Factura electrónica: % de empresas que recibieron facturas electrónicas que permiten su procesamiento informático automático (p.e EDI, UBL, XML.)	22,5	20,4	27,9	44,2
34.1 Inversión y Gasto en las TIC (miles de euros): Gasto total en bienes de Tecnologías de la Información y de Comunicación durante 2013	19734,5	7092,7	9027	3614,9
34.2. Inversión y Gasto en las TIC (miles de euros): Gasto total en software, estándar o a medida, durante 2013	31374,7	4914,3	21100,1	5360,2

34.3 Inversión y Gasto en las TIC (miles de euros): Gasto total en servicios y consulta de tecnologías de la información, servicios de telecomunicaciones o de otros servicios TIC, durante 2013	17571,9	7448,2	6879,5	3244,2
34.4. Inversión y Gasto en las TIC (miles de euros): Otros gastos en TIC durante 2013	5852,2	2987,5	564	2300,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística