



**t**ourism and **H**ospitality  
**I**nternational **J**ournal

**EDIÇÃO ESPECIAL**

## **El CRM: Una estructura exitosa para una herramienta estratégica en la gestión del sector hotelero**

110

**María del Carmen Azpelicueta Criado**

**Antoni Serra Cantallops**

**José Ramón Cardona**

Universitat de les Illes Balears

**Augusto Díaz-Ordóñez González**

Cluster for Technological Innovation in Tourism of the Balearic Islands

Criado, M. del C. A., Cantallops, A. S., Cardona, J. R. & González, A. D. O. (2014). El CRM: Una estructura exitosa para una herramienta estratégica en la gestión del sector hotelero. *Tourism and Hospitality International Journal*, 2(2), 110-135.

---

## Resumen

La disponibilidad de Sistemas de Gestión de Clientes en la industria hotelera ha sido tradicionalmente vista como una inversión y esfuerzo enormes, que únicamente las grandes cadenas son capaces de afrontar. En la actualidad, los nuevos avances tecnológicos están permitiendo la reestructuración de las operaciones mediante la utilización de un nuevo modelo de software, en el cual los datos quedan almacenados en “la nube” y la externalización de servicios puede ser ofrecida como una alternativa. El presente estudio de investigación establece un marco tecnológico adecuado al acceso de los datos de los clientes, analiza y recoge las últimas tendencias de marketing, opiniones de expertos en compañías y organizaciones de turismo en España y los últimos avances tecnológicos que existen en el mercado para conjuntamente plasmar la estructuración de una herramienta exitosa de CRM que permita a los profesionales del sector integrar todo el conocimiento obtenido de sus clientes, comenzando a ofrecer “valor” tanto a nivel individual como colectivo. En los resultados del estudio, se obtiene que el CRM pueda ser una herramienta beneficiosa para la gestión del sector hotelero, si bien su éxito radica en su estructuración.

111

**Palabras Clave:** CRM, Industria hotelera, Computación en la nube, Capacidades estratégicas, Estructura exitosa

---

---

## Abstract

The availability of Customer Management Systems in the hospitality industry has been traditionally been viewed as a huge investment and effort, that the larger chains are only able to meet; although, new technological advances are allowing for the restructuring of the operations through the use of a new software model, in which the data are stored in the cloud and outsourcing or subcontracting of services can be offered as an alternative. The present research to establish the technological framework, study analyzes and collects the latest marketing trends, views of experts in companies and organizations of tourism in Spain and the latest technological advances that exist in the market to jointly translate the structuring of a successful CRM tool, allowing professionals from the sector to integrate all the knowledge gained from its customers, beginning to offer "value" both individual and collective. The results of the study, gets the CRM can be a tool that is beneficial to the management of the hotel sector, but its success lies in its structure.

112

**Keywords:** CRM, Hotel industry, Cloud computing, Strategic capabilities, Successful structure

---

---

## Resumo

A disponibilidade de sistemas de gestão de clientes na indústria hoteleira tem sido tradicionalmente vista como um enorme investimento e esforço que só as grandes cadeias são capazes de pagar. Hoje em dia, os novos avanços tecnológicos estão permitindo a reestruturação das operações usando um novo modelo de software, no qual os dados são armazenados na "nuvem" e a terceirização de serviços pode ser oferecida como uma alternativa. Este estudo fornece uma estrutura de tecnologia apropriada para aceder aos dados do cliente, analisa e recolhe as tendências mais recentes de marketing, opiniões de especialistas sobre empresas e organizações de turismo em Espanha e os mais recentes desenvolvimentos tecnológicos no mercado, para em conjunto capturar a estrutura de uma ferramenta de CRM bem-sucedida, que permite aos profissionais integrar todo o conhecimento adquirido a partir dos seus clientes, começando a oferecer "valor" tanto a nível individual como coletivamente. Nos resultados da pesquisa, descobrimos que o CRM pode ser uma ferramenta benéfica para a gestão da indústria hoteleira, embora o seu sucesso resida na sua estrutura.

**Palavras-chave:** CRM, Indústria hoteleira, *Cloud computing*, Estrutura estratégica, Estrutura bem-sucedida

---

## 1. Introducción

El entorno de las empresas hoteleras españolas ha experimentado importantes cambios competitivos con un fuerte incremento de la oferta, luchas en precios y una disminución de la lealtad de unos clientes más exigentes. Todo ello está obligando al sector a desarrollar medidas estratégicas orientadas a la diferenciación y segmentación de su oferta para poder mantener su capacidad competitiva (Claver *et al.*, 2004).

En los últimos años para hacer frente a los cambios, las grandes cadenas hoteleras han venido implementando diversas iniciativas de gestión de clientes CRM que han implicado cambios significativos tanto a nivel de negocio como a nivel tecnológico. Sin embargo, estas grandes cadenas representan una parte muy pequeña del sector hotelero de España (INE, 2013) que se encuentra compuesto, en su gran mayoría, por PYMEs de pequeñas cadenas hoteleras que responden de manera tardía a la implantación de tecnologías de información y comunicación (PWC, 2006). Teniendo en cuenta que el conocimiento de los clientes y sus necesidades es fundamental como medio de alcanzar ventajas competitivas con un mejor servicio (Garrido & Padilla, 2012; Piccoli *et al.*, 2003), parece lógico, y, totalmente crítico, que la industria hotelera debe hacer un esfuerzo para cambiar su enfoque de negocio con el fin de asegurar su sostenibilidad futura.

En este sentido, disponer de herramientas de información CRM que permita gestionar el conocimiento

adquirido en la interacción con los clientes, supone un importante avance para ayudar a rediseñar los procesos organizacionales de los hoteles, de tal forma que todos ellos, trabajando en conjunto, puedan generar beneficios económicos y financieros.

El presente trabajo de investigación establece un primer paso previo de diseño y definición de las características que dichas herramientas deberían tener; de este modo, se cubre parte de la deficiencia ya expresada por ciertos autores sobre la falta de una estructura que detalle los pasos a seguir para iniciar una estrategia CRM (Mendoza *et al.*, 2007), y, se despeja el camino hacia un futuro segundo estudio, en el que se establecerá su completa implantación y validación.

## 2. Antecedentes básicos de los sistemas CRM

Los últimos treinta años han venido experimentando una evolución de las organizaciones y sus sistemas de información al compás de los avances en el conocimiento aplicado a través de la tecnología. En el caso de los sistemas de información, CRM, tanto en la literatura académica como las organizaciones empresariales le han venido mostrando una detallada atención (Becker, Greve & Albers, 2009) al igual que las consultoras de prestigio internacional que predicen ratios de gasto espectaculares en sistemas de Software CRM (Thompson, Goldman & Mertz, 2010). Otras investigaciones resaltan el alto índice de fracasos en su implementación por causas de una

inadecuada planificación estratégica de las empresas que se centraliza solo en los aspectos tecnológicos y no incorpora el necesario cambio de su cultura organizativa para focalizarse de forma eficiente en los clientes y la satisfacción de sus necesidades (Foss, Stone & Ekinci., 2008; Mendoza *et al.*, 2007).

En este sentido, las iniciativas CRM sugieren que se evite la descoordinación derivada de la existencia de estructuras departamentales aisladas y especializadas por funciones; ya que llevan al inmovilismo de la organización, cuando el flujo de información de los distintos departamentos no es compartido y no retroalimenta el impulso y el funcionamiento coordinado de los objetivos previamente planificados. Por lo tanto, aparte del soporte de los líderes de la empresa para establecer un programa de gestión de clientes, factores tales como la cultura, el cambio organizacional, la gestión del conocimiento, la involucración de los trabajadores y el alineamiento e integración de los procesos con las tecnologías de la información han sido declarados como críticos por diversos investigadores para el éxito o fracaso en su implementación (Chang, 2007; Chen & Chen, 2004; Garrido & Padilla, 2012; Salojärvi, Sainio & Tarkiainen, 2010). Así mismo, la propia esencia evolutiva del CRM hacia el CRM Social (SCRM en inglés) incentiva las actuaciones sistémicas coordinadas y la incorporación de la fuerza de tiro de la demanda en la empresa, mediante el mantenimiento de los clientes existentes y la consecución de nuevos (Greenberg, 2010).

La Figura 1 muestra de forma resumida y no exhaustiva, los principales aspectos de la composición de un Sistema de Información de Empresa (SIE), y, si bien no es objeto de la presente investigación, en la misma se puede visualizar y podría explicarse gráficamente cada uno de los componentes de forma detallada, resultando de interés para poder detraer el módulo definido como CRM y observar la composición resumida de sus elementos básicos. En dicha figura se puede observar que un Sistema CRM puede ser considerado como una estrategia de negocio que integra funciones relacionadas (Boulding *et al.*, 2005). Y, para mejorar las interacciones con los clientes, el Sistema CRM transforma, alimenta y realimenta al resto de sistemas de la empresa con insumos de información que permiten reajustar todos los procesos de forma continuada (Chen & Popovich, 2003).

### 3. Metodología

Para poder analizar y definir los requerimientos CRM del sector hotelero se ha llevado a cabo un estudio empírico en una serie de establecimientos hoteleros de la isla de Mallorca, se ha seleccionado dicho territorio, porque cuenta con un volumen de más de once millones de turistas al año y posee una de las mayores concentraciones hoteleras de España.

El término primordial de las encuestas realizadas se centró en cadenas y hoteles independientes con un número inferior a 250 asalariados, para ello se contó con la ayuda de la Federación Hotelera de

Mallorca (FEHM), la cual hizo llegar una solicitud de participación a sus asociados. También se optó por un modelo *on line* específico para esta investigación y ampliar el universo sectorial de la encuesta.

El cuestionario utilizado constó de cuarenta y tres preguntas agrupadas en seis escalas de actuación de CRM: Clientes, Ventas, *e-Commerce*, Campañas, Servicios y Plataforma Tecnológica-IT, que tuvieron como doble objetivo: 1º. Identificar la situación de los hoteles en términos de captación y procesamiento de datos e información de clientes según la escala “sí”, “no”, “no lo sabe”; y 2º. Identificar el “nivel de criticidad e influencia” que el conocimiento de dichos elementos tiene en el crecimiento de las ventas de sus organizaciones mediante la escala de referencia “alta, media, baja, no lo sabe”.

En términos metodológicos la investigación fue estructurada en cuatro fases:

- En la Primera Fase se realizó un bloque de acciones combinadas: Diseñar un cuestionario que identificase y recogiese el conjunto de acciones y capacidades estratégicas que el sector hotelero desarrolla en materia de gestión enfocada hacia sus clientes; Efectuar una encuesta con muestreo aleatorio y entrevista personal en una serie de establecimientos hoteleros en Mallorca, comparando los resultados obtenidos con las cuatro tendencias de trabajo más actuales del sector turístico.

- En la Segunda Fase, a partir de los datos obtenidos se establece y define el conjunto de procesos de negocio cuya revisión o reformulación resulta necesaria

en el modelo de negocio de las empresas hoteleras para hacer viable el inicio de la implantación de una estrategia enfocada a clientes, es decir, las capacidades estratégicas.

- En la Tercera Fase se ha procedido a identificar los requerimientos para la automatización de los procesos definidos y determinación de las tecnologías CRM que mejor se ajustan al segmento.

- En la Cuarta Fase se determinan los posibles escenarios para la implantación de procesos y tecnología CRM en las empresas hoteleras.

#### **4. Análisis de tendencias actuales en la gestión del cliente**

En este apartado se describen las tendencias actuales en la gestión de los clientes, el grado de aplicación de los establecimientos de la muestra y las acciones recomendables para los hoteles analizados.

*Marketing Enfocado-Modelo SIVA.* El modelo SIVA introducido por Dev & Schultz (2005a, 2005b) representa la evolución de las 4 P's tradicionales (producto, precio, distribución y promoción), adaptados y orientados al cliente. Dicha evolución se refleja en los siguientes elementos:

- Producto cambia a Solución: aquello que se vende es lo que el cliente necesita.

- Precio se convierte en Valor: los precios se definen no por teorías económicas sino por el “valor que el cliente percibe del producto o servicio”.

- Distribución pasa a Acceso: el lugar de venta o disfrute del producto o



servicio es definido por los clientes, así como el cuándo y el dónde se utiliza.

- Promoción es Información: no a la difusión masiva en cualquier medio, sino que la información sobre el producto o el servicio sea facilitada a los clientes actuales y a los potenciales para que puedan determinar si les ofrece un valor.

Ante este cambio de paradigma, la implantación de las recomendaciones del modelo SIVA en las empresas necesita apoyarse en los siguientes elementos de gestión:

- Segmentación dinámica de los clientes: identifica grupos de clientes diferenciados en función de sus motivaciones, necesidades y preferencias. En particular se busca entender las necesidades cambiantes de los clientes a lo largo de su ciclo de vida para identificar oportunidades de venta de productos y servicios, ofertándoles aquellas relevantes, a través de los canales de comunicación.

- Diseñar un plan de Clientes: importante, ya que incluye la definición de los productos y servicios personalizados a ofrecer a cada segmento de clientes, así como el diseño y lanzamiento de campañas de venta segmentadas. Para ello se requiere no sólo de una definición adecuada de las características de cada operación sino también de una orquestación de todo el proceso como forma de asegurar la incorporación de los contenidos relevantes en la creatividad de la propia campaña.

- Monitorizar y analizar los datos y resultados que se obtengan del cliente. Permite conocer en cada momento el comportamiento “real” de los segmentos

de clientes, los resultados de las campañas y facilitar el planteamiento de los ajustes necesarios.

En base a las encuestas realizadas al sector hotelero de Mallorca, se observó que el 44% de los hoteles capta información básica de sus clientes, aunque la mayoría no la procesa adecuadamente. Sin embargo, un 83% considera que dicha información es importante para el crecimiento de sus ventas, y el 67% de los hoteles manifiesta que la “identificación de grupos diferenciados o segmentos de clientes es importante para vender más”. Y, un 72% manifiesta que conoce las motivaciones de los clientes para visitar su establecimiento y usa dicha información. Las acciones básicas recomendables para su desarrollo por las empresas hotelera son:

- Capturar y recopilar aquellos datos que generen valor de todos los clientes.

- Conocer e identificar los hábitos de consumo de los mercados y segmentos.

- Diseñar productos o servicios específicos por mercado y segmento.

- Lanzar campañas personalizadas, transparentes y atractivas para cada cliente.

- Obtener retroalimentación de la experiencia de los clientes en sus visitas.

*Fidelización en base al Valor.* Verhoef, Reinartz & Kraft (2010) señalan que dos tendencias de investigación han surgido en relación a los sistemas CRM: Por un lado, la que analiza como incorporar de forma efectiva los procesos CRM en las organizaciones, y, por otro

lado, la que se dirige a medir y evaluar la creación de valor para los clientes.

En el caso del sector hotelero, gestionar la fidelidad del cliente en base al conocimiento de su comportamiento personal y el valor que perciben, constituye una “ruptura” respecto a la visión unidimensional de fidelización en base a conceptos de medida cuantitativos tales como el número de estancias o la frecuencia de pernoctaciones.

Sin embargo, para poder realizar “programas de fidelización enfocados al valor” es necesario poder previamente categorizarlos mediante el uso de información objetiva obtenida mediante métricas transaccionales realizadas en las diversas interacciones realizadas entre los hoteles y sus clientes. En este sentido, desde el punto de vista hotelero, el concepto de valor a aplicar en el diseño de los programas de fidelización suele estar asociado a variables tales como el valor de las estancias, consumos en servicios, frecuencia o repetitividad de la visita, capacidad de prescripción, riesgo, etc., y se hace, por lo tanto, indispensable en términos técnicos, logísticos, operativos y de decisión que la empresa hotelera planifique sus actividades para asegurar que dichas variables asociadas al valor estén reflejadas en las Fichas del Sistema de Información CRM para que, en cada momento, se pueda identificar las diferentes categorías estratégicas de clientes mediante filtrados de los datos.

En base a las encuestas realizadas al sector hotelero de Mallorca, se observó que un porcentaje significativo (56%) de las empresas hoteleras encuestadas manifestaron que llevan a cabo lanzamientos de campañas sin ningún

mensaje diferenciador, sin embargo la importancia que asigna al lanzamiento de campañas diferenciadas por grupos o segmentos de clientes es muy alta (67% de los hoteles encuestados). Las acciones básicas recomendables para su desarrollo por las empresas hotelera son:

- Analizar la información disponible de los clientes.
- Definir aquellos atributos transaccionales que permiten conocer y diferenciar a los clientes como por ejemplo el valor de sus consumos, preferencias, etc.
- Efectuar una “categorización estratégica” de los clientes sobre el concepto del valor y focalizarse en mercados y segmentos prioritarios.
- Diseñar las acciones que gestionen la fidelización en base a la calidad del servicio.

*Social CRM o SCRМ.* El concepto CRM ha evolucionado hacia el CRM social o SCRМ. Esta evolución incorpora el entorno Web 2.0 a la gestión de la relación con los clientes; su premisa que la interacción no sólo ocurre entre las empresas y sus clientes, sino entre los mismos clientes, que interactúan mediante su opinión, recomendaciones y sugerencias. Para realizarlo, utiliza diferentes herramientas sociales como *Social Networks, Blogs o Tagging* para personalizar y compartir sus experiencias (Greenberg, 2010), es lo que denominamos e-WOM (Salvi & Serra, 2014).

Por lo tanto, el objetivo del CRM o SCRМ (Figura 2) es emplear las nuevas tecnologías de colaboración social usadas por los clientes para resolver problemas de negocio, mediante la consideración de

los elementos de Comunicación, Estímulo, Apoyo, Participación y Observación de los clientes (Bauer, Greve & Gregor, 2011). En este sentido, la transición del CRM tradicional al SCRM (Tabla 1) permite:

- La identificación de oportunidades de venta en toda la Web.
- El enriquecimiento de la información de los clientes al acceder a mayor número de variables de comportamiento.
- La identificación de oportunidades de nuevos productos y servicios, a partir de la información disponible en la Web 2.0 y lanzamiento de campañas de venta *on line*.

En base a las encuestas realizadas al sector hotelero de Mallorca (Tabla 1), se observó que el 73% de los hoteles dan importancia crítica a la difusión de sus productos y servicios en portales especializados, sin embargo un 50% de los hoteleros está empezando a emplear la información que se recoge y se genera en las redes sociales. Las acciones básicas recomendables para su desarrollo por las empresas hotelera son:

- Crear contenidos interesantes para los seguidores del hotel, que puedan compartirse.
- Definir el uso y la presencia del hotel en las redes sociales, seleccionando aquellas que mejor se adapten al objetivo de comunicación definido por la empresa hotelera.
- Definir acciones de contacto y realizar un seguimiento constante de las mismas.

*Branding 2.0.* En la última década, el esquema o paradigma del *Branding* ha cambiado desde un enfoque

unidireccional a una cultura de múltiple relaciones de carácter bidireccional conducidas por clientes cada vez más informados y exigentes que, perteneciendo al mundo de la comunicación *on line*, comparten a través de las redes digitales información de forma instantánea (Clifton, 2009). Por lo tanto, actualmente, la marca no la diseñan, describen y perfilan las propias compañías sino que son los mismos clientes, de forma externa, los que con su experiencia y capacidad influyen en otros. Así pues, el lanzamiento de acciones de *Branding 2.0* está vinculado no sólo a contar con una presencia en la Web sino a una estrategia de gestión y mejora continuada del posicionamiento Web distinguiendo los siguientes conceptos:

- *Audiencia:* Objeto general de nuestras acciones, a través de todos los mecanismos puestos en marcha para la obtención de Tráfico Segmentado. Ello incluye el *SEO*, la optimización y marketing en buscadores, el *Pay-per-click*, *email marketing*, etc.

- *Conversión:* Valoración de cómo la audiencia Web finaliza en el portal del hotel con acciones de utilidad. En este sentido se miden aspectos tales como cuántos usuarios acaban registrándose, cuántos están satisfechos, cuántos repiten, etc. Objetivamente, la falta de información y de control sobre estos parámetros puede disparar los costes sin un retorno adecuado.

- *Retención:* Procesos por los que extendemos el tiempo de relación con los usuarios. En este sentido, diferenciar entre usuarios nuevos o repetidores es fundamental, para trabajar en los dos

sentidos y poder realizar acciones y estrategias diferentes.

En base a las encuestas realizadas al sector hotelero de Mallorca, se observó que todos los hoteles disponen de página Web, pero no todas actualizan el contenido, aunque consideran que es muy importante (78%) y un 72% analiza las visitas recibidas. Las acciones básicas recomendables para su desarrollo por las empresas hotelera son:

- Definir la imagen corporativa del hotel y realizar acciones de seguimiento en los diferentes canales *on line*.
- Participar activamente y actualizar los contenidos de la Web e incluir herramientas de análisis que permitan identificar por ejemplo el origen de las visitas.

## 5. Capacidades estratégicas

A partir de las tendencias de trabajo actual (Marketing enfocado-SIVA, *Social CRM*, Fidelización en base al Valor y *Branding 2.0*) y los datos obtenidos en las encuestas se pueden definir nueve procesos de negocio o capacidades estratégicas que las empresas hoteleras deberían incorporar en su modelo de negocio para mejorar sus niveles de competitividad mediante un mejor conocimiento y contacto con sus clientes actuales y potenciales. A continuación se definen estas nueve capacidades estratégicas, y, posteriormente, se muestran todos los elementos en la Tabla 2:

1. Análisis y Explotación de Datos: Esta capacidad estratégica consiste en capturar y organizar los datos de clientes tanto potenciales como actuales para su

carga en herramientas de software que permitan gestionar de una manera eficaz los mismos.

2. Enriquecimiento de Datos: Esta capacidad permite que la organización se asegure de tener mecanismos para completar y depurar de forma continua los datos del Cliente con el fin de obtener nueva información de calidad que permita nuevas actuaciones.

3. Identificación de las Tipologías de Clientes: Estratégicamente se debe poseer esta capacidad para poder identificar patrones diferenciados de comportamiento y consecuentemente tipologías y segmentos de clientes iguales y diferentes.

4. Plan de Clientes: Esta capacidad permite definir la oferta personalizada de servicios a ofrecer a los clientes y segmentos previamente identificados.

5. Lanzamiento de Campañas: Una vez definido el Plan de Clientes, se establecerá cuándo y por qué medios se diseñarán y lanzarán las acciones promocionales y las campañas de venta.

6. Captación de Nuevos Clientes: En función de las características y necesidades del hotel se diseñarán y ejecutarán una serie de acciones para captar nuevos clientes.

7. Gestión de las Redes Sociales del Hotel: el diseño de un plan de contacto y presencia en las distintas redes sociales que se consideren necesarias permite realizar un seguimiento de las acciones de los clientes.

8. Gestión de Reclamaciones e Incidencias: Disponer de mecanismos para la gestión de las incidencias que se pueden presentar durante la estancia del cliente en el hotel estableciendo políticas

de resolución y niveles de servicio en función de la criticidad de la reclamación o incidencia y del segmento de cliente.

9. Plan de Fidelización: Contar con criterios básicos para lanzar programas de fidelización gestionados en base al valor para fomentar la repetición en las visitas (Tabla 2).

Podemos resaltar que si bien la utilización de estas nueve capacidades estratégicas centradas en los clientes pueden ser una condición necesaria para sustentar el desarrollo de un nuevo modelo de negocio hotelero, no será suficiente para una implantación exitosa de un sistema CRM sino se tiene en cuenta su impacto en las dimensiones operativas y de procesos, organizativas, tecnológicas, y de generación y gestión del conocimiento de clientes, tal y como ha sido reconocido en estudios previos (Chang, 2007; Chen & Chen, 2004; Garrido & Padilla, 2012; Salojärvi, Sainio & Tarkiainen, 2010). De este modo, las empresas hoteleras deberían concederse un cierto tiempo de diseño y planificación de los cambios que se van a producir para:

- Valorar el nivel de transformación o redefinición de los procesos comerciales actuales que es necesario para adaptarlos a las nuevas capacidades.
- Identificar la necesidad de definir nuevos procesos que actualmente no forman parte de la operativa de las empresas hoteleras.
- Determinar las necesidades de automatización de los procesos y tener en cuenta el impacto de la tecnología en su rediseño o redefinición.
- Seleccionar e implantar las herramientas tecnológicas CRM que

mejor se adecuen a los requerimientos y escenarios en que se desenvuelven las empresas hoteleras.

Por lo tanto, al igual que las capacidades estratégicas intentan cubrir todo el ciclo de interacciones del establecimiento hotelero con sus clientes, la dimensión de procesos, por coherencia y equivalencia sistémica, debe satisfacer igualmente dicha necesidad.

## **6. Integración de las capacidades estratégicas, las dimensiones operativas, funcionales y tecnológicas**

### **6.1. Sistema gestión del conocimiento de clientes en las empresas hoteleras**

El conocimiento de los clientes para gestionar y atender de forma adecuada sus necesidades es la esencia del CRM (Beijerse, 1999). Este mismo autor considera que a pesar de la importancia que tienen los sistemas de gestión del conocimiento, en las organizaciones que focalizan su actividad en los clientes, todavía no existe una estructura que integre las funcionalidades tradicionales de los CRM con una gestión y aplicación de conocimiento hacia los mismos. Esta visión focalizada en el cliente para los hoteles, así como las diferentes acciones de integración que vamos a ir describiendo dentro de una herramienta tecnológica CRM nos generarán una estructura compuesta que forma como resultado de la interacción de sus elementos, el inicio de un sistema de Gestión de Clientes en las empresas hoteleras.

La taxonomía o mapa de procesos que mejor recoge las mejores prácticas de

trabajo del sector hotelero está conformado por la secuencia Pre-Estancia, Estancia y Post-Estancia del cliente (Figura 3), es decir, se engloba sucintamente todo el ciclo de interacciones que la empresa hotelera tiene con un cliente, siendo un modelo de referencia para cambios y reformulaciones. Si a dicha taxonomía de procesos se le asocian las capacidades estratégicas que deberían tener las empresas hoteleras en cada una de las secuencias del proceso de interacción con los clientes se obtiene, como resultado, el inicio de un Sistema de Información del Conocimiento de Clientes, que será incorporado en una herramienta CRM, gestionado con el debido entrenamiento por la dirección y los equipos de la empresa o por empresas consultoras de servicios CRM subcontratadas para hacer la función de socios tecnológicos y consejeros de actividad y trabajo.

## 6.2. Requerimientos funcionales de la herramienta CRM

Para poder automatizar el Sistema de Conocimiento de Clientes de las empresas hoteleras con una herramienta tecnológica CRM es necesario, en primer lugar, especificar qué actividades o tareas deben ser automatizadas en cada uno de los procesos de interacción con los clientes y, en segundo, se debe verificar que la herramienta tecnológica CRM es capaz de satisfacer y solventar estos requerimientos funcionales de trabajo. Por ello, en base a los datos recogidos en las encuestas realizadas, el presente estudio articula y propone un conjunto de requerimientos o actividades funcionales

hoteleras susceptibles de automatización para cada uno de los procesos del modelo de referencia representado por el Mapa de Procesos CRM; así como indica, el nivel de criticidad o prioridad que las empresas hoteleras han otorgado a dichos requerimientos funcionales para su actividad de trabajo.

*Proceso Pre-estancia* – la Pre-Estancia constituye todo un proceso de investigación, organización y venta a los clientes. La Tabla 3 organiza y describe todos los requerimientos funcionales de los cuatro subprocesos y la prioridad que las empresas hoteleras encuestadas otorgaron a los mismos.

*Proceso Estancia* – el proceso Estancia recoge todas las interacciones que el establecimiento hotelero tiene con sus clientes desde el momento que estos llegan hasta que se marchan (Tabla 4).

*Proceso Post-estancia* – el proceso Post-Estancia continúa indefinidamente en el tiempo como parte de un proceso de interacciones que busca recordar y posicionar en la mente de los clientes, unos niveles de satisfacción que los conviertan en repetidores (Tabla 5).

## 6.3. Requerimientos tecnológicos y tecnologías CRM para cadenas y hoteles

Los puntos anteriores han mostrado como pueden integrarse capacidades estratégicas, procesos y requerimientos funcionales para formar un marco de referencia que permita a las empresas hoteleras conocer a sus clientes y, de esta forma, gestionar la atención de sus necesidades. Del mismo modo, las capacidades estratégicas generan

necesidades de captación y procesamiento de datos en un entorno multicanal que deberán ser solventadas por una arquitectura tecnológica simplificada y eficiente. En este sentido, la “Ficha de Cliente” se convierte en la unidad lógica de funcionamiento de un planteamiento CRM.

Así mismo, esta orientación cliente-céntrica necesita disponer de “capacitadores tecnológicos” que deberían ser vistos como elementos clave para implementar una estrategia CRM (Hansotia, 2002; Mendoza et al., 2007) por impulsar los impactos de la inversión realizada en infraestructuras tecnológicas por parte de las compañías con capacidades únicas (Clemons & Row, 1991) que permiten ofrecer a los clientes servicios personalizados de alta calidad con un coste menor; servicios, que por otro lado, no podría realizar sin disponer de los sistemas tecnológicos adecuados (Sin, Tsé & Yim, 2005).

En este sentido, disponer de la tecnología adecuada para implementar una estrategia CRM se convierte en un factor clave de éxito (Chalmeta, 2006) y la selección de un proveedor de tecnologías CRM, entre los distintos que existen en el mercado, se vuelve trascendente. Por lo que para poder realizar una futura selección de herramientas de software de gestión CRM que permitan la implementación de los requerimientos y funcionalidades descritas en este estudio, ha sido interesante el uso de los informes publicados por la compañía independiente de evaluación de plataformas tecnológicas Forrester Research, la cual ha analizado las

principales 19 soluciones CRM del mercado (Band, 2012).

Entre sus conclusiones destacamos que las soluciones de software líderes en el mercado son: *CDC Software (Pivotal), Microsoft, Oracle CRM On Demand, RightNow Technologies, Salesforce.com* y *Sugar CRM*. Además, indica que *Salesforce.com, Right Now, Sugar CRM, Microsoft y Oracle CRM on Demand* destacan por poseer una mayor velocidad de implementación, una fácil configuración y contar con un “precio” competitivo y flexible (Band, 2012).

## 7. Escenarios de implantación

En función del desarrollo actual existente de acceso a la tecnología CRM y el grado de participación en el proceso de implicación y aportación de recursos por parte de la empresa hotelera, tres son los escenarios de referencia que pueden darse a la hora de establecer un proceso de implantación CRM:

*Escenario 1:* externalización integrada de servicios CRM, donde el hotel puede subcontratar como servicio las capacidades funcionales y técnicas de un sistema de CRM a empresas consultoras. Esto implica que las empresas hoteleras facilitan a las consultoras una serie de datos para ser procesados en una plataforma de análisis externa. Los resultados serán enviados periódicamente a los hoteles junto a acciones y recomendaciones CRM que deberán abordar para mejorar su gestión de clientes.

*Escenario 2:* acceso a tecnología CRM en un entorno *Software as a Service* (SaaS), donde la empresa hotelera

subcontrata el uso de la tecnología CRM accediendo a la misma vía Web mediante una URL con un *login* y *password* de acceso único a sus datos.

*Escenario 3:* plataforma tecnológica *On-Premise*, donde es la propia empresa hotelera la que acomete toda la implantación tecnológica de adquisición del software y hardware necesarios para la puesta en marcha del CRM. Esto implica que la herramienta CRM es instalada en su entorno IT y dispone del personal cualificado para dicha labor.

## 8. Conclusiones

En los resultados del estudio se obtiene que el CRM puede ser una herramienta beneficiosa para la gestión del sector hotelero, pero su éxito radica en su estructuración, es decir, que se detallan los pasos a seguir para iniciar una estrategia organizacional y de gestión CRM.

Mediante el presente trabajo de investigación se establece un primer paso de diseño y definición de las capacidades estratégicas, podemos decir que son nueve, aquellas definidas para ser integradas en las dimensiones operativas como procesos funcionales de generación de conocimiento de clientes, que deberán ser gestionados por las empresas hoteleras.

Al mismo tiempo, para articular todo el proceso con tecnología, en el estudio se identifica a los mejores proveedores de software CRM del mercado y, finalmente se describen los tres tipos de escenarios de implementación más habituales que se pueden elegir, cuando se pone en práctica el uso de dichas herramientas

tecnológicas con los procesos estratégicos previamente definidos, obteniendo resultados óptimos dentro de la industria hotelera.

En los futuros estudios se abrirá el camino hacia la validación de estos modelos de implementación CRM, a una mayor y más profunda especificación técnica de todos y cada uno de los elementos que deben ser estructurados por las empresas hoteleras.

## Referencias

- Band, W. (2012). *The Forrester Wave: CRM Suites for Mid Sized Organizatiers*. Cambridge: MA: Forrester Research, Inc.
- Bauer, C., Greve, G. & Gregor, H. (2011). *Online targeting und controlling: Grundlagen-Anwendungsfelder-Praxisbeispiele*. Wiesbaden (Alemania): Springer Gabler.
- Becker, J. U., Greve, G. & Albers, S. (2009). The impact of technological and organisational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 207-215.
- Beijerse, R.P. (1999). Questions in KM: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. J. (2005). Customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69, 155-166.



- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015-1024.
- Chang, H. H. (2007). Critical factors and benefits in the implementation of customer relationship management. *Total Quality Management*, 18(5), 483-508.
- Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management-people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Chen, Q. & Chen, H.M. (2004). Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11, 333-343.
- Claver, E., Pereira, J., De Juana, S. & Guerrero, A. (2004). Consecuencia de la presencia de nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la rentabilidad, calidad, y recursos humanos de los hoteles de la Provincia de Alicante. *V Congreso TURITEC*, 53-70.
- Clemons, E. K. & Row, M.C. (1991). Sustaining IT advantage: The role of structural differences. *MIS Quarterly*, 15(3), 275-292.
- Clifton, R. (2009). *Brands and branding (2ª edición)*. London: The Economist Books.
- Dev, S. & Schultz, D. (2005a). Simply Siva. *Marketing Management*, 14(2), 36-42.
- Dev, S. & Schultz, D. (2005b). A customer-focused approach can bring the current marketing mix into the 21st century. *Marketing Management*, 14(1), 16-22.
- Foss, B., Stone, M. & Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success - or failure? *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68-78.
- Garrido, A. & Padilla, A. (2012). CRM strategies in services companies: managerial recommendations for its implementation. *Dirección y Organización*, 46(Abril), 56-66.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.
- Hansotia, B. (2002). Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. *Journal of Database Management*, 10(2), 121-132.
- INE (2013). *Encuesta Anual de Servicios 2012*. Recuperado de <http://www.ine.es>.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M. & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49, 913-945.
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C. & Alvarez, R. (2003). Customer relationship management: A driver for change in the structure of the US lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 61-73.
- PriceWaterhouseCoopers (2006). Informe de coyuntura hotelera: situación y perspectivas del sector en España. Recuperado de <http://k3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nfs>.
- Salojärvi, H., Sainio, L. M. & Tarkiainen, A. (2010). Organisational factors enhancing customer knowledge

- utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management*, 39, 1395-1402.
- Salvi, F. & Serra, A. (2014). New consumer behaviour: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.
- Sin, L. Y. M.; Tsé, A. C. B. & Yim F. H. K. (2005). CRM conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Thompson, E., Goldman, M. & Mertz, S. A. (2010). *Predicts 2011: CRM Enters a Three-Year Shake-Up*. Stamford, CA: Gartner, Inc.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J. & Kraft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(3). 247-252.

Tabla 1

*Evolución conceptual del CRM hacia el SCRM o CRM social*

CRM TRADICIONAL		SOCIAL CRM
- Gestión de las relaciones con los clientes.	⇒	- Participación e Interacción con los clientes
- Modelo de Ventas	⇒	- Modelo de Interacción
- Mejora constante de productos y servicios	⇒	- Mejora constante en productos, servicios y experiencias de consumo

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

*Definición de capacidades estratégicas para empresas hoteleras*

TENDENCIAS	ACCIONES	CAPACIDADES ESTRATÉGICAS
<b>Marketing Enfocado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capturar y recopilar datos</li> <li>- Identificar los hábitos de consumo.</li> <li>- Diseñar productos o servicios específicos</li> <li>- Personalizar la oferta y venta</li> <li>- Obtener retroalimentación de las experiencias</li> <li>- Monitorizar los resultados</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis y Explotación de Datos</li> <li>2. Enriquecimiento de Datos</li> </ol>
<b>Fidelización en base al Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los datos de los cliente</li> <li>- Definir atributos que permiten diferenciar</li> <li>- Efectuar una “clasificación estratégica”</li> <li>- Focalizarse en mercados/segmentos prioritarios</li> <li>- Diseñar acciones que gestionen la fidelización</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Identificación de las Tipologías de Cliente</li> <li>4. Plan de Clientes</li> <li>5. Lanzamiento de Campañas</li> <li>6. Captación Nuevos Clientes</li> </ol>
<b>Social CRM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear contenido de interés para los clientes y seguidores</li> <li>- Definir el uso y presencia en las redes sociales.</li> <li>- Seleccionar las redes que mejor se adapten.</li> <li>- Definir acciones de contacto y seguimiento</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Social Media.</li> </ol>
<b>Branding 2.0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la imagen corporativa</li> <li>- Realizar acciones de seguimiento y de reputación online.</li> <li>- Participar activamente y actualizar contenidos</li> <li>- Incluir herramientas de análisis</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Gestión de Incidencias y Reclamaciones</li> <li>9. Plan de Fidelización</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

*Requerimientos funcionales de los subproceso de la Pre-Estancia*

<b>1.1 Requerimientos funcionales de la Segmentación de Clientes</b>	<b>Prioridad</b>
- Acceso a información básica (datos y variables calculadas) para segmentar	Alta
- Extracción de los datos de la Ficha de Cliente (variables identificativas y de comportamiento) de los clientes	Alta
- Capacidad para construir de manera flexible filtros multi-criterio para clasificar/segmentar clientes	Alta
- Interacción automática del CRM con otros sistemas de información del hotel para la monitorización del comportamiento de los segmentos	Media
- Carga en la Ficha de Cliente el segmento al que pertenece cada cliente	Alta
- Creación de modelos/algoritmos estadísticos para el procesamiento de los datos de los clientes	Baja
- Generación automática de grupos homogéneos de clientes (clusters)	Baja
- Creación de fichas de cada segmento que incluyen su caracterización completa y aspectos críticos como sus palancas de comportamiento y motivaciones de compra	Media
- Interacción automática del CRM para la monitorización del comportamiento de los segmentos	Media
<b>1.2 Requerimientos funcionales del Plan de Clientes</b>	<b>Prioridad</b>
- La solución tendrá la capacidad de dar de alta campañas. Acciones comerciales y promocionales	Alta
- La solución tendrá la capacidad de estructurar la información de las campañas, según los siguientes criterios: 1) General, 2) Planificación, 3) Resultados	Media
- La solución será capaz de seleccionar los miembros de campaña, en base a diferentes criterios (p.e. Mercado, tipología de cliente)	Alta
- Las campañas podrán ser multi-idioma (diferentes idioma) y multi-mercado (diferentes precios)	Media
- La solución debe soportar la creación de campañas nuevas a partir de una ya existente heredando características (segmento, html, creatividad de campañas, entre otros)	Baja
- La solución deberá facilitar el análisis de los resultados de las campañas	Alta
<b>1.3 Requerimientos funcionales de la Gestión de Campañas</b>	<b>Prioridad</b>
- Las campañas que podrán darse de alta, podrán ser ejecutadas por los canales: Email y Teléfono	Alta
- La información de la campaña telefónica incluirá: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información General: Nombre de la campaña, Estado, Código de Campaña, Tipo, Activa</li> <li>- Información Planificación: Fecha de Inicio, Fecha final, Número enviado, Respuesta prevista (%), Descripción, Ingreso previsto, Coste presupuestado y Coste real</li> <li>- Información Resultados: Total llamadas, Total llamadas atendidas y Total compras</li> </ul>	Media
- La información de la campaña email incluirá: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información General: Nombre de la campaña, Estado, Código Campaña, Tipo, Activa</li> <li>- Información Planificación: Fecha de Inicio, Fecha final, Número enviado, Respuesta prevista (%), Descripción, Ingreso previsto, Coste presupuestado y Coste real</li> <li>- Información Resultados: Total enviados, rebotados y entregados, Total compras, Total abiertos, Total Forwards clicks y Total Revenues compras</li> </ul>	Media
- La solución será capaz de integrarse con las herramientas de envío de correos	Alta

- La solución será capaz de integrarse con herramientas de ejecución de llamadas telefónicas.	Media
<b>1.4 Requerimientos funcionales de la Gestión de Reservas</b>	<b>Prioridad</b>
- Posibilidad de Registrar Reservas	Baja
- El sistema deberá ser capaz de enviar una alertas cuando se haga la reserva o se produzca la visita de una cliente VIP	Baja
- Posibilidad de realizar reservas vía Web	Alta
- Posibilidad de realizar reservas vía Call Center	Media
- Posibilidad de generar la reserva desde el mismo hotel, cuando el cliente no haya hecho reservas	Media
- Capacidad para actualizar automáticamente la Ficha de Cliente en el CRM	Media
- Flexibilidad en la generación y registro de informes (e.g. a nivel de Hotel, Canal, informes personalizados, entre otros	Media

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4

*Requerimientos funcionales de los subproceso de la Estancia.*

<b>2.1 Requerimientos funcionales del Check-in</b>	<b>Prioridad</b>
- Posibilidad del registro de un huésped mediante la búsqueda de su reserva, heredando toda la información del huésped	Alta
- Posibilidad de registrar información adicional relevante del cliente durante el check-in	Alta
- Envío de alertas al director del Hotel cuando se produzca la visita de una cliente VIP	Media
- Actualización automática de datos de la Ficha de Cliente	Media
<b>2.2 Requerimientos funcionales de los Servicios en el Hotel</b>	<b>Prioridad</b>
- Posibilidad de registrar los ingresos extras (consumos) de cada cliente	Alta
- Carga de información en la Ficha de Cliente	Alta
<b>2.3 Requerimientos funcionales de la Gestión de Incidencias</b>	<b>Prioridad</b>
- La solución tendrá la capacidad de registrar reclamaciones	Alta
- Las reclamaciones deberán poder ser asociadas al cliente	Alta
- La información de las reclamaciones incluirá: Responsable de Seguimiento, Estado de la Reclamación, Tipo de Reclamación, Valoración de la reclamación	Media
- Posibilidad de reportar la evolución de las reclamaciones e incidencias por motivo y frecuencia en un periodo determinado	Baja
- Posibilidad de informar sobre las acciones realizadas: reclamaciones e incidencias	Media
<b>2.4 Requerimientos funcionales del Check-out</b>	<b>Prioridad</b>
- Posibilidad del registro de un huésped mediante la búsqueda de su reserva, heredando toda la información del huésped	Media
- Posibilidad de registrar información adicional relevante del cliente durante el check-out	Alta
- Envío de alertas al director del Hotel agradeciendo la visita a una cliente	Media

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5

*Requerimientos funcionales de los subproceso de la Post-Estancia.*

<b>Requerimientos funcionales del Seguimiento de Encuesta y Nivel de Servicio</b>	<b>Prioridad</b>
- Posibilidad de Creación de Encuestas de servicio	Media
- Posibilidad de Cargar las respuestas de las encuestas mediante un gestor de correos	Alta
- Posibilidad de analizar la información de las encuestas, además de servir como fuente de información de clientes y su segmentación	Media
<b>Requerimientos funcionales del Programa de Fidelización</b>	<b>Prioridad</b>
- Captación en la ficha de clientes del valor de las transacciones, consumo de servicios	Alta
- Posibilidad de efectuar la clasificación de los clientes por valor	Alta
- La herramienta facilitará la posibilidad de crear programas de fidelización	Baja
- La solución dotará de la posibilidad de construir una estrategia de fidelización por puntos acumulados, repetición de visitas o cualquier otro método que el Hotel requiera.	Baja

Fuente: elaboración propia.



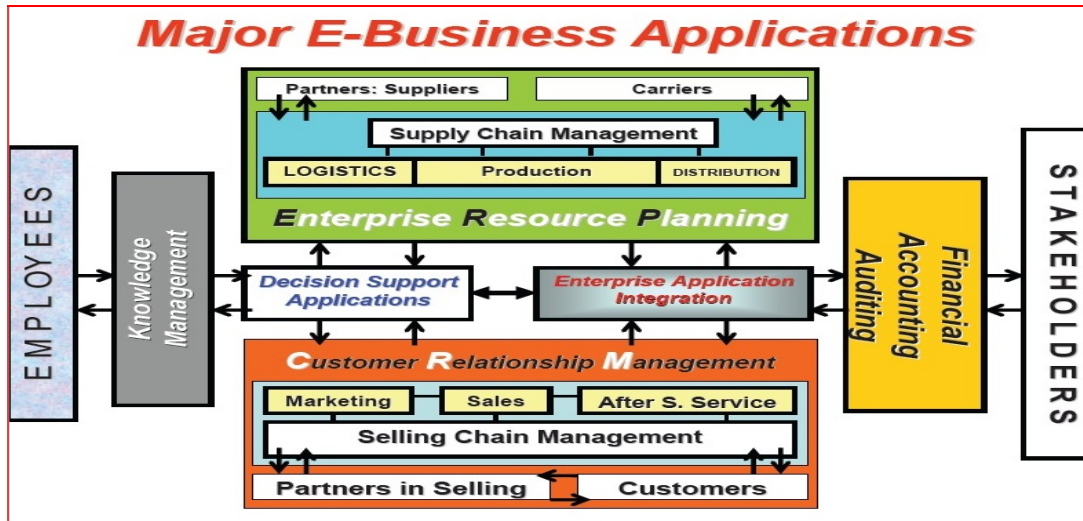


Figura 1. Sistema y Subsistemas de Información Empresarial. Elaboración propia.



Figura 2. Evolución del CRM hacia el CRM social o SCRM. Elaboración propia.



Figura 3. Mapa de procesos CRM (Sistema Conocimiento de Clientes). Elaboración propia.