



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DOCTORAL

**LA GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES
(CRM) COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO:
DESARROLLO DE UN MODELO DE ÉXITO Y
ANÁLISIS EMPÍRICO EN EL SECTOR HOTELERO
ESPAÑOL**

DOCTORANDO: AURORA GARRIDO MORENO

DIRECTOR: ANTONIO PADILLA MELÉNDEZ

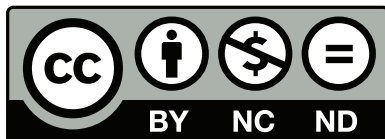
MÁLAGA, 2008



SPICUM
servicio de publicaciones

AUTOR: Aurora Garrido Moreno

EDITA: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:
Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):

[Http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es)

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

**ANTONIO PADILLA MELÉNDEZ, PROFESOR TITULAR DE
UNIVERSIDAD (ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS) DE LA
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

INFORMA:

Que durante varios años ha venido dirigiendo la Tesis Doctoral titulada “La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español”, realizada por la doctorando Aurora Garrido Moreno.

Que da su Visto Bueno a la presentación de dicha Tesis Doctoral para su lectura y defensa.

Lo cual se firma en Málaga, a 26 de septiembre de 2008.



SPICUM
servicio de publicaciones

A todos aquellos que me han ido enseñando en el camino



SPICUM
servicio de publicaciones

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar me gustaría comenzar dando las gracias a todas aquellas personas que, de una u otra manera, han contribuido al desarrollo de la presente Tesis Doctoral.

Quisiera agradecer especialmente y en primer lugar, al Director de la Tesis, Antonio Padilla, por su dedicación constante en los últimos años. Gracias a su orientación, apoyo, disponibilidad y paciencia, el presente trabajo es hoy una realidad. Gracias por tu amistad y por todo lo aprendido.

Quiero brindar también mi más sincero agradecimiento a los compañeros del Departamento de Economía y Administración de Empresas por su preocupación, apoyo y aliento durante todo el proceso de realización de la Tesis. En particular, me gustaría agradecer especialmente a la directora del departamento, Francisca Parra Guerrero, la confianza depositada en mí y su incondicional apoyo, sin los cuales no hubiera sido posible la realización del presente trabajo.

Por otra parte, deseo mostrar mi agradecimiento a Rafael Jiménez, por su colaboración en el proceso de recogida de datos y a la profesora Ana Rosa del Águila por su amistad y ejemplo profesional, y por su ayuda continua durante todo el desarrollo del trabajo.

A mis padres, hermano y abuelos, por todo lo que me han regalado a lo largo de estos años y a mis amigos por su aliento constante en el esfuerzo diario.

Por último, desearía agradecer a la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía el apoyo económico prestado, sin el cuál no hubiera sido posible desarrollar la presente investigación.



SPICUM
servicio de publicaciones

ÍNDICE



SPICUM
servicio de publicaciones

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1 -
1.1 Justificación de la investigación.....	3
1.2 Objetivos de la investigación.....	6
1.3 Metodología de la investigación	7
1.4 Estructura del trabajo de investigación	10
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS	15
2.1 La Dirección Estratégica y la búsqueda de ventajas competitivas	17
2.1.1 La Dirección Estratégica y su objeto de estudio	17
2.1.2 Enfoques teóricos principales	22
2.1.3 Enfoque de recursos y capacidades	24
2.2 Las Tecnologías de la Información en la Organización de Empresas..	30
2.2.1 Análisis conceptual e investigación en el área	30
2.2.2 Las TI como fuente de ventaja competitiva.....	35
2.2.3 Modelos explicativos de la adopción y uso de las TI.....	39
2.3. Origen del concepto: <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) y	
Marketing Relacional.....	43
2.3.1 Del marketing transaccional al marketing relacional	43
2.3.2 Concepto de marketing relacional	48
2.4 Definición de CRM y análisis del concepto	53
2.4.1 Definición del CRM como estrategia de negocio	53
2.4.2 Análisis del concepto de CRM.....	59
2.4.2.1 <i>Enfoques del concepto de CRM</i>	59
2.4.2.2 <i>Componentes del concepto de CRM</i>	62
2.5 CRM y su relación con el <i>e-business</i>	64
2.6 Gestión del conocimiento y CRM	69
2.6.1 Concepto de gestión del conocimiento	69
2.6.2 Gestión del conocimiento y su relación con el CRM: modelos	
conjuntos.....	77
2.7 Resumen y conclusiones del capítulo	85

CAPÍTULO 3. ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN.... 89

3.1 Marco de clasificación seguido para la revisión de la literatura	91
3.2 Revisiones de la literatura.....	94
3.3 Estudios no empíricos.....	102
3.3.1 Estudios de carácter académico.....	102
3.3.2 Estudios de carácter gerencial	109
3.4 Estudios empíricos de carácter exploratorio-descriptivo	114
3.4.1 Estudios realizados a nivel internacional.....	114
3.4.2 Estudios realizados en España.....	118
3.4.2.1 I Estudio sobre CRM en España (AEMR, 2002)	119
3.4.2.2 II Estudio sobre CRM en España (AEMR, 2003).....	121
3.4.2.3 III Estudio sobre CRM en España (AECEM-FECEMD, 2005).....	123
3.4.2.4 Estudio Prácticas y Tendencias en la Dirección y Gestión de CRM en España (IMRC, 2005)	126
3.4.2.5 IV Estudio de CRM en España (AECEM-FECEMD, 2007; Álvarez, 2007)	128
3.4.3 Estudios comparativos	129
3.5 Estudios empíricos de carácter confirmatorio: validación de modelos de éxito para el CRM.....	133
3.5.1 Modelo de Croteau y Li (2003).....	133
3.5.2 Modelo de Chen y Ching (2004).....	136
3.5.3 Modelo de Roh, Ahn y Han (2005)	138
3.5.4 Modelo de Chang, Liao y Hsiao (2005)	140
3.5.5 Modelo de Sin, Tse y Yim (2005).....	143
3.5.6 Modelo de Eid (2007)	146
3.6 Resumen y conclusiones del capítulo	151

CAPÍTULO 4. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO 155

4.1 Justificación del modelo de investigación.....	157
4.2 Definición del modelo e hipótesis de trabajo	163
4.2.1 Variables organizativas y CRM	165
4.2.2 Tecnología y CRM	169

4.2.3 Gestión del conocimiento y CRM	173
4.2.4 Orientación al cliente y CRM	178
4.2.5 Resultados del CRM	182
4.3 Ítems de medida de las variables del modelo	186
4.4 Resumen y conclusiones del capítulo	190
CAPÍTULO 5. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN. ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO.....	193
5.1 El sector turístico: concepto y delimitación.....	195
5.2 Descripción del sector hotelero	202
5.2.1 Definición y principales estadísticas del sector.....	202
5.2.2 Composición empresarial del sector hotelero español	209
5.2.3 Tendencias del sector.....	216
5.3 Las Tecnologías de la Información en la industria hotelera.....	221
5.3.1 Estudios de carácter internacional sobre TI en el sector hotelero..	223
5.3.2 Estudios de carácter nacional	225
5.3.3 Estudios de carácter regional	230
5.3.4 Variables que inciden en el grado de implementación y uso de TI en el sector hotelero	232
5.4 El CRM en el sector hotelero	234
5.4.1 Estudios sobre CRM en el sector turístico.....	236
5.4.2 Estudios sobre el CRM en el sector hotelero	238
5.5 Resumen y conclusiones del capítulo	244
CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO	247
6.1 Población a estudiar	249
6.2 Diseño del cuestionario.....	253
6.3 Recogida de datos y ficha técnica del estudio.....	257
6.4 Analisis del sesgo de no respuesta y del asociado al método de medida	259
6.5 Técnicas de análisis de datos.....	262

6.6 Resumen y conclusiones del capítulo	264
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	265
7.1 Análisis descriptivo.....	267
7.1.1 Perfil de la muestra	267
7.1.2 Implementación del CRM.....	272
7.1.3 Herramientas y canales utilizados en la relación con clientes	275
7.1.4 Análisis descriptivo de las variables: codificación de ítems y estadísticos descriptivos	277
7.1.4.1 Orientación al cliente.....	277
7.1.4.2 Gestión del conocimiento	278
7.1.4.3 Variables organizativas	280
7.1.4.4 Tecnología.....	282
7.1.4.5 Resultados del CRM.....	283
7.2 Análisis de las principales relaciones observadas (bivariante)	285
7.2.1 Relación entre categoría del hotel e implementación del CRM.....	286
7.2.2 Relación entre tipo de gestión e implementación del CRM.....	290
7.2.3 Relación entre tamaño e implementación del CRM.....	294
7.2.4 Relación entre antigüedad e implementación del CRM	298
7.3 Diferencia de medias de las variables orientación al cliente y gestión del conocimiento.....	301
7.4 Resumen y conclusiones del capítulo	305
CAPÍTULO 8. ANÁLISIS FACTORIAL Y MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES	307
8.1 Introducción al análisis factorial	309
8.2 Análisis factorial exploratorio.....	311
8.2.1 Análisis factorial: cumplimiento de supuestos básicos	311
8.2.2 Análisis de validez y fiabilidad de las escalas utilizadas	313
8.2.3 Cargas factoriales y comunalidades	318
8.3 Análisis factorial confirmatorio: modelo de ecuaciones estructurales	324
8.3.1 Supuestos básicos del modelo de ecuaciones estructurales	326

8.3.2 Depuración de la escala de medida	329
8.3.3 Fases del desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales.....	333
8.3.3.1 Especificación del modelo.....	334
8.3.3.2 Identificación del modelo.....	339
8.3.3.3 Estimación del modelo.....	340
8.3.3.4 Evaluación de la bondad de ajuste del modelo.....	341
8.3.4 Contrastación de hipótesis y resultados	353
8.3.4.1 Variables organizativas y CRM.....	356
8.3.4.2 Tecnología y resultados del CRM	357
8.3.4.3 Gestión del conocimiento y CRM	358
8.3.4.4 Orientación al cliente y CRM.....	359
8.4 Resumen y conclusiones del capítulo.....	365
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES	369
9.1 Conclusiones	371
9.2 Limitaciones de la investigación	385
9.3 Futuras líneas de investigación.....	386
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	387
ANEXOS	419
ANEXO 1: Carta de presentación y cuestionario utilizado.....	421
ANEXO 2: Resultados detallados de la estimación del modelo mejorado utilizando EQS 6.1	429



SPICUM
servicio de publicaciones

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN



SPICUM
servicio de publicaciones

1.1 Justificación de la investigación

El entorno económico actual se caracteriza por factores tales como el incremento de la competitividad, la innovación tecnológica y el carácter global de los mercados (Castells, 1997). Ante este entorno dinámico, discontinuo y ambiguo, las empresas deben adoptar nuevas prácticas de gestión que aseguren su supervivencia y competitividad en el mercado. Por ello, ante la creciente complejidad de la empresa y su entorno, la Dirección Estratégica se presenta como disciplina de vital importancia a la hora de guiar a las empresas en la búsqueda de la competitividad, dando respuestas rápidas a situaciones ambiguas y no rutinarias.

En este ámbito, la visión de la empresa basada en los recursos ha tenido un profundo impacto sobre la forma de entender la formulación estratégica, al defender que la finalidad última de la estrategia es el logro de una ventaja competitiva que perdure en el tiempo. Según esta teoría, establecer ventajas competitivas supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de la empresa (Grant, 2004).

Desde este prisma, las empresas, para sobrevivir en el entorno competitivo actual, deben transformar su filosofía de gestión y centrarse en la consecución de una ventaja competitiva sostenible, basada en el conocimiento, que las diferencie de su competencia. Para lograr dicha diferenciación, las empresas deben generar valor añadido en sus servicios, es decir, precisan conocer a fondo a sus clientes para comprender sus necesidades, por lo que es fundamental el establecimiento de relaciones personalizadas con los mismos que les permita alcanzar dicho conocimiento.

Por tanto, en este nuevo entorno, las relaciones con el mercado cobran una importancia fundamental, modificándose completamente las estrategias de marketing de las empresas desde un enfoque transaccional a otro relacional (Grönroos, 1994). Desde este nuevo enfoque relacional, la atención se centra en el establecimiento y desarrollo de relaciones personalizadas con los clientes, que sean beneficiosas para ambas partes y permitan su fidelización en el largo plazo.

Por otra parte, las Tecnologías de la Información (TI) se presentan como herramienta esencial para mejorar la competitividad de las organizaciones, ya que van a hacer posible el establecimiento de relaciones personalizadas en los complejos mercados actuales. Gracias a los adelantos producidos en este ámbito, en particular en aspectos como la gestión y almacenamiento de datos y a las capacidades que ofrece Internet, se posibilitan las relaciones individualizadas con los clientes y un mayor conocimiento de los mismos.

En este contexto, surge el concepto de *Customer Relationship Management*, que traduciremos como Gestión de Relaciones con Clientes; y al que nos referiremos en adelante utilizando las siglas CRM (nos permitimos la licencia de no emplear la denominación española, pero utilizaremos el acrónimo anglosajón en el presente trabajo, ya que de esta manera es conocido el concepto a nivel internacional). El CRM será considerado en el presente trabajo de investigación como estrategia de negocio posibilitada por las TI, que implica el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, que se orienten a la retención y lealtad de dicha clientela. En este sentido, la investigación sobre la temática destaca que a las empresas les resulta más rentable retener a sus clientes existentes, mediante el desarrollo de relaciones a largo plazo que satisfagan sus necesidades, que captar nuevos clientes.

Con todo, y a pesar del reciente nacimiento del CRM, que se sitúa en los años noventa, en menos de una década se ha convertido en una herramienta clave para la gestión de empresas actual. La puesta en práctica de esta estrategia conlleva la orientación de todos los procesos de la empresa hacia el cliente, que se sitúa en una posición central, perfilándose como activo fundamental de la misma. Por tanto, el CRM se convierte en una filosofía de negocio, que se sirve de las

nuevas tecnologías como herramientas que permiten gestionar nuevas formas de relación con el cliente, con objeto de maximizar el valor de la misma para ambas partes.

A nivel de investigación, el CRM ha experimentado un notable avance en periodos recientes (Ngai, 2005), aunque la relativa novedad del concepto provoca que existan necesidades de investigación en distintos ámbitos: búsqueda de una definición o delimitación conceptual generalmente aceptada, análisis de sus dimensiones clave, estudio del impacto del CRM en resultados, barreras a su exitosa implementación, desarrollo de escalas válidas y fiables para estudiar su grado de implementación y éxito, realización de estudios empíricos rigurosos sobre la materia (Colgate y Danaher, 2000; Parvatiyar y Sheth, 2001; Romano y Fjermestad, 2002; Hart, Hog y Banerjee, 2004; Sin, Tse y Yim, 2005). Por tanto, podemos afirmar que el CRM es un paradigma de investigación emergente (Parvatiyar y Sheth, 2001) que precisa de un mayor desarrollo teórico y conceptual para configurarse como disciplina propia de investigación.

Por otra parte, si bien se acepta que el desarrollo de estrategias CRM parece ser un hecho observable y beneficioso para todos los sectores, debemos considerar que el sector hotelero, en el cual la importancia del servicio al cliente es fundamental, se encuentra inmejorablemente posicionado para aprovechar las ventajas estratégicas que el CRM ofrece (Piccoli et al., 2003). Realizando un análisis estratégico de la situación actual del sector, podemos observar como las empresas hoteleras españolas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo en el cual se está incrementando la competencia en precios, a la vez que está disminuyendo la lealtad de los clientes. Encontramos clientes más experimentados y exigentes, una progresiva concentración de la industria y un fuerte incremento de la oferta hotelera disponible. Por todo ello, los establecimientos hoteleros, para poder seguir siendo competitivos, deben desarrollar una serie de medidas estratégicas orientadas a la diferenciación y segmentación de su oferta (Claver et al., 2004). Es decir, ante este nuevo escenario, el sector hotelero debe analizar los instrumentos a su alcance para lograr un nivel de competitividad que garantice su supervivencia, evolucionando hacia una oferta más diferenciada y de mayor calidad (Galeana, 2004).

En este contexto, el CRM puede constituir una herramienta clave para el sector al posibilitar una diferenciación efectiva y mejorar la lealtad de los clientes, y por tanto la rentabilidad de la empresa (Piccoli et al., 2003; Sigala, 2005). Sin embargo, si analizamos el grado de penetración y desarrollo de los sistemas CRM en la industria hotelera, podemos afirmar que no existe aún una implementación generalizada en el sector (E-Business W@tch, 2006). Además, a pesar de la importancia estratégica del sector hotelero en la economía española, observamos que existe un *gap* de investigación respecto al análisis e implementación de la estrategia CRM en dicho sector, no existiendo estudios específicos que analicen cuál es su grado de implementación, las variables que inciden en la misma o los principales beneficios que dicha estrategia aporta a las empresas que efectivamente lo han puesto en marcha

1.2 Objetivos de la investigación

Por todo ello, en el presente trabajo de investigación nos planteamos como objetivo profundizar en el concepto del CRM, analizando el estado de la investigación y examinando los principales factores que van a incidir en su exitosa implementación. Además, examinaremos como dichos factores se relacionan e interactúan entre sí, y cual es el efecto de los mismos en los resultados del CRM, tanto desde un punto de vista financiero como de mercado. Por tanto, el núcleo del presente trabajo de investigación se concreta en los siguientes objetivos generales y específicos:

- Objetivos generales:

- 1) Analizar el concepto de CRM, profundizando en su delimitación y fundamentos teóricos con objeto de avanzar hacia una definición y marco conceptual de carácter integrador.
- 2) Examinar el estado de la investigación en relación al CRM, mediante una exhaustiva revisión de la literatura internacional.
- 3) Estudiar y analizar las variables que inciden el éxito de una estrategia CRM.

- 4) Examinar empíricamente el grado de desarrollo e implementación del CRM en el sector hotelero español, extrayendo conclusiones generalizables para otros sectores.
- 5) Diseñar y validar empíricamente un modelo de éxito para la implementación del CRM.

- *Objetivos específicos:*

- 1) Proponer una definición del CRM.
- 2) Examinar y clasificar las líneas de investigación sobre el CRM.
- 3) Proponer un modelo de éxito del CRM.
- 4) Analizar si existen determinadas características del hotel que inciden en un mayor grado de implementación del CRM.
- 5) Desarrollar escalas de medida válidas y fiables para las distintas variables del modelo (variables que inciden en el éxito de una estrategia CRM y resultados de la misma).
- 6) Analizar la relación existente entre las distintas variables del modelo, observando sus interrelaciones y efectos mediadores, así como su impacto en los resultados del CRM.

1.3 Metodología de la investigación

A continuación exponemos la metodología seguida para alcanzar los objetivos de investigación planteados. Como método, hemos utilizado tanto la investigación documental como la investigación empírica. La investigación documental, basada en fuentes secundarias, nos ha permitido realizar la búsqueda, localización y consulta de literatura teórica y empírica relacionada con el tema elegido. También analizamos información estadística relacionada con la temática objeto de estudio.

Para efectuar la revisión de la literatura utilizamos diversas fuentes. En primer lugar, efectuamos una revisión bibliográfica de publicaciones periódicas disponibles en la Sala de Hemeroteca de la Facultad de Ciencias Económicas y

Empresariales de la Universidad de Málaga. La revisión fue realizada considerando principalmente trabajos publicados a partir de los noventa, que es cuando comenzaron a aparecer trabajos que abordaban el CRM como objeto de estudio. No obstante, para establecer el marco teórico de investigación se han buscado artículos relevantes de décadas anteriores de la Dirección de Empresas, Dirección Estratégica y Marketing. También se llevó a cabo una revisión de las siguientes bases de datos: *ProQuest Research Library*, *Scopus*, *Emerald Fulltext*, *IEE Explore*, *Sciencedirect*. En este caso se consideraron sólo los trabajos publicados en revistas de carácter científico, y no se restringió la búsqueda a ningún rango temporal, ya que todos los trabajos existentes sobre el tema presentan un carácter reciente.

Las principales revistas utilizadas han sido las siguientes: *Journal of Marketing*, *Journal of Knowledge Management*, *Journal of Business Research*, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, *Journal of Management Studies*, *The Journal of Enterprise Information Management*, *Management Science*, *Business Process Management Journal*, *International Journal of Hospitality Management*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *Journal of Global Information Management*, *MIS Quarterly*, *Journal of Management Information Systems*, *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, *International Journal of E-business Research*, *Investigación y Marketing*, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, *Esic Market*, *Estudios Turísticos*, *Papers de Turisme*, *Harvard Deusto Business Review*, *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, *Papeles de Economía Española* y *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE)*.

Por otra parte, realizamos una revisión bibliográfica, mediante búsquedas por temas, autor y título y en base a bibliografías obtenidas, en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga, empleando para ello la base de datos automatizada de fondos disponibles (*catálogo Jábega*).

También fueron consultadas las bases de datos TESEO y Proquest UMI, con objeto de localizar las distintas tesis doctorales que se habían realizado sobre la temática, tanto a nivel nacional como internacional.

Realizamos asimismo búsquedas específicas en Internet, con el fin de acceder a estudios realizados por distintas consultoras y organizaciones especializadas: AEMR (Asociación española de Marketing Relacional), ICEMD (Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo) y Proyecto europeo e-business W@tch. También obtuvimos información de diversas fuentes estadísticas, fundamentalmente procedentes del Instituto Nacional de Estadística y del Instituto de Estudios Turísticos.

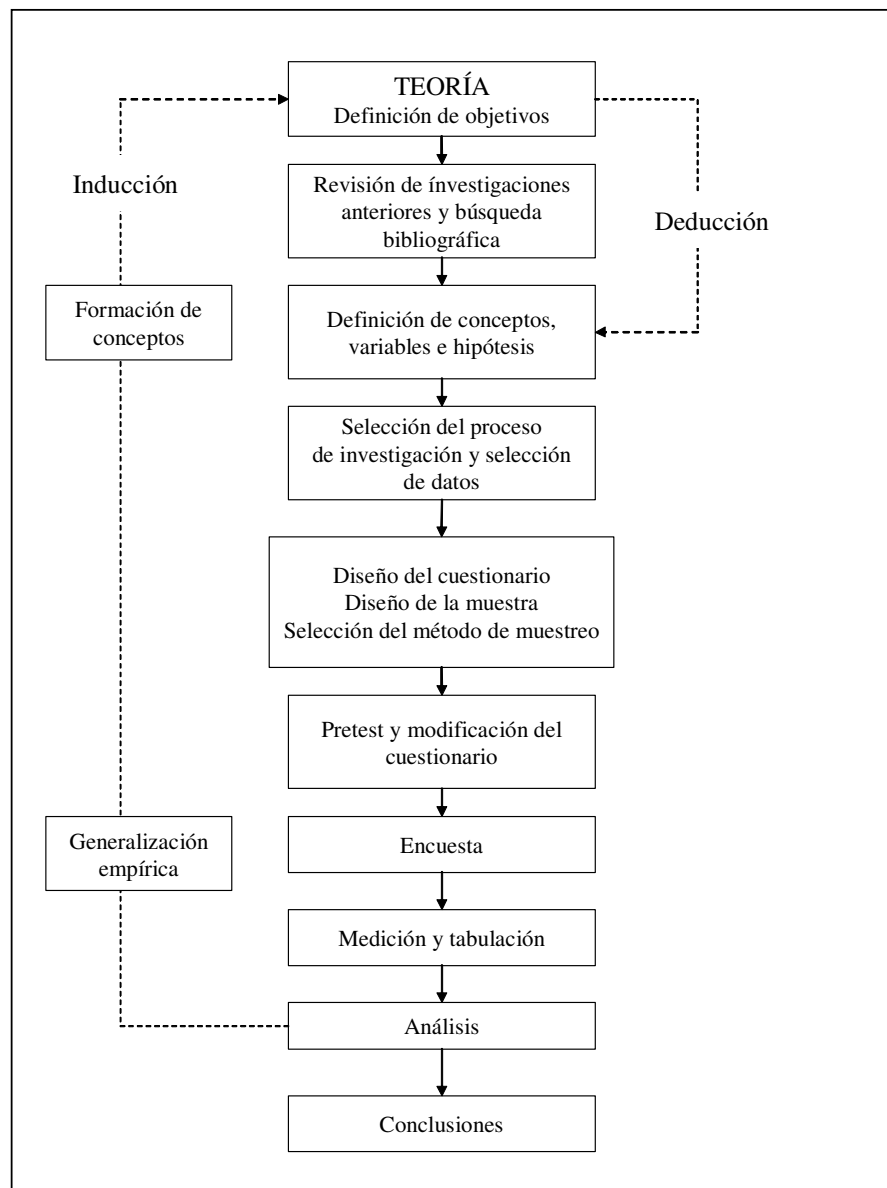
En cuanto a la metodología de la investigación empírica, en el presente trabajo nos centramos en el análisis de la implementación del CRM en hoteles españoles, para lo cual requerimos la obtención de información primaria, por lo que planteamos un estudio de carácter empírico. En este sentido, desarrollamos un cuestionario que fue dirigido a los directores de hoteles de 3 a 5 estrellas situados en España, que eran los que componían la población objetivo. El proceso de recogida de información efectuado, mediante muestreo aleatorio simple, nos permitió acceder a una muestra de 311 hoteles españoles, cuya información proporcionada constituyó la base del estudio empírico. En el capítulo sexto se describe detalladamente el proceso de recogida de información primaria y el desarrollo del estudio empírico.

Además, con objeto de incrementar nuestro conocimiento sobre el sector objeto de estudio, asistimos a diversos congresos y seminarios: VI Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 8º Foro Internacional de Estadísticas de Turismo, visita a la Feria Internacional de Turismo (FITUR 2007), Jornada sobre Proyectos de Investigación en Turismo de AECIT, V Coloquio Doctoral Internacional de Turismo y Ocio ESADE, II Jornadas Turismo e Innovación desarrolladas en el Centro de Innovación Turística de Andalucía.

1.4 Estructura del trabajo de investigación

Debemos considerar que todo trabajo de investigación científico debe seguir una serie de etapas secuenciales, con objeto de obtener unos resultados que sean aceptados como válidos para la comunidad científica (Sancho et al., 2002). En este sentido, en la Figura 1.1 mostramos las principales etapas que llevamos a cabo en nuestro trabajo de investigación.

Figura 1.1: Proceso de investigación a seguir



Fuente: Elaboración propia a partir de Sancho et al. (2002)

Para alcanzar los objetivos de investigación anteriormente descritos, la presente investigación se estructura en nueve capítulos, cuyo contenido comentamos brevemente a continuación:

- Tras la presente introducción, que es considerada como primer capítulo, en el *capítulo segundo* profundizamos en los fundamentos teóricos del CRM. Partiendo desde un enfoque de Dirección Estratégica, y concretamente desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, analizamos el CRM como estrategia de negocio, profundizando tanto en su aspecto tecnológico como en sus raíces teóricas, que se encuentran en la disciplina del marketing relacional. Posteriormente avanzaremos hacia una delimitación propia del concepto, que se materializó en una propuesta de definición del CRM y finalizaremos el capítulo analizando su estrecha relación con otras áreas como el *e-business* o la gestión del conocimiento.
- En el *capítulo tercero* examinamos el estado de la investigación sobre el CRM a través de una extensa revisión de la literatura. Dicho análisis abarcó tanto revisiones bibliográficas realizadas previamente como diversos estudios empíricos y no empíricos. A su vez, dentro de los estudios no empíricos distinguimos entre trabajos que presenten un enfoque académico y gerencial; y dentro de los empíricos entre estudios exploratorios-descriptivos y confirmatorios.
- Una vez analizado el estado de la investigación y tras observar la necesidad de estudios empíricos que profundicen en los factores claves del éxito del CRM y que guíen a las empresas en su implementación, en el *capítulo cuarto* abordamos el desarrollo de un modelo de éxito para el CRM. Por tanto, en dicho capítulo examinamos detalladamente las principales variables que inciden en los resultados del CRM, planteamos las hipótesis de investigación y desarrollaremos una escala de medida para cada una de ellas, que fue utilizada posteriormente en el estudio empírico.

- En el *capítulo quinto*, con objeto de enmarcar nuestra investigación, analizamos detalladamente el sector hotelero español, ya que fue el sector de actividad elegido para llevar a cabo el estudio empírico posterior. Por ello, tras encuadrarlo dentro del sector turístico, profundizamos en su definición, análisis de las principales estadísticas del sector, composición empresarial del mismo y tendencias del mismo. Finalizamos el capítulo examinando el nivel de desarrollo tecnológico del sector, mediante el análisis de diversos estudios y analizando su grado de desarrollo respecto al CRM.

- En el *capítulo sexto*, con el fin de contrastar las hipótesis de investigación planteadas previamente y validar el modelo teórico propuesto, exponemos las distintas fases seguidas en la recogida de datos y estudio empírico. Tras describir la población a estudiar, compuesta por hoteles españoles de 3 a 5 estrellas, analizamos la estructura del cuestionario, el proceso de recogida de datos, que nos permitió obtener una muestra de 311 hoteles, así como la ficha técnica del estudio. Finalmente, comentamos brevemente las técnicas de análisis de datos a utilizar en capítulos posteriores.

- En el *capítulo séptimo* comenzamos el análisis y discusión de los resultados obtenidos mediante el análisis de datos. En primer lugar realizamos una descripción de la muestra y de sus principales características y proseguimos efectuando un análisis bivalente, comentando las principales relaciones observadas entre la implementación del CRM y diversas características del hotel analizadas. Finalizamos realizando un análisis de diferencia de medias para hoteles usuarios y no usuarios del CRM.

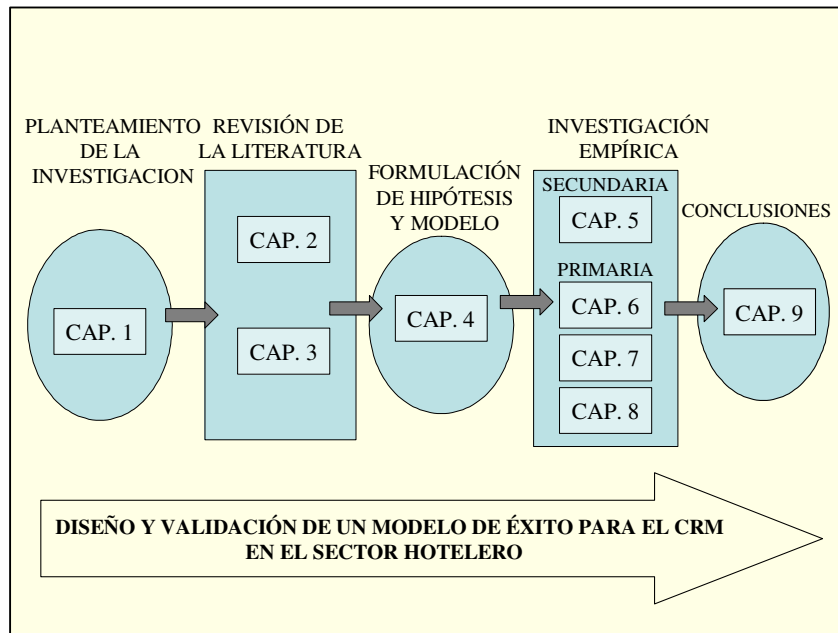
- En el *capítulo octavo* proseguimos la exposición de resultados del análisis de datos. En primer lugar, llevamos a cabo un análisis factorial exploratorio, con objeto de comprobar la dimensionalidad de la escala de medida y contrastar su validez y fiabilidad. Seguidamente realizamos un análisis factorial confirmatorio, utilizando el método de

ecuaciones estructurales, con el fin de depurar la escala y estimar y contrastar el modelo teórico planteado, así como las hipótesis de investigación.

- Finalizamos el presente trabajo con el *noveno capítulo*, en el que exponemos las conclusiones más relevantes, las limitaciones de la presente investigación y proponemos futuras líneas de investigación. A ello se añaden las referencias bibliográficas y anexos.

La estructura del presente trabajo de investigación aparece reflejada en la Figura 1.2.

Figura 1.2 : Estructura del trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia



SPICUM
servicio de publicaciones

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS



SPICUM
servicio de publicaciones

2.1 La Dirección Estratégica y la búsqueda de ventajas competitivas

2.1.1 La Dirección Estratégica y su objeto de estudio

El entorno económico actual, al que podemos referirnos como nueva economía, está caracterizado, sin duda, por el fenómeno de la globalización. Podemos afirmar que nos encontramos inmersos en la Era de la Información (Castells, 1997) que se caracteriza por la revolución tecnológica y las redes de información digital, la emergencia de estructuras sociales en red y la interdependencia global de la actividad económica. Dicho autor define esta era como un nuevo sistema tecnológico, económico y social, en el que el incremento de productividad no va a depender del incremento cuantitativo de los factores de producción (capital, trabajo, recursos naturales), sino de la aplicación de conocimientos e información a la gestión, producción y distribución, tanto en los procesos como en los productos. Por tanto, nos hallamos ante una nueva economía global, interdependiente, que funciona en red y que se basa en la información y el conocimiento.

En este sentido, debemos considerar que la globalización ha incrementado las condiciones de la competencia y modificado sus formas (Véase Figura 2.1), en gran medida por el impacto singular del desarrollo tecnológico y, sobre todo, de las Tecnologías de la Información (TI), lo que ha provocado la construcción de la llamada sociedad red, la cual continúa desarrollándose y penetrando en todos los procesos del sistema económico (Bueno, 2002).

Figura 2.1: Globalización y actividad empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno (2004)

Por todo ello, con la globalización se abre una etapa histórica en la cual la convergencia de procesos económicos, financieros, comunicacionales y migratorios acentúa la interdependencia económica y genera nuevos flujos y estructuras de interconexión supranacional (Rabanal, González y Ortega, 2003). Como principales efectos económicos que se derivan del fenómeno, dichos autores destacan la movilidad de los factores productivos y la búsqueda de ventajas competitivas, la rápida difusión de los conocimientos y la tecnología, las ganancias en productividad y el paso de la economía real a la virtual.

Por tanto, podemos observar una profunda transformación en el entorno competitivo de las empresas, que se caracteriza por rapidísimos cambios tecnológicos, apertura a nuevas oportunidades de mercado y creciente grado de competitividad. La globalización, el aumento de la competencia como consecuencia de la apertura de los mercados y la facilidad de las comunicaciones y los transportes, exigen flexibilidad y respuestas rápidas por parte de la empresa a los cambios en los mercados (Cuervo, 1999).

Ante este nuevo entorno, dinámico, discontinuo y ambiguo, las empresas deben adoptar nuevas prácticas de gestión que aseguren su supervivencia y competitividad en el mercado. Por ello, ante la creciente complejidad de la

empresa y el entorno, la disciplina de Dirección Estratégica se convierte en una herramienta de vital importancia a la hora de guiar a las empresas en la búsqueda de la competitividad, dando respuestas rápidas a situaciones ambiguas y no rutinarias.

La Dirección Estratégica, por tanto, representa el sistema de dirección que más se acerca a la expresión actual del enfoque estratégico. Su justificación se encuentra en la existencia de entornos cada vez más turbulentos, que impiden que la dirección empresarial pueda adoptar una actitud de anticipación. Por ello, se vuelve vital una actitud que permita detectar con rapidez los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006).

La Dirección Estratégica debe ser considerada como el resultado de los procesos de perfeccionamiento a que han estado sometidos los sistemas de dirección precedentes, para resolver los crecientes problemas que plantea la realidad externa e interna de cualquier organización (Medina y García, 2004). Por tanto, la Dirección Estratégica es un proceso a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir sus amenazas y oportunidades, como sus recursos y capacidades internas con objeto de determinar sus fortalezas y debilidades competitivas, para así elegir e implementar la estrategia más adecuada y así llegar a obtener una ventaja competitiva sostenible (Cuervo, 1999). Según dicho autor, la Dirección Estratégica tiene una importancia vital, ya que viene a dar respuesta a preguntas tales como de qué modo se comportan las empresas, qué explica su nivel de alcance y diversificación, por qué difieren en resultados o qué determina el éxito o fracaso de las mismas en la competencia internacional.

Por tanto, podemos sintetizar de las aportaciones anteriores que la definición y puesta en marcha de la estrategia componen el núcleo principal de la Dirección Estratégica. La estrategia supone un patrón de asignación de recursos que la empresa utiliza para mantener o incrementar su resultado e incluye la definición de la misión, la selección de objetivos, la elección de la cartera de productos o servicios a ofrecer y la configuración de las políticas que determinan cómo la empresa va a competir en el mercado (Cuervo, 1999). Por lo que

podemos considerar la estrategia como un plan global, integrado por la suma de un conjunto de acciones o decisiones, para establecer una posición favorable mediante el despliegue de los recursos (Medina y García, 2004). Dichos autores insisten en que una decisión estratégica se caracteriza por su gran relevancia, por comprometer recursos significativos y por ser difícilmente reversible.

Por tanto, la estrategia elegida va a determinar la forma de crear valor de la empresa. Siguiendo a Porter (1985) podemos considerar que el objetivo de cualquier estrategia genérica es crear valor para los compradores, por lo que la empresa deberá buscar una estrategia que persiga el desarrollo y mantenimiento de su ventaja competitiva. Considerando que alcanzar una ventaja competitiva consiste en generar más valor que sus competidores, Porter (1985) argumenta que el análisis de la “cadena de valor” de una empresa es una herramienta útil para determinar las fuentes de dicha ventaja. El concepto de cadena de valor divide la actividad general de la empresa en actividades económicas y tecnológicas distintas (actividades de producción de valor), las cuales tienen diferente influencia en la posición relativa de costes de la empresa (ventajas competitivas) o suponen distintas bases de diferenciación hacia el producto y el mercado (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006).

Es necesario, por tanto, que la empresa estudie detalladamente qué actividades contribuyen en mayor medida al valor final y en cuales la empresa goza de ventaja respecto a sus competidores, ya que dichas actividades deberán ser reforzadas puesto que constituyen realmente la ventaja competitiva de la empresa.

Una de las clasificaciones de estrategias con mayor presencia en la literatura es la propuesta por Porter (1985), que define tres estrategias genéricas para competir en un mercado: el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque en un solo segmento del mercado. En la primera de ellas, el objetivo de la empresa consistirá en convertirse en líder de costes de su sector o de un segmento del mismo, explotando las fuentes de ventaja en costes para así poder vender productos, normalmente estandarizados, a menor precio que la competencia. En el caso de una estrategia de diferenciación, la empresa buscará la forma de

proporcionar algo único que es valorado por los compradores y que se traduce en un sobreprecio. Por último, la estrategia de enfoque consistirá en mantener una de las dos líneas de actuación anteriores pero reduciendo el ámbito de aplicación a un único segmento del mercado.

Del análisis de todo lo anterior podemos resaltar que la esencia de la competencia racional es la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible, ya sea basada en la reducción de costes o en la diferenciación, que permita a una determinada empresa alcanzar unos beneficios superiores a los de sus competidores o la habilidad para tenerlos (Medina y García, 2004).

Por otra parte, profundizando de nuevo en el concepto de estrategia, suelen distinguirse en la literatura tres niveles fundamentales dentro de la estrategia empresarial (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006): nivel corporativo o de empresa, nivel de negocio o divisional y nivel funcional.

El nivel de estrategia corporativa o de empresa está vinculado al entorno, ya que hace referencia a las decisiones que deben regir la toma de posición dentro de distintos mercados y a las acciones que dirigirán los diferentes negocios que forman parte de la actividad empresarial.

El nivel de estrategia de negocio hace referencia a las distintas divisiones que existen dentro de la empresa y define las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio en sus respectivos sectores. Se orienta, por tanto, a la adquisición de ventajas competitivas mediante el desarrollo de las potencialidades internas.

El nivel de estrategia funcional se circunscribe al ámbito interno de la empresa y su principal función consiste en maximizar la productividad de los recursos y las habilidades que existen dentro de cada área funcional.

2.1.2 Enfoques teóricos principales

Una vez analizados los conceptos de Dirección Estratégica, estrategia y sus principales delimitaciones, vamos a profundizar a continuación tanto en los principales enfoques teóricos seguidos en el área de Organización de Empresas, como en los principales paradigmas explicativos de la estrategia empresarial.

Como contexto teórico, podemos decir que dentro del área de Organización de Empresas existen seis *teorías principales* que alimentan el estudio de las organizaciones y su diseño (Fernández, 1999): enfoque contingente, ecología de las poblaciones, modelo de dependencia de recursos, institucionalismo, economía de los costes de transacción y teoría de la agencia. Seguidamente resaltaremos las principales aportaciones de cada una de ellas.

El *enfoque contingente* se sustenta sobre la idea de que las organizaciones deben adaptar su estructura y procesos internos a las contingencias que afronten. Por tanto, se defiende que no existe una forma óptima de organizar, sino que toda organización que desee ser eficiente deberá procurar la congruencia entre sus distintos niveles: psico-social, estructura y procesos internos, contexto y entorno.

Por su parte, la *ecología de las poblaciones* aplica los modelos propios de la selección natural, provenientes de la biología y geología, al estudio de las organizaciones. Su unidad de análisis no es la organización a nivel individual, sino la población o conjunto de organizaciones similares. Defiende que los recursos del entorno son limitados y se distribuyen en forma de nichos, por lo que sólo sobrevivirán las organizaciones que sean capaces de adaptarse a ellos, en virtud de la forma organizativa que hayan adoptado.

En tercer lugar, el *modelo de dependencia de recursos* asume que existe una distribución asimétrica de recursos dentro del entorno, lo que coloca a unas organizaciones en relación de dependencia respecto de las que controlan los recursos que ellas necesitan. Por tanto, defiende que las organizaciones deben estudiarse en relación con el resto de entidades con quienes compiten y comparten recursos escasos.

El *institucionalismo*, por su parte, considera que las organizaciones tratan de ganar legitimidad, y con ello posibilidades de supervivencia, en lugar de mejorar su eficiencia interna, por lo que tienden a adoptar los mismos diseños estructurales que otras organizaciones, con independencia de que sean o no mejores. Considera a las organizaciones como sistemas sociales, por lo que la adaptación a las exigencias del entorno va a determinar la estructura de la organización.

Por otra parte, la *economía de los costes de transacción* nos ofrece una de las pocas explicaciones disponibles sobre la aparición de las jerarquías, y por tanto, de las organizaciones. Para ella, mercados y jerarquías son formas alternativas de organizar las transacciones, de forma que se minimicen los costes originados por éstas. Se apoya en los supuestos de racionalidad limitada y oportunismo, y a partir de ahí se determinan las características de las transacciones y los factores que incidirán sobre los costes originados por ellas.

Por último, la *teoría de la agencia* estudia las transacciones en las que una parte, el principal, encarga a otra, el agente, que realice una actividad en su nombre, en condiciones de asimetría de información y conflicto de objetivos entre ambos. Este tipo de relaciones conlleva la posibilidad de que el agente se comporte de forma oportunista, lo que obliga a establecer mecanismos de control y aseguramiento para impedirlo o limitarlo al máximo.

Una vez descritas las principales teorías existentes en el área de Organización de Empresas, profundizaremos en los principales *paradigmas de la estrategia empresarial*, que son sintetizados por Cuervo (1999) en un estado del arte de la disciplina. Según dicho autor, encontramos cuatro paradigmas estratégicos fundamentales: la teoría de las fuerzas competitivas (economía industrial), el enfoque del conflicto estratégico (teoría de juegos), la perspectiva basada en los recursos y la perspectiva de las capacidades dinámicas (teoría evolutiva). A continuación vamos a describir sus principales características.

En primer lugar, los trabajos sobre estrategia propios de la *economía industrial* vinculan el éxito empresarial con las características del sector en que se

integra la empresa. Dicho enfoque ha jugado un papel clave en el estudio de la estrategia de los negocios, sin embargo, actualmente se considera que el análisis sectorial únicamente no resulta útil como base del diseño de la estrategia empresarial, salvo en el supuesto de entornos estables.

Por su parte, el *enfoque del conflicto estratégico* (teoría de juegos) permite desarrollar la teoría de la empresa con base en los casos, lo que posibilita identificar los efectos de estrategias alternativas en situaciones concretas. La teoría de juegos, por tanto, centra su atención tanto en los recursos específicos de la empresa como en otros factores de imperfección en el mercado. Es por ello que puede considerarse un puente entre el planteamiento clásico de la organización industrial y la teoría de los recursos.

La *teoría basada en los recursos*, que será comentada más detalladamente con posterioridad, centra el análisis en los recursos y capacidades de la empresa y en su potencial para la generación de rentas.

Finalmente, *la perspectiva de las capacidades dinámicas* considera que los cambios en los recursos a que la innovación obliga, llevan a la empresa a regenerar sus rutinas y procesos, pasando a considerar sus capacidades como dinámicas, es decir, con capacidad para adaptarse a los cambios. Con este enfoque, el campo de la estrategia comienza a moverse de un tratamiento estático a uno dinámico en el estudio de los recursos y ventajas competitivas.

2.1.3 Enfoque de recursos y capacidades

Como hemos comentado anteriormente, uno de los enfoques teóricos al que la literatura en Dirección Estratégica está prestando una atención preferente en las últimas décadas es el enfoque de recursos y capacidades. Dicha atención es fruto de un cambio fundamental en el pensamiento estratégico que tuvo lugar en la década de los noventa, al desplazarse el centro de atención de la disciplina desde el entorno sectorial a los aspectos internos de la empresa (Grant, 2004).

Este desplazamiento del centro de atención es paralelo al cambio de énfasis dentro de la Dirección Estratégica durante los años noventa: si bien en décadas anteriores la mayor parte de los avances en el análisis de la estrategia se centraban en el entorno sectorial de la empresa y su posición competitiva, a partir de dicho momento comienza a darse mayor importancia al ámbito interno de la empresa. Las bases teóricas de dicho enfoque pueden encontrarse, fundamentalmente, en los siguientes trabajos: Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Mahoney y Pandian (1992). Podemos decir, por tanto, que las ideas relativas al papel de los recursos y capacidades de la empresa como fundamento de la estrategia y fuentes principales de rentabilidad se han ido fundiendo en lo que se ha llegado a conocer como *visión de la empresa basada en los recursos*.

La perspectiva de la empresa basada en los recursos constituye un marco teórico influyente y valioso para entender como las empresas consiguen ventajas competitivas y logran mantenerlas a través del tiempo. Como idea destacada de este enfoque, encontramos que la empresa es considerada esencialmente como un conjunto de recursos heterogéneos (Penrose, 1959) y capacidades, y que éstos son los determinantes principales de su estrategia. La teoría basada en los recursos parte del supuesto de que cada empresa es heterogénea, ya que posee diferente dotación de recursos sobre los que poder sustentar una ventaja competitiva, y considera que puede mantener esa heterogeneidad a lo largo del tiempo, por lo que la ventaja competitiva puede ser sostenible y proporcionar unas rentas a largo plazo (Fernández y Suárez, 1996).

Los dos conceptos claves de dicho enfoque son los de recurso y capacidad. Por recurso se entiende cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa y que ésta pueda controlar de manera estable, aunque no posea unos claros derechos de propiedad sobre él (Fernández y Suárez, 1996). Es decir, los recursos son los activos de los que dispone una empresa y que se pueden clasificar en tangibles e intangibles, según su dificultad de valoración contable (Sáez de Viteri, 2000). Los recursos tangibles (físicos y financieros) son los más fáciles de detectar y evaluar, sin embargo hay que destacar la creciente importancia de los intangibles, ya que se viene observando que, para la mayoría de las empresas,

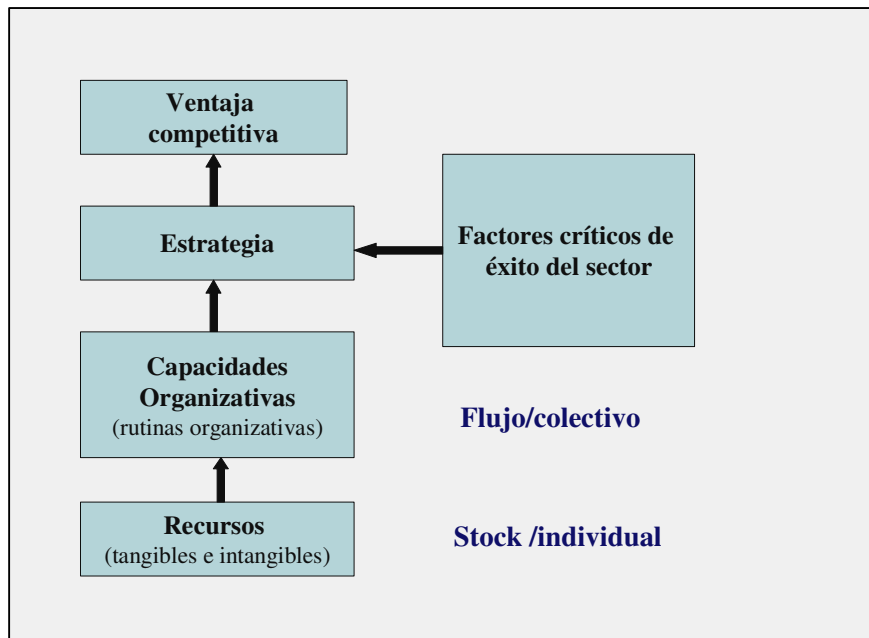
dichos recursos (reputación, tecnología, cultura) contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales (Cuervo, 1993; Grant, 2004; Battor, Zairi y Francis, 2008).

Por otra parte, debemos considerar que los recursos en sí mismos no son proveedores de ventaja competitiva, sino que ésta depende de cómo se utilicen y con qué habilidad se gestionen (Sáez de Viteri, 2000). De esta habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles se derivarán las capacidades o competencias de la empresa. Por tanto, una capacidad es un conjunto de recursos trabajando juntos que se han integrado de forma intencional para lograr una condición deseada, es decir, representa lo que hace bien una empresa y es una fortaleza alcanzada con relación a los competidores (Fernández, 2002).

Es importante la distinción entre los recursos y las capacidades de una empresa: la unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa, pero estos recursos no crean valor por sí mismos, sino que para que la empresa sea capaz de establecer una ventaja competitiva, los recursos deben trabajar juntos para crear capacidades organizativas (Grant, 2004). En este sentido, en la Figura 2.2 observamos la relación existente entre recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva.

En este sentido, la perspectiva basada en los recursos resalta la importancia de las dotaciones de recursos y características internas de la empresa en la construcción y defensa de su ventaja competitiva. Por tanto, la diversidad en el comportamiento y rentabilidad empresarial será el resultado de la exclusividad de la dotación de recursos que caracterice a cada empresa (Vicente, 2000).

Figura 2.2: Recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Grant (2004)

A modo de resumen, podemos destacar que la visión de la empresa basada en los recursos ha tenido un profundo impacto sobre la forma de entender la formulación estratégica al destacar el carácter único de cada empresa. Según esta teoría, establecer ventajas competitivas supone, por tanto, formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de la empresa (Grant, 2004). Los recursos y capacidades, como conocimientos tácitos de una organización, son difíciles de reproducir y son activos acumulados lentamente, lo que les hace básicos para obtener una ventaja competitiva sostenible (Cuervo, 1993). Además, dicho autor insiste en que los recursos y capacidades relevantes tienen, por lo general, la consideración de activos intangibles o estratégicos, por lo que van a ser las variables explicativas de la competitividad de la empresa.

Por otra parte, para que un recurso o una capacidad se conviertan en estratégicos, es decir, supongan una fuente de ventaja competitiva, deberán cumplir una serie de requisitos. Siguiendo a Barney (1991) podemos considerar que los recursos de la empresa deben cumplir cuatro atributos para tener dicho potencial: ser valiosos, raros, no imitables y no sustituibles. En este sentido, Sáez

de Viteri (2000) subraya que los generadores de valor deben ser valiosos para permitir diseñar una estrategia de creación de valor que sea fuente de ventaja competitiva al explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza. Además de valiosos deben ser raros, en el sentido de que no los posean otras empresas de la competencia. Por otra parte, los recursos valiosos y raros solamente conservarán la posibilidad de ser exclusivos si las empresas que no los poseen no pueden conseguirlos, porque son inimitables y, por tanto, únicos. Sin embargo, estas tres características de los recursos y capacidades no serán suficientes si otras empresas son capaces de desarrollar otros generadores de valor que, siendo distintos, consigan ser equivalentes al permitirles alcanzar la misma ventaja competitiva. Es por ello que la insustituibilidad constituye el último requisito que deben cumplir los recursos para adquirir su carácter estratégico.

En síntesis, el enfoque de recursos y capacidades se presenta como una de las principales escuelas de pensamiento estratégico en la actualidad, ya que proporciona el sustento teórico necesario para explicar las variaciones en los resultados empresariales no atribuibles a su entorno competitivo (Fernández y Suárez, 1996). Este enfoque supone un cambio de perspectiva en lo que es la concepción sobre las razones de éxito de las empresas, otorgando un mayor protagonismo a los aspectos internos y organizativos. Por tanto, según este enfoque teórico, la eficiencia y el éxito de las empresas serán función de sus habilidades, destrezas y competencias para lograr una gestión de los recursos que facilite la creación de ventajas competitivas sostenibles (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006).

Subrayando la importancia de dicho enfoque, debemos considerar también que la Teoría de recursos y capacidades no ha constituido un cuerpo de conocimiento e interpretación único, sino que ha propiciado la aparición de diversas subcorrientes teóricas que han adquirido entidad propia. Dichas tendencias se centran en un recurso determinado o en alguna de sus características como elemento clave dentro del sistema empresarial, y entre ellas destacan la gestión del conocimiento, el liderazgo estratégico y la escuela de capacidades dinámicas.

En este contexto, en epígrafes posteriores profundizaremos en el papel de las TI, los sistemas de información, la innovación y la gestión del conocimiento en la Organización de Empresas actual, delimitando sus conceptos y resaltando su importancia estratégica.

2.2 Las Tecnologías de la Información en la Organización de Empresas

2.2.1 Análisis conceptual e investigación en el área

La tecnología, los sistemas de información y la innovación tienen una importancia manifiesta en la caracterización de la Dirección Estratégica actual, dado que todos ellos constituyen factores de competitividad claves que pueden llegar a modificar las estructuras de los mercados, lo que provoca que las empresas presten una atención primordial y creciente a estos aspectos para incorporarlos en su proceso de formación de la estrategia (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006).

Por otra parte, las organizaciones de principios del siglo XXI no sólo han formado parte de los cambios tecnológicos, sino que se han constituido como agente principal de la tecnificación y el avance de la sociedad en general. Fruto de este interés, numerosos investigadores en Dirección de Empresas han dirigido su atención a estudiar los efectos organizativos de las nuevas tecnologías, dando lugar a un creciente cuerpo de investigaciones sobre las diversas facetas de su comportamiento (Del Águila, Bruque y Padilla, 2003). Por tanto, podemos observar como el área de Sistemas y TI se ha convertido en uno de los campos a los que se está prestando mayor atención investigadora en el área de Organización de Empresas.

En este sentido, una cuestión clave para comenzar su análisis, es la delimitación de los conceptos de TI, sistemas de información e innovación dentro del paradigma actual de Organización de Empresas.

Con respecto a las *TI*, aunque en la literatura encontramos multitud de definiciones del término, seguiremos la propuesta por Bruque (2001) debido a su carácter integrador. Según dicho autor, las *TI* pueden entenderse en la actualidad como todas aquellas tecnologías basadas fundamentalmente en la Informática y las Telecomunicaciones que pueden, por un lado, satisfacer las necesidades de gestión de la información impuestas por la propia estrategia empresarial, y por otra parte, generar un conjunto de alternativas que supongan mejorar la posición

competitiva de la organización mediante la introducción de nuevas prácticas en el sector, la modificación de la cadena de valor o de las relaciones con clientes y proveedores.

Por otra parte, un *sistema de información* se define como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación, el análisis y el control en una organización (Laudon y Laudon, 2001). Estaría constituido por un conjunto de componentes interrelacionados que recuperan, procesan, almacenan y distribuyen información para soportar la toma de decisiones, la coordinación y el control de una organización.

Por tanto, el sistema de información es un medio de ayuda para que la empresa desarrolle su actividad económica con la máxima eficiencia posible y cuenta con una doble función de apoyo a la decisión y de comunicación entre los miembros de la organización (Bueno, 1993). El sistema de información formulará, por tanto, sus mensajes en tres niveles distintos para la función directiva de la empresa (Bueno, 1993): a) nivel corporativo, corresponde a la máxima agregación de datos y es válido para establecer la estrategia de la empresa; b) nivel de unidad de negocio, proporcionan información de soporte para el proceso de toma de decisiones; y c) nivel operativo o de decisiones básicas que constituyen la gestión de producto, proceso, mercado o cliente.

Debido a que los procesos que realizan los sistemas de información tienen su base en las TI, y a que dichas tecnologías son una parte importante de los mismos (información, usuarios, TI), nos centraremos en las TI en el presente trabajo de investigación.

Por otra parte, centrándonos en el concepto de *innovación*, podemos afirmar que el término ha sido analizado desde múltiples perspectivas y diferentes disciplinas, alcanzando una amplitud conceptual que merece ser tenida en cuenta. Según la Real Academia de la Lengua Española, innovar consistiría en mudar o alterar algo introduciendo novedades. Uno de los conceptos de innovación más amplios es el legado por Schumpeter (1934), economista austriaco que fue el

primero en destacar la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico. Schumpeter definió la innovación en 1934, en un sentido más general que el de las innovaciones específicamente tecnológicas. Según su definición clásica, la innovación abarcaría los cinco casos siguientes: 1) la introducción de un nuevo bien o de un nuevo tipo de bienes en el mercado, 2) la introducción en una industria de una nueva forma de producción, 3) la apertura de un nuevo mercado en un país, 4) la obtención de nuevas fuentes de aprovisionamiento de materias primas o de productos semielaborados, 5) la implantación de una nueva estructura en el mercado (Schumpeter, 1934).

En este sentido, Benavides, Jiménez y Rodríguez (1991) también adoptan un concepto amplio de innovación, entendiendo por tal un proceso en el que se modifican o alteran uno o varios factores de la empresa, y consideran que tales innovaciones pueden ser de producto, proceso, comerciales y de gestión.

Por su parte, organismos como la OCDE, conscientes de la confusión conceptual existente, publicaron el Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2005), en el que se aclaran algunos aspectos conceptuales sobre los tipos de innovación. Según dicho manual, innovar es utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario para crear: a) un producto, proceso o servicio nuevos o significativamente mejorados; b) un nuevo método de comercialización; c) un nuevo método de organización para la práctica del negocio; d) una nueva forma de relaciones externas. Todo ello siempre que suponga un éxito para su mercado, y aunque sólo sean nuevos para la empresa (OCDE y Eurostat, 2005).

La investigación sobre innovación es objeto de diversas disciplinas, por lo que es abordada desde distintas perspectivas teóricas que aportan visiones diferenciadas del fenómeno. En nuestro ámbito de estudio, la innovación va a ser considerada como uno de los aspectos estratégicos de la empresa o uno de los elementos de una serie de decisiones de inversión destinadas a crear capacidad de desarrollo de productos o a mejorar la eficiencia.

En la definiciones expuestas podemos observar la profunda interrelación existente entre TI, sistemas de información, innovación y estrategia empresarial,

ya que las TI se utilizan para mejorar la posición competitiva de la empresa, alterando su comportamiento y orientación al negocio. Pues bien, a continuación analizaremos diversos trabajos para examinar el desarrollo del área de *investigación sobre TI en Dirección de Empresas*, cuyo objetivo es explicar el efecto que ejercen las nuevas tecnologías en el sistema empresarial y en las organizaciones, así como las principales cuestiones de investigación abordadas.

En primer lugar, Del Águila, Bruque y Padilla (2002), tras realizar una amplia revisión de la literatura, consideran que la investigación en el área se ha ocupado de analizar tres cuestiones fundamentalmente en relación a la presencia de las TI en la empresa. Una primera línea de investigación sigue una óptica descriptiva, analizando las funciones que desempeñan las TI dentro de la organización, una segunda línea examina la influencia de dichas tecnologías en la estructura organizativa y una tercera rama analiza el impacto de las TI en la Dirección Estratégica de la organización y su papel en la obtención de ventajas competitivas. Esta última rama resultó ser la más estudiada en los últimos años, encontrando multitud de trabajos que abordan la relación entre implementación tecnológica, estrategia y resultados. Además, Del Águila, Bruque y Padilla (2002) propusieron una serie de líneas de investigación futura en cada una de las tres áreas. Dentro del área estratégica, la más afín a nuestro análisis, encontramos oportunidades de investigación en aspectos como: las TI como base de estrategias de diferenciación; TI, recursos complementarios y ventaja competitiva sostenible; características del personal directivo y su impacto en la implementación de TI y relación existente entre TI y gestión del conocimiento.

Por su parte, Galliers y Whitley (2007) con objeto de profundizar en el estado de la investigación en el área, analizaron las publicaciones sobre tecnología y sistemas de información a nivel europeo durante una década (1993-2002). En dicho análisis se observó que la comunidad investigadora en este área ha prestado una atención preferente a aspectos estratégicos, organizativos, sociales, económicos y de mercado, en relación a los sistemas de información, mientras que ha dedicado menos atención a aspectos exclusivamente técnicos de los desarrollos tecnológicos. De ahí que el tópico de investigación que aglutinó un mayor número de estudios fue el bloque de estrategia y organización de sistemas de información,

que incluía temáticas relacionadas con la gestión estratégica, planificación y aspectos organizativos en relación a la tecnología.

Por otra parte, Ramírez (2004) realizó una revisión de la literatura sobre tecnología y sistemas de información siguiendo un enfoque meta-analítico, con el fin de analizar las principales temáticas de la investigación actual en dicho ámbito. Tras analizar más de 500 trabajos, también observó una fuerte orientación de los estudios del área hacia temas de organización, gestión y negocios. Comprobó que las revistas más citadas en el área a nivel mundial fueron *MIS Quarterly*, *Communication of the ACM*, *Information Systems e Information Management*. Además, utilizando un enfoque de análisis de palabras clave para detectar las principales temáticas de investigación, descubrió que los aspectos de gestión (*management*) mostraron una atención preferente. Por otra parte, los trabajos relacionados con aspectos de la Dirección Estratégica (estrategia, ventaja competitiva) y con la gestión del conocimiento también ocupaban una importante posición dentro de las temáticas más analizadas. En el análisis de la literatura específica sobre TI se observó una importante utilización de modelos explicativos. Por último, los estudios sobre innovación también registraron una tendencia creciente, así como los centrados en analizar el rendimiento o resultados de las iniciativas tecnológicas.

Como hemos observado, la investigación sobre TI en Dirección de Empresas está dedicando una atención preferente al análisis de los aspectos organizativos y estratégicos relacionados con la utilización de dichas tecnologías, así como al análisis de su impacto en resultado. Pues bien, como veremos posteriormente, nuestro trabajo de investigación se enmarca en dicha línea, ya que consideraremos al CRM como iniciativa estratégica facilitada por las TI y contemplaremos los aspectos organizativos que inciden en su implementación, diseñando un modelo de éxito para la misma.

2.2.2 Las TI como fuente de ventaja competitiva

Centrándonos en el carácter estratégico de las tecnologías y sistemas de información, podemos encontrar numerosos estudios que examinan el papel de las TI como fuente de ventaja competitiva para la empresa (McFarlan, 1984; Porter y Millar, 1985; Mata, Fuerst y Barney, 1995; Piccoli e Ives, 2005; Yang y Fu, 2007).

McFarlan (1984) considera que los sistemas de información pueden ser utilizados para alcanzar una ventaja competitiva en productos o mercados. En este contexto, las TI permiten cambiar las bases de la competencia por diversas vías: posibilitan la reducción de costes, la diferenciación de productos y la obtención de ventajas en la especialización de mercados, permiten a la empresa generar nuevos productos adaptados a las necesidades de sus clientes y, por tanto, producen mejoras en la calidad de los productos y su distribución.

Por su parte, Porter y Millar (1985) abordan el papel de las TI y su impacto en la competencia. Dichos autores consideran que la revolución de la información está cambiando la naturaleza de los negocios, y la forma en que las empresas compiten. Las TI están transformando la cadena de valor de las empresas, expandiendo sus capacidades y transformando los procesos. A su vez, estas tecnologías están cambiando la estructura de la industria y permitiendo la creación de ventajas competitivas, ya sea mediante una reducción de costes o posibilitando la diferenciación de productos y servicios.

Por tanto, en base a los estudios analizados, podemos afirmar que desde un punto de vista estratégico, las TI pueden modificar cada una de las estrategias competitivas propuestas por Porter (liderazgo en costes, diferenciación o especialización en un nicho de mercado) (Bruque, Hernández y Vargas, 2004).

Por otro lado, Mata, Fuerst y Barney (1995), desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, desarrollan un modelo que pretende especificar las condiciones bajo las cuales las TI pueden ser fuente de una ventaja competitiva sostenible. Dichos autores consideran que, aunque la literatura ha

mostrado ampliamente el potencial de la tecnología para crear valor a la empresa, no es lo mismo generar valor que proporcionar una ventaja competitiva que perdure en el tiempo. Es por ello que analizan distintos atributos de las TI y su impacto en la generación de dichas ventajas. Los resultados del estudio nos muestran que únicamente las capacidades de gestión de TI parecen ser determinantes para la consecución de tales ventajas. Dichas capacidades, que son definidas como la habilidad directiva de concebir, desarrollar y explotar aplicaciones basadas en TI para apoyar y mejorar otras funciones empresariales, incluyen aspectos como coordinación entre departamentos, fluidez en la comunicación o capacidad directiva. Por tanto, la visión basada en los recursos de la empresa sugiere que la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles basadas en TI debe centrarse menos en las herramientas tecnológicas en sí y más en el proceso de organizar y gestionar las TI dentro de la empresa.

Insistiendo en dicha idea, Del Águila, Bruque y Padilla, (2003) consideran que el efecto de las TI sobre los resultados de la empresa y sobre su ventaja competitiva dependerá de la actuación conjunta de la misma junto con un grupo de recursos de naturaleza humana, cultural o de gestión.

Por su parte, Yang y Fu (2007) destacan que aunque las TI han experimentado un desarrollo rápido y dinámico, los directivos deben ser conscientes que la tecnología por sí misma no constituye un elemento diferenciador. Es el uso creativo e innovador de dicha tecnología, mejorando el valor de los servicios ofrecidos, lo que sirve de base para diferenciarse de la competencia.

En base a los anteriores estudios, podemos afirmar que los factores organizativos van a desempeñar un papel fundamental a la hora de implementar con éxito cualquier iniciativa tecnológica. Uno de los investigadores que ha profundizado en dicha idea ha sido Brynjolfsson (Brynjolfsson y Hitt, 1996; 2000), que mediante una serie de estudios de carácter empírico, ha analizado la llamada *paradoja de la productividad* de las TI y su veracidad.

Robert Solow, profesor de estadística y premio Nobel de Economía, acuñó en los años ochenta, el término *computer paradox*. Solow, estudió el efecto de la introducción de TI sobre la productividad de los Estados Unidos, y puso en evidencia que las inversiones en TI no producían incrementos en la productividad de las empresas (Solow, 1987). Después de Solow, diversos investigadores plantearon diversos enfoques, uno relacionado directamente con la forma de calcular los efectos de la inversión tecnológica en la productividad, y otro segundo enfoque centrado en analizar si con ello se lograba mejorar el rendimiento de la inversión.

Como hemos comentado anteriormente, Brynjolfsson profundizó en la temática, determinando varios factores que explicaban la problemática de la relación entre productividad y TI. De esta forma, Brynjolfsson y Hitt (1996) realizaron un estudio microeconómico de las TI en las organizaciones (367 empresas estadounidenses) con objeto de contrastar dicha afirmación. En dicho estudio observaron que los beneficios derivados de la aplicación de las TI variaban mucho entre las distintas empresas, ya que algunas realizaban un uso de la tecnología más eficiente que otras. Además, encontraron una relación positiva entre el comportamiento organizativo e inversión en TI, es decir, cuanto más descentralizadas eran las funciones y mayor autonomía tenía el trabajador, mayores eran los beneficios de la inversión en TI por trabajador.

Corroborando lo dicho anteriormente, podemos citar un trabajo posterior de Brynjolfsson y Hitt (2000) en el que demostraron, también mediante un estudio empírico, que las inversiones en TI generaban un mayor beneficio para las empresas cuando se combinaban con cambios organizativos tales como nuevas habilidades (formación), nuevas estrategias y procesos de negocio y cambios en la estructura organizativa. Por tanto, concluyeron que para materializar los beneficios potenciales de la introducción de tecnología, eran necesarias inversiones complementarias (inversiones en activos intangibles) en aspectos organizativos tales como nuevas estructuras, procesos de negocio, procesos de transmisión de conocimiento entre trabajadores, formación y nuevos sistemas de incentivos (Brynjolfsson, Hitt y Yang, 2002).

Por su parte, Sigala et al. (2004) también examinaron empíricamente la paradoja de la productividad, centrando su análisis en empresas del sector turístico y observaron que, para optimizar el valor de negocio, las empresas deben adoptar un enfoque más estratégico a la hora de implementar y gestionar iniciativas tecnológicas. Concretamente, tres capacidades de la tecnología (información, integración de sistemas y arquitectura del mismo) deben ser gestionadas y alineadas con la estrategia de negocio y las operaciones de la empresa, para que dichas iniciativas incrementen la productividad de manera sustancial.

A la luz de la gran importancia mostrada por los aspectos organizativos y de gestión a la hora de implementar una iniciativa tecnológica, surge en la literatura el concepto de *iniciativa estratégica dependiente de TI* o *prácticas de negocio posibilitadas por las TI* (Piccoli e Ives, 2005; Falk, 2005).

Piccoli e Ives (2005) realizaron una revisión de 117 estudios relevantes sobre gestión de sistemas de información, con objeto de desarrollar un modelo explicativo sobre los determinantes de la sostenibilidad de una ventaja competitiva basada en el uso de sistemas de información. En dicho análisis descubrieron que el enfoque correcto a abordar por las empresas para mantener dicha ventaja es la implementación de iniciativas estratégicas dependientes de TI.

Dichas iniciativas son definidas como movimientos competitivos identificables que dependen del uso de las TI para ser puestas en marcha y que se diseñan con objeto de mejorar de forma sostenida la posición competitiva de una empresa. Por tanto, las iniciativas estratégicas dependientes de TI no consisten simplemente en la construcción y puesta en marcha de un sistema informático, sino que exigen la implementación de un sistema de actividades dependientes de las TI en su núcleo, que fomenten la creación y apropiación de valor económico. Ejemplos de tales iniciativas serían el *e-business* o el CRM (que serán definidos posteriormente en nuestro trabajo).

Por otro lado, Falk (2005) introduce el concepto de prácticas de negocio posibilitadas gracias a las TI. Dichas prácticas van a tener importantes implicaciones para la estructura organizativa de la empresa, ya que le permiten

incrementar de forma significativa su eficiencia y productividad, a través de una mejora del servicio al cliente. Entre tales prácticas, posibilitados por las TI pero que a su vez requieren ajustes organizativos y nuevas técnicas de gestión, encontramos al CRM o al ERP (Planificación de los recursos de la empresa).

Como anteriormente comentamos, la definición y contraste de modelos explicativos para la adopción y el éxito en el uso de TI constituye un área de investigación preferente. Pues bien, en el siguiente epígrafe profundizaremos en la cuestión, analizando algunos de los modelos más relevantes en este ámbito.

2.2.3 Modelos explicativos de la adopción y uso de las TI

A continuación analizaremos algunos de los modelos explicativos de la adopción y uso de las TI más utilizados en la literatura: *Modelo de éxito para sistemas de información*, *Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM)*, *Teoría de Difusión de la Innovación* y *Marco conceptual TOE (Technology, Organization, Environment)*.

La temática del éxito en la implementación de TI en la organización ha sido objeto de atención preferente dentro de la investigación en sistemas de información (Bokhari, 2005). Considerando dicho éxito como un constructo multidimensional, DeLone y McLean (1992) desarrollaron un *Modelo de éxito para sistemas de información* que ha sido ampliamente citado y contrastado en estudios posteriores (DeLone y McLean, 2003). Dichos autores, tras la revisión de la literatura, describieron un conjunto de medidas para reflejar el éxito en la puesta en marcha de iniciativas tecnológicas. En base a dichas medidas, construyeron un modelo multidimensional del éxito consistente en seis dimensiones interrelacionadas: 1) calidad del sistema; 2) calidad de la información; 3) uso; 4) satisfacción del usuario; 5) impactos individuales; y 6) impactos organizativos.

Las relaciones entre variables propuestas por el modelo son las siguientes: en primer lugar, la calidad del sistema y calidad de la información impactan en el uso y satisfacción del usuario (ambas interrelacionadas). A su vez, el uso y

satisfacción producen un impacto individual, que se traduce finalmente en un impacto organizativo (éxito del sistema). Como se ha comentado anteriormente, dicho modelo ha sido validado en multitud de estudios posteriores y fruto de dicha experiencia sus autores han propuesto un modelo de éxito actualizado (DeLone y McLean, 2003) que incluye la calidad del servicio y beneficios netos como nuevas variables, al considerarlas dimensiones fundamental del éxito de un sistema de información.

Como hemos comentado, el modelo de éxito para sistemas de información propuesto por Delone y McLean recoge adecuadamente la naturaleza multidimensional e interdependiente del éxito de un sistema de este tipo. Dicho modelo ha sido aplicado, completado y validado en diversos estudios empíricos (Rai, Lang y Welker, 2002; Roldán y Leal, 2003; Livari, 2005), y se ha mostrado adecuado y consistente para analizar el éxito de una iniciativa tecnológica.

Por otra parte, la aceptación y uso de las TI también ha sido una de las principales líneas abordadas por la investigación en sistemas de información durante más de dos décadas (Premkumar y Bhattacharjee, 2008). Esto es debido a que el uso de TI ha demostrado ejercer un impacto significativo en los resultados de la organización (Devaraj y Kohli, 2003). Como respuesta a la creciente importancia de las TI, se han desarrollado diversos estudios analizando el uso y aceptación de estas tecnologías desde distintas perspectivas teóricas. En este sentido, el *Technology Acceptance Model* (TAM) es ampliamente conocido (Venkatesh, 2000; Venkatesh y Davis, 2000; Venkatesh, Speier y Morris, 2002; Ma y Liu, 2004). Dicho modelo, propuesto por Davis (1989), ha sido la teoría más influyente y más utilizada para predecir y explicar el comportamiento de uso de sistemas de información, a nivel individual, en la literatura especializada (Wu y Wu, 2005).

El modelo de aceptación de la tecnología (TAM) plantea que el uso de un sistema está determinado directamente por la intención de usar el mismo, que a su vez se ve influenciada por la actitud del usuario hacia el uso del sistema y por su utilidad percibida. La actitud y la utilidad percibida se ven afectadas por la variable facilidad de uso percibida. El TAM ha recibido una atención preferente

por parte de la investigación en sistemas en la última década y su validez ha sido testada empíricamente en multitud de estudios (Tung, 2007).

Otro modelo ampliamente utilizado en la investigación sobre el uso de sistemas de información ha sido la Teoría de Difusión de la Innovación (*Innovation Diffusion Theory*) propuesta por Rogers (1983, 1995). Dicha teoría (IDT) es una propuesta sociológica que intenta explicar de qué manera los individuos o grupos adoptan una innovación, es decir, define el proceso a través del cual una innovación se transmite mediante ciertos canales a lo largo del tiempo entre los miembros de un sistema social.

La Teoría de Difusión de la Innovación distingue entre los siguientes tipos de adoptantes: a) innovadores, se anticipan a otros miembros de su sistema social en la adopción de ideas nuevas; b) adoptantes tempranos, son considerados como líderes de opinión con alta influencia en sus sistema social; c) primera mayoría, número mayor de unidades de adopción que acogen las nuevas ideas y las divulgan entre los adoptantes potenciales; d) mayoría tardía, adoptantes de carácter más escéptico, adoptan una innovación después de que ésta haya sido probada en un alto número de experiencias de éxito; y e) rezagados, se resisten a los cambios y se aferran a la tradición. Por tanto, la difusión del fenómeno de adopción de una innovación seguirá una curva en forma de S, que muestra la lentitud de la adopción en una etapa inicial. La IDT ha sido ampliamente utilizada en numerosos estudios, tanto es así que Galliers y Whitley (2007), en un análisis de las publicaciones en el área, observaron que el trabajo de Rogers era la teoría social más citada en la investigación europea sobre sistemas de información.

Por otra parte, la IDT consideraba que la difusión de una innovación venía determinada principalmente por la percepción de los usuarios de las características de dicha tecnología. Sin embargo, décadas más tarde, surge otra corriente de investigación en el área que reconoce que la decisión de adoptar una innovación tecnológica puede estar basada en factores del entorno organizativo y externo, y en características de la propia tecnología.

En este contexto, surge el modelo o *marco conceptual TOE (Technology, Organization, Environment)* desarrollado por Tornatzky y Fleischer (1990) que especifica tres tipos de factores que pueden influenciar dicha adopción: el contexto tecnológico (incluye tecnologías internas y externas a la empresa), el contexto organizativo (tamaño de la empresa, estructura de gestión, recursos humanos) y el entorno de la empresa (o contexto institucional) que hace referencia al sector, socios, competidores y gobierno. Diversos estudios empíricos han examinado y validado el modelo TOE, encontrando que, efectivamente, la presión externa y los recursos tecnológicos y organizativos inciden en la adopción de una nueva tecnología (Gibbs y Kraemer, 2004).

Como queda manifiesto con el análisis de dichos modelos explicativos de adopción y uso de TI, para examinar la cuestión es fundamental considerar no sólo aspectos técnicos, sino también aspectos humanos, organizativos y de gestión. Por tanto, a la hora de estudiar la implementación y éxito del CRM que, como explicamos posteriormente, será considerado como estrategia de negocio con alto componente tecnológico, tendremos en cuenta tanto aspectos tecnológicos como organizativos.

2.3. Origen del concepto: *Customer Relationship Management* (CRM) y Marketing Relacional

A continuación, una vez analizadas las bases teóricas en las que va a sustentarse el presente trabajo de investigación, comenzaremos el análisis del concepto CRM, para lo cual, en primer lugar, profundizaremos en la disciplina del marketing relacional, que se presenta como origen y antecedente de nuestro objeto de estudio. En este sentido, contemplaremos en primer lugar la evolución que se ha producido dentro de la disciplina del marketing, pasando desde un enfoque transaccional a otro relacional, para posteriormente centrarnos en la definición y principales características del marketing de relaciones.

2.3.1 Del marketing transaccional al marketing relacional

Como comentamos en epígrafes anteriores, en los últimos años se ha producido una transformación del entorno competitivo de las empresas que ha afectado a todas sus funciones. Pues bien, podemos afirmar que el marketing no ha permanecido ajeno a esta evolución. Si en décadas anteriores se consideraba como paradigma vigente el marketing transaccional, con la gestión del *marketing mix* y el modelo de las cuatro Ps (producto, precio, promoción y distribución), en la actualidad este modelo es cuestionado al ser considerado insuficiente para atender a las nuevas necesidades del mercado. Por tanto, siguiendo aportaciones de grandes expertos en la materia como son Grönroos, Berry o Kotler, podemos afirmar que se ha producido un cambio de paradigma en el marketing, pasándose de un enfoque transaccional a otro relacional (Grönroos, 1994; Berry, 1995; Kotler, 1992).

Esta evolución de la función de marketing puede analizarse examinando las distintas definiciones de la disciplina propuestas por la *American Marketing Association* (AMA). En 1985, la AMA definió esta disciplina como *el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización* (AMA Board, 1985, p. 1). En septiembre de 2004 esta entidad propuso una nueva definición que recoge la importancia que ha

adquirido el establecimiento de relaciones con clientes como piedra angular en las estrategias actuales de marketing. La nueva definición propugna que el marketing consiste en *una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados* (AMA Board, 2004, p. 16).

Entre las principales causas del citado cambio de paradigma encontramos el cuestionamiento de la utilidad del *marketing mix* como teoría general de marketing. En este sentido, Grönroos (1994) realiza un análisis de las debilidades de este enfoque, entre las que cabe citar el efecto negativo que supone el considerar la función de marketing como un departamento aislado, y no como una filosofía asumida por toda la organización. Otra debilidad mencionada consiste en el carácter de *marketing de masas* y orientación al producto que conlleva esta teoría, sin tener en cuenta las características y necesidades del cliente individual. En este sentido, Sánchez, Gil y Mollá (2000) también destacan un conjunto de insuficiencias y problemas que plantea la utilización del marketing mix como modelo de gestión (Véase Tabla 2.1).

Tabla 2.1: Insuficiencia del marketing mix como paradigma del marketing

DIMENSIÓN	INSUFICIENCIA DEL MARKETING MIX
Conceptual	No existe fundamento sólido para considerar sólo las cuatro categorías de variables de marketing (conduce a excluir otras variables importantes).
Orientación	No conduce necesariamente a una verdadera orientación al mercado que constituya una apreciación real de las necesidades y deseos de los clientes.
Práctica	Se centra más en el análisis de las herramientas (“4 Ps”) que en la gestión de las mismas, como requiere la práctica real.

DIMENSIÓN	INSUFICIENCIA DEL MARKETING MIX
Alcance	No explora la naturaleza de las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores, limitándose a la mera transacción.
Ámbito de aplicación	Los modelos de marketing de la literatura tradicional actualmente no son siempre acordes con las relaciones con el cliente, porque están basados excesivamente en situaciones de Norteamérica y en datos empíricos de bienes de consumo duraderos.

Elaboración propia a partir de Sánchez, Gil y Mollá (2000)

Además de las mencionadas debilidades del enfoque transaccional, se han producido una serie de cambios en el entorno que han favorecido la aparición del marketing relacional: globalización de los mercados, evolución del consumidor y reconocimiento de la importancia de su retención, cambios relativos al producto y a los canales de distribución, declive de las formas de comunicación tradicionales y aparición de herramientas tecnológicas avanzadas que posibilitan a las empresas nuevas formas de relación. Dado que estos cambios son de gran importancia e implican multitud de factores, vamos a analizarlos siguiendo la perspectiva de distintos autores.

En primer lugar, Grönroos (1994) destaca como causas de la aparición del nuevo paradigma los siguientes factores: la globalización de los negocios, el reconocimiento de la importancia de diversos aspectos como la retención de clientes, las economías de mercado, así como de la economía de las relaciones con el consumidor.

Por su parte, Alet (1996) divide en cinco grupos los factores del entorno que han propiciado la creciente importancia del marketing relacional: *factores relativos a clientes, productos, formas de comunicación, distribución y tecnología.*

- En lo referente al *cliente*, se ha producido una evolución del consumidor. Es decir, ha tenido lugar una profunda transformación en

los patrones de compra y el consumidor actual requiere una atención personalizada. Este hecho, unido a su mayor nivel de renta y educación implica un grado de exigencia superior. Además, las empresas se enfrentan a mercados cada vez más fragmentados en los que fracasan las técnicas de segmentación tradicionales, ya que los segmentos son cada vez más numerosos y de menor tamaño.

- La *oferta de productos* se ha incrementado sustancialmente, por lo que nos encontramos ante un mercado saturado de productos con características homogéneas, disminuyéndose por tanto las posibilidades de diferenciación. También podemos observar una disminución de la lealtad a la marca por parte de los clientes. Ante esta situación, la competencia entre las empresas se ha desplazado hacia el paquete de servicios adicionales que acompañan al producto: atención personalizada, oferta adaptada al cliente, servicio post-venta, etc.
- Se ha producido un *declive de las formas de comunicación tradicionales*: nos encontramos ante un consumidor saturado de mensajes, en un mercado en el que están perdiendo poder los medios de masa, y a su vez están surgiendo nuevos medios que posibilitan una comunicación individualizada.
- Los cambios producidos en el *canal de distribución*, y el mayor poder de los distribuidores debido a su cercanía a la clientela, ponen en evidencia la necesidad de que las empresas fabricantes establezcan relaciones con sus clientes que les permitan un mayor conocimiento de los mismos, para así lanzar productos al mercado que satisfagan sus expectativas.
- Por último, los grandes *avances tecnológicos* registrados en aspectos tales como la disminución del coste de procesamiento de la información, suponen un factor de vital importancia para la aparición del marketing relacional. Este hecho permite a las empresas gestionar grandes bases de datos con información personalizada de sus clientes, lo que supone un punto de partida para el establecimiento de una relación.

Para completar el análisis realizado, podemos añadir otros factores del entorno favorecedores de la aparición del marketing relacional que aparecen resumidos en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2: Factores del entorno que han propiciado la aparición del marketing relacional

Autor	Factores considerados
Barroso y Martín (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la oferta - Maduración y fragmentación de los mercados - Intensificación y globalización de la competencia - Fuerte ritmo de desarrollo tecnológico - Presencia de clientes más sofisticados y exigentes
Reinares y Ponzoa (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de los costes de captación de nuevos clientes - Competencia global - Fragmentación de los mercados
Alfaro (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Creciente madurez de los mercados - Intensa competencia - Mayor dificultad para captar nuevos clientes - Clientes con necesidades más complejas - Demanda de un mayor componente de servicio asociado al producto
Palmer, Lindgreen y Vanhamme (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Decline técnicas de marketing tradicional - Madurez y saturación de mercados - Aparición de desarrollos tecnológicos que proporcionan nuevas soluciones - Naturaleza cambiante de los mercados (incremento de la competencia y fragmentación)

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, podemos resaltar el papel determinante del aumento de los costes de captación de clientes nuevos y el fenómeno de fragmentación paralela a la globalización de los mercados. Es decir, las empresas deben responder a un entorno competitivo global, pero actuando en mercados cada vez más fragmentados, donde los consumidores exigen productos personalizados y un mayor componente de servicio. Este hecho, unido a la necesidad de un

conocimiento profundo de las necesidades no explícitas de los clientes, sólo puede conseguirse mediante un proceso de relaciones continuadas con los mismos.

2.3.2 Concepto de marketing relacional

Podemos afirmar que, en términos generales, el marketing relacional se articula en torno a la idea de desarrollo de relaciones, con una visión a largo plazo y una valoración especial de la fidelización de los clientes actuales de la empresa frente a la obtención de nuevos clientes (Barreiro et al., 2004). Sin embargo, para profundizar y delimitar claramente el significado del concepto, analizaremos distintas definiciones propuestas, que nos permitirán observar los aspectos claves de esta disciplina, así como su evolución en el tiempo.

Hay que tener en cuenta, como indican Barroso y Martín (1999), que aunque el marketing relacional es una disciplina joven podemos encontrar diversas propuestas de conceptualización del mismo, que difieren en la amplitud de los límites del enfoque y en las diferentes perspectivas con las que abordan la cuestión. En este sentido, podemos afirmar que los antecedentes conceptuales de esta nueva propuesta se encuentran en trabajos desarrollados por la Escuela Nórdica de servicios, con autores como Grönroos y Gummesson, y por el *Industrial Marketing Group*, con autores como Johanson y Mattson (Barroso y Martín, 1999).

El primer trabajo que introdujo el término marketing relacional fue desarrollado por Berry en 1983 y considera que esta disciplina *consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes* (Berry, 1983, p. 25). También desde la perspectiva de los servicios, otros autores como Christopher, Payne y Ballantyne (1994) asocian el concepto de marketing relacional a la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing.

En el contexto de la escuela Nórdica, y bajo una perspectiva relacional, Grönroos defiende que el marketing es *el proceso de identificar y establecer, mantener y acrecentar relaciones beneficiosas con los clientes y otros agentes implicados, de forma que se satisfagan los objetivos de las partes implicadas.*

Esto se realiza a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas (Grönroos, 1994, p. 9). Este autor destaca la necesidad de considerar la estrategia de marketing como un *continuum*, en contraposición a lo que propugnaban los principios del marketing transaccional. En la Tabla 2.3 podemos ver comparados los enfoques transaccional y relacional

Tabla 2.3: La estrategia de marketing como un *continuum*: algunas implicaciones

	<i>Marketing transaccional</i>	<i>Marketing relacional</i>
<i>Perspectiva temporal</i>	Enfoque a corto plazo	Enfoque a largo plazo
<i>Función de marketing dominante</i>	Marketing mix	Marketing interactivo
<i>Elasticidad al precio</i>	Clientes tienden a ser más sensibles al precio	Clientes tienden a ser menos sensibles al precio
<i>Dimensión de calidad dominante</i>	Calidad del output (dimensión técnica)	Calidad de las interacciones
<i>Medición de la satisfacción del cliente</i>	Supervisión de la cuota de mercado (enfoque indirecto)	Gestión de la base de clientes (enfoque directo)
<i>Sistema de información de clientes</i>	Encuestas de satisfacción <i>ad hoc</i>	Sistema de retroalimentación de información en tiempo real
<i>Rol del marketing interno</i>	No es un factor clave de éxito	Presenta una importancia estratégica sustancial

Fuente: Elaboración propia a partir de Grönroos (1994)

Por otra parte, Shani y Chalasani (1992, p. 59) ofrecen una definición con características similares a la enunciada por Grönroos. Para ellos, *el marketing de relaciones es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red con consumidores a nivel individual y para fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes, a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido a lo largo de un periodo de tiempo extenso.*

Por su parte, Alfaro (2004, p. 7) considera que el marketing relacional *es la gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa.*

En este sentido, Parra define al marketing de relaciones como disciplina que *consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo, medio y corto plazo con clientes, proveedores, distribuidores, entidades laterales (competidores, organizaciones no lucrativas y gobierno) y ámbito interno (empleados, departamentos funcionales y unidades de negocio), tales que permitan el mayor valor ofertado al consumidor final y, a la vez, la consecución de los objetivos de todas las partes mencionadas de la forma más eficiente para cada una de ellas* (Parra y Molinillo, 2001, p.36).

Por su parte, una definición integradora es la que aporta Alet (1996, p. 35), que concibe al marketing relacional como *proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.*

Finalmente, Kotler (1992) insiste en que el nuevo enfoque del marketing debe estar centrado en atraer y retener a los clientes. Por tanto, siguiendo este enfoque relacional, las empresas deberán orientar sus esfuerzos de marketing hacia la *construcción de relaciones duraderas con sus clientes más rentables.* Es decir, la empresa deberá conocer las expectativas de sus clientes para poder satisfacerlas de una manera óptima mejorando la calidad del servicio. Este autor destaca también que la clave del marketing relacional consiste en la entrega de valor a los clientes. Las empresas, para seguir siendo competitivas en el entorno actual, deberán mejorar y ampliar de una manera continua el valor añadido que ofrecen a sus clientes.

Este mismo autor, en trabajos posteriores (Kotler, 2004a, Kotler, 2004b) profundiza en el nuevo paradigma de marketing de relaciones, señalando como características principales su carácter estratégico, holístico y el papel fundamental

que ejercen las TI como posibilitadoras de este nuevo marketing. En primer lugar, la función de marketing debe ser estratégica, estar integrada a lo largo de toda la organización y guiar, por tanto, la estrategia de negocio. Por otra parte, la función de marketing debe proporcionar una visión holística del mercado objetivo, canales de comunicación, intereses de los distintos agentes que se relacionan con la empresa, etc. Además, otro componente clave del nuevo marketing va ser la utilización eficiente de la tecnología, ya que en la construcción de relaciones con clientes van a jugar un papel determinante la utilización de nuevas herramientas tecnológicas y el marketing basado en Internet.

Por todo ello, Kotler (2004b) destaca como principios del nuevo marketing, entre otros, los siguientes: reconocer el creciente poder del consumidor; desarrollar las ofertas de marketing desde la perspectiva de clientes, generando ofertas diferenciadas para los distintos segmentos; centrarse en la entrega de valor al cliente; desarrollar iniciativas de marketing basadas en TI y desarrollar métricas que analicen el rendimiento de las actividades de marketing.

A modo de resumen, del análisis de las distintas definiciones consideradas con anterioridad podemos extraer algunas dimensiones básicas que caracterizan el concepto de marketing relacional:

- El marketing constituye un proceso de creación de valor, ya que se establecen relaciones beneficiosas para las distintas partes implicadas. Esta creación de valor (material o inmaterial) subyace como principio básico en el marketing de relaciones (Sánchez, Gil y Mollá, 2000).
- La función de marketing se extiende por toda la empresa, más allá del departamento de marketing. Existe una fuerte interdependencia funcional entre las distintas partes de la empresa, de modo que todas se hallan comprometidas en la relación con el cliente (Barreiro et al., 2004).
- La gestión de la relación descansa sobre el concepto de promesa. Siguiendo a Grönroos (1994), que destaca como elemento integral de la disciplina el concepto de promesa, podemos afirmar que una empresa no debe limitarse a hacer promesas con objeto de persuadir a sus clientes,

sino que debe responsabilizarse del cumplimiento de las mismas, ya que dicho cumplimiento constituye un importante medio para lograr la satisfacción del cliente, su retención, y su rentabilidad en el largo plazo.

- El marketing relacional tiene como objeto el establecimiento de relaciones entre un conjunto integrado de agentes, más allá de los propios consumidores. Es decir, si bien el punto central del marketing relacional es la gestión de la relación entre la empresa y sus clientes, para facilitar el éxito de esta gestión se considera que otros agentes del mercado pueden estar implicados en la misma: proveedores, distribuidores, socios, instituciones financieras, etc. (Barroso y Martín, 1999).

Por otra parte, como líneas de investigación principales dentro del marketing relacional encontramos el análisis de la implementación efectiva de estrategias de este tipo, el papel de las TI en dicha disciplina o la rentabilidad de la inversión en estrategias de marketing relacional (Palmer, Lindgreen y Vanhamme, 2005).

Pues bien, una vez analizado el concepto de marketing relacional, en siguientes epígrafes observaremos como esta disciplina se sitúa como una de las bases conceptuales del CRM. Tanto es así, que el CRM es considerado por algunos autores como puente estratégico entre el uso de TI y la puesta en marcha de estrategias de marketing relacional (Ryals y Payne, 2001).

2.4 Definición de CRM y análisis del concepto

2.4.1 Definición del CRM como estrategia de negocio

Partiendo del análisis realizado acerca del concepto de marketing relacional, vamos a profundizar en el término CRM, que trataremos de conceptualizar a través del estudio de distintas definiciones.

Debemos resaltar que diversos autores consideran que marketing relacional y CRM son términos idénticos (Parvatiyar y Sheth, 2001; Jain, 2005), mientras que otros asumen que el CRM supone la aplicación práctica de los valores y estrategias del marketing relacional, con un especial énfasis en la relación con los clientes (Gummesson, 2004). Diversos trabajos (Ryals y Paine, 2001; Zablah, Bellenger y Johnston, 2004; Reinares y Ponzoa, 2002) también insisten en esta idea, considerando el CRM como marketing relacional convertido en realidad mediante el uso de TI.

En este sentido, hay que considerar, como afirman Paas y Kuijlen (2001), que no existe una descripción o definición generalmente aceptada de lo que supone el CRM, por lo tanto, vamos a realizar un recorrido por diversas definiciones del concepto que inciden en distintos aspectos del mismo, por lo que nos ayudarán a conformar una visión global del término.

En primer lugar expondremos definiciones del CRM que subrayan su carácter tecnológico, y seguidamente comentaremos aquellas que presentan un carácter estratégico. Con objeto de aglutinar los diversos enfoques, analizaremos finalmente distintas definiciones que presentan un carácter integrador, y en base a los diversos aspectos observados propondremos nuestra propia definición del CRM.

En primer lugar, algunos autores insisten en la importancia del **factor tecnológico** a la hora de hacer posible una estrategia CRM, y así lo incluyen en su definición. Es más, como observamos en epígrafes anteriores, encontramos diversos autores que consideran al CRM como una *iniciativa estratégica*

dependiente de TI o prácticas de negocio posibilitadas por las TI (Piccoli e Ives, 2005; Falk, 2005).

Según Plakoyiannaki y Tzokas (2002, p. 229), el CRM constituye un *proceso de incremento de valor apoyado por las tecnologías de la información, que identifica, desarrolla, integra y orienta las distintas competencias de la empresa hacia la voz de los clientes, con objeto de entregar un mayor valor al cliente en el largo plazo, para identificar correctamente los segmentos de mercado tanto existentes como potenciales.*

Por su parte, Choy, Fan y Lo (2003, p.263) consideran que el CRM *supone una integración en toda la empresa de tecnologías trabajando conjuntamente como son almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela. Consecuentemente, esto mejora la satisfacción de los clientes y su lealtad.*

Sin embargo, a pesar del papel fundamental que juegan las TI en este ámbito, hay que tener presente, tal y como afirman Tan, Yen y Fang (2002, p. 78) que *el CRM no hace referencia ni a un concepto ni a un término tecnológico, sino que supone una estrategia de negocio cuyo objeto es comprender, anticipar y gestionar las necesidades del cliente actual y potencial de una organización.* Por tanto, seguidamente expondremos diversas definiciones que inciden en el **carácter estratégico** del CRM.

Parvatiyar y Sheth (2001, p. 5) afirman que el CRM engloba tanto la *estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente. Requiere la integración de las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente y cadena de aprovisionamiento de la organización, para alcanzar mayor eficiencia y efectividad en la entrega de valor al cliente.*

Por su parte, Paas y Kuijlen (2001, p. 54) resaltan que CRM es un término de moda en el marketing contemporáneo, y que si bien podemos encontrar multitud de publicaciones sobre la materia, no existe aún una definición generalmente aceptada del concepto. Estos autores proponen una definición que incluye observaciones similares a las propuestas por la AMA en su definición de marketing. Para ellos, *el CRM debe facilitar procesos para planificar y ejecutar la concepción, valoración, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios de forma que se generen intercambios que satisfagan los beneficios tanto individuales como organizativos. Todo ello mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo que sean beneficiosas para las distintas partes implicadas.*

Por su parte, la Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR), considera al CRM como *conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades* (AEMR, 2002, p. 9). Según dicha organización, el CRM va más allá del marketing de relaciones, es un concepto más amplio, ya que constituye una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas, etc.) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

Para Buttle y Tumbull (2004, p. 34), *el CRM es la estrategia de negocio central que integra procesos y funciones internas, y redes externas, con objeto de crear y entregar valor a los clientes objetivo a un beneficio determinado. Esta estrategia es posibilitada por las nuevas tecnologías de la información, y se basa en datos de alta calidad acerca de los clientes.*

Sigala (2005, p. 393), por su parte, define el CRM como *el 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.*

Renart (2004, p. 6), siguiendo un **enfoque integrador**, subraya que *el CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación.*

Al igual que comentamos en la definición del marketing relacional, existen diversos autores que subrayan el hecho de que la estrategia CRM no se limita a las relaciones con clientes, sino que abarca diferentes públicos en relación con la empresa. Así, podemos observar la definición propuesta por Meyer y Kolbe (2005, p. 179), que considera al CRM como *aquellos procesos y tecnologías que apoyan la planificación, ejecución y control de interacciones coordinadas con clientes, distribuidores y otros agentes implicados a través de todos los canales, dando por resultado relaciones con clientes mutuamente beneficiosas.*

Galbreath y Rogers (1999, p. 16) afirman que CRM hace referencia a las *actividades que una empresa lleva a cabo para identificar, cualificar, adquirir, desarrollar y conservar clientes cada vez más leales y rentables, entregando el producto o servicio adecuado, al cliente adecuado, a través del canal adecuado, en el momento adecuado y con un coste adecuado. El CRM integra las funciones de ventas, marketing, servicios, planificación de recursos de la empresa y gestión de la cadena de oferta a través de la automatización de procesos de negocio, soluciones tecnológicas, y recursos de información con objeto de maximizar cada contacto con el cliente. El CRM facilita las relaciones entre empresas, sus clientes, socios, proveedores y empleados.*

Para Dans (2001, p. 57), uno de los primeros autores españoles que publicaron sobre la temática, *el CRM supone un rediseño del negocio y sus procesos en torno a las necesidades y deseos del cliente. Combina un conjunto de metodologías, software y medios tales como Internet o el teléfono con una visión cliente-céntrica, y busca optimizar los ingresos y el beneficio por cliente, así como su satisfacción.*

Por su parte, Jain (2005) subraya que el objetivo del CRM es ir capturando la lealtad *de por vida* de los mejores clientes, ofreciendo productos y servicios que respondan a sus necesidades individuales. Para este autor, la estrategia CRM es mucho más que marketing de base de datos, ya que comprende los siguientes aspectos:

- Recoger y utilizar información para anticiparse a las prioridades cambiantes de la demanda y a la dinámica del mercado.
- Incrementar la efectividad de sus contactos con los clientes más valiosos.
- Conducir la generación de ingresos a través del incremento en ventas, las ventas cruzadas y la lealtad del cliente.
- Incrementar la rentabilidad mejorando la efectividad del canal.
- Utilizar la privacidad como camino para conseguir la lealtad del cliente y el incremento de su porcentaje de gasto.
- Controlar y medir los resultados de negocio.

Tras el análisis realizado, podemos destacar que todas las definiciones consideradas resaltan unos rasgos comunes o características del CRM:

- Constituye una estrategia o modelo de negocio centrado en el cliente. Esta estrategia debe integrar a toda la organización, alineando a las distintas funciones existentes con un objetivo común.
- Su objetivo es principal es generar valor para el cliente, mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias y mediante la adaptación y personalización de su oferta
- Incluye la aplicación de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia, pero insistiendo en que el CRM no es sólo tecnología, sino que es un concepto mucho más amplio.
- Constituye una estrategia de negocio a largo plazo que genera beneficios para las distintas partes implicadas en la relación.

- La estrategia CRM implica un rediseño de la organización para orientarla al cliente, por lo que requiere una cultura y liderazgo organizativo adecuados.

En base a dichas características, y como conclusión a este apartado de delimitación conceptual, vamos a proponer una definición propia del concepto de CRM:

Estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, basadas en el conocimiento. Utilizando las TI como soporte, el CRM implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas.

A continuación, en la Figura 2.3 mostramos una representación gráfica del CRM como estrategia de negocio. En dicha figura presentamos el concepto CRM en el ámbito de la Dirección Estratégica, junto con sus bases conceptuales: marketing relacional, gestión del conocimiento, TI y aspectos organizativos, que aparecen incluidas en la anterior definición.

Figura 2.3: El CRM como estrategia de negocio



Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Análisis del concepto de CRM

2.4.2.1 Enfoques del concepto de CRM

Tal y como hemos observado en el análisis de las distintas definiciones del CRM, existen diversos enfoques a la hora de considerar el concepto. En este sentido, Zablah, Bellenger y Johnston (2004) analizaron las diversas perspectivas existentes en la conceptualización del CRM, destacando las siguientes: estrategia, proceso, tecnología, capacidad y estrategia de negocio. Como en el anterior epígrafe profundizamos en el CRM como estrategia de negocio (que es la perspectiva que vamos a seguir en el presente trabajo), a continuación profundizaremos en el enfoque tecnológico y de filosofía de negocio, que han resultado ser los que han recibido un mayor énfasis en la literatura.

- Enfoque tecnológico

Fruto del papel fundamental que desempeñan las TI como factor posibilitador de dicha estrategia, encontramos diversos términos y delimitaciones que hacen referencia al ámbito tecnológico de la misma. Nos ha parecido

interesante incluir una breve lista con dichos términos, con objeto de profundizar en el análisis del concepto de CRM y en sus diversos matices. Desde un enfoque tecnológico, podemos considerar los siguientes términos:

- *Sistemas o soluciones CRM*: sistemas informáticos que apoyan la gestión de relaciones con clientes (Xu y Walton, 2005).
- *E-CRM*: hace referencia a la utilización de Internet o la web como canal preferente para el establecimiento y desarrollo de relaciones con los clientes (Xu y Walton, 2005). Dichos autores insisten en que los sistemas e-CRM permiten, gracias al uso de Internet, la disponibilidad de información sobre clientes a lo largo de todos los puntos de contacto dentro de la compañía y con los socios externos a través de intranets. Por otra lado, (Racherla y Hu, 2006) definen e-CRM como CRM electrónico o basado en la web (*Web based electronic customer relationship management*). Por tanto, podemos considerar que e-CRM implica una iniciativa multicanal que utiliza como canal preferente a Internet para llevar a cabo relaciones con clientes que sean beneficiosas en el largo plazo.
- *Mobile CRM*: estrategia CRM que incluye comunicación unidireccional o interactiva entre la empresa y el cliente utilizando un dispositivo móvil, lo que ofrece una mayor autonomía temporal y espacial a la hora de establecer la comunicación (Sinisalo et al., 2007; Liljander, Polsa y Forsberg, 2007). Los dispositivos móviles incluyen distintas herramientas de comunicación móvil inalámbricas: teléfono móvil, teléfono inteligente, PDA y *tagers* (buscapersonas).

Asimismo, siguiendo este enfoque eminentemente tecnológico, es generalmente aceptada la consideración de tres áreas fundamentales dentro del concepto de CRM (Alfaro, 2004; Alt y Pushmann, 2004; Adebanjo, 2003; Xu y Walton, 2005; E-business W@tch, 2006):

- *CRM operacional*: apoya los procesos *front-office* (de cara al cliente). Hace referencia a los diversos puntos de contacto a través de los que se recoge información sobre clientes: *contact centre*, *mail*, fax, fuerza de ventas.
- *CRM analítico*: comprende una serie de herramientas analíticas que analizan la información existente sobre clientes con objeto de generar perfiles, identificar patrones de compra, determinar el grado de satisfacción y apoyar la segmentación de clientes. Se construye sobre el CRM operacional e incluye herramientas tecnológicas como almacenamiento y minería de datos (*data warehousing* y *data mining*), segmentación (*clustering*) y herramientas de evaluación del valor de clientes.
- *CRM colaborativo*: los sistemas CRM se integran con otros sistemas tecnológicos existentes en la empresa con objeto de ofrecer a los clientes una mayor capacidad de respuesta. Por tanto, el CRM colaborativo se centra en la integración de la relación con el cliente utilizando una mezcla coordinada de canales de interacción.

- **Enfoque del CRM como filosofía de negocio**

Dejando a un lado el aspecto tecnológico, otro término que nos ha parecido interesante incluir en esta lista ha sido la consideración del CRM como filosofía de negocio, ya que es una denominación que encontraremos en multitud de trabajos y estudios.

- *Filosofía CRM*: la consideración de CRM como filosofía de negocio está intrínsecamente unida al concepto de marketing, ya que para conseguir la lealtad del cliente, la empresa debe estar realmente orientada al mismo, dando respuesta a sus necesidades. Por tanto, dicha perspectiva enfatiza la importancia de la creación de valor: para que el CRM sea efectivo y las relaciones con clientes sean duraderas, la empresa debe descubrir continuamente qué es lo que sus clientes valoran e incorporarlo a sus productos y servicios (Zablah, Bellenger y Johnston, 2004).

2.4.2.2 Componentes del concepto de CRM

No podemos finalizar el presente epígrafe dedicado al análisis del concepto de CRM sin comentar que, como hemos observado en el análisis realizado, no existe aún una conceptualización común o delimitación conceptual generalmente aceptada sobre CRM. En este sentido, si nos centramos en la estructura básica o marco conceptual de CRM, expertos e investigadores han establecido diversas perspectivas, sin llegar a un consenso al respecto (Cheng, Chang y Liu, 2005).

Para esclarecer la cuestión, en la Tabla 2.4 resumimos los diversos componentes de la estructura del concepto CRM propuestas por diversos autores.

Tabla 2.4: Componentes que conforman el concepto CRM

Autor/investigador	Categorías o componentes CRM
Gordon (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología 2. Personas 3. Procesos 4. Conocimiento y comprensión del mercado
Romano y Fjermestad (2002, 2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercados CRM 2. Modelos de negocio 3. Gestión del conocimiento 4. Tecnología 5. Factor humano
Hansotia (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño estratégico y disposición organizativa 2. Planificación y análisis 3. Ejecución de las interacciones con clientes
Sin, Tse y Yim (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing enfocado a clientes de mayor valor 2. Organización CRM 3. Gestión del conocimiento 4. Herramientas tecnológicas
Ngai (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. CRM global 2. Marketing 3. Ventas 4. Servicio y Apoyo 5. TIC

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la anterior tabla podemos concluir que, efectivamente, existen múltiples delimitaciones y caracterizaciones a la hora de delimitar el concepto y ámbito CRM. En el capítulo 4, cuando desarrollemos nuestro modelo de éxito para CRM, seguiremos profundizando en el carácter multidimensional del concepto y expondremos los distintos componentes o variables del CRM que vamos a considerar en el presente trabajo de investigación.

2.5 CRM y su relación con el *e-business*

Como hemos visto en las definiciones propuestas con anterioridad, las TI e Internet van a jugar un papel fundamental en nuestra disciplina objeto de estudio, ya que posibilitan la implementación real de una estrategia CRM. Falk (2005) insiste en dicha idea resaltando como las TI han hecho posible la introducción de nuevas prácticas de negocio y técnicas de gestión en los últimos años. Estas nuevas aplicaciones de negocio facilitadas por Internet han permitido la puesta en marcha de nuevos procesos de negocio electrónicos, lo que es conocido como *e-business*. En el presente epígrafe analizaremos, por tanto, la relación entre el *e-business* y el CRM, objeto de estudio de nuestro trabajo de investigación.

El concepto *electronic business (e-business)* hace referencia, en términos generales, a la automatización de las transacciones, la comunicación y la interacción utilizando la informática y las TI con fines comerciales (Jarvenpaa y Tiller, 1999; p. 236). Implica la integración de procesos, aplicaciones y sistemas de información con objeto de facilitar una rápida colaboración, coordinación y establecimiento de relaciones, superando las tradicionales fronteras organizativas (Tiwana, 2001). El *e-business* permite la interconexión de los distintos *stakeholders* de la empresa (empleados, clientes, proveedores), superando fronteras geográficas y temporales, a través de *intranets*, *extranets* o Internet (Rodgers, Yen y Chou, 2002). Es decir, supone *reorganizar la empresa para que tenga la capacidad de intercambiar bienes, servicios, dinero y conocimiento digitalmente, empleando las TIC basadas en Internet* (Del Águila y Padilla, 2002). En resumen, tal y como afirman Hackbarth y Kettinger (2000), el *e-business* supone *redefinir los procesos de la empresa interconectándolos con los de los socios, clientes y proveedores*.

La importancia del fenómeno *e-business* es tal que ha cambiado las reglas de mercado priorizando el papel de las TI en la empresa actual (Jarvenpaa y Tiller, 1999). De esta forma, los sistemas *e-business* permiten a las empresas ejecutar transacciones electrónicas con cualquier socio de negocio a lo largo de la cadena de valor, por lo que han tenido un impacto significativo en la transformación de

los procesos de negocio, en la difusión de la innovación e incluso en la transformación de las empresas en sí (Lin y Lee, 2005).

Por otra parte, la aparición del *e-business* ha sido provocada por una serie de cambios en el entorno (Du Plessis y Boon, 2004), entre los que podemos destacar los siguientes: mejora en la disponibilidad y accesibilidad del conocimiento, desarrollo de la tecnología, globalización de los negocios, desregulación y aparición de un nuevo tipo de cliente con un mayor conocimiento de sus necesidades, así como de los productos y servicios que pueden satisfacerlas. Por tanto, en el entorno competitivo actual, el *e-business* ha surgido como práctica de negocio fundamental para competir con éxito en los mercados globales. Es por ello que algunos autores llegan a afirmar que cualquier empresa que busque tener éxito en un futuro, debe esforzarse en la implantación exitosa de una estrategia *e-business* (Chen y Ching, 2004; Rodgers, Yen y Chou, 2002).

Otro aspecto a destacar es que, aunque a menudo se mezclen los términos *e-commerce* y *e-business*, diversos autores defienden que ambos son conceptos completamente diferentes (Hackbarth y Kettinger, 2000; Du Plessis y Boon, 2004). Mientras que el *e-commerce* hace referencia a las actividades de compra y venta a través de Internet, el *e-business* supone la utilización de tecnologías relacionadas con la web para conectar a la llamada *organización extendida*, que va más allá de la relación con clientes, y considera a otros agentes implicados como son trabajadores, empleados y autoridades (Rodgers, Yen y Chou, 2002).

El *e-business* exige la aplicación de TI a toda la cadena de valor de los procesos de negocio (Moodley, 2003). Por ello, siguiendo también las indicaciones de diversos autores (Rodgers, Yen y Chou, 2002; Falk, 2005) podemos afirmar que el *e-business* comprende al *e-commerce*, y que la infraestructura tecnológica requerida para el *e-business* es mucho más avanzada que la del *e-commerce*. Es más, las infraestructuras *e-business* implican no sólo iniciativas de e-commerce, sino que están orientadas a la adquisición de conocimiento y capacidades (Lin y Lee, 2005).

En función de los agentes implicados en los diversos procesos, el *e-business* puede categorizarse en dos entornos fundamentales: B2B (*business to business*) y B2C (*business to consumer*) (Lee, Lee y Lin, 2007; Koh y Maguirre, 2004). Las actividades B2B (*negocio a negocio*) incluyen la compra y el aprovisionamiento *online*, los sistemas de gestión de la cadena de oferta (*Supply Chain Management, SCM*) y los sistemas de planificación de recursos de la empresa (*Enterprise Resource Planning, ERP*). Como podemos observar, hacen referencia a sistemas *back-office*. Por su parte, las actividades B2C (“negocio a cliente”) se encuentran integradas en el sistema *front-office* de la empresa e incluyen, por ejemplo, el seguimiento de inventarios *online* antes de pedir un producto. Dentro de este segundo entorno B2C se encuadrarían los sistemas CRM, enfocados a la gestión de las relaciones con los clientes de la empresa.

Por tanto, un sistema *e-business* global integra soluciones SCM, ERP y CRM con objeto de ayudar a las empresas a incrementar su eficiencia operativa, agilidad y capacidad de respuesta a los cambios del entorno, explotando el uso de tecnologías basadas en la web (Koh y Maguirre, 2004). Asimismo, el desarrollo de prácticas de *e-business* conlleva numerosas ventajas para la empresa: mejora y racionalización de los procesos tanto internos como externos, incremento de la eficiencia y productividad, mejora del servicio al cliente y por tanto de su satisfacción y reducción de costes (Shin, 2004; Falk, 2005; Rodgers, Yen y Chou, 2002).

Si bien observábamos en anteriores epígrafes que el concepto de CRM está fuertemente enraizado en la disciplina de marketing relacional, debemos reconocer que la introducción de las TI ha provocado una mejora espectacular en el desarrollo de las relaciones con clientes, permitiendo la adaptación del servicio a las necesidades de los mismos (Kennedy, 2006). Por tanto, podemos subrayar la existencia de una estrecha relación entre *e-business* y CRM, ya que éste último puede considerarse como una aplicación del *e-business* que permite a las empresas mejorar sus relaciones con los clientes (Falk, 2005). Esta mejora en las relaciones provoca un incremento en la lealtad de los mismos, que a su vez se traduce en mayores beneficios y en la obtención de una ventaja competitiva para la empresa (Rodgers, Yen y Chou, 2002).

Por todo lo anterior, siguiendo el análisis realizado por Del Águila y Padilla (2002), en el que se observan las implicaciones estratégicas del *e-business* en la cadena de valor de la empresa, el CRM es incluido en el último eslabón de la cadena, en el apartado referido a ventas y comercialización. En este contexto del marketing, el *e-business* puede ser utilizado para desarrollar tanto un interfaz único de comunicación con el mercado, como una presencia en la red que permita automatizar los procesos comerciales, de servicio al cliente, etc. Todos estos procesos formarían parte de una estrategia CRM.

Por otra parte, Rodgers, Yen y Chou, (2002) identifican los principales Factores Claves de Éxito para implementar una iniciativa *e-business*. Entre ellos podemos destacar el identificar la misión y visión adecuadas, contar con un líder para la implementación de dicha iniciativa, crear una cultura corporativa adecuada, desarrollar un plan para llevar a cabo los cambios que dicha implementación implica y comunicarlo a toda la organización.

Podemos resaltar, por tanto, que la implementación exitosa de estas prácticas requiere un rediseño total de los procesos de negocio tradicionales; ya que el simple hecho de destinar presupuesto a las iniciativas de *e-business* no va a generar valor económico (Shin, 2004). Al igual que comentábamos en el epígrafe de TI y Organización de Empresas, en la literatura encontramos múltiples estudios que destacan el papel fundamental que ejercen los factores organizativos y estratégicos en el éxito de una iniciativa *e-business* (Falk, 2004; Shin, 2004; Lee, Lee y Lin, 2007).

En este sentido, Shin (2004) considera que las empresas tienden a prestar una atención excesiva al ámbito tecnológico, sin tener en cuenta que las herramientas tecnológicas no pueden sustituir prácticas de negocio y estrategias efectivas. Por tanto, para generar valor en una iniciativa *e-business*, las empresas deben comprender las implicaciones de las decisiones estratégicas tomadas y en función a esto, desarrollar procesos de negocio adecuados para complementar sus inversiones tecnológicas.

Por su parte, Lee, Lee y Lin, (2007) destacan el papel determinante que ejercen variables como el aprendizaje organizativo y las capacidades de gestión del conocimiento a la hora de implementar con éxito un sistema e-business. Por todo ello, podemos considerar que el éxito del *e-business* en el futuro dependerá de la exitosa alineación de las TI (especialmente tecnologías relacionadas con Internet) y la estrategia de negocio (Thompson y Wayne, 2004).

En términos generales, podemos concluir afirmando que el *e-business* proporciona a la empresa la capacidad de intercambiar valor (bienes, servicios, dinero y conocimiento) digitalmente (Hackbarth y Kettinger, 2000), y que el CRM va a constituir un último eslabón en este proceso de intercambio de valor, tanto para el cliente como para la empresa.

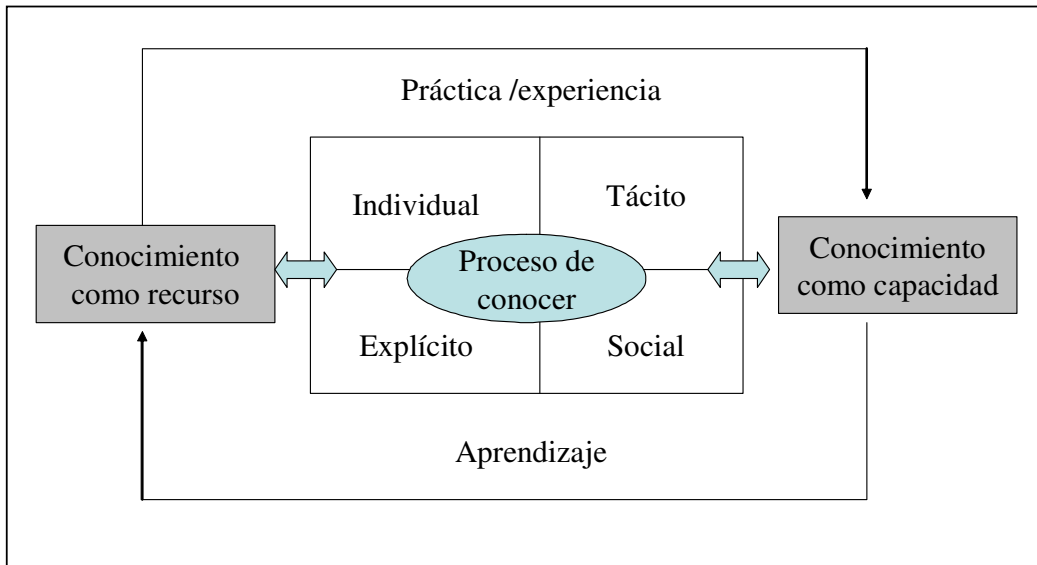
2.6 Gestión del conocimiento y CRM

2.6.1 Concepto de gestión del conocimiento

La importancia del conocimiento en la sociedad y en la economía actual, basada en su papel en la creación de valor económico y de rentas empresariales, está transformando los enfoques de análisis y las teorías explicativas de la empresa, de su estrategia y, por tanto, de la Dirección Estratégica (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006). Por todo ello en el presente epígrafe analizaremos la importancia de la gestión del conocimiento y su relación con el CRM.

Si bien en anteriores epígrafes destacábamos la importancia del enfoque de recursos y capacidades dentro de la disciplina estratégica, debemos considerar que en la actualidad, el recurso básico de la empresa está dejando de ser el capital para pasar a serlo el conocimiento (Bueno, 2004; Cuervo, 1999). Es más, desde la teoría de recursos y capacidades, el conocimiento organizativo presenta una dimensión estratégica, ya que va a proporcionar a las empresas unas competencias esenciales, que les va a permitir lograr rendimientos superiores, facilitando la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Bueno, 2004).

Figura 2.4: Dimensión estratégica del conocimiento



Fuente: Bueno (2004)

En consecuencia, el conocimiento organizativo puede ser considerado como un conjunto de intangibles, recursos y capacidades (Véase Figura 2.4), propios de las personas, grupos y organización, que presentan unas características estratégicas (Bueno, 2004).

Por todo lo anterior, en los últimos años el conocimiento está siendo considerado como recurso organizativo crítico y existe un interés creciente en dicho concepto (Alavi y Leidner, 2001). Es más, el conocimiento es considerado como el principal activo de las grandes empresas actuales (Beijerse, 1999). Por ello, en los momentos actuales la empresa puede ser definida como una organización en la que se intercambian y comparten conocimientos y se construye colectivamente nuevo conocimiento, bien propiedad de las personas, bien de la misma organización, según cuales sean los procesos de aprendizaje individuales y organizativos (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006).

Considerando todo lo anterior, en el entorno económico actual, denominado como *sociedad del conocimiento o economía basada en el conocimiento* (Bueno, 1999; Castells, 2000), las empresas deben prestar una atención preferente a dicho recurso a la hora de llevar a cabo sus negocios, ya que se convierte en factor clave sobre el que construir una ventaja competitiva (Beijerse, 1999; Salmador y Bueno, 2007). En este sentido, Castillo y Abad (2004) consideran que en los mercados actuales, la capacidad para generar valor se asienta de manera creciente en la generación de recursos intangibles, por lo que la clave del desarrollo y de la competitividad se basa en la capacidad de obtener, procesar y generar información y conocimiento de forma ágil, rápida y flexible.

Por ello, el enfoque basado en el conocimiento se está convirtiendo en nuevo paradigma para entender la economía y las organizaciones que la componen (Bueno, 2004). En este sentido, dicha expresión (*economía basada en el conocimiento*), fue acuñada para describir la tendencia de las economías avanzadas a ser cada vez más dependientes del conocimiento, la información y la formación de alto nivel, así como de la necesidad creciente de los sectores públicos y privados de poder acceder fácilmente a todos estos elementos (OCDE y Eurostat, 2005).

Es por ello que la gestión del conocimiento se está convirtiendo en un tema de investigación preferente para la comunidad académica (Salmador y Bueno, 2007), y en una de las áreas a las que las empresas están destinando un mayor porcentaje de gasto para su implementación (Call, 2005; Beijerse, 1999).

Por tanto, una vez expuesta la importancia del conocimiento como recurso competitivo básico en el entorno actual, nos disponemos a profundizar en el concepto de gestión del conocimiento. Desafortunadamente, no existe una definición generalmente aceptada del término, por lo que vamos a examinar el fenómeno siguiendo las aportaciones de diversos autores.

En primer lugar, Bueno (1999, p. 16) considera a la gestión del conocimiento como *función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales.*

Por otro lado, Tiwana (2001, p. 34) define la gestión del conocimiento como el *proceso de gestionar adecuadamente el conocimiento organizativo, con objeto de crear valor de negocio y sostener una ventaja competitiva a través de la creación, comunicación y aplicación del conocimiento adquirido en las interacciones con clientes, para maximizar el crecimiento y el valor del negocio.*

Rowley (2002), por su parte, considera que la gestión del conocimiento supone la *administración y explotación del conocimiento corporativo.* Es una filosofía que abarca toda la organización y que la conduce a optimizar sus recursos de conocimiento, tanto explícitos como implícitos.

Finalmente, Gorelick y Tantawy-Monsou (2005, p. 1) consideran que la gestión del conocimiento es un *sistema que integra personas, procesos y tecnología con objeto de conseguir resultados sostenibles, incrementando el rendimiento a través del aprendizaje. Implica la aplicación de procesos a nivel individual, grupal y organizativo que permitan a la empresa capturar y compartir el conocimiento existente, así como crear nuevo conocimiento para poder entregar un mayor valor a sus clientes.* Dichos autores destacan que la gestión del

conocimiento implica un proceso de aprendizaje continuo por parte de la organización: si el conocimiento no es utilizado para mejorar el rendimiento a través del aprendizaje, no tiene un valor concreto o medible.

En las definiciones analizadas podemos observar el carácter dinámico de la función de gestión del conocimiento y su enfoque sistémico, ya que primero se parte de la idea de unos *recursos críticos* o flujos de conocimientos.

Estos conocimientos constituyen las entradas del sistema, el cual incorpora determinados procesos de transformación o de aprendizaje, gracias a los cuales el sistema logrará crear nuevo conocimiento para la empresa o, en otras palabras, *competencias esenciales* que le diferenciarán del resto de agentes competidores (Bueno, 1999). Dichas competencias esenciales, a su vez, son el fruto de la combinación de tres competencias distintivas como son las personales, las tecnológicas y las organizativas. En la medida en que dichas competencias esenciales puedan convertirse en nuevo conocimiento mediante el aprendizaje organizativo, hablaremos de capital intelectual, que constituirá el valor creado por el sistema que representa la gestión del conocimiento.

Por tanto, observamos como el proceso de gestión del conocimiento está formado por una serie de actividades o sub-procesos, los cuales vamos a describir a continuación. Al igual que ocurría con la definición del término, en la literatura encontramos algunas discrepancias a la hora de enumerar las distintas fases o actividades que conforman el proceso de gestión del conocimiento. Sin embargo, dichas diferencias se circunscriben a la nomenclatura, ya que los conceptos subyacentes son similares en los distintos trabajos analizados.

En este sentido, el modelo dinámico de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) es uno de los modelos más conocidos y aceptados de creación y gestión de conocimiento a nivel organizativo. Dicho modelo considera que el conocimiento humano se crea y amplía mediante la interacción social entre dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. El conocimiento tácito es aquel que no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular,

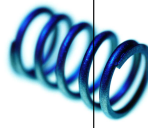
mientras que el conocimiento explícito es aquel está expresado de manera formal y sistemática, por lo que puede ser comunicado y compartido.

El modelo de proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) describe el ciclo de generación de conocimiento en las organizaciones mediante cuatro fases (Véase Figura 2.4):

- Socialización: los empleados comparten experiencias e ideas, de manera que el conocimiento tácito individual se transforma en colectivo.
- Externalización: el conocimiento tácito colectivo se transforma en conocimiento explícito.
- Combinación: intercambio de conocimiento explícito vía documentos, correos electrónicos, informes, etc.
- Internalización o aprendizaje, mediante el cual el conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual.

Figura 2.4: Proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

APLICACIÓN ORIGEN		CLASES DE CONOCIMIENTO	
		EXPLÍCITO	TÁCITO
CLASES DE CONOCIMIENTO	EXPLÍCITO	COMBINACIÓN (PROCESOS-SISTEMAS)	INTERNALIZACIÓN (RUTINAS-CAPACIDADES)
	TÁCITO	EXTERNALIZACIÓN (CONCEPTOS-ESTRATEGIAS)	SOCIALIZACIÓN (VALORES-ACTITUDES)



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995), Bueno (1999)

Como observamos en la figura anterior, estas fases o dimensiones conforman un modelo de *espiral* de conocimiento, en el cual el conocimiento se crea a través de un proceso de interacción social entre individuos, que permite que el conocimiento tácito y explícito se amplíen tanto cualitativa como cuantitativamente. Por tanto, considerando la gran importancia de la gestión del conocimiento para las empresas, el papel de las mismas en el proceso de creación de conocimiento consistirá en proporcionar el contexto adecuado para facilitar las actividades de grupo, así como la creación y acumulación de conocimiento a nivel individual.

Dicho modelo de transferencia de conocimiento, propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), se ha convertido en un marco conceptual generalmente aceptado para analizar las actividades y flujos de conocimiento dentro de la organización (Li y Gao, 2003) y ha sido utilizado como marco de análisis en multitud de trabajos empíricos y conceptuales (Bloodgood y Morrow, 2003; Irani, Sharif y Love, 2005; Kalpic y Bernus, 2006; Hoe, 2006; Aramburu, Sáenz y Rivera, 2006; Salmador y Bueno, 2007).

Por otra parte, autores como Alavi y Leidner (2001) o Bose y Sugumaran (2003) consideran que existen cuatro fases fundamentales en el proceso de gestión del conocimiento:

- Identificación y generación del conocimiento.
- Codificación y almacenamiento.
- Distribución o transferencia.
- Aplicación o utilización de dicho conocimiento y *feed-back*.

Por su parte, Bueno (1998) propone una delimitación más completa de los distintos subprocesos al plantear un modelo denominado *Ciclo de la gestión del conocimiento* que consta de las siguientes fases:

- Acceder a las fuentes del conocimiento interno o externo a la empresa.
- Facilitar o explotar el conocimiento a través de una cultura y liderazgo que lo potencie y dinamice.

- Transferir o compartir los conocimientos formal o informalmente.
- Representar o aplicar dicho conocimiento utilizando las TI.
- Generar nuevo conocimiento mediante la interacción de las fases descritas.
- Incorporar o integrar el conocimiento adquirido como activo empresarial.

Por tanto, se puede concluir que la gestión del conocimiento está integrada básicamente por las tres dimensiones conceptuales siguientes (Bueno, 1999):

- Un conjunto de conocimientos explícitos y tácitos, captados y creados.
- Unas tecnologías facilitadoras (TI).
- Un proceso dinámico de generación de conocimiento o un conjunto de flujos de conocimiento en interacción.

En la delimitación anterior podemos observar como, efectivamente, las TI van a desempeñar un papel fundamental en la gestión del conocimiento, ya que dicho proceso es apoyado y facilitado por las TI, puesto que dichas tecnologías mejoran los procesos organizativos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento (Alavi y Leidner, 2001). Según dichos autores, cualquier iniciativa de gestión del conocimiento lleva asociada, al menos en cierto grado, la utilización de TI.

Sin embargo, no debemos caer en el error de considerar un protagonismo excesivo al aspecto tecnológico en la gestión del conocimiento ya que, como afirma Tiwana (2001), dicho proceso es, en parte una cuestión tecnológica, pero también es un concepto estratégico. Por tanto, la tecnología puede apoyar una iniciativa de gestión del conocimiento adecuadamente establecida, pero la gestión del conocimiento no tendrá éxito si se basa exclusivamente en aspectos tecnológicos (Call, 2005). La gestión del conocimiento es más que tecnología: requiere la integración de personas, procesos y tecnología, dentro de una cultura organizativa determinada, para así mejorar el rendimiento y el aprendizaje, dando lugar a un crecimiento sostenible (Gorelick y Tantawy-Monsou, 2005).

Por ello, es fundamental que las empresas sepan administrar, motivar y desarrollar las capacidades de gestión del conocimiento desde un plano humano, considerando también la importancia que tienen las tecnologías como catalizadoras o herramientas, así como el contexto o ambiente en el que se desarrollan dichos procesos de gestión del conocimiento (Bueno, 2004).

En el análisis efectuado hemos observado como la gestión del conocimiento presenta múltiples ventajas para la empresa, ya que implica una mejora en los resultados de la misma, así como un incremento de su valor añadido. Según Levinson (2006), para que la empresa aproveche todo el potencial que ofrecen sus activos intangibles, el conocimiento deberá ser compartido y servir como base a la colaboración. Dicho autor destaca que un programa de gestión del conocimiento efectivo beneficia a la empresa en los siguientes aspectos:

- Fomenta la innovación estimulando el libre flujo de ideas.
- Mejora el servicio al cliente racionalizando el tiempo de respuesta.
- Incrementa los ingresos, ya que permite a la empresa lanzar productos y servicios más rápidamente.
- Mejora la tasa de retención de empleados, al reconocer el valor del conocimiento que éstos aportan y recompensarlos por ello.
- Racionaliza operaciones y reduce costes al eliminar procesos redundantes o innecesarios.

Una vez que hemos profundizado en el concepto de gestión del conocimiento, analizando sus principales fases y los beneficios que ofrece su implementación, vamos a examinar la relación existente entre los términos de gestión del conocimiento y CRM.

2.6.2 Gestión del conocimiento y su relación con el CRM: modelos conjuntos

Como comentábamos en el epígrafe anterior, el valor creado por el sistema que representa la gestión del conocimiento es conocido como *capital intelectual* de la empresa (Bueno 1998, 1999). En este sentido, el *capital intelectual* se presenta como elemento clave para explicar la diferencia entre valor contable y valor de mercado, considerando los intangibles basados en conocimiento que crean valor para la empresa (Bueno, 1999). Pues bien, dicho capital intelectual estaría compuesto a su vez por tres bloques fundamentales (Bueno, 1999): el *capital humano* o valor del conocimiento creado en las personas; el *capital estructural* o valor del conocimiento creado en la organización y el *capital relacional* o valor del conocimiento creado por la empresa en relación con su entorno.

El *capital relacional* constituiría, por tanto, el valor que tiene el conjunto de relaciones que la empresa posee con otros agentes del entorno: clientes, proveedores, competidores u otros agentes sociales (ciudadanos, instituciones) (Euroforum, 1998). En este sentido, en décadas recientes se ha observado un creciente desarrollo del concepto de *capital relacional* (Martín, López y Navas, 2004). Dichos autores subrayan que se trata de un concepto de vital importancia, ya que la capacidad de la empresa de comprender, analizar y tomar decisiones de mercado basadas en el estudio de las relaciones con su entorno, tendrán una influencia directa e inmediata en sus resultados empresariales. Por tanto observamos como el CRM, objeto de estudio de nuestra investigación, se enmarcaría dentro de la gestión del *capital relacional* de la empresa y debe ser considerado como un subconjunto de la gestión del conocimiento (Du Plessis y Boon, 2004).

Fruto de todo lo anterior, las empresas vienen integrando sus iniciativas de CRM y gestión del conocimiento porque han descubierto que la gestión del conocimiento juega un papel fundamental como determinante del éxito de una estrategia CRM (Dous et al., 2005). En este sentido, la literatura reciente ha situado a las capacidades de gestión del conocimiento como el Factor Clave de

Éxito más significativo en la puesta en marcha de una iniciativa CRM, ya que los procesos de transmisión de conocimiento de clientes constituyen un recurso clave que va a permitir a la empresa fortalecer sus relaciones con los mismos y conseguir una ventaja competitiva sostenible (Croteau y Li, 2003; Shi y Yip, 2007).

Por todo ello, la relación de la disciplina del CRM con las capacidades tecnológicas y de gestión del conocimiento está siendo reconocida como un campo de investigación relevante en la actualidad (Romano y Fjermestad, 2003; Dous et al., 2005). Es más, diversos autores consideran que si bien anteriormente la mayor parte de la investigación sobre CRM se centraba en aspectos tecnológicos, el papel crítico de la gestión del conocimiento está empezando a ser reconocido en la investigación (Lambe, 2008; Shi y Yip, 2007).

Desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, el conocimiento de clientes va a ser un activo valioso y raro para las empresas, que les va a permitir responder de forma rápida a las necesidades de los clientes y adaptarse a mercados cambiantes (Shi y Yip, 2007). Si en anteriores epígrafes contemplábamos que la búsqueda de ventajas competitivas se convierte en factor clave de la Dirección Estratégica actual, debemos resaltar que el recopilar información acerca de los clientes en el entorno de una relación, y ofrecer a esos clientes una propuesta de valor superior basada en dicho conocimiento, supondrá una ventaja difícil de superar (Dans, 2001).

La existencia de una base de conocimiento de clientes completa y actualizada se presenta, por tanto, como determinante del éxito de una estrategia CRM (Stefanou, Sarmaniotis y Stafyla, 2003). En este sentido podemos afirmar que el CRM y la gestión del conocimiento van a dirigirse a un mismo objetivo: la entrega de un mayor valor añadido a clientes, basándose en una filosofía de mejora continua (Dous et al., 2005).

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, la relación existente entre el CRM y la gestión del conocimiento es un tema al que la investigación en Organización de Empresas está prestando una atención preferente, existiendo

multitud de estudios que profundizan en dicha temática (Rowley, 2002; Campbell, 2003; Stefanou, Sarmaniotis y Stafyla, 2003; Bose y Sugumaran, 2003; Dous et al., 2005; Shi y Yip, 2007; Lambe, 2008).

Es tal el potencial sinérgico de ambos conceptos, que incluso han surgido modelos teóricos fruto de la fusión de ambos conceptos: los **modelos de gestión del conocimiento de clientes** (CKM) (Dous et al., 2005). Los modelos CKM implican la utilización de conocimiento de, sobre y para clientes con objeto de mejorar la capacidad de relación con clientes de la organización. En este ámbito, por tanto, podemos distinguir tres tipos de flujo de conocimiento que van a jugar un papel vital en la interacción entre la empresa y sus clientes: conocimiento de clientes, conocimiento para clientes y conocimiento sobre clientes (Dous et al., 2005; Lambe, 2008).

El conocimiento de clientes (proporcionado por clientes) debe ser utilizado por la empresa para generar ideas e innovaciones, que conduzcan a una mejora sistemática de sus productos y servicios. Por su parte, el conocimiento para clientes implica ofrecer información y conocimiento que ayude a los clientes en su decisión de compra y en su uso efectivo del producto. Este flujo de conocimiento tiene como objetivo apoyar a los clientes en su ciclo de compra y mejorar su percepción de calidad del servicio. Por último, respecto al conocimiento sobre clientes podemos afirmar que su recopilación y análisis ha sido la forma más tradicional de conocimiento del mercado. Es decir, dicho conocimiento permite a la empresa detectar las necesidades de sus clientes, sus expectativas así como identificar una tipología de perfiles de clientes y analizar su valor para la empresa.

La puesta en práctica de los modelos de gestión del conocimiento de clientes ha generado resultados positivos en la práctica, es decir, el apoyo de procesos CRM con la aplicación de iniciativas de gestión del conocimiento ha demostrado su potencial de alcanzar beneficios significativos para las empresas implicadas (Dous et al., 2005).

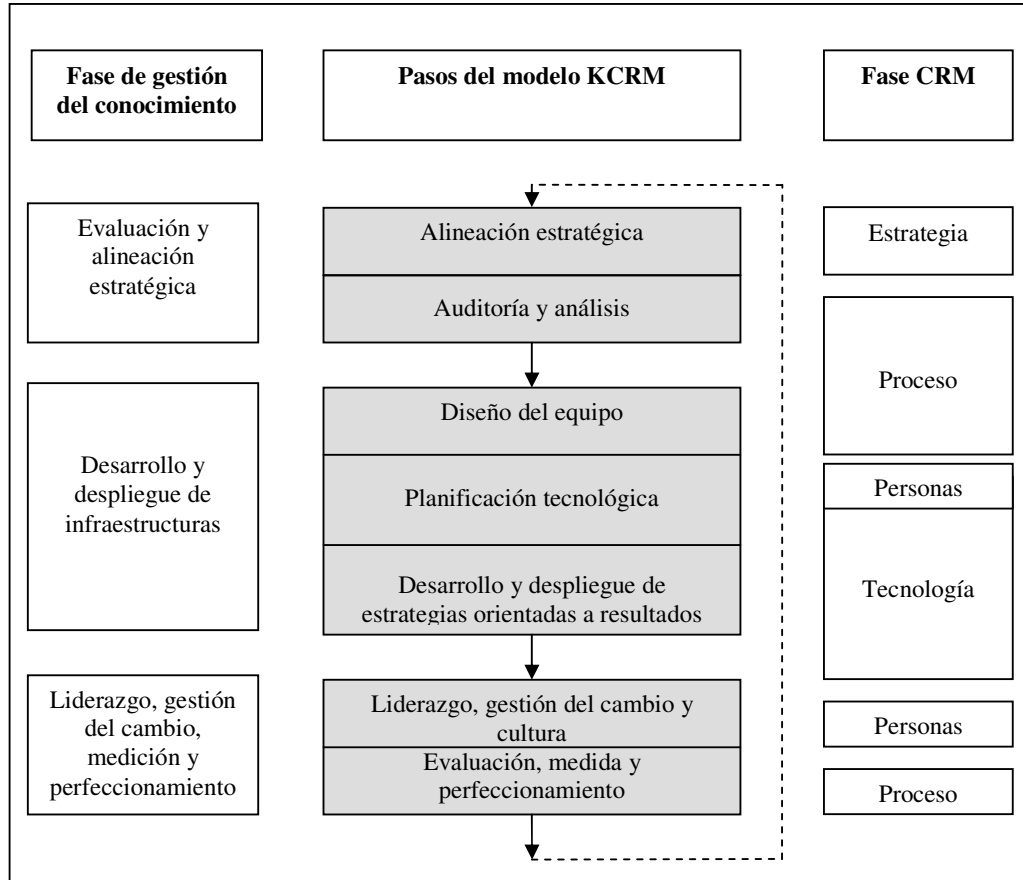
Por ello, a continuación vamos a analizar diversos modelos CKM que surgen de la integración de ambos conceptos (Tiwana, 2001; Gebert et al., 2003; Morgan, 2007).

En primer lugar analizaremos el *modelo de gestión de relaciones con clientes facilitada por el conocimiento* (Tiwana, 2001). La gestión de relaciones con clientes facilitada por el conocimiento (en adelante KCRM), es definida como estrategia que persigue, por una parte gestionar el conocimiento de clientes, generando un mayor valor y evitando así la pérdida de los mismos, y por otra el conocimiento del canal, fortaleciendo las relaciones y la efectividad de la colaboración. Podemos afirmar que el modelo KCRM surge de la intersección de la gestión del conocimiento, la gestión de relaciones colaborativa (con clientes y otros grupos implicados) y el *e-business*. Dicho modelo plantea que gestión del conocimiento y el CRM deben integrarse para usar óptimamente el conocimiento sobre clientes y canalizar las relaciones, con el fin de entregar a sus clientes un servicio de excelencia, maximizando así la retención, lealtad y flujo de ingresos que estos proporcionan.

El modelo KCRM parte de la idea que en el actual entorno *e-business*, caracterizado por la intensidad del conocimiento y por la complejidad creciente de los procesos de negocio, se incrementan los requerimientos de coordinación dentro de la empresa así como la interdependencia entre los distintos procesos. Por ello, el objetivo fundamental al implementar el modelo KCRM es que la empresa alcance una completa comprensión de sus clientes, necesidades, preferencias, y de los procesos que conducen a la satisfacción de dichas necesidades. Otra idea que se destaca en el modelo es que, en el entorno actual, la cadena de valor tradicional se ve modificada, transformándose en un proceso basado en el conocimiento. Es decir, en el proceso de generación y entrega de valor al cliente, se reduce la intensidad de capital (activos tangibles) y se incrementa la intensidad de las relaciones basadas en el conocimiento.

Para la implementación del modelo, que como hemos comentado, surge de la intersección de tres componentes, su autor propone un itinerario o recorrido que consta de diversos pasos (Véase Figura 2.5).

Figura 2.5: Fases del modelo KCRM



Fuente: Elaboración propia a partir de Tiwana (2001)

La primera fase se denomina evaluación y alineación estratégica e implica alinear la estrategia de negocio y la tecnología con objeto de apoyar la construcción de conocimiento y de capital relacional. Dicha fase implica dos actividades principales: evaluar y auditar las relaciones y el conocimiento sobre clientes, y alinear los distintos conceptos siguiendo el marco estratégico propuesto por el modelo.

La segunda fase, llamada desarrollo y despliegue de la infraestructura, incluye una serie de actividades necesarias para la implementación de una estrategia KCRM: diseño del equipo humano, planificación de la infraestructura tecnológica necesaria y puesta en marcha del sistema, siguiendo un enfoque orientado a resultados.

La tercera fase incluye, por una parte, actividades de liderazgo, gestión del cambio y cultura, necesarias para implicar a los empleados en la estrategia, y por otra parte, evaluación, medida y perfeccionamiento, con objeto de evaluar la iniciativa e introducir mejoras si son necesarias.

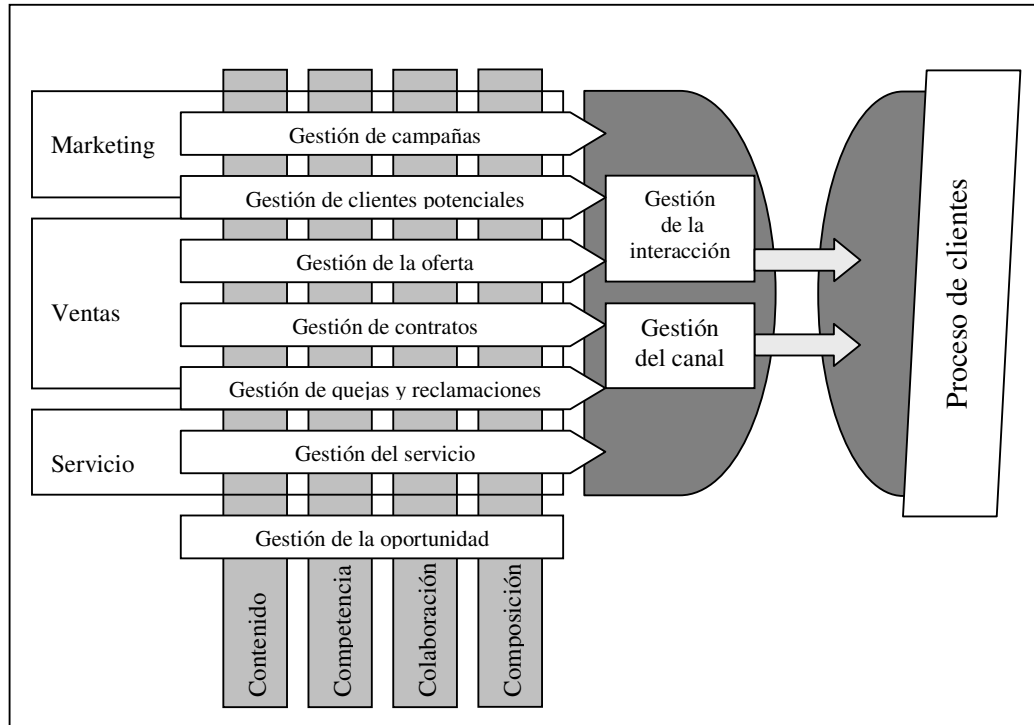
El modelo KCRM fue testado empíricamente en un trabajo realizado por Lin, Su y Chien (2006), en el cual se analiza su puesta en marcha en diversas empresas del sector siderúrgico y textil en Corea, llegándose a la conclusión de que, efectivamente, el modelo KCRM mejora los resultados de la estrategia CRM a través de una efectiva gestión del conocimiento de clientes.

En segundo lugar, el *modelo de gestión del conocimiento de clientes* (que denominaremos en adelante modelo CKM) fue desarrollado por Gebert et al. (2003), y parte de la base de que los beneficios derivados de la implementación de gestión del conocimiento y CRM pueden ser mejorados, y el riesgo de fracaso reducido, integrando ambos enfoques en un modelo conjunto. Sus autores consideran que la gestión de relaciones requiere de grandes dosis de conocimiento sobre clientes y para los mismos. Por tanto, y ya que ambos enfoques centran su atención en una efectiva asignación de recursos que genere una ventaja competitiva, se observa como existe un alto potencial sinérgico en el uso de un enfoque integrador.

El modelo CKM describe los elementos necesarios para una exitosa gestión del conocimiento mediante procesos orientados al cliente. Tras realizar una extensa revisión de la literatura, profundizando en diversos modelos CRM y de gestión del conocimiento, sus autores proponen un modelo conjunto desagregado en procesos. Considerando que marketing, ventas y servicio al cliente son las funciones de negocio primarias, caracterizadas por un alto grado de interacción e intensivas en conocimiento, plantean un modelo basado en procesos, que desagrega dichas funciones en procesos de negocio relevantes. El modelo resultante (CKM) sitúa la gestión de conocimiento sobre clientes (a través del contacto directo y el intercambio de información consecuente), como Factor Clave de Éxito para alcanzar los objetivos CRM.

A continuación realizaremos una breve descripción del modelo, cuya estructura puede verse gráficamente en la Figura 2.6.

Figura 2.6: Modelo de gestión del conocimiento de clientes (CKM)



Fuente: Elaboración propia a partir de Gebert et al., (2003)

Como comentábamos anteriormente, el CRM gestiona conocimiento de clientes, sobre clientes y para clientes. Así pues, los cuatro aspectos del conocimiento contemplados en el modelo (contenido, competencia, colaboración y composición) apoyan a los procesos CRM en la consecución de su principal objetivo: ofrecer un mejor servicio al cliente, basándose en el conocimiento obtenido.

Por tanto, el modelo CKM ofrece una perspectiva de procesos que ilustra qué herramientas de gestión del conocimiento deben ser aplicadas a los sub-procesos CRM, para lograr una gestión del conocimiento de clientes efectiva. Mediante el planteamiento del modelo conjunto se demuestra que ambos conceptos presentan un alto potencial sinérgico, y deben ser utilizados de manera conjunta y coordinada.

Bueren et al. (2005) analizaron la aplicación práctica del modelo CKM mediante un estudio de casos en los que el resultado de la estrategia CRM se viera mejorado al aplicar el modelo de procesos descrito anteriormente. Los casos prácticos considerados se centraron en el sector de servicios financieros, evaluando la aplicabilidad, eficacia y utilidad del modelo CKM como apoyo para la toma de decisiones empresariales. Los resultados del trabajo muestran que, efectivamente, la implementación del modelo CKM en las distintas compañías fue exitoso. En cada caso, los procesos críticos en relación a clientes fueron identificados y las herramientas de gestión del conocimiento adecuadas para dichos procesos fueron seleccionadas e implementadas. Esto provocó un incremento en el rendimiento de dichos procesos, incrementándose sus ingresos generados y disminuyendo sus costes.

Por su parte, Morgan (2007) introduce el concepto de *Gestión de Información de Clientes (CIM)*, subrayando la importancia de una correcta gestión de la información, y su posterior transformación en conocimiento útil para el éxito de una iniciativa CRM. Dicho autor considera que la tecnología CRM por sí sola no conduce a un incremento en resultados, sino que dicha tecnología debe ser utilizada para apalancar el conocimiento de clientes y ofrecer a los mismos un servicio personalizado que satisfaga sus necesidades específicas. Por tanto, las empresas deben cambiar radicalmente su forma de gestionar y utilizar la información de clientes y centrarse en obtener conocimiento que les permita identificar las necesidades de sus clientes y realizar una segmentación efectiva.

Por todo ello, el éxito del CRM dependerá de una efectiva gestión de la información de clientes, entendiendo como tal la capacidad de la empresa para convertir los datos de clientes en conocimiento útil que permita llevar a cabo una estrategia efectiva de personalización del servicio (Morgan, 2007).

Una vez que hemos analizado la relación existente entre CRM y gestión del conocimiento mediante múltiples trabajos que abordan la temática; podemos concluir que efectivamente, como defienden Romano y Fjermestad (2003), la aplicación de conceptos de gestión del conocimiento en el contexto de CRM constituye un área de investigación relevante en la actualidad.

2.7 Resumen y conclusiones del capítulo

El entorno económico actual, caracterizado por rápidos cambios tecnológicos y por una creciente competitividad causada por el carácter global de los mercados, exige respuestas rápidas por parte de las empresas. Es decir, en este entorno competitivo dinámico y turbulento, las empresas deben llevar a cabo nuevas prácticas de gestión que aseguren su supervivencia y competitividad, por lo que la Dirección Estratégica se presenta como disciplina clave para guiar a las empresas en la búsqueda de ventajas competitivas, permitiendo detectar con rapidez los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados.

A su vez, dentro de la Dirección Estratégica, el enfoque de recursos y capacidades es considerado una de las principales escuelas de pensamiento estratégico en la actualidad, al proporcionar un sustento teórico que explica las variaciones en los resultados empresariales no atribuibles al entorno competitivo. Según dicho enfoque, son los aspectos internos y organizativos, es decir los recursos y capacidades de la empresa, los que se convierten en fuente de ventaja competitiva, determinando, por tanto, el éxito de la empresa.

Por otra parte, hemos constatado la importancia actual de la investigación sobre Tecnologías de la Información, sistemas de información e innovación en el área de la Organización de Empresas. Profundizando en la temática, los trabajos analizados nos han mostrado como diversos factores organizativos (estructura, procesos, alineación estratégica) relacionados con las TI se presentan como fundamentales a la hora de determinar el éxito de iniciativas tecnológicas y su impacto en la generación de ventajas competitivas.

También observamos como la investigación en aspectos relacionados con la Dirección Estratégica mostraban una tendencia creciente, particularmente en lo que se refiere al estudio del potencial de las TI como fuente de ventaja competitiva. Por tanto, podemos concluir que para optimizar el valor de negocio, las empresas deberán adoptar un enfoque más estratégico a la hora de implementar y gestionar iniciativas de tipo tecnológico (Sigala et al., 2004). A

este respecto, surge incluso el concepto de iniciativas estratégicas facilitadas por las TI, que sitúa a la tecnología como facilitador de dichas actividades, pero que requieren de cambios organizativos para su correcta puesta en marcha. El CRM, que será objeto de estudio de nuestra tesis, es considerado por distintos autores como una iniciativa de este tipo.

Comenzando el análisis conceptual del CRM, hemos considerado como origen del concepto la disciplina del marketing relacional, que propugna la construcción de relaciones duraderas con los clientes más rentables, para entregarles así un valor superior en el largo plazo y ganar su lealtad y confianza. Tras analizar el cambio de paradigma que ha tenido lugar en la disciplina del marketing, pasándose de un enfoque transaccional a otro relacional, hemos profundizado en éste último enfoque, ya que el CRM es considerado como la aplicación práctica de los valores del marketing relacional, utilizando las TI como soporte y con un especial énfasis en la relación con los clientes.

Centrándonos en el concepto de CRM, y partiendo de que no existe una delimitación conceptual generalmente aceptada del término, hemos profundizado en el análisis de diversas definiciones y, en base a sus principales características, hemos construido una definición propia del concepto. De esta forma, en el presente trabajo de investigación consideraremos al CRM como *estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, basadas en el conocimiento. Utilizando las TI como soporte, el CRM implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas.*

Por otra parte, en el presente capítulo hemos analizado la relación existente entre el concepto CRM y las disciplinas del e-business y la gestión del conocimiento. En primer lugar, considerando que el *e-business* supone *redefinir los procesos de la empresa interconectándolos con los de los socios, clientes y proveedores*, hemos constatado que existe una estrecha relación entre *e-business* y CRM, ya que éste último, desde un enfoque tecnológico, puede considerarse como

una aplicación del *e-business* que permite a las empresas mejorar sus relaciones con los clientes, lo que a su vez provocará un incremento en la lealtad de los mismos, y se traducirá en mayores beneficios y en la obtención de una ventaja competitiva para la empresa (Rodgers, Yen y Chou, 2002).

Asimismo, en el análisis realizado hemos observado que el conocimiento se sitúa como el recurso competitivo más importante del siglo XXI (Drucker, 1999). Por tanto, la habilidad de la empresa de adquirir, integrar, combinar, almacenar, compartir, aplicar e institucionalizar dicho conocimiento representa la capacidad más importante a la hora de construir y sostener una ventaja competitiva en los mercados actuales (Salmador y Bueno, 2006). En este sentido, siguiendo el enfoque basado en recursos, el conocimiento de clientes va a ser un activo valioso y raro para las empresas, que les va a permitir responder de forma rápida a las necesidades de los clientes y adaptarse a mercados cambiantes.

Por ello, la literatura reciente ha situado a las capacidades de gestión del conocimiento como uno de los factores de éxito más significativos en la puesta en marcha de una iniciativa CRM. A su vez, debemos subrayar que el CRM se encuadraría en la gestión del *capital relacional* de la empresa, puesto que gestiona el valor de las relaciones que la empresa mantiene con clientes y otros agentes del entorno (Bueno, 1999).

Por tanto, podemos concluir que existe una profunda interrelación entre el CRM y las capacidades de gestión del conocimiento de una organización, ya que los procesos de transmisión de conocimiento de clientes se consideran un recurso clave que va a permitir a la empresa fortalecer sus relaciones con los mismos y conseguir una ventaja competitiva sostenible (Shi y Yip, 2007). Por todo ello, como indican Du Plessis y Boon (2004), encontramos como oportunidades cruciales para el éxito en la nueva economía al apalancamiento del conocimiento como activo corporativo y la construcción y mantenimiento de relaciones de valor con clientes.



SPICUM
servicio de publicaciones

CAPÍTULO 3. ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN



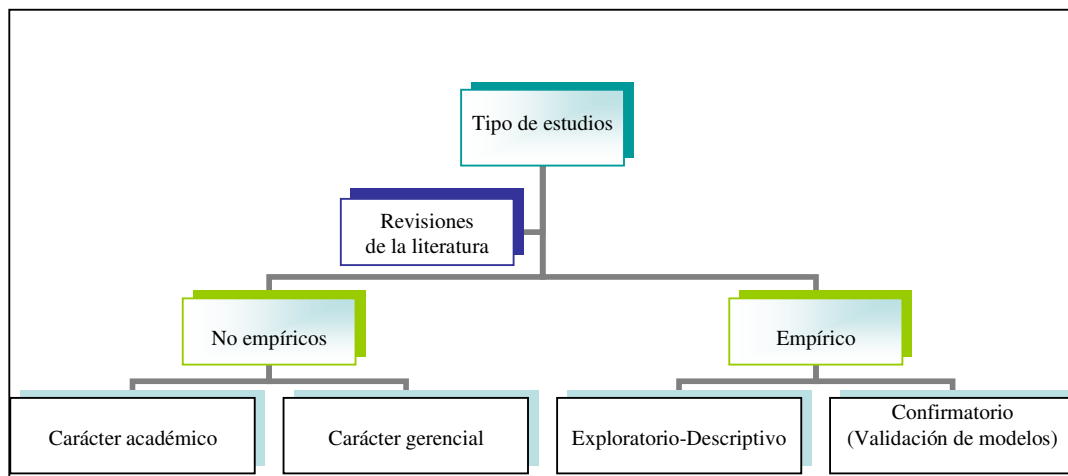
SPICUM
servicio de publicaciones

3.1 Marco de clasificación seguido para la revisión de la literatura

Una vez analizados los fundamentos teóricos del concepto de CRM, profundizaremos en el estado de la investigación acerca del mismo, a través de una revisión de la literatura sobre la temática. Para analizar dicho fenómeno examinaremos una serie de estudios tanto empíricos como no empíricos subrayando sus principales conclusiones y aportaciones. Con respecto a la metodología seguida para la recogida de la información, realizamos una amplia revisión bibliográfica, recurriendo a diversas fuentes de información documentales que fueron detalladas en la Introducción.

Para delimitar y clasificar los distintos trabajos consultados que nos ayudarán a conocer el estado de la investigación sobre CRM, hemos seguido un criterio de clasificación propio, basándonos en el marco propuesto por Romano y Fjermestad (2002, 2003) en sus revisiones de la literatura (Véase Figura 3.1).

Figura 3.1: Marco de clasificación de la investigación



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar y con carácter introductorio, analizaremos distintas revisiones de la literatura sobre CRM ya publicadas con objeto de conocer una visión global del estado de la investigación y de observar las principales categorías en que se divide la misma.

Posteriormente, los diversos estudios consultados se clasificarán, en función de la metodología utilizada, en empíricos y no empíricos, lo que dará lugar a dos grandes bloques:

- *Estudios no empíricos*: analizaremos una serie de estudios, realizados tanto desde un punto de vista académico como desde un enfoque gerencial, que nos ayudarán a profundizar en la caracterización teórica de CRM.
- *Estudios empíricos*: contemplaremos primero diversos estudios que presentan un carácter exploratorio-descriptivo, con objeto de conocer el grado de implementación de dicha estrategia y su penetración en los distintos sectores. Posteriormente analizaremos estudios de tipo confirmatorio, que proponen un modelo de implantación/éxito del CRM y lo testan estadísticamente, lo que nos ayudará a identificar las variables que determinan el éxito de dicha estrategia. Dichos estudios confirmatorios se analizarán detalladamente en el último epígrafe del capítulo.

En la Tabla 3.1 aportamos una clasificación completa de los estudios analizados en la revisión bibliográfica. En los siguientes epígrafes iremos profundizando en la descripción de los estudios analizados en cada uno de los bloques considerados.

Tabla 3.1: Relación de trabajos analizados en la revisión de la literatura

Revisiones de la literatura	Romano y Fjermestad (2002, 2003) Ngai (2005)	
Estudios no empíricos	<p>1. Carácter académico</p> <p>2. Carácter gerencial</p>	<p>Dans (2001) Ryals y Knox (2001) Parvatiyar y Sheth (2001) Tan, Yen y Fang (2002) Payne y Frow (2005)</p> <p>Yu (2001) Hart, Hogg y Banerjee (2001) Rigby, Reichheld y Scheffer (2002) Starkey y Woodcock (2002) Crosby (2002) Rubio (2003) Widlund (2003) Costa, Trascasa y Soria (2003) San Segundo (2004) Renart (2004) Lin et al. (2006)</p>
Estudios empíricos	<p>1. Carácter exploratorio-descriptivo</p> <p>2. Carácter confirmatorio (validación de modelos)</p>	<p>Ryals y Payne (2001) Kenyon y Vakola (2003) AEMR (2002, 2003) García de Madariaga (2003, 2004) Luck y Lancaster (2003) Lin y Su (2003) Shin (2004) Reinartz, Krafft y Hoyer (2004) Tsikriktsis, Lanzolla y Frohlich (2004) AECE-FECEMD (2005; 2007) IMRC (2005) Falk (2005) Cheng, Chang y Liu (2005) Karakostas, Kardaras y Papathanassiou (2005) Raisinghani (2005) Roh, Ahn y Han (2005) Seeman y O'Hara (2006) Álvarez (2007)</p> <p>Croteau y Li (2003), Li (2001) Chen y Ching (2004) Chang, Liao y Hsiao, (2005) Sin, Tse y Yim (2005) Eid (2007)</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2 Revisiones de la literatura

En primer lugar, vamos a analizar diversas revisiones de la literatura sobre el CRM que fueron efectuadas por distintos autores (Ngai, 2005; Romano y Fjermestad, 2002, 2003), con objeto de proporcionar una visión global del avance de la investigación sobre la temática y para guiarnos en nuestro posterior análisis sobre el estado de la misma. En ellas podemos observar, tanto la importancia que está adquiriendo el concepto, que se vislumbra en el gran número de publicaciones sobre la materia en los últimos años, como las distintas áreas en que se divide la investigación sobre CRM.

Como primera revisión literaria completa y de carácter académico sobre la materia, podemos citar el trabajo de Ngai (2005). A continuación realizaremos una descripción del estudio, comentando sus principales hallazgos y conclusiones. En el presente estudio se analizaron todos los artículos sobre CRM publicados en revistas de carácter académico desde 1992 hasta el año 2002. La búsqueda se efectuó analizando distintas bases de datos de carácter internacional entre las que figuran *Abi/Inform*, *Science Direct* y *Emerald Fulltext*. Finalmente, tras aplicar distintos filtros de selección se obtuvieron 205 artículos sobre CRM en 89 revistas distintas, que fueron revisados y clasificados para profundizar en el conocimiento de la materia. Para realizar el análisis, los artículos fueron clasificados en función de los siguientes criterios: año de publicación, área temática y revista a la que pertenecen.

– *Distribución por año de publicación*

Respecto a la distribución de los artículos por año de publicación, se observó como a partir del año 1999 se produce un espectacular incremento de publicaciones acerca de CRM. Es más, el 93% de los artículos incluidos en el estudio fueron publicados en el período 1999-2002. Estas afirmaciones demuestran el carácter novedoso del concepto de CRM y el creciente interés en su investigación.

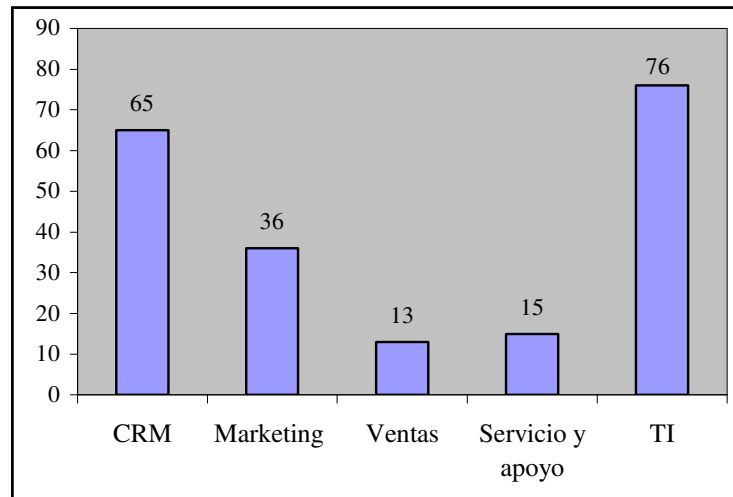
– *Distribución por área temática*

El método de clasificación según áreas temáticas se basó en la observación de trabajos previos de diversos autores que dividen el CRM en distintas categorías fundamentales. Finalmente, fueron definidas cinco grandes áreas o categorías en las que encuadrar cada uno de los artículos seleccionados. Estas áreas fueron las siguientes:

- *CRM*: categoría central que incluye descripción y discusión del concepto, así como aspectos gerenciales del mismo.
- *Marketing*: función más asociada con los sistemas CRM y en la que se basan la mayoría de los sistemas.
- *Ventas*: esta función conlleva una interacción directa con los clientes, que es la esencia del CRM.
- *Servicio y apoyo*: aspecto clave para mantener relaciones de calidad con los clientes y lograr su retención.
- *TI*: constituyen un apoyo indispensable para la puesta en marcha de estrategias CRM.

En la figura siguiente mostramos la distribución de artículos en las categorías descritas (Véase Figura 3.2).

Figura 3.2: Número de artículos en cada categoría descrita



Fuente: Elaboración propia a partir de Ngai (2005)

El apartado de nuevas tecnologías es el que aglutina el mayor número de artículos publicados (76), que suponen un 37,1% del total. Seguidamente, el área referida al concepto de CRM y estudios generales es la segunda en número de publicaciones. En el lado opuesto, el apartado que relaciona ventas y CRM muestra un menor interés investigador, con la menor tasa de artículos publicados (un 6,3% del total).

Además de estas cinco áreas generales consideradas (CRM, marketing, ventas, servicio y apoyo, TI), se establecieron distintas subcategorías dentro de cada área, con objeto de obtener una clasificación más precisa de la temática abordada en cada artículo. En la Tabla 3.2 detallamos la clasificación de los artículos analizados en las distintas subcategorías.

Tabla 3.2: Clasificación de artículos en categorías

Principales categorías	Número de artículos	Porcentaje por categoría	Porcentaje del total
<i>CRM</i>			
Gestión, planificación y estrategia	35	53,8	17,1
General, estudio del concepto	21	32,3	10,2
Gestión del rendimiento	5	7,7	2,4
Gestión del personal	4	6,2	2,0
<i>Total</i>	65	100	31,7
<i>Marketing</i>			
Segmentación, definición de público objetivo y posicionamiento	8	22,2	3,9
Valor del cliente	5	13,9	2,4
Valoración y rentabilidad	5	13,9	2,4
Retención del cliente	4	11,1	2,0
Producto	4	11,1	2,0
Comportamiento del consumidor	3	8,3	1,5
Confianza	3	8,3	1,5
Lealtad del Cliente	2	5,6	1,0
Gestión del Canal	1	2,8	0,5
Privacidad	1	2,8	0,5
<i>Total</i>	36	100	17,6
<i>Ventas</i>			
Administración de cuentas	6	46,2	2,9
Gestión de ventas	3	23,1	1,5
Compras /Ventas cruzadas	2	15,4	1,0
Automatización de la fuerza de ventas	2	15,4	1,0
<i>Total</i>	13	100	6,3

Principales categorías	Número de artículos	Porcentaje por categoría	Porcentaje del total
<i>Servicio y apoyo</i>			
Call center	4	26,7	2,0
Gestión de la calidad	4	26,7	2,0
Satisfacción del cliente	3	20,0	1,5
Social y sin ánimo de lucro	2	13,3	1,0
Field Service	1	6,7	0,5
Auto servicio	1	6,7	0,5
<i>Total</i>	15	100	7,3
<i>Tecnologías de la Información</i>			
Software, Herramientas, Sistemas	17	22,4	8,3
Minería de Datos	15	19,7	7,3
Gestión del Conocimiento	12	15,8	5,9
E-commerce	10	13,2	4,9
E-CRM	7	9,2	3,4
Datos, Información y Gestión de la tecnología	5	6,6	2,4
Internet	4	5,3	2,0
Almacenamiento de Datos	2	2,6	1,0
Optimización	2	2,6	1,0
Personalización	2	2,6	1,0
<i>Total</i>	76	100	37,1

Fuente: Elaboración propia a partir de Ngai (2005)

– *Distribución por revistas*

En el apartado de clasificación de los artículos según la revista en que eran publicados, se ofrece un análisis detallado de las publicaciones por año en las 89 revistas de carácter científico consideradas. Como dato a destacar podemos señalar que sólo existen dos revistas con más de diez publicaciones sobre CRM: *Journal of Database Marketing e Interactive Marketing*.

Del análisis de esta revisión bibliográfica sobre CRM realizada por Ngai (2005), destacamos las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, si consideramos el interés creciente en la materia y las recientes tasas de publicación, es indudable que en los próximos años se incrementarán notablemente las investigaciones sobre CRM.

- En el análisis realizado se observa como el mayor número de publicaciones pueden encuadrarse en el área de nuevas tecnologías, ya que éstas juegan un papel fundamental en el desarrollo e implementación de una estrategia CRM.
- Otro aspecto que se destaca en las conclusiones es que existen pocos artículos que aborden el tema de la privacidad de clientes en CRM. Las empresas, a través de la estrategia que estamos analizando, capturan y analizan información sobre sus clientes, pero puede darse el caso de que éstos no estén dispuestos a que su información sea utilizada, por lo que se necesita mayor investigación en éste área concreta.
- Como última conclusión que se destaca es el hecho de que la mayoría de los artículos analizados se encuadran en la categoría global de CRM, describiendo el concepto de manera general. Esto puede deberse a que se trata de un fenómeno relativamente nuevo por lo que se encuentra todavía, a nivel de investigación, en una primera fase de delimitación del concepto.

Además del trabajo comentado previamente, vamos a analizar otra revisión bibliográfica que realizaron Romano y Fjermestad, y cuyos resultados fueron publicados en dos trabajos sucesivos (Romano y Fjermestad, 2002; 2003).

Es este caso, la revisión se centra en el término e-CRM (*Electronic Commerce Customer Relationship Management*), que hace referencia a la puesta en marcha de una estrategia CRM utilizando Internet, y particularmente el comercio electrónico, como medio de apoyo. En el artículo se considera al e-CRM como disciplina emergente en el campo de la gestión de los sistemas de información, y se investiga el desarrollo y la madurez del término, con objeto de comprender su evolución y estado actual, así como de ofrecer ideas y propuestas para futuras investigaciones.

Respecto a la metodología utilizada, se realizó un análisis de la literatura exhaustivo que abarcó todos los artículos disponibles sobre la temática. Se efectuó

una búsqueda bibliográfica completa, de todo el material sobre e-CRM disponible en prensa o electrónicamente. Se seleccionaron todos los trabajos sobre e-CRM que figuraban tanto en revistas de referencia en la materia como en actas de congresos en el período 1990-2000 (también se consideraron actas de congresos publicadas hasta el año 2002, con objeto de recoger los últimos avances en la investigación). Posteriormente, estos artículos fueron identificados, analizados, codificados y clasificados.

La muestra final a analizar ascendió a 369 artículos, que posteriormente fueron divididos en cinco grandes áreas, identificadas por sus autores en estudios previos, abarcando los siguientes aspectos clave:

- *Mercados e-CRM: e-commerce*, nuevas estructuras de mercado, asignación de recursos, comunicaciones y transacciones.
- *Modelos de negocio*: logística, canales de comunicación, intermediación, política de marca (*branding*).
- *Gestión del conocimiento*: transformación de la información adquirida en valor e interrelación entre gestión del conocimiento, procesos de negocio, personal experto y TI.
- *Tecnología*: se citan numerosas herramientas tecnológicas activas, pasivas e interactivas.
- *Factor humano*: factores actitudinales y de comportamiento del personal, importancia de la experiencia emocional del cliente y de factores relacionados con ella: confianza, compromiso, disposición de los clientes a interactuar y compartir información, intención de compra, actitudes, opiniones.

En la Tabla 3.3 observamos como cada una de las mencionadas áreas abarcó un gran número de artículos que conforman la literatura sobre e-CRM. Esta tabla también nos muestra las áreas más populares en cuanto a estudios publicados y aquellas en las que es preciso seguir profundizando en su investigación. Podemos observar como el área que registra un mayor número de trabajos publicados es la de tecnología, con 301 de los 369 artículos (un 82%). Le sigue el área de factores humanos, con un 73%, y ya con menor popularidad

encontramos los tópicos modelos de negocio (52%) y mercados (51%). La temática con menor número de publicaciones fue la de gestión del conocimiento, que abarcó solamente un 28% de los artículos, lo que nos indica la necesidad de profundizar en la investigación en este área.

Tabla 3.3: Áreas de investigación por medio de publicación

Área de investigación / Medio	Mercados	Modelos de negocio	Gestión del conocimiento	Tecnología	Factor humano
Actas de Congresos	112	118	68	180	171
Revistas	78	75	35	121	99
Total	190	193	103	301	270

Fuente: Elaboración propia a partir de Romano y Fjermestad (2002)

El estudio realizado por Romano y Fjermestad también ofrece una clasificación detallada de los artículos en función de las revistas en que fueron publicados. Encontramos 28 revistas diferentes en el campo de las nuevas tecnologías, que publicaron artículos sobre e-CRM en el período analizado. También es destacable el hecho de que, durante dicho período, ninguna de las revistas principales de este ámbito (*Management Information Systems Quarterly*, *Journal of Management Information Systems*, e *Information and Management*) publicaron sobre la materia. La explicación propuesta es que, al tratarse de un concepto de reciente aparición, en el período considerado en el análisis no se hubieran establecido aún ni la delimitación conceptual ni las bases teóricas requeridas para publicar en revistas de este tipo.

Respecto a la metodología utilizada en los artículos analizados, podemos observar como existe aproximadamente el mismo número de artículos de carácter empírico (49,87%) que de carácter no empírico (50,13%).

Esto nos muestra que existen una gran cantidad de trabajos que hacen referencia a marcos conceptuales, ideas, y planteamientos abstractos, pero que no se basan en observaciones directas de la realidad. Es más, del porcentaje de artículos empíricos mencionado, hay que aclarar que la mayoría de estudios

realizados se refieren a análisis de casos o encuestas de carácter exploratorio, sin que exista un conjunto de estudios experimentales rigurosos. Sus autores destacan por tanto, la necesidad de investigación empírica sobre la materia, siguiendo una metodología rigurosa y utilizando escalas cuya validez haya sido testada. Respecto a los estudios de carácter no empírico, podemos destacar que la mayor parte de estos artículos ofrecen delimitaciones y modelos conceptuales, pero sólo una minoría (3,5%) ofrecen teorías testables sobre la materia.

Como conclusiones de dicha revisión bibliográfica, podemos resaltar las siguientes:

- En primer lugar, aunque se observe una tendencia creciente del número de publicaciones sobre la materia, se evidencia la necesidad de profundizar en teorías que sean verificadas empíricamente, con objeto de ir avanzando en la investigación sobre el CRM.
- Es necesario y fundamental también que los investigadores validen los instrumentos que emplean y expliquen estos procedimientos en sus artículos, como medida de confianza de que los resultados presentados son significativos y fiables.
- Por último, para que el CRM alcance la madurez como disciplina propia, deben realizarse estudios que repliquen teorías, modelos e instrumentos ya validados, y que desarrollen constructos e instrumentos de medida, con objeto de ir conformando un cuerpo común de conocimiento.

3.3 Estudios no empíricos

3.3.1 Estudios de carácter académico

En este primer epígrafe vamos a centrarnos en el análisis de los estudios no empíricos que presentan un carácter académico o teórico. En ellos se analiza tanto el concepto de CRM como distintos factores claves en su puesta en marcha, procesos para su exitosa implementación, etc. Vamos a analizar detalladamente los estudios más relevantes localizados en nuestra búsqueda bibliográfica que pueden encuadrarse en esta área. De ellos destacaremos sus principales aportaciones que puedan ser de interés para nuestro trabajo de investigación. Los trabajos que incluimos en esta sección son los siguientes: Dans (2001), Ryals y Knox (2001), Parvatiyar y Sheth (2001), Tan, Yen y Fang (2002) y Payne y Frow (2005).

El primer trabajo a analizar fue desarrollado por Dans (2001) y es uno de los primeros estudios que abordan dicha temática en nuestro país. Dicho trabajo tiene como objetivo ofrecer una revisión del concepto de CRM y proporcionar una idea sobre sus implicaciones, tanto inmediatas como futuras, para la gestión de empresas.

Se parte de la idea de que el concepto de CRM surge en un ámbito tecnológico, como respuesta a la innovación promovida por el marketing *one-to-one*, e incluye un conjunto de herramientas innovadoras que posibilitan un nuevo tipo de interacción con el cliente, basada en el aprendizaje y en la adaptación continua. Sin embargo, su autor destaca que la implementación del CRM va más allá de la puesta en marcha de diversas herramientas tecnológicas, ya que implica un cambio en la visión y filosofía de la empresa hacia un enfoque cliente-céntrico. Para la implementación de dicha estrategia, se propone un proceso lineal que constaría de los siguientes pasos: identificación y clasificación de los clientes de la empresa, interacción y relación con ellos, y por último adaptación a sus necesidades.

También se destaca que el atractivo fundamental del CRM para las empresas es su capacidad para generar ventajas competitivas: al pasar de un enfoque producto-céntrico a otro centrado en el cliente, la empresa obtiene una ventaja sustentada en el conocimiento que le proporciona el análisis de la información recabada.

Como último aspecto a resaltar, se subraya el carácter global de dicha estrategia, que supera las competencias del departamento de marketing y abarca a toda empresa. Se insiste también en que el CRM es más que un *concepto de moda*, puesto que supone una nueva tendencia estratégica para abordar con éxito la gestión de empresas.

Un segundo trabajo a comentar es el realizado por Ryals y Knox (2001), que se centra en el análisis de tres cuestiones fundamentales que permiten el desarrollo del CRM: organización y cultura organizativa, definición de un sistema de medida e integración interdepartamental. Dicho estudio no aborda al CRM desde una perspectiva tecnológica sino organizativa, ya que considera, como pilares que apoyan la estrategia, aspectos tales como la orientación a la relación, la retención de clientes y la generación de un valor añadido superior a través de la gestión de procesos. Si bien es cierto que la tecnología juega un papel clave al posibilitar la puesta en marcha de dicha iniciativa, la clave del éxito de CRM se encuentra fundamentalmente en los factores organizativos comentados y no en las herramientas tecnológicas que se apliquen. A continuación comentaremos detalladamente cada uno de los factores analizados y destacaremos algunas conclusiones.

Respecto a la organización y cultura organizativa, se resalta la idea de que el proceso de adopción de una estrategia centrada en el cliente requiere una cultura organizativa flexible y adaptable al cambio. Otro aspecto clave para implementar con éxito el cambio cultural que conlleva el CRM es la comunicación organizativa: si dicho cambio no se comunica de manera efectiva a todo el personal implicado en el proceso, el fracaso de la iniciativa será muy probable.

En cuanto a la definición de un sistema de evaluación, se destaca la actual ausencia de medidas de resultados adecuadas a la hora de valorar una estrategia CRM. La mayor parte de las medidas utilizadas por empresas adolecen de un enfoque a corto plazo (por ejemplo, retorno de la inversión), y carecen de la profundidad necesaria para medir un aspecto tan complejo como es la orientación al cliente. Considerando que los empleados son los responsables finales de la buena marcha de estas relaciones, se propone el establecimiento de un sistema de medida que facilite y recompense la orientación al cliente por parte del personal.

Centrándonos en la integración interdepartamental, este aspecto también se presenta como requisito básico para el éxito de una iniciativa CRM. Si asumimos que dicha estrategia implica diversos procesos, tales como recogida y análisis coordinado de información relevante sobre clientes, desarrollo de estrategias de marketing que personalicen la relación e incremento del valor añadido a través de las distintas interacciones, podemos concluir que dichos procesos no son factibles sin una integración de las distintas funciones y departamentos de la empresa. Por tanto, se requiere un enfoque integrado que elimine las barreras funcionales y coordine los departamentos de marketing y tecnología hacia un objetivo común.

Como conclusiones de dicho trabajo, podemos resaltar la idea de que la implementación exitosa del CRM requiere no sólo una mejora tecnológica, sino también el desarrollo de una filosofía relacional, que implique una reorganización de la empresa en torno a sus clientes. Dicha reorganización conlleva cambios en la cultura organizativa, en los sistemas de evaluación e incentivos, así como en las prácticas de negocio, de forma que los distintos departamentos trabajen de forma coordinada con el fin de mejorar la orientación al cliente. Todos estos cambios no podrán ser llevados a cabo si no se impulsan y promueven desde las capas más altas de la organización, por lo que el apoyo y compromiso de la alta dirección se presenta como un factor clave de éxito a la hora de poner en marcha una iniciativa CRM.

Un tercer trabajo a comentar es el realizado por Parvatiyar y Sheth (2001), que presenta un carácter eminentemente teórico, ya que en él se abordan los

fundamentos conceptuales del CRM, apoyándose en una extensa revisión de la literatura sobre marketing relacional y sistemas de información.

Partiendo de la idea de que la filosofía relacional realmente está presente en los negocios desde la era preindustrial, se analizan una serie de factores que han contribuido al rápido desarrollo y evolución del CRM. Entre estos factores podemos destacar el proceso de desintermediación que está teniendo lugar en algunas industrias, el crecimiento del peso del sector servicios en la economía y los incrementos en las expectativas de los clientes y en la competitividad del entorno.

Basándose en estudios de distintos modelos sobre procesos relacionales, sus autores proponen un modelo de procesos para el CRM que comprende cuatro etapas o subprocesos fundamentales: proceso de formación de la relación con clientes, proceso de gestión de la relación, proceso de evaluación del resultado relacional y proceso de evolución o mejora del CRM. A continuación se ofrece un breve análisis de los cuatro subprocesos y los distintos pasos que conlleva su implementación:

- *Proceso de formación de la relación:* comprende las decisiones empresariales relativas a la iniciación de actividades relacionales de colaboración o cooperación, tanto con un cliente específico como con un determinado grupo de clientes.
- *Proceso de gestión del CRM:* Una vez que el programa es diseñado y puesto en marcha, las relaciones individuales deben ser gestionadas y dirigidas. En este punto es fundamental la mejora de la comunicación, tanto con los clientes, que debe ser posibilitada a través de distintos canales, como entre las distintas partes de la organización. Hay que considerar también la importancia del factor humano en dicho proceso.
- *Medidas de resultados del CRM:* El análisis de resultados periódicos en el CRM es necesario para evaluar si el programa está alcanzando las expectativas y si es sostenible en el largo plazo. Sin estas medidas

de resultados, será difícil tomar decisiones objetivas respecto a la continuación, modificación o finalización de una iniciativa de este tipo.

- *Proceso de evolución del CRM:* Este proceso incluye decisiones respecto a la continuación, finalización, mejora y modificación de las relaciones establecidas.

Tras analizar los distintos subprocesos, en dicho trabajo se profundiza en algunos aspectos importantes relacionados con la implementación de un sistema de CRM. Como aspecto fundamental a considerar, ya que los clientes interactúan con distintos canales de la empresa, se subraya la necesidad de que los distintos departamentos o unidades compartan la información que poseen sobre un cliente, y sobre las distintas interacciones efectuadas con él. Otro aspecto a resaltar, que a menudo provoca fracasos en la implementación de CRM, es el hecho de que algunas compañías depositen en el departamento de nuevas tecnologías toda la responsabilidad en la puesta en marcha del sistema. Se destaca la idea que las herramientas CRM constituyen un medio para apoyar a la organización en la construcción de relaciones con clientes, pero sin la estrategia y el plan de implementación apropiado no se podrán conseguir resultados exitosos en la puesta en marcha de CRM.

El estudio analizado finaliza discutiendo el potencial de CRM y marketing relacional para ser considerados como una disciplina propia de investigación en marketing. Para que este fenómeno se produzca, según sus autores, debe avanzarse hacia una clara delimitación conceptual y hacia la construcción de una definición del término generalmente aceptada por la comunidad científica. También sería necesaria la utilización de métodos de investigación longitudinal, que mediante el uso de series temporales muestren la evolución del fenómeno, así como el desarrollo de una teoría explicativa y una serie de constructos propios de la disciplina.

Por su parte Tan, Yen y Fang (2002) ofrecen una visión global del concepto de CRM, considerando aspectos tales como: definición y evolución del

término, componentes, relación entre el CRM y otras aplicaciones tecnológicas de gestión (*Enterprise Resource Planning, Supply Chain Management y Data Warehousing*), y pronósticos de futuro. Sin embargo, al presentar todos estos apartados un enfoque eminentemente técnico, en nuestro resumen vamos a centrarnos en el análisis de los factores que influyen en la implementación del sistema, ya que sus autores insisten en la idea de que el CRM debe ser considerado como una iniciativa global, que no debe limitarse únicamente al ámbito tecnológico.

En dicho trabajo se destacan seis factores necesarios para la implementación efectiva de una iniciativa CRM: estrategia organizativa centrada en el cliente, compromiso del personal (a todos los niveles), mejora o rediseño de procesos, tecnología y software apropiados e infraestructura adecuada. Se comenta también que dicha implementación debe producirse de manera progresiva y siguiendo unas etapas determinadas, ya que una puesta en marcha *explosiva* del sistema (en el artículo se denomina método *Big Bang*) puede ser desastrosa.

Las fases críticas para una exitosa implementación del CRM según dichos autores son: investigación de mercado y definición de objetivos, establecimiento y comunicación de la estrategia cliente-céntrica, planificación y preparación, rediseño de los procesos de trabajo consolidando los recursos corporativos, elección del software adecuado y finalización del proceso siguiendo una orientación de mejora continua.

Dicho artículo concluye proporcionando estimaciones del crecimiento de CRM en futuros periodos, que se prevé como explosivo, ya que, como afirman sus autores, dicha estrategia se encuentra aún en una etapa de introducción o *infancia*. Es más, sus autores subrayan que en el entorno actual, en el que la competencia se globaliza y las empresas tratan de buscar ventajas competitivas basadas en la información, el CRM se sitúa como estrategia válida para que las empresas maximicen el valor y la rentabilidad de sus relaciones con clientes.

Un último estudio a analizar dentro del presente apartado es el desarrollado por Payne y Frow (2005), que se plantea como objetivo el desarrollo un marco conceptual para el CRM que ayude a mejorar su comprensión. Partiendo de la importancia del concepto, y de la necesidad de investigación existente en la materia, sus autores profundizan en la definición del CRM e identifican tres perspectivas a la hora de concebir al CRM en la literatura: una primera perspectiva lo define desde una visión exclusivamente táctica como solución tecnológica; una segunda perspectiva, de carácter intermedio, considera al CRM como conjunto integrado de soluciones tecnológicas orientadas al cliente; y una tercera perspectiva sigue un enfoque estratégico y define al CRM como gestión selectiva de las relaciones con clientes con objeto de crear valor. En el presente estudio se defiende esta última perspectiva, ya que conciben al CRM desde un contexto estratégico.

Además, Payne y Frow (2005) basándose tanto en el análisis de la literatura como en fuentes primarias (entrevistas con expertos, sesiones de trabajo), desarrollaron un marco conceptual, de carácter interfuncional, para el CRM, que consta de cinco procesos clave:

- *Proceso de desarrollo de la estrategia:* que incluye tanto la estrategia de negocio como la estrategia de clientes.
- *Proceso de creación de valor:* cuyos elementos claves son determinar el valor que la empresa puede ofrecer a sus clientes, determinar el valor que puede recibir de los mismos y gestionar adecuadamente dicho intercambio de valor.
- *Proceso de integración multicanal:* se centra en la elección de la combinación más adecuada de canales a utilizar y en la integración de dichos canales para obtener una visión unificada del cliente.
- *Proceso de gestión de la información:* se refiere a la recogida y utilización de información de clientes para generar una visión cliente-céntrica y una respuesta adecuada.

- *Proceso de análisis de resultados*: analiza si los objetivos estratégicos respecto al CRM se están alcanzando y sirve como base al planteamiento de futuras mejoras.

Como hemos observado, el marco conceptual analizado ilustra un conjunto interactivo de procesos estratégicos que comienzan con un profundo análisis estratégico y concluyen con una mejora en los resultados empresariales y un incremento en el valor generado a clientes. Por tanto, el presente marco se presenta como punto de partida para avanzar y profundizar en el desarrollo teórico del CRM como concepto estratégico.

3.3.2 Estudios de carácter gerencial

En este apartado vamos a centrarnos en estudios que abordan el CRM desde un punto de vista eminentemente gerencial, es decir, artículos dirigidos a profesionales en la gestión de empresas. El análisis de dichos trabajos nos resultará útil para conocer el aspecto práctico de dicha estrategia y los principales corrientes de investigación que se están siguiendo en este ámbito. Analizaremos artículos publicados en revistas tales como: *Harvard Business Review*, *Harvard Deusto-Marketing y Ventas*, *Marketing Management*, *Marketing + Ventas* o *The Business Review*.

Con objeto de clasificar los distintos estudios analizados, nos basamos en las aportaciones de Hart, Hogg y Banerjee (2004), que tras examinar diversos estudios previos llegaron a la conclusión de que pueden definirse cuatro áreas claves dentro de la investigación sobre CRM como estrategia de negocio. Dichas áreas son las siguientes: objetivos que persiguen las empresas al implantar dicha estrategia (o beneficios que se esperan de la misma), *factores de éxito en su implantación*, *causas del fracaso* y *sistemas de evaluación CRM*. Basándonos en dichas cuestiones claves, vamos a clasificar los distintos artículos de carácter gerencial que hemos localizado en la revisión de la literatura efectuada (Véase Tabla 3.4).

Tabla 3.4: Clasificación de artículos

Aspectos claves	Estudios	Principales resultados
1. Objetivos de la implementación del CRM	<p>Rubio (2003)</p> <p>Widlund (2003)</p> <p>Renart (2004)</p> <p>Lin et al. (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la satisfacción y retención de clientes - Mejorar la interacción del cliente en cada canal - Predecir el comportamiento del cliente - Maximizar el valor de su ciclo de vida <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la satisfacción del cliente y de la cuota de clientes de alto valor - Mejora de la efectividad del equipo de ventas - Reducción del ciclo de ventas - Gestión de clientes multicanal - Disminución del tiempo de lanzamiento de nuevos productos y del coste medio de captación de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Mayor conocimiento del cliente - Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes - Aumento de las ventas - Reducción de los costes de servicio <p>a) Objetivos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la lealtad de clientes - Mayor efectividad en la gestión y eficiencia en costes - Segmentación de mercados - Mejora en la capacidad de respuesta a la competencia <p>b) Objetivos tácticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora en el servicio al cliente y en la satisfacción de sus necesidades - Mejora en la actualización y transmisión de datos
2. Factores de éxito en la implementación del CRM	<p>Rigby, Reichheld y Schefter (2002)</p> <p>Yu (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y adquirir los clientes de mayor valor - Elaborar una proposición de valor adecuada - Definir los procesos óptimamente - Motivar a los empleados - Aprendizaje continuo <ul style="list-style-type: none"> - Visión cliente-céntrica - Cultura corporativa adecuada - Mejora tecnológica y en procesos - Compromiso financiero - Énfasis en la gestión del cambio - Apoyo de la alta dirección

Aspectos claves	Estudios	Principales resultados
2. Factores de éxito en la implementación del CRM	<p>Rubio (2003)</p> <p>Starkey y Woodcock (2002)</p> <p>San Segundo (2004)</p> <p>Widlund (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de los recursos necesarios - Alineamiento organizativo y ejecutivo - Rediseño y ajuste de procesos - Infraestructura tecnológica y aplicaciones clave - Definición de un plan de ejecución - Formación de usuarios - Cultura organizativa centrada en el cliente - Planificación flexible del sistema - Infraestructura tecnológica y de personal bien desarrolladas y enfocadas hacia el cliente - Enfoque corporativo del proyecto: coordinación y apoyo de diversos departamentos - Apoyo explícito de la alta dirección - Establecimiento de sistemas de control - Alineación de objetivos y puesta en marcha de un sistema de incentivos para el personal - Valoración de capacidades y recursos necesarios para el proyecto - Planificación estratégica que asegure la continuidad del sistema - Desarrollar estrategias centradas en el cliente - Rediseñar responsabilidades y roles - Reingeniería de procesos de trabajo - Considerar la tecnología como medio de apoyo (no como protagonista)
3. Causas del fracaso en la implementación del CRM	<p>Rigby (2002); Renart (2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar CRM sin diseñar antes una estrategia de relación con el cliente - Poner en marcha el sistema antes de realizar los cambios organizativos necesarios - Pensar que cuanto más tecnología, mejor - Asumir que el cliente siempre quiere mantener una relación con la empresa

Como conclusión del análisis, y tal y como observamos en la Tabla 3.4, podemos destacar que la mayor parte de la bibliografía analizada se centra en las categorías de factores de éxito y causas de fracaso de la implementación de estrategias CRM (Rigby et al., 2002; Yu, 2001; Rubio, 2003; Starkey y Wookcock, 2002; San Segundo, 2004; Widlund, 2003; Renart, 2004; Costa, Trascasa y Soria, 2003). Por otra parte, entre los factores de éxito más citados podemos destacar la existencia de una cultura corporativa centrada en el cliente, el apoyo explícito de la alta dirección y el contar con los recursos tecnológicos y de personal necesarios para la puesta en marcha de la estrategia CRM. Respecto a las causas de fracaso, las más mencionadas son: conceder un protagonismo excesivo a las TI, desajuste del proyecto CRM con la estrategia general del negocio y baja implicación de la alta dirección. El área en la que encontramos un menor número de trabajos es la que se refiere a sistemas de evaluación del CRM, por lo que encontramos necesidad de investigación en dicha área, definiendo escalas de medida para los resultados del CRM que orienten a las empresas para su correcta implementación.

3.4 Estudios empíricos de carácter exploratorio-descriptivo

En el presente apartado nos centramos en el análisis de distintos trabajos que, si bien siguen una metodología empírica, no se plantean como objetivo la validación de un modelo teórico, sino que tratan de conocer el grado de implementación del CRM en un sector determinado o las características de tales iniciativas, por lo que podemos considerar que presentan un carácter exploratorio-descriptivo. Analizaremos en primer lugar distintos estudios realizados a nivel internacional, para posteriormente centrarnos en diversos trabajos que detallan la situación del CRM en nuestro país.

3.4.1 Estudios realizados a nivel internacional

Con objeto de sintetizar los distintos trabajos que podemos encuadrar en este bloque, hemos realizado distintas tablas resumen, que clasifican los estudios según se centren en la aplicación del CRM en un solo sector, o presenten un carácter multisectorial (Véanse Tablas 3.5 y 3.6). En dichas tablas analizamos ocho estudios que se centran en un solo sector y cuatro que son multisectoriales.

Tabla 3.5: Resultados de estudios empíricos centrados en un solo sector

Autor	Diseño de la investigación	Principales resultados
Ryals y Payne (2001)	Estudio cualitativo basado en entrevistas en profundidad a 11 empresas del sector financiero y asegurador en Reino Unido.	Todas las empresas encuestadas estaban usando el CRM y lo consideraban como factor crítico a la hora de gestionar sus negocios. Se definen cinco categorías respecto al grado de avance del CRM: la muestra analizada puede encuadrarse en un grado de avance y desarrollo intermedio.
Karakostas, Kardaras y Papathanassiou (2005)	Cuestionario exploratorio cumplimentado por 21 empresas financieras en Reino Unido.	Las empresas encuestadas afirmaron no estar aprovechando todo el potencial estratégico que ofrecen los sistemas CRM. Se detectaron diversos fallos en su implementación que, en su mayoría no estaban relacionados con problemas técnicos, sino con aspectos como la integración de los procesos de negocio, la evaluación del sistema y el desarrollo de una cultura centrada en el cliente.

Autor	Diseño de la investigación	Principales resultados
Kenyon y Vakola (2003)	Encuesta cumplimentada por 40 empresas de comercio minorista en Reino Unido seleccionadas aleatoriamente de una base de datos especializada.	Existe un bajo nivel de implementación de soluciones CRM en el sector analizado, sólo el sub-sector de alimentación estaba avanzado en la puesta en marcha de estrategias de este tipo. Los resultados mostraban también falta de planificación para integrar la tecnología existente y falta de voluntad para invertir en la tecnología necesaria con objeto de mejorar la situación actual.
Cheng, Chang y Liu (2005)	El estudio se centra en el sector de residencias de tercera edad y combina dos herramientas para la recogida de datos: entrevistas con expertos y cuestionario de investigación (la muestra asciende a 211 residencias en Taiwán)	Los resultados del estudio muestran que la mayoría de establecimientos de este tipo no están desarrollando aún estrategias CRM con carácter formalizado. Se propone un marco conceptual para la implementación de un sistema CRM en residencias de 3ª edad, resaltando como aspectos clave de esta implementación el apoyo de la alta dirección y la participación de todos los miembros de la organización.
Luck y Lancaster (2003)	Cuestionario web cumplimentado por 17 compañías del sector hotelero en Reino Unido.	Los resultados mostraban un bajo nivel de implementación de soluciones CRM en la muestra analizada. La mayor parte de los hoteles no estaban aprovechando todo el potencial de su página web, limitando su uso a fines informativos y de reserva. Sin embargo, existen expectativas favorables de cara a la implementación de soluciones CRM en el sector en un futuro cercano.
Lin y Su (2003)	Estudio de campo basado en cuestionario a una muestra de 19 hoteles de alta calidad en Taiwán.	La mayor parte de los hoteles encuestados se encontraban aún en una etapa preliminar respecto a la aplicación de CRM. No existía una conciencia en el sector acerca de la importancia de gestionar adecuadamente el conocimiento de clientes. Asimismo, aunque disponían de una gran proporción de tecnologías de conexión con el mercado, no se aprovechan plenamente para mejorar el valor añadido o la satisfacción de los clientes.

Autor	Diseño de la investigación	Principales resultados
Seeman y O'Hara (2006)	Estudio piloto sobre la implementación de un sistema CRM en un centro de educación superior en los Estados Unidos. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas tanto a estudiantes como a responsables del sistema, antes y después de la implementación del mismo.	Los principales beneficios que se derivan de la implementación de una estrategia CRM en un entorno universitario eran los siguientes: enfoque centrado en los estudiantes, mejora en la información a clientes y en la gestión de los procesos, incremento en la lealtad de los estudiantes, así como en la retención y satisfacción con los programas y servicios del centro de estudios.
Raisinghani (2005)	Estudio de casos sobre la implantación de CRM en cinco centros hospitalarios de Alemania y Holanda.	A pesar de que en centros de este tipo la visión cliente-céntrica es fundamental, en ninguno de los hospitales considerados se había implementado un sistema CRM integrado. Los resultados mostraban una fragmentación evidente en aspectos tales como la recogida y análisis de la información sobre clientes, que dependían de funciones organizativas distintas. Las principales barreras al cambio tecnológico en este sector se encontraban en aspectos relacionados con la seguridad y confidencialidad de la información de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.6: Resultados de estudios empíricos de carácter multisectorial

Autor	Diseño de la investigación	Principales resultados
Shin (2004)	Utiliza datos secundarios de un directorio de empresas norteamericanas (<i>Information Week</i>) del sector manufacturero y de servicios.	El estudio se centró en empresas de dos sectores diferenciados que estaban llevando a cabo iniciativas CRM. En ambos sectores se observó como tales iniciativas contribuían a los resultados de la empresa, ya sea medido como margen bruto, ingreso por empleado, como rentabilidad de las operaciones o como rendimiento del capital propio.
Falk (2005)	Utiliza datos secundarios de e-business w@tch: estudio que abarca a más de 15 sectores de distintos países europeos.	Los sectores que estaban implementando el CRM en mayor medida fueron: telecomunicaciones y servicios informáticos, seguidos por el sector financiero y asegurador. Se observó que los sectores donde existe mayor intensidad en el uso de TIC, así como una demanda de personal experto eran los más propensos a la puesta en marcha de estrategias CRM. Los resultados confirmaron que la introducción del sistema provoca cambios en la estructura organizativa así como en la estructura de poder y responsabilidad interna.
Reinartz, Krafft y Hoyer (2004)	Utiliza datos primarios derivados de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 211 empresas de los sectores financiero, hotelero, energético y comercio <i>online</i> de diversos países europeos.	Los resultados mostraron que la implementación del CRM tenía un impacto positivo en los resultados de la empresa, lo que se confirmó en los distintos sectores considerados. Se comprobó la importancia del factor humano en la implementación exitosa de un programa CRM: el impacto en resultados era mayor si la empresa contaba con una estructura organizativa y sistema de incentivos adecuados.
Dous et al. (2005)	Utiliza datos primarios procedentes de un cuestionario web cumplimentado por 89 empresas de Alemania, Austria y Suiza pertenecientes a diversos sectores: financiero, seguros, telecomunicaciones, comercio, industria, transporte. También utiliza el análisis de casos de tres grandes multinacionales.	Los datos mostraban como perfil de empresa usuaria del CRM a empresas de gran tamaño y pertenecientes al sector financiero. Dicho estudio demuestra la relevancia de las capacidades de gestión del conocimiento en el resultado de estrategias CRM. No obstante, se observó una baja utilización de dichas capacidades en las empresas usuarias de CRM analizadas.

Fuente: Elaboración propia

De la observación de los distintos estudios podemos afirmar, en términos generales, que existe un bajo grado de implementación del CRM en los distintos sectores analizados. Destacando, tal y como afirma Falk (2005), que los sectores financiero y asegurador son los que muestran un mayor grado de avance en estos temas. Hay que considerar también que la mayoría de los estudios se realizan en países europeos (Reino Unido y Alemania principalmente) que han sido pioneros en la puesta en marcha de estas estrategias. Posteriormente analizaremos varios estudios realizados en nuestro país, que nos permitirán conocer nuestro grado de desarrollo en la implementación del CRM.

Otra idea comentada en diversos trabajos empíricos es que, efectivamente, la puesta en marcha de estrategias CRM tiene un impacto positivo en los resultados de la empresa, ya sean medidos en términos económicos (Reinartz, Krafft y Hoyer, 2004; Shin, 2004) o considerando aspectos tales como la satisfacción y lealtad de los clientes (Seeman y O'Hara, 2006).

Curiosamente, como principales barreras a la hora de implementar iniciativas CRM no se citan los aspectos técnicos. De esta manera, los principales obstáculos para la puesta en marcha exitosa de dichas estrategias se encuentran relacionados con factores organizativos y de gestión como son los siguientes (Karakostas, Kardaras y Papathanassiou, 2005; Cheng, Chang y Liu, 2005; Reinartz, Krafft y Hoyer, 2004): integración de la tecnología con los procesos de negocio, desarrollo de una cultura organizativa centrada en el cliente, establecimiento de sistemas de evaluación adecuados, apoyo de la alta dirección, implicación de todo el personal en la puesta en marcha de la estrategia y sistema de incentivos adecuado.

3.4.2 Estudios realizados en España

Con objeto de observar el grado de avance y desarrollo de nuestro país en cuanto a la implementación y desarrollo de estrategias CRM, vamos a analizar diversos estudios realizados por la Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR; 2002, 2003) y por la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE-FECMD, 2005). También examinaremos diversos estudios desarrollados

por García de Madariaga (2003, 2004), en los que se compara el grado de desarrollo del CRM en nuestro país con el de Estados Unidos. Si bien es cierto que dichos estudios presentan un carácter eminentemente gerencial y práctico, dada la escasez de estudios empíricos realizados sobre la materia, nos ha parecido interesante incluir el resumen de dichos trabajos para conocer la situación de CRM en España.

3.4.2.1 I Estudio sobre CRM en España (AEMR, 2002)

En este estudio, de carácter fundamentalmente exploratorio dado el carácter novedoso del concepto en el momento de su realización, se pretende profundizar en aspectos tales como el conocimiento sobre el CRM, su implementación y la motivación de las empresas para poner en marcha dicha estrategia.

La metodología utilizada en el estudio combina una visión cualitativa, mediante entrevistas en profundidad a responsables del CRM de algunas de las principales empresas del país, y una visión cuantitativa, a través de entrevistas telefónicas. Se realizaron 8 entrevistas personales a expertos y 400 entrevistas telefónicas a empresas de diversos sectores: financiero, seguros, sanidad, distribución, telefonía, suministros, editoriales y carburantes.

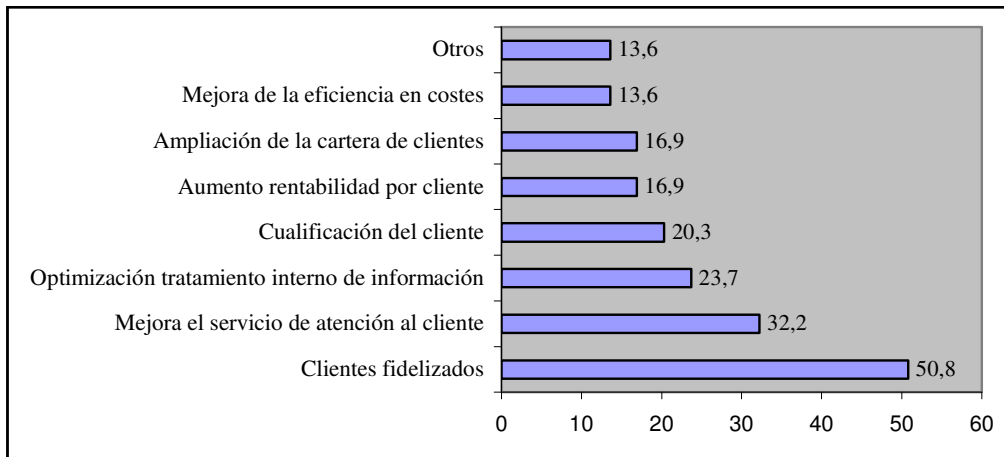
Respecto a los resultados del estudio, en el apartado de conocimiento acerca del CRM podemos observar como, en general, existía un fuerte desconocimiento de dicha estrategia, ya que aproximadamente un 50% de las empresas encuestadas afirmaron tener nociones muy básicas o nulas del concepto. Este hecho puede deberse a que en el período temporal en que se realizó el estudio, el concepto se estaba introduciendo en España y no era conocido aún por la mayoría de las empresas. Es más, si analizamos el grado de conocimiento según el nivel de facturación de las empresas, podemos observar como el desconocimiento sobre CRM era más elevado en empresas de un nivel más bajo de facturación (inferior a 6 millones de euros).

Si desglosamos el nivel de conocimiento de la estrategia por área de actividad podemos observar como el sector de banca, seguros y servicios financieros es el que ofrecía un mayor conocimiento al respecto. Estos resultados son consistentes con los estudios internacionales que hemos analizado anteriormente, que muestran al sector financiero como uno de los más avanzados en la materia. En su contra, de los sectores analizados, el de servicios sanitarios es el que registró un mayor desconocimiento acerca del concepto.

En el apartado de implementación del CRM, cabe destacar el hecho de que sólo un 34 % de los entrevistados estaban utilizando o implementando una estrategia de este tipo. Este dato no debe sorprendernos si tenemos en cuenta el escaso grado de conocimiento citado anteriormente.

Centrándonos en los resultados obtenidos por las empresas que efectivamente estaban llevando a cabo estrategias de este tipo (Véase Figura 3.3), podemos destacar la fidelización de clientes y la mejora del servicio a los mismos.

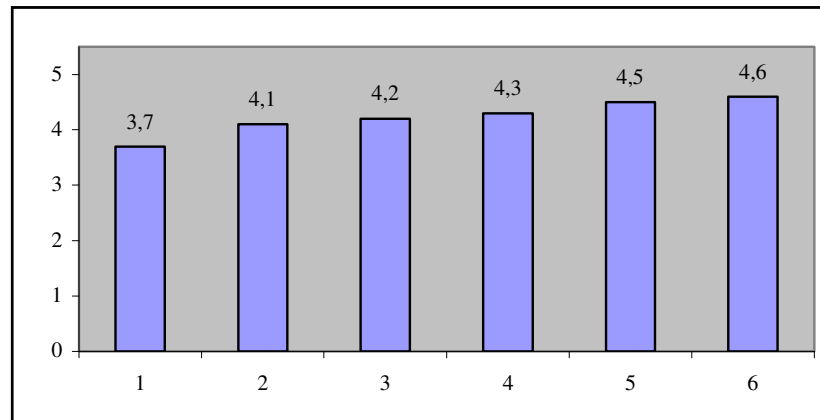
Figura 3.3: Resultados obtenidos al implantar CRM



Fuente: Elaboración propia a partir de AEMR (2002)

Por último, respecto a los factores de éxito citados por las empresas a las horas de implementar una estrategia CRM (Véase Figura 3.4), podemos destacar como más valorados la importancia de enfocar la mentalidad de la empresa hacia el cliente y de contar con el apoyo de la dirección general de la misma.

Figura 3.4: Valoración factores claves de éxito de una estrategia CRM



1. Importancia disponer de un Contact Center eficiente
2. Importancia disponer herramientas tecnológicas adecuadas
3. Importancia involucrar toda la organización
4. Importancia contar con personal cualificado
5. Importancia contar apoyo dirección general
6. Importancia enfocar mentalidad de la empresa hacia el cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de AEMR (2002)

De este primer estudio sobre el CRM en España podemos destacar las siguientes conclusiones:

- Se observó un gran desconocimiento sobre la estrategia CRM: de las 400 empresas encuestadas, el nivel de conocimiento del concepto CRM entre directivos y responsables fue de tan sólo un 44%, resultando tener el 56% restante un conocimiento básico o casi nulo.
- A pesar de existir un bajo grado de implementación del CRM, las empresas que efectivamente estaban poniendo en marcha el sistema obtuvieron los resultados esperados, es decir, la fidelización de los clientes (50,8%) y la mejora en el servicio de atención a los mismos (32,2%).

3.4.2.2 II Estudio sobre CRM en España (AEMR, 2003)

El presente estudio tiene como objeto seguir profundizando en el grado de desarrollo del CRM en nuestro país, analizando aspectos tales como grado de implementación, presupuesto destinado a tal efecto, sectores en los que hay mayor

grado de utilización del CRM o período de tiempo necesario para su puesta en marcha. Para ello se diseñó una muestra multisectorial que abarcó a más de 500 empresas españolas que fueron encuestadas en 2003.

Como resultados a destacar, si nos centramos en el grado de implementación de CRM, el estudio nos muestra que un 56,5% de las empresas españolas encuestadas manifestaron estar utilizando en dichos momentos soluciones de CRM en sus negocios. Por tanto, comparando los resultados con los del anterior estudio realizado, podemos observar una tendencia positiva en el nivel de implementación: si en el año 2002 tan sólo un 34% de las empresas encuestadas disponían de sistemas CRM para relacionarse con sus clientes, a lo largo del año 2003 dicha cifra se incrementó hasta situarse en un 56,5%, lo que supone un aumento interanual del 22%.

Otro de los aspectos destacados en este II Estudio del CRM en España es el presupuesto que los departamentos de marketing de las compañías dedicaban a acciones de CRM. Podemos observar como la mayor parte de empresas encuestadas (39,1%), manifestaron dedicar entre un 1% y un 10% de dicho presupuesto a la puesta en marcha de CRM, mientras que sólo un 13,3% dedican más del 40%. En este sentido, sólo un 7,4% de las empresas afirmaron haber destinado más de 600.000 euros a la puesta en marcha del CRM mientras que, la gran mayoría, un 75%, declararon haber invertido menos de 180.000 euros.

También podemos observar en el estudio como la implementación de este tipo de acciones guardaba relación directa con el volumen de facturación de la compañía y destacaba, sobre todo, en el sector de banca, seguros y servicios financieros (74,3%) y en el sector de venta minorista de productos de consumo y automoción (65%). En el estudio se nos indica además, que un 47% de las empresas expresaron haber necesitado ayuda externa a la hora de implementar y poner en funcionamiento las herramientas de CRM.

Finalmente, respecto al período de implementación que requiere una iniciativa de este tipo, el estudio mostraba que un 58% de las empresas afirmaron

que dicho período fue inferior a un año, mientras que un 15,2% declararon haber necesitado más de dos años para efectuar la puesta en marcha total del sistema.

Por tanto, como conclusiones de este II Estudio del CRM en España podemos destacar como se observa un incremento en el grado de implementación de iniciativas de este tipo, en relación a los resultados obtenidos en el estudio anterior (referidos al año 2002). Analizando los niveles de implementación por sectores, se observó como los sectores de banca, seguros y servicios financieros eran los que mostraban un mayor grado de utilización de la estrategia (al igual que afirmábamos en el estudio anterior). No obstante, a pesar de la evolución de los niveles de implementación, podemos observar también como la mayor parte de las empresas encuestadas destinaban un reducido porcentaje de su presupuesto a la puesta en marcha de dichas iniciativas.

3.4.2.3 III Estudio sobre CRM en España (AECEM-FECEMD, 2005)

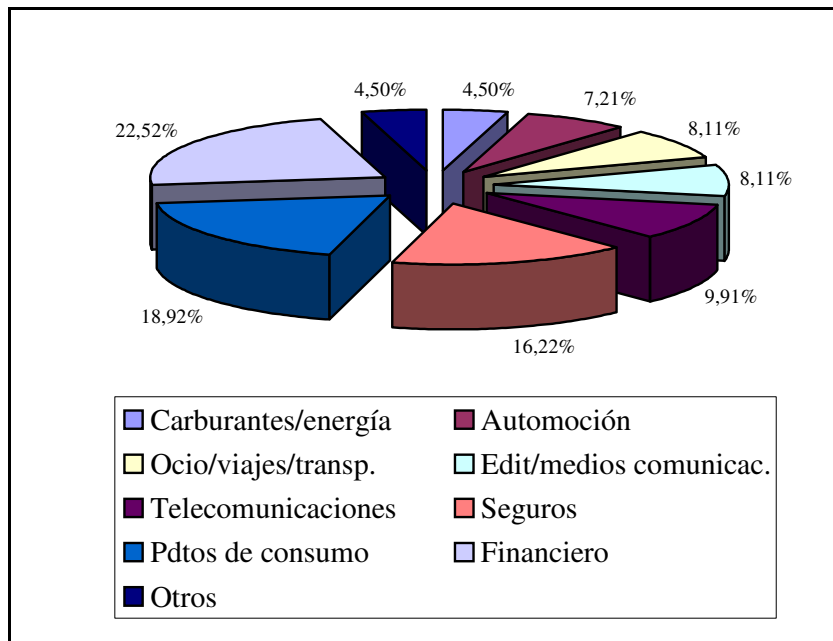
Con objeto de seguir profundizando en el concepto, en su grado de desarrollo y en las diferentes fases que conlleva la implementación del CRM, la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM-FECEMD) llevó a cabo, en el año 2005, el *III estudio de CRM en España*. En este estudio no se pretendió comparar el grado de implementación con el de años anteriores, sino profundizar en cada uno de los grandes aspectos que finalmente configuran un CRM. Se consideró que el concepto no debía circunscribirse a un ámbito operacional, sino que precisaba ser contemplado desde un ámbito global, considerando diversos aspectos igualmente importantes. Los ámbitos contemplados a la hora de estudiar el CRM fueron los siguientes:

- Base de datos y tratamiento de la información
- CRM analítico: capacidad de generar información de valor añadido a partir de los datos disponibles en la compañía (soluciones de generación de consulta e informes (*Q&R, Data Mining, Geomarketing*)).
- CRM colaborativo: gestión de campañas (disponibilidad de múltiples canales de información cliente-empresa e integración de su información).

- Canales de comunicación con el cliente: se considera cada canal como solución independiente para relacionarse con el cliente (*Call center*, Internet...)

Respecto a la metodología del estudio, partiendo de una base de datos de distintos sectores de actividad, se envió un cuestionario a 5000 empresas españolas a través de diversos canales de comunicación. La muestra final a analizar ascendió a 120 empresas de distintos sectores (véase Figura 3.5) que se encontraban utilizando un sistema CRM.

Figura 3.5: Resumen de la estructura de sectores de actividad para el estudio



Fuente: Elaboración propia a partir de AEMR (2005)

Las empresas participantes en este estudio reflejan el perfil de aquellas organizaciones pioneras en la implantación de soluciones CRM en los distintos ámbitos mencionados anteriormente. Como perfil aproximado de las compañías que integraban la muestra, podemos citar a empresas de más de 500 empleados, con una facturación superior a 60 millones de euros, con una tipología de clientes mixtas o B2C (*business to consumer*) y de diversos sectores de actividad.

Aunque el estudio nos muestra resultados específicos para cada uno de los ámbitos considerados, dado que el objeto de nuestro análisis es conocer la situación general en cuanto al grado de avance y desarrollo del CRM en nuestro país, vamos a centrarnos en los resultados obtenidos al considerar el CRM como concepto global.

En lo que se refiere a la inversión en la implantación de soluciones CRM, podemos observar como el presupuesto adjudicado a tal fin se incrementó respecto a años anteriores. Se observó además un incremento en el porcentaje de empresas que dedicaron más de 600.000 euros a la puesta en marcha de dichas soluciones.

En el análisis de la responsabilidad sobre el CRM, se observó como la Dirección General ganó protagonismo en la consideración como responsable *global*, aunque quedaba por detrás de la responsabilidad de Marketing o Comercial. Asimismo, podemos afirmar que los departamentos de Sistemas/TI se presentaban como relevantes en la implantación particular de cualquiera de los entornos considerados, pero no tanto en el liderazgo de la estrategia global en las organizaciones.

Por último, en dicho estudio fueron analizados los factores más importantes considerados por las empresas a la hora de implementar con éxito una estrategia CRM. Para ello, se solicitó la calificación “alta/media/baja” para algunos factores relevantes en la implementación de la estrategia. Del anterior análisis, se resaltaron los siguientes factores en base a su mayor significación para la estrategia CRM:

- La mentalidad de la empresa hacia el cliente y la calidad de las Bases de Datos.
- El hecho de disponer de procesos de negocio orientados al cliente, contar con el apoyo de la dirección general e involucrar a toda la organización en dicha estrategia.
- Contar con personal cualificado y disponibilidad de las herramientas tecnológicas adecuadas.

Como conclusiones de este III Estudio del CRM en España podemos resaltar que los datos sobre la inversión en CRM en el año 2005 fueron optimistas para el sector, pues el porcentaje de empresas que afirmaron destinar más de 600.000 euros a este tipo de herramientas fue de un 14,4%, lo supuso un 3,4% más que en el ejercicio anterior. De la misma forma, descendió el número de empresas que declaraban no invertir en CRM.

Respecto a la inversión en cada uno de los ámbitos considerados, el CRM operativo (integración de canales y de información) es el que destacó con una mayor inversión en este período, aunque las bases de datos continuaron siendo uno de los elementos presentes más significativos entre las compañías participantes en el informe (un 73% de ellas declara poseer esta herramienta en funcionamiento).

En cuanto al tiempo medio que empleaban las empresas para desarrollar soluciones CRM, el estudio indica que la mayor parte de las implementaciones en cualquier entorno se finalizaron entre los seis meses y los dos años. Las barreras o dificultades que se encontraban a la hora de llevar a cabo el proceso eran la inadecuación del origen de la información, los elevados costes y la falta de orientación al cliente. Por otra parte, los factores más valorados para lograr una buena estrategia de CRM fueron la orientación de la mentalidad de la empresa hacia el cliente, la calidad de la información en las bases de datos, el apoyo de la dirección general y la necesidad de involucrar a toda la organización.

3.4.2.4 Estudio Prácticas y Tendencias en la Dirección y Gestión de CRM en España (IMRC, 2005)

El presente estudio fue desarrollado por el *Information Management Research Centre* (IMRC) en con objeto de precisar el concepto y la realidad del CRM entre las empresas y administraciones públicas españolas. La muestra consultada fueron 97 empresas españolas de diversos tamaños (predominantemente grandes) y distintos sectores de actividad: industria, servicios, administración pública.

En primer lugar, respecto al grado de implementación del CRM, un 55% de las empresas encuestadas afirmaron estar desarrollando iniciativas de este tipo, mientras que un 2% habían alcanzado incluso un nivel de excelencia en términos de contribución del CRM al negocio. Dentro de las empresas usuarias del CRM, un 20% afirmó que lo utilizaba desde hace más de dos años, por lo que contaban con cierta experiencia en la materia. Las empresas no usuarias de CRM, el 43% restante, afirmó encontrarse aún en una etapa de planificación y aprendizaje respecto al CRM.

Además, se observó cierta relación entre el tamaño de la empresa y su grado de utilización del CRM, de manera que las empresas de mayor tamaño (la mayor parte de la muestra) registraban un mayor nivel de utilización de dichas iniciativas.

Por otra parte, centrándonos en la visión conceptual del CRM, el estudio nos muestra que en las empresas encuestadas predominaba un concepto estratégico del CRM: un 74% consideraban al CRM como estrategia de negocio, mientras que sólo un 18% lo contemplaban exclusivamente como herramienta tecnológica. Además, las empresas mostraron un gran nivel de conciencia respecto de su importancia estratégica. En este sentido, el 98% de las encuestadas consideraban la aportación del CRM como relevante o muy relevante, y un 90% de las mismas se mostraban satisfechas con los resultados de la iniciativa.

Respecto a la responsabilidad sobre el CRM, el estudio nos muestra como en la mayoría de los casos el departamento comercial o el de marketing se situaba como responsable del CRM en la empresa, seguido por los departamentos de sistemas de información y, en menor medida, por la dirección general.

Por último, podemos destacar que los factores considerados como más relevantes por las empresas encuestadas a la hora de implementar y explotar un sistema CRM diferían notablemente según la etapa o momento vital en que se encontrara el proyecto. De esta forma, en las etapas de introducción y planificación los factores citados como más importantes fueron implicación de la alta dirección, liderazgo del proyecto, uso de la tecnología adecuada e integración

de los procesos de negocio. En la etapa de implementación propiamente dicha, los factores de éxito más mencionados fueron gestión del proyecto, gestión del cambio, formación del personal y desarrollo de los conocimientos y habilidades adecuadas. Y finalmente, en las etapas de uso del sistema y crecimiento, los factores más citados fueron la integración de los procesos de negocio, la gestión de la información de clientes, la implicación de los usuarios y una dedicación de recursos adecuada y suficiente.

3.4.2.5 IV Estudio de CRM en España (AECEM-FECEMD, 2007; Álvarez, 2007)

La Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM-FECEMD) desarrolló en el año 2007 el *IV estudio de CRM en España*, para seguir observando la evolución del fenómeno en nuestro país. Para ello se utilizó, al igual que en versiones anteriores del estudio, una muestra de 200 empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad: financiero, asegurador, productos de consumo, etc. Todas ellas eran grandes empresas: contaban con más de 100 empleados y su facturación anual era superior a 60 millones de euros.

Como principales resultados del presente estudio, se observó como las empresas habían incrementado los niveles de inversión en soluciones CRM respecto a períodos anteriores (un 17% afirmó invertir más de 600.000 euros en la puesta en marcha de iniciativas de este tipo). Además, las empresas encuestadas se mostraron muy conscientes de la importancia de invertir en iniciativas CRM como medio para incrementar su competitividad.

Con respecto a las dificultades para la correcta implementación del CRM a nivel global, las más mencionadas fueron el no disponer de la tecnología adecuada, la falta de personal cualificado, el coste de la implementación y la falta de apoyo de la alta dirección.

Centrándonos en la responsabilidad sobre los diferentes ámbitos del CRM, contemplamos un protagonismo fundamental de los departamentos de marketing y Sistemas de Información/TI. No obstante, al igual que comentamos en estudios

anteriores, se observó una creciente importancia de la dirección general como responsable directa del CRM en la empresa.

Por último, como factores de éxito mencionados por las empresas para la estrategia CRM, los más relevantes fueron involucrar a toda la organización y la orientación al cliente de los procesos de negocio.

3.4.3 Estudios comparativos

3.4.3.1 Estudio comparativo sobre el desarrollo de CRM en España y Estados Unidos (García de Madariaga, 2003; 2004)

El objetivo general de este estudio es explorar el grado actual de penetración y desarrollo del CRM en las empresas españolas de gran tamaño. Los resultados obtenidos en nuestro país se compararon con los de una investigación realizada con las principales empresas norteamericanas en el año 2000, y se detallaron las principales diferencias observadas.

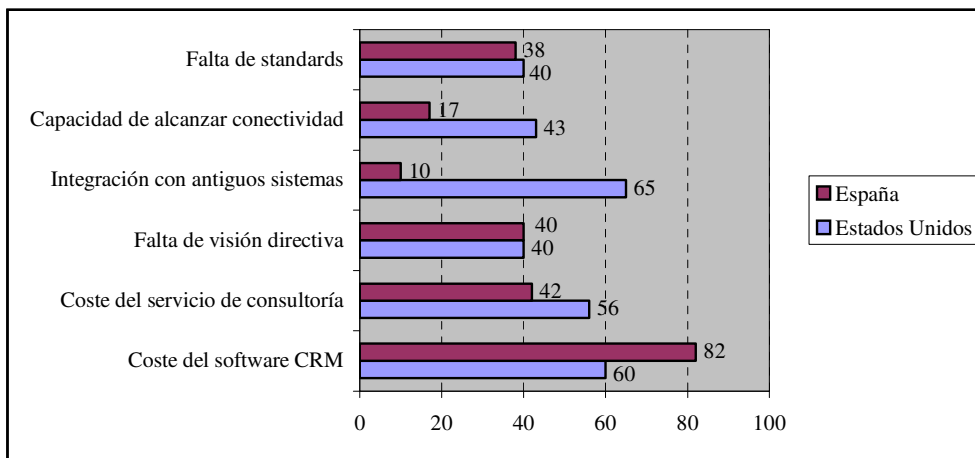
Partiendo de datos empíricos que mostraban el gran desarrollo mundial del CRM y el incremento de la inversión en soluciones de este tipo, se observó que la zona oeste europea acaparó en 1998 la mitad del mercado mundial de CRM. Sin embargo, también se contempló que el nivel de desarrollo e inversión en nuestro país era inferior a la media europea, con un retraso aproximado de dos años respecto a los países anteriormente citados. En el estudio se pretende profundizar en estas cuestiones, comparando nuestro país con el país que presenta un mayor avance en CRM a nivel mundial: Estados Unidos.

Respecto a la metodología seguida, basándose en la base de datos especializada SABE, se eligió una muestra de empresas españolas de gran tamaño (facturación superior a 100 millones de euros) que desarrollaban su actividad en distintos sectores, y se les envió un cuestionario a través de una estrategia multicanal. La muestra final ascendió a 136 empresas, y el cuestionario fue cumplimentado por el máximo responsable de marketing en las compañías.

Los resultados del estudio mostraron que el grado de implementación de dichas soluciones en España era bastante bajo, ya que un 67% de las empresas encuestadas no estaban usando CRM en dicho período (año 2003), frente a un 12% que sí lo estaban utilizando. El 21% de empresas restantes se encontraban en una fase de planificación del proyecto. Se observó también una relación moderada entre el uso de CRM y las ventas netas de las compañías encuestadas.

Respecto a las barreras u obstáculos para implementar el sistema, las más citadas en nuestro país fueron el coste del software, el coste del servicio de consultoría y la falta de visión directiva. Si comparamos estos resultados con los obtenidos en Estados Unidos, podemos observar como, aunque existen barreras comunes como son el coste del software, en dicho país citan como limitación más importante la integración del CRM con los antiguos software o fuentes de información que las empresas venían utilizando. Dichas limitaciones pueden observarse gráficamente en la Figura 3.6.

Figura 3.6: Barreras a la implementación de CRM



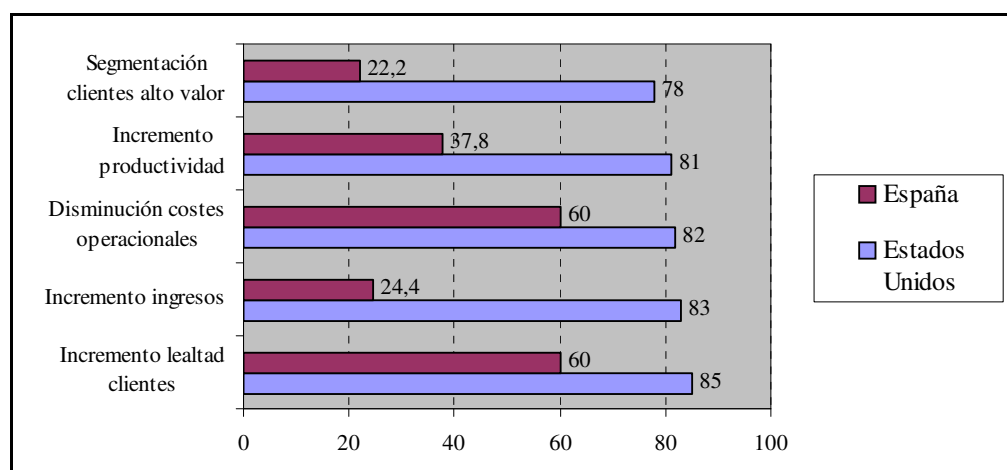
Fuente: Elaboración propia a partir de García de Madariaga (2004)

Si nos centramos en el área responsable de la puesta en marcha del CRM en la empresa, podemos observar como la alta dirección se sitúa como responsable, cada vez en mayor medida, de la implementación de dichas estrategias. Debemos resaltar que el apoyo directivo constituye un factor clave para el éxito del CRM, ya que la puesta en marcha del sistema implica un cambio

organizativo y cultural, que solo puede llevarse a cabo si se impulsa desde los niveles más altos de la organización.

En cuanto a las razones para implementar el CRM en nuestro país, podemos destacar como principales el incremento de eficiencia y las mejoras en productividad. Observamos como las empresas norteamericanas citaron como factores más importantes la mejora de la lealtad de los clientes y el incremento de ingresos. Tal y como nos muestra la Figura 3.7, encontramos diferentes porcentajes en la valoración de los factores por parte de empresas de ambos países. Dicha diferencia puede deberse a la mayor experiencia y avance del CRM en los Estados Unidos.

Figura 3.7: Factores que justifican la inversión en CRM



Fuente: Elaboración propia a partir de García de Madariaga (2004)

Como principales aportaciones del estudio podemos subrayar que España mostraba un cierto retraso en cuanto a su grado de desarrollo y avance de estrategias CRM en comparación con los líderes del mercado. Encontramos que el nivel de implementación de la estrategia en nuestro país era bastante bajo, siendo el coste la principal barrera argumentada por las empresas a la hora de poner en marcha iniciativas de este tipo. Sin embargo, también se observa como los directivos estaban empezando a tomar conciencia de las ventajas estratégica que el CRM puede aportar a sus empresas y estaban considerando su puesta en marcha como un asunto prioritario.



SPICUM
servicio de publicaciones

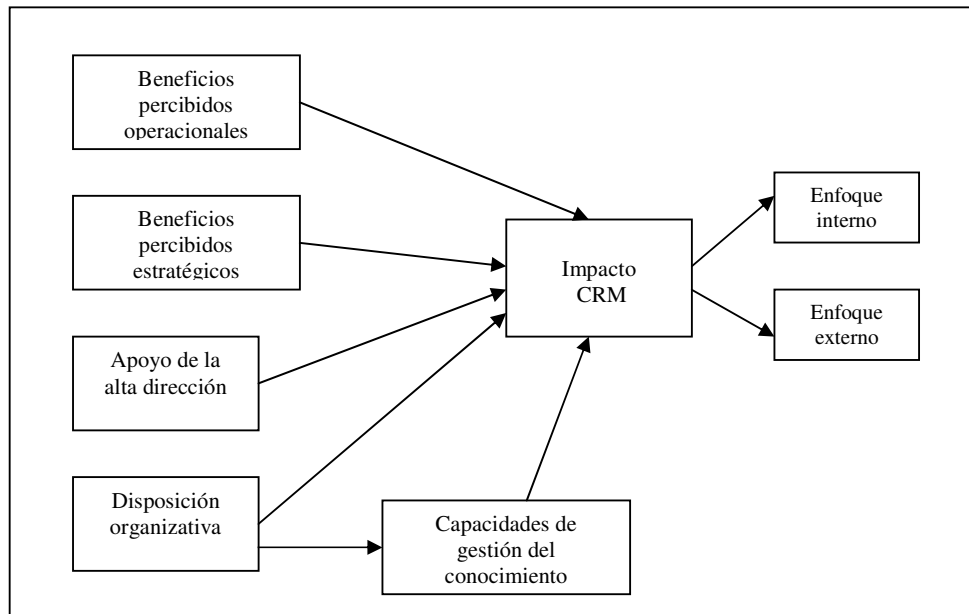
3.5 Estudios empíricos de carácter confirmatorio: validación de modelos de éxito para el CRM

Los estudios que vamos a analizar a continuación presentan un carácter confirmatorio, es decir, plantean modelos de éxito para la implementación del CRM y los contrastan estadísticamente con objeto de comprobar su validez. Dichos trabajos serán examinados de manera exhaustiva, contemplando tanto la estructura de los modelos como los principales resultados que se obtienen en su validación. La observación y comparación de los modelos planteados nos será de gran utilidad para nuestro trabajo, ya que nuestro siguiente paso, una vez contemplado el estado actual de la investigación, será plantear nuestro propio modelo de éxito e impacto en resultados del CRM. Los trabajos que se analizarán en este apartado serán los siguientes: Croteau y Li, (2003), Chen y Ching (2004), Roh, Ahn y Han (2005), Chang, Liao y Hsiao (2005), Sin, Tse y Yim (2005) y Eid (2007).

3.5.1 Modelo de Croteau y Li (2003)

El primer trabajo a analizar dentro de este epígrafe de estudios confirmatorios es titulado *Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives* (Croteau y Li 2003), y tal como su nombre indica, propone un modelo que explica los factores críticos de éxito a la hora de implementar una tecnología CRM. Se parte de la idea de que las TI juegan un papel fundamental en la puesta en marcha de una iniciativa CRM, ya que permiten la recogida y análisis de información del cliente y la generación de conocimiento acerca de los mismos. Recogiendo esta importancia central del factor tecnológico y de la gestión del conocimiento y basándose en estudios previos, se plantea un modelo de éxito del CRM que contempla las siguientes variables explicativas: *beneficios percibidos operacionales y estratégicos, apoyo de la alta dirección, disposición organizativa y capacidades de gestión del conocimiento* (Véase Figura 3.8). Para una mejor comprensión del modelo, pasamos a definir cada uno de los citados factores.

Figura 3.8: Modelo de investigación propuesto por Croteau y Li (2003)



Fuente: Elaboración propia a partir de Croteau y Li (2003)

- Los *beneficios percibidos operacionales* hacen referencia a la disminución en costes que la empresa experimenta en sus operaciones, debido a la mejora de la eficiencia interna de la misma.
- Los *beneficios percibidos de carácter estratégico* son las ventajas competitivas que la empresa obtiene derivadas del conocimiento de sus clientes que posibilita el CRM.
- El *apoyo de la alta dirección* se refiere al grado en que los esfuerzos para implementar la estrategia CRM se promueven desde los mandos superiores.
- La variable *disposición organizativa* también podría ser llamada capacidad de gestión tecnológica, ya que hace referencia al nivel de sofisticación en el uso y gestión de las TI por parte de la organización.
- Las *capacidades de gestión del conocimiento* se refieren a la capacidad de la empresa para obtener y gestionar información de los clientes, que sea diseminada en toda la organización y utilizada con objeto de mejorar la relación con el mercado y la toma de decisiones.

El modelo de éxito planteado mide la incidencia de las variables analizadas en el impacto CRM, que refleja los beneficios que una organización recibe del uso de dicha estrategia. Estos beneficios son medidos tanto desde un enfoque interno (organización) como externo (relaciones con clientes).

Para testar empíricamente dicho modelo se utilizó una muestra de 57 empresas canadienses usuarias del sistema. Dichas empresas eran de gran tamaño (más de 6000 empleados y facturación superior a 2,5 billones de dólares), y pertenecían a los sectores industriales, servicios, financiero y venta al por menor. Tras validar las escalas de medida, se aplicaron ecuaciones estructurales al modelo planteado.

Como resultados del estudio, cabe mencionar que las variables beneficios percibidos, tanto a nivel operacional como estratégico, no mostraron una relación significativa con el impacto del CRM. La variable disposición tecnológica tampoco presentó una incidencia significativa en el impacto del CRM, lo que nos indica que una organización puede tener una infraestructura tecnológica de gran nivel, pero si no la usa adecuadamente para apoyar y gestionar las relaciones con clientes, la empresa no logrará la visión cliente-céntrica necesaria para el éxito del CRM. Sin embargo, dicha variable sí incidió de forma significativa en las capacidades de gestión del conocimiento, lo que sitúa a la infraestructura tecnológica como requisito previo fundamental para el desarrollo de dichas capacidades.

Las variables que ejercieron una mayor influencia en el impacto del CRM fueron el apoyo de la alta dirección y las capacidades de gestión del conocimiento. Ambas pueden ser consideradas factores críticos de éxito para la implementación de una estrategia del CRM. No obstante, el impacto más significativo sobre los beneficios que una organización recibe de dicha implementación es el ejercido por las capacidades de gestión del conocimiento. Este hallazgo, que es coherente con lo comentado en anteriores capítulos, nos muestra que dichas capacidades se perfilan como factor clave a la hora de gestionar con éxito las relaciones con clientes.

3.5.2 Modelo de Chen y Ching (2004)

A continuación nos centraremos en el estudio realizado por Chen y Ching (2004) titulado *An Empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM performance*. En dicho trabajo se plantea un modelo que trata de explicar los factores que influyen en el correcto funcionamiento del CRM dentro de una organización, es decir, en la obtención de resultados positivos al implementar dicha estrategia. Basándose en resultados de investigaciones previas, el modelo planteado contempla las relaciones existentes entre tres grupos de variables: *recursos*, *prácticas CRM* y *resultados*.

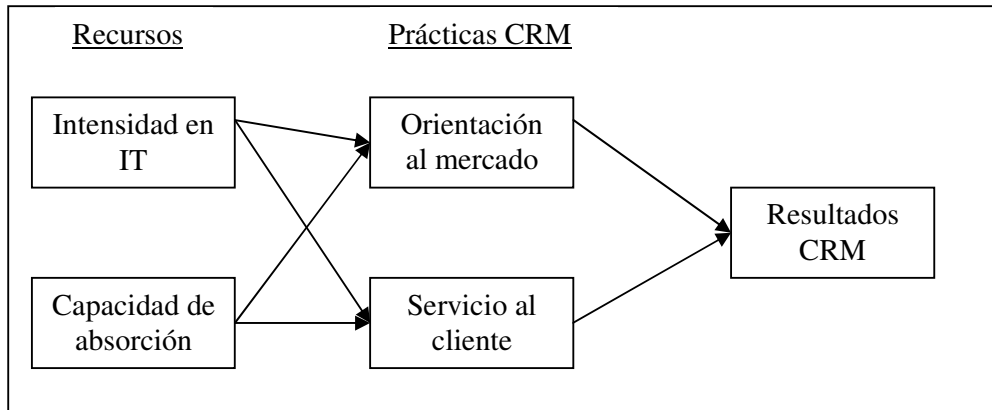
En el apartado de *recursos* se incluyeron dos factores: intensidad en TI y capacidad de absorción organizativa. La primera hace referencia a las infraestructuras y aplicaciones tecnológicas de la organización. Esta intensidad tecnológica tiene un doble componente: la infraestructura técnica propiamente dicha, que abarca equipos tangibles, aplicaciones de software, etc., y la infraestructura humana, que hace referencia al personal cualificado que interactúa con dichas tecnologías. Respecto a la capacidad de absorción organizativa, está muy relacionada con la gestión del conocimiento, ya que hace referencia a la capacidad de aprendizaje acumulado del personal y a la transferencia de dicho conocimiento a lo largo de la organización. Esta capacidad comprende la habilidad de reconocer y asimilar nueva información del mercado y aplicar dicho conocimiento con fines comerciales.

Por su parte, las *prácticas CRM* incluyen las variables de orientación al mercado y servicio al cliente. Ésta última se mide a través de la personalización de productos y servicios y de los programas de fidelización.

El modelo propuesto (Véase Figura 3.9) plantea que tanto la intensidad tecnológica como la capacidad de aprendizaje de la organización tendrán un efecto indirecto en los resultados de la estrategia CRM. Dicho modelo es verificado empíricamente utilizando datos de 155 empresas de servicios financieros de Taiwán, que podían ser consideradas como usuarios avanzados, ya que el grado de avance en CRM de dicho sector era bastante elevado. Tras validar

las escalas, se plantearon distintos modelos de regresión con objeto de contrastar las hipótesis existentes en el modelo.

Figura 3.9: Modelo de investigación propuesto por Chen y Ching (2004)



Fuente: Elaboración propia a partir de Chen y Ching (2004)

En términos generales, puede afirmarse que los resultados del análisis estadístico soportan satisfactoriamente el modelo de investigación planteado. Sin embargo, el efecto mediador de las prácticas CRM entre recursos y resultados fue contrastado sólo de manera parcial, lo que indica que existe un efecto directo de la variable capacidad de absorción en los resultados del CRM. Los resultados también muestran que una gran proporción de la varianza de los resultados del CRM no es explicada por el modelo, lo que nos hace pensar que existen una serie de variables explicativas que no están recogidas en el mismo.

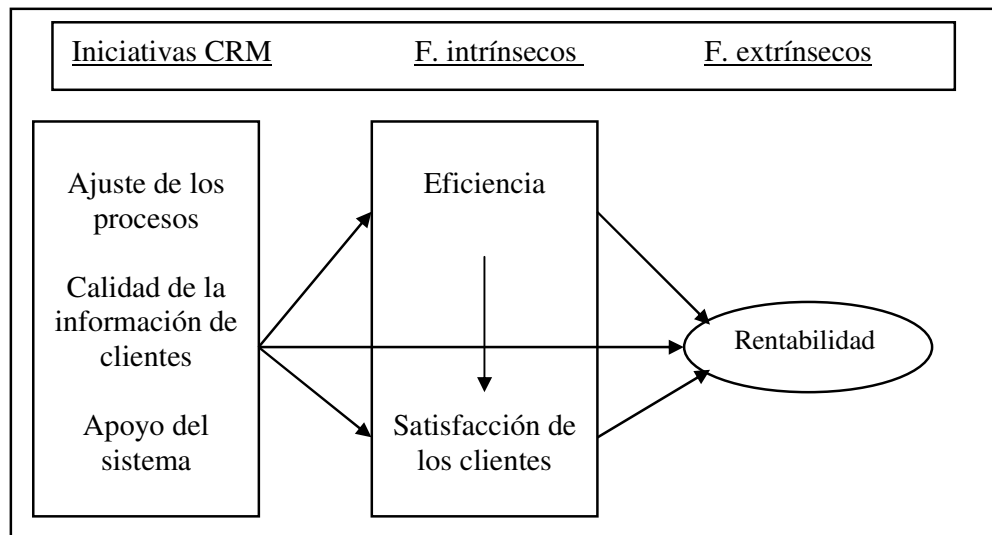
Como conclusión del estudio analizado, podemos resaltar nuevamente la importancia de la variable gestión del conocimiento (capacidad de absorción) en el proceso de implementación del CRM: para conseguir el éxito en la implementación de dicha estrategia, las empresas deben construir y desarrollar capacidades de gestión del conocimiento, y explotar las aplicaciones de dicho conocimiento con objeto de alcanzar una ventaja competitiva.

3.5.3 Modelo de Roh, Ahn y Han (2005)

El tercer modelo a analizar es titulado *The priority factor model for customer relationship management system success*. Tal y como su nombre indica, el objetivo principal que persigue este estudio es desarrollar un modelo de éxito del CRM, basado en evidencia empírica, que mida los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en su éxito, la importancia relativa de cada uno de ellos y las escalas con que pueden ser medidos dichos factores.

Como base teórica del modelo a plantear, se realizó una extensa revisión bibliográfica, tanto desde un enfoque de marketing como desde TI. Basándose en diversos estudios previos, se formuló un modelo de éxito de carácter causal que comprende tres fases fundamentales: *iniciativas CRM*, *factores intrínsecos de éxito del CRM* y *factores extrínsecos*, cuyo contenido vamos a detallar a continuación (Véase Figura 3.10).

Figura 3.10: Modelo de éxito del CRM planteado por Roh, Ahn y Han (2005)



Fuente: Elaboración propia a partir de Roh, Ahn y Han (2005)

En primer lugar, el bloque de *iniciativas CRM* hace referencia a distintos factores y características de la implementación y desarrollo de la estrategia que determinan su éxito final. Estaría compuesto por tres factores: ajuste de los procesos de la organización (interacción con clientes, ventas, servicio post-venta),

calidad de la información de clientes, es decir, que la información que obtenga el sistema sea valiosa y pueda usarse de forma efectiva para la toma de decisiones, y por último, apoyo del sistema, que hace referencia a aspectos técnicos del mismo.

Como factores de medida de *éxito intrínseco de CRM* se consideran la eficiencia y la satisfacción de clientes. Respecto a la eficiencia, es considerada útil para medir el éxito del sistema porque se encuentra muy relacionada con la productividad del mismo. Como medidas de la misma se consideran aspectos como ahorro en tiempo y costes y mejoras funcionales. La satisfacción de clientes se refleja en factores como número de quejas, valor de la marca y nivel de interacciones.

El tercer bloque, referido a *factores de éxito extrínseco*, contempla un único factor: la rentabilidad, que es medida a través de distintos indicadores: incremento de nuevos clientes, las ventas cruzadas y la reducción de pérdidas de clientes.

La figura 3.10 nos muestra el modelo completo planteado en el estudio para medir el éxito del CRM y su impacto en resultados. Con objeto de testar su validez, se utilizó una muestra empírica compuesta por 234 empresas del sector asegurador en Corea, que estaban utilizando el sistema desde hace varios periodos. Tras comprobar la validez de la escala estadísticamente, se aplicaron ecuaciones estructurales mediante el programa AMOS para testar el modelo planteado.

Como principales resultados del estudio, se observó que los datos empíricos apoyaban la fiabilidad del modelo, y validaban los distintos constructos propuestos para medir el éxito del CRM. Se comprobó que las tres iniciativas CRM (ajuste de los procesos, calidad de la información y apoyo del sistema) no impactaban en la rentabilidad de una forma directa, sino a través del efecto mediador de la variable eficiencia. Ésta, a su vez, también presentaba un impacto significativo en la satisfacción de los clientes, que influyó directamente en la rentabilidad obtenida. Por tanto, puede afirmarse que las iniciativas CRM no influyeron directamente en los factores de éxito extrínsecos, sino a través de los

factores intrínsecos que actuaban como variables mediadoras. Además de las variables indicadas en el modelo, en el estudio se indican otros factores de gran importancia para el éxito del CRM en la empresa como son: apoyo de la alta dirección, definición efectiva de la estrategia, cultura organizativa innovadora y personal experto en nuevas tecnologías.

3.5.4 Modelo de Chang, Liao y Hsiao (2005)

Como siguiente modelo a considerar en nuestro análisis, comentaremos el propuesto por Chang, Liao y Hsiao (2005) en un trabajo titulado *An Empirical Study on the e-CRM Performance Influence Model for Service Sectors in Taiwan*. En dicho estudio se propone un modelo de éxito para e-CRM utilizando como base teórica el marco conceptual o metodología TOE (tecnología, organización y entorno), que fue analizado en el capítulo anterior. Dicho marco teórico considera que los factores tecnológicos, organizativos y los relacionados con el entorno son los que influyen de manera más significativa en el proceso de adopción e implementación de una innovación tecnológica. La metodología TOE ha sido ampliamente utilizada en distintos estudios sobre adopción de diversas iniciativas tecnológicas, demostrando ser un instrumento válido para el análisis de los factores que inciden en la puesta en marcha de dichas iniciativas.

Basándose en dicho apoyo teórico, sus autores proponen un modelo explicativo de los resultados del e-CRM que contemplaría como variables fundamentales la tecnología e-CRM, el apoyo organizativo y la presión del entorno. Para una mejor comprensión de la estructura del modelo, vamos a describir las variables e ítems de medida del modelo con mayor profundidad.

La variable que hace referencia a *tecnologías e-CRM* contempla la infraestructura tecnológica necesaria para hacer posible la puesta en marcha de una iniciativa de este tipo. En el modelo estaría reflejada por los siguientes ítems:

- Integración de la tecnología: uso eficiente de los recursos tecnológicos por parte de la empresa, con objeto de crear valor para el cliente.

- Análisis de la información de clientes: capacidad analítica de interpretar y predecir los comportamientos de clientes en base al conocimiento que se posee sobre ellos.

La variable *apoyo organizativo* refleja si la organización cuenta con una estructura y disposición adecuadas para apoyar la implementación del e-CRM. Los ítems de medida propuestos para dicha variable son los siguientes:

- Activo humano e-CRM: indica si la empresa dispone de un personal formado, con las capacidades necesarias y motivado (bien recompensado) para desarrollar una iniciativa de este tipo. Haría referencia a la maestría y profesionalidad del personal.
- Capacidades de aprendizaje y detección del mercado: habilidad de detectar de manera continua las tendencias imperantes en mercados dinámicos y actuar usando dicha información.
- Gestión del conocimiento: capturar, almacenar y compartir conocimiento sobre clientes para generar valor.

Por último, la variable *presión del entorno* es medida a través de los siguientes ítems:

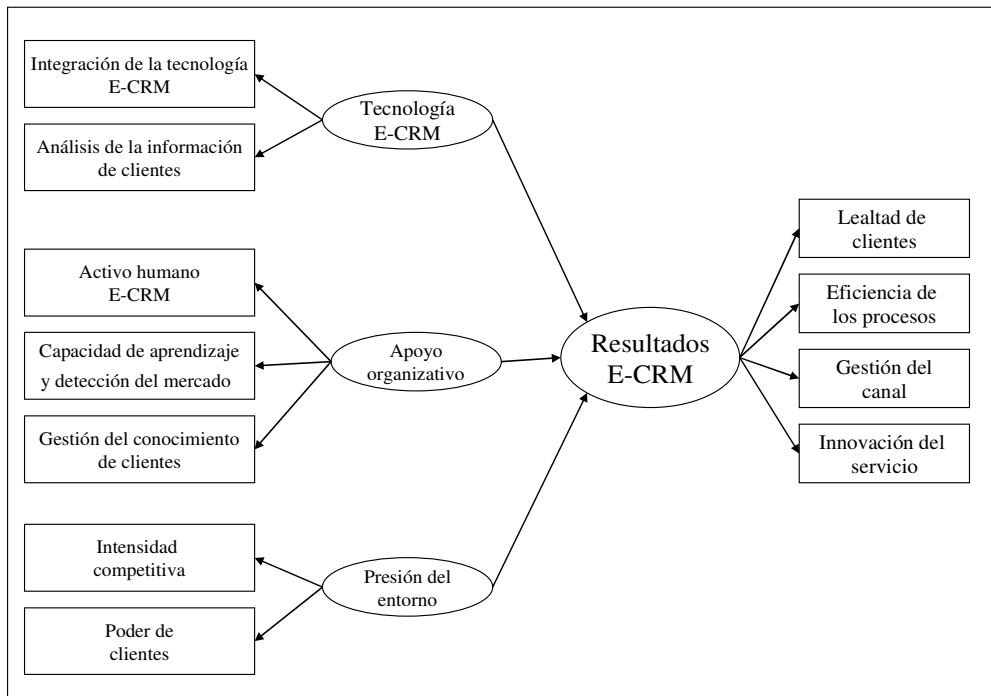
- Intensidad competitiva: grado de competencia existente en el mercado, tanto en precios como en la introducción de nuevos productos.
- Poder de clientes: poder dominante ejercido por clientes. Puede inducir a la adopción de una tecnología determinada y al cambio en los procesos de negocio.

Por otra parte, sus autores también se plantearon como objetivo del estudio extraer medidas apropiadas para la evaluación del resultado del CRM, ya que detectaron la existencia de necesidades de investigación en la cuestión. Por esta razón, y considerando la necesidad de medir los resultados de la estrategia desde la perspectiva de los clientes, propusieron los siguientes ítems de medida:

- Lealtad de clientes: comportamientos y actitudes que expresan preferencia hacia una o varias marcas dentro de una categoría de productos a lo largo de un período de tiempo.
- Eficiencia de los procesos: considerando cómo el proceso de prestación del servicio se adapta a las necesidades de los clientes.
- Gestión del canal: implica la coordinación de comunicaciones con clientes a través de los distintos puntos de contacto existente. Requiere la integración de los diversos canales.
- Innovación del servicio: características innovadoras del servicio que generan valor para sus clientes.

La estructura del modelo queda reflejada en la Figura 3.11 y fue contrastado empíricamente utilizando una muestra de 136 empresas del sector servicios de Taiwán, que eran usuarias de e-CRM. Tras el análisis estadístico, utilizando la metodología de ecuaciones estructurales, se observó que el modelo propuesto era válido y fiable.

Figura 3.11: Modelo de investigación propuesto por Chang, Liao y Hsiao (2005)



Fuente: Elaboración propia a partir de Chang et al. (2005)

Como principales resultados del análisis estadístico podemos resaltar que tanto las variables tecnológicas como organizativas ejercieron un impacto positivo en los resultados, siendo el constructo apoyo organizativo el que registró el impacto más significativo. Se observó que la variable presión del entorno no se relacionaba significativamente con los resultados, por lo que sus autores concluyeron que dicha variable puede influir en la adopción o puesta en marcha de una iniciativa e-CRM, pero que no ejerce un impacto significativo en sus resultados.

3.5.5 Modelo de Sin, Tse y Yim (2005)

El siguiente trabajo que vamos a analizar dentro de este apartado tiene como título *CRM: conceptualization and scale development* y fue desarrollado por los autores Sin, Tse y Yim (2005). A diferencia de los anteriores estudios, que se centraban fundamentalmente en las variables determinantes del éxito en la implementación del CRM, este último tiene como objetivo el desarrollo de una escala de medida válida y fiable para las distintas dimensiones que constituyen la estrategia CRM. Basándose en una amplia revisión bibliográfica, se concibe a dicha estrategia como constructo multidimensional integrado por cuatro componentes fundamentales: *enfoque en los principales clientes*, *CRM organizativo*, *gestión del conocimiento* y *CRM tecnológico*. Para una mayor comprensión de dicho estudio, vamos a describir los componentes de cada una de las áreas mencionadas, y posteriormente observaremos la metodología seguida y sus principales hallazgos.

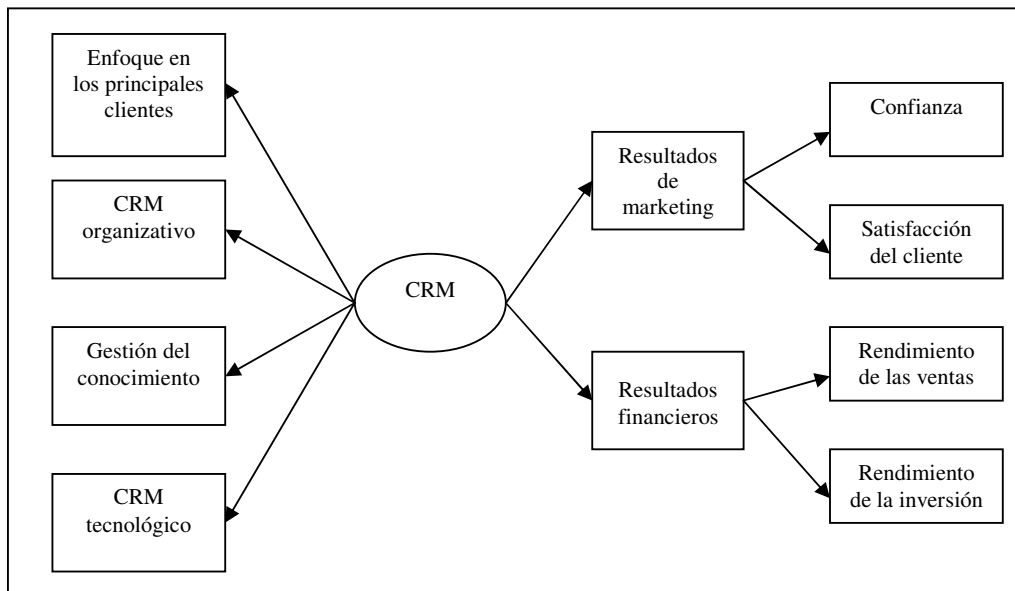
El primer componente, *enfoque en los principales clientes*, implica la orientación cliente-céntrica de la empresa y la entrega continua de un valor añadido superior a los clientes más valiosos a través de ofertas personalizadas. Se trata de centrarse en los clientes cuya relación va a reportar un mayor beneficio a largo plazo. Dicho componente incluye los siguientes factores: marketing centrado en el cliente, identificación del valor del ciclo de vida de los clientes más rentables, personalización de la oferta y marketing interactivo.

El componente *CRM organizativo* incluye los distintos cambios organizativos que implica la puesta en marcha de una estrategia de estas características: cambios en la estructura de la empresa, asignación de recursos y gestión del personal.

El apartado de *gestión del conocimiento* hace referencia a los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento que la empresa obtiene a través del aprendizaje de su experiencia del mercado y de datos empíricos de sus clientes.

El último componente, el denominado *CRM tecnológico*, se centra en las distintas herramientas y aplicaciones tecnológicas que posibilitan la puesta en marcha de dicha estrategia. Incluye herramientas de recogida, almacenamiento y análisis de datos, sistemas de información de clientes, *Call Centres*, entre otros.

Figura 3.12: Modelo de medida del CRM propuesto por Sin, Tse y Yim (2005)



Fuente: Elaboración propia a partir de Sin, Tse y Yim (2005)

El modelo de medida del CRM planteado (Véase Figura 3.12) incluye los cuatro componentes citados y mide también el impacto de dicha estrategia en los resultados de la empresa. Dada la dificultad de encontrar un único indicador que

refleje la naturaleza multidimensional de los resultados de una empresa, en el estudio fueron usadas dos categorías de medida con sus respectivos indicadores: resultado de marketing (confianza y satisfacción del cliente) y resultado financiero (rendimiento de la inversión y de las ventas).

Respecto a la metodología a seguir para validar la escala de medida propuesta, hay que destacar que en el artículo se sigue un proceso riguroso de depuración, por medio de estudios empíricos y análisis estadístico en distintas etapas, que vamos a detallar a continuación.

En primer lugar, basándose en la literatura existente y en el método de entrevistas a expertos se establece un amplio conjunto de ítems para medir cada uno de los componentes propuestos. Para purificar dicha escala y reducir el número de ítems eliminando los no significativos, se realizó una encuesta piloto a 150 ejecutivos de nivel medio matriculados en un master de Dirección de Empresas en una Universidad de Hong Kong. Tras aplicar un análisis factorial a los resultados obtenidos, el número de ítems fue agrupado y reducido significativamente. Posteriormente, con objeto de analizar la fiabilidad y validez de la escala se realizó un nuevo estudio empírico, esta vez dirigido a empresas del sector financiero de dicho país (la muestra ascendió a 215 empresas). Los resultados de este estudio corroboraron la fiabilidad y validez de la escala propuesta y sugirieron otra reducción de los ítems propuestos.

Finalmente, para comprobar la capacidad de generalización de la escala, es decir, observar si era válida para cualquier tipo de muestra, se realizó un estudio empírico de carácter multisectorial, cuya muestra abarcó 276 empresas de los siguientes sectores: industrial, hotelero, venta al por menor, comunicación, financiero y otros. La aplicación de ecuaciones estructurales a los datos obtenidos en este último estudio demostró que, efectivamente, el modelo desarrollado constituye una escala de medida válida y fiable del CRM en distintos sectores. Además, los datos apoyaron la hipótesis de que existe una fuerte correlación positiva entre el CRM y los resultados de la empresa, si bien es cierto que el impacto del CRM en los resultados de marketing (confianza y satisfacción del cliente), es mucho más significativo que el impacto en los resultados financieros.

En conclusión, este último trabajo analizado nos aporta como valor fundamental el desarrollo de una escala de medida de la estrategia CRM validada estadísticamente a través de diversos trabajos empíricos. Dicha escala, al definir los factores principales que conforman la estrategia CRM, presenta características comunes con los modelos analizados anteriormente, ya que destaca la importancia de variables como la gestión del conocimiento, el componente tecnológico, el factor organizativo y la orientación al cliente. Por tanto, dicha escala nos será útil como base a la hora de definir y establecer nuestro modelo de éxito para el CRM.

3.5.6 Modelo de Eid (2007)

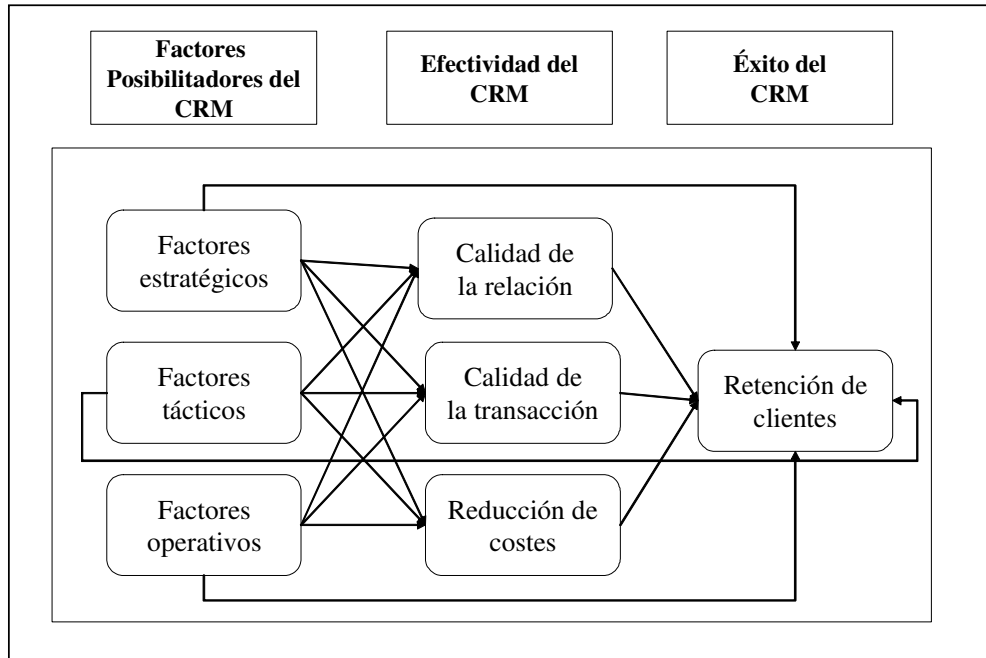
El último trabajo a analizar dentro del presente epígrafe es el titulado *Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model*. Como su nombre indica, dicho estudio trata de profundizar en los Factores Claves de Éxito para la implementación del CRM, desarrollando un modelo conceptual que recoja el impacto de dichos factores en la efectividad y éxito del CRM. Para ello, basándose tanto en la literatura sobre TI, como en la proveniente del marketing relacional proponen un modelo de éxito para el CRM que consta de tres bloques fundamentales (Véase Figura 3.13): *factores posibilitadores del CRM*, *efectividad del CRM* y *éxito del CRM*.

En el primer bloque, denominado *factores posibilitadores del CRM*, encontramos factores de tipo estratégico, táctico y operativo. Los factores estratégicos incluyen las siguientes variables: apoyo de la alta dirección, cultura organizativa, desarrollo de una estrategia CRM, visión clara del alcance del proyecto y *benchmarking*. Por su parte, los factores tácticos incluyen la aceptación de los empleados, la elección del software CRM, su integración con otros sistemas y la formación necesaria. Por último, los factores operativos hacen referencia al plan de implementación del CRM, medidas de resultado de la estrategia, personalización, orientación al cliente y análisis de datos.

Estos factores posibilitadores del CRM ejercen un impacto en la *efectividad* del sistema. Dicha efectividad se traduce tanto en mejoras de la calidad de la relación con clientes, como en mejoras de la calidad de la

transacción y reducción de costes de la venta. Por último, el modelo recoge que, tanto los factores posibilitadores como la efectividad del CRM tienen un impacto directo en el *éxito del CRM*, que es medido a través de la retención de clientes.

Figura 3.13: Modelo de Eid (2007) para la implementación del CRM



Fuente: Elaboración propia

Para contrastar empíricamente el modelo, se realizó un estudio empírico en el sector servicios, concretamente en empresas bancarias, por lo que se utilizó una muestra de 159 bancos de Reino Unido, que llevaban más de un año utilizando el CRM. Se desarrollaron distintas escalas de medida para los factores mencionados, y se comprobó empíricamente la validez y fiabilidad de las mismas.

El modelo fue contrastado empíricamente utilizando la metodología de ecuaciones estructurales. Los resultados del análisis estadístico soportaron el modelo conceptual propuesto y las diversas relaciones planteadas. No obstante, se observó que los factores estratégicos no impactaban directamente en la retención de clientes, sino que dicho impacto era indirecto, a través de la efectividad del CRM.

Por tanto, el presente estudio nos muestra la importancia de los factores estratégicos, tácticos y operativos mencionados en el éxito del CRM. En este sentido, se observó la importancia de factores de tipo organizativo como son el apoyo de la alta dirección, la definición clara de objetivos para el CRM, el papel fundamental de los empleados y su formación y la definición de medidas de resultados. También se comprobó la importancia de factores como la orientación al cliente y la calidad del servicio.

A modo de conclusión del presente epígrafe, en la siguiente tabla ofrecemos un resumen de las principales características de los modelos analizados.

Tabla 3.7: Modelos de éxito analizados

Autor	Variables del modelo	Muestra	Principales resultados
Croteau y Li (2003)	<ul style="list-style-type: none"> -Beneficios percibidos organizativos -Beneficios percibidos estratégicos -Apoyo de la alta dirección -Disposición tecnológica -Capacidades de gestión del conocimiento -Impacto CRM: enfoque interno y externo 	57 empresas canadienses usuarias del sistema	Las variables beneficios percibidos, (operacionales y estratégicos) y disposición tecnológica no mostraron una relación significativa con el impacto CRM. Las variables que ejercieron una mayor influencia en el impacto CRM fueron el apoyo de la alta dirección y las capacidades de gestión del conocimiento, siendo ésta última la que ejerció un impacto más significativo.
Chen y Ching (2004)	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos: intensidad TI y capacidad de absorción. -Prácticas CRM: orientación al mercado y servicio al cliente -Resultados CRM 	155 empresas de servicios financieros en Taiwán	Los resultados del análisis soportaron satisfactoriamente el modelo planteado El efecto mediador de las prácticas CRM entre recursos y resultados fue contrastado parcialmente, ya que existe un efecto directo de la variable capacidad de absorción en resultados.

Autor	Variables del modelo	Muestra	Principales resultados
Roh, Ahn y Han (2005)	<p>-Iniciativas CRM: ajuste de procesos, calidad de la información y apoyo del sistema.</p> <p>-Factores intrínsecos: eficiencia y satisfacción</p> <p>-Factores extrínsecos: rentabilidad</p>	234 empresas aseguradoras de Corea	Los datos apoyaron la fiabilidad del modelo y validaron los constructos propuestos. Se comprobó que las tres iniciativas CRM no impactaban en la rentabilidad de una forma directa, sino a través del efecto mediador de la variable eficiencia, por tanto los factores intrínsecos actuaban como variables intermedias
Chang, Liao y Hsiao. (2005)	<p>-Tecnología e-CRM: integración y análisis de información de clientes.</p> <p>-Apoyo organizativo: personal experto, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento de clientes.</p> <p>-Presión del entorno: competitividad y poder de clientes</p> <p>-Resultados CRM: lealtad de clientes, eficiencia, gestión del canal e innovación.</p>	136 empresas del sector servicios en Taiwán.	Los resultados del análisis mostraron que el constructo apoyo organizativo es el que ejercía el impacto más significativo en los resultados CRM. El constructo tecnológico también mostró un impacto positivo, pero el que hace referencia a presión del entorno no fue significativo. Se observó que la presión del entorno puede contribuir a la adopción de CRM, pero que no está relacionada directamente con sus resultados.
Sin, Tse y Yim (2005)	<p>-Enfoque en los principales clientes</p> <p>-Organización CRM</p> <p>-Gestión del conocimiento</p> <p>-CRM tecnológico</p> <p>-Resultados CRM: de marketing (lealtad y satisfacción de clientes) y financieros (rendimiento de ventas e inversión</p>	Proceso de validación del modelo en 2 muestras: 215 empresas financieras de Hong-Kong y 276 empresas de diversos sectores.	El modelo desarrollado constituye una escala de medida válida y fiable de CRM en distintos sectores. Además, los datos apoyaron la hipótesis de que existe una fuerte correlación positiva entre el CRM y los resultados de la empresa, si bien es cierto que el impacto del CRM en los resultados de marketing (confianza y satisfacción del cliente), resultó ser mucho más significativo que el impacto en resultados financieros.

Autor	Variables del modelo	Muestra	Principales resultados
Eid (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Factores posibilitadores del CRM: factores estratégicos, tácticos y operativos. - Efectividad del CRM: calidad de la relación, calidad de la transacción y reducción de costes. - Éxito del CRM: retención de clientes. 	Validación del modelo de éxito en una muestra de 159 bancos de Reino Unido, que llevaban más de un año utilizando el CRM.	El modelo de éxito planteado para la implementación del CRM fue contrastado en términos generales. Se comprobó la importancia de los factores estratégicos, tácticos y operativos considerados (todos ellos relacionados con variables de tipo organizativo) en la implementación exitosa del CRM.

Fuente: Elaboración propia

Podemos destacar que los distintos modelos de éxito analizados presentaban una estructura similar en términos generales, en cuanto a que todos ellos plantean el efecto de una serie de variables explicativas en los resultados de la estrategia CRM. Entre las variables más utilizadas podemos resaltar el componente tecnológico, los aspectos organizativos, entre los que destaca el apoyo de la alta dirección, la orientación al mercado y al cliente y las prácticas de gestión del conocimiento.

Respecto a la definición y medición de resultados, dada la dificultad de encontrar un único indicador que refleje la naturaleza multidimensional de los resultados de una empresa, observamos como en la mayor parte de los modelos se utilizó una doble escala de medida: se miden por una parte los resultados externos o de marketing (lealtad, satisfacción de clientes) y por otro lado los resultados internos o de carácter financiero (rentabilidad, eficiencia). En cuanto a metodología utilizada, destaca el hecho de que todos los modelos considerados han sido validados estadísticamente aplicando ecuaciones estructurales.

Basándonos en las principales aportaciones de los modelos analizados, plantearemos en el capítulo siguiente nuestro modelo de éxito propuesto para la estrategia CRM.

3.6 Resumen y conclusiones del capítulo

El análisis de la literatura efectuado nos ha permitido profundizar en el estado de la investigación actual sobre el CRM, observando las principales líneas de investigación existentes así como las áreas en las que existe necesidad de seguir avanzando. A continuación subrayaremos las principales aportaciones de cada uno de los bloques de estudio examinados.

En primer lugar, el análisis de diversas revisiones de la literatura sobre CRM nos ha permitido observar la multitud de trabajos existentes sobre la temática, así como el incremento de publicaciones sobre la materia que se está produciendo en los últimos periodos. Todo ello nos indica la importancia y evolución del concepto, que está recibiendo una atención prioritaria por parte de la comunidad investigadora. Como muestra de dicha importancia, podemos mencionar la aparición de un número especial del *International Journal of E-Business Research* (Vol.3, nº7) en 2007, dedicado exclusivamente al CRM, o la creación de una revista específica, el *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, con objeto de desarrollar a nivel científico el análisis y discusión sobre la temática.

Por otra parte, en las revisiones analizadas hemos observado que se están investigando mucho los aspectos tecnológicos del CRM, mientras que sigue existiendo necesidad de un mayor desarrollo teórico y conceptual del término, mediante la realización de estudios empíricos que utilicen metodologías validas y fiables y que permitan replicar teorías e ir avanzando hacia un cuerpo común de conocimiento.

En este sentido, si bien es cierto que se ha avanzado respecto a la definición y delimitación teórica del CRM, los distintos trabajos analizados nos muestran que todavía no existe un marco conceptual claro ni una estructura del concepto generalmente aceptada a tomar como base en nuestra investigación. Diversos autores (Paas y Kuijlen, 2001; Zablah, Bellenger y Johnston, 2004) insisten en esta idea, resaltando que no existe aún una conceptualización

generalmente aceptada sobre CRM, y que la literatura existente sobre la materia es inconsistente y se encuentra fuertemente fragmentada. Por todo ello, con el presente trabajo de investigación pretendemos contribuir en la delimitación conceptual de CRM y profundizar en su investigación siguiendo un enfoque empírico, que nos permita validar las teorías e hipótesis que se propongan.

Por otra parte, analizando diversos trabajos no empíricos de carácter académico, hemos observado como en todos ellos se resalta la importancia de los factores organizativos para el éxito de CRM. Factores como una visión y cultura cliente-céntricas o la integración y coordinación interdepartamental se presentan como determinantes fundamentales de la buena marcha de una estrategia de este tipo, por encima de otros factores eminentemente relacionados con la tecnología a implementar. Además, en dichos trabajos queda en evidencia la necesidad de seguir profundizando en la investigación empírica sobre aspectos como impacto de CRM en beneficios o barreras a la exitosa implementación de la estrategia.

Los estudios no empíricos que presentaban un carácter gerencial, nos han mostrado que pueden definirse cuatro áreas claves dentro de la investigación sobre el CRM como estrategia de negocio: objetivos que persiguen las empresas al implantar dicha estrategia (o beneficios que se esperan de la misma), factores de éxito en dicha implantación, causas del fracaso y sistemas de evaluación del CRM. Basándonos en dichas cuestiones claves, hemos clasificado los trabajos considerados en cada una de las áreas y hemos observado que la mayor parte de la bibliografía localizada se centra en las categorías de factores de éxito y causas de fracaso en la implementación de estrategias CRM. En este sentido, como factores de éxito más relevantes se vuelve a mencionar a factores relacionados con la organización: cultura corporativa, apoyo de la alta dirección o dotación de recursos, mientras que como causas de fracaso se cita el excesivo protagonismo de la tecnología o el desajuste del proyecto con la estrategia corporativa.

Por su parte, el análisis de los estudios empíricos de carácter exploratorio-descriptivo nos ha permitido contemplar el grado de implementación del CRM en distintos sectores de actividad a nivel nacional e internacional. En este sentido, hemos observado como, en términos generales, no existe aún una implementación

generalizada del CRM en los distintos sectores analizados, siendo el sector financiero el que muestra un mayor nivel de avance en estos términos. Por otra parte, centrándonos en el análisis de estudios realizados en nuestro país, se observa aún cierto desconocimiento sobre la materia. Si bien es cierto que tanto los porcentajes de implementación, como el presupuesto destinado al CRM se han incrementado notablemente en períodos recientes, podemos afirmar que España muestra aún un cierto retraso en cuanto a su grado de desarrollo y avance de estrategias CRM en comparación con los líderes del mercado.

Por último, mediante el análisis de distintos estudios empíricos de carácter confirmatorio hemos examinado diversos modelos de éxito en la implementación del CRM. Su análisis nos ha permitido observar las principales variables que impactan significativamente en los resultados de una estrategia CRM determinando su éxito. En este sentido, las variables más destacadas han sido el componente tecnológico, los aspectos organizativos, la orientación al mercado y al cliente y las prácticas de gestión del conocimiento. Respecto a la definición y medición de resultados, dada la dificultad de encontrar un único indicador que refleje la naturaleza multidimensional de los resultados de una empresa, observamos como en la mayor parte de los modelos se utilizaba una doble escala de medida, que contempla tanto resultados financieros como de mercado. Dichas aportaciones nos servirán como base teórica para el planteamiento de nuestro modelo de éxito para el CRM en capítulos posteriores.



SPICUM
servicio de publicaciones

CAPÍTULO 4. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO



SPICUM
servicio de publicaciones

4.1 Justificación del modelo de investigación

A lo largo del presente trabajo de investigación hemos ido profundizando en el concepto de CRM, y hemos observado como se trata de un fenómeno al que la comunidad investigadora está prestando una atención preferente, ya que encontramos multitud de trabajos que abordan la investigación del concepto desde diversas perspectivas. Si consideramos que el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes de mayor valor constituye la clave para ser rentables en mercados cada vez más competitivos, podemos observar como el CRM se está convirtiendo en una de las principales iniciativas estratégicas en la empresa actual (Chen y Chen, 2004).

Sin embargo, aunque el CRM suponga un fenómeno de reciente aparición, no debemos olvidar que la filosofía que subyace al concepto está presente desde los inicios del comercio. Es decir, la estrategia de Gestión de Relaciones con Clientes propugna el establecimiento de relaciones personalizadas e individualizadas con los mismos, de forma que la empresa sea capaz de conocer sus preferencias y necesidades, para poder así satisfacerlas por medio de sus productos y servicios. Se trataría, por tanto, de recuperar el trato personalizado de las relaciones existentes en los comercios de antaño, con objeto de incrementar a largo plazo la lealtad de los clientes.

No obstante, en los mercados actuales, caracterizados por un alto grado de complejidad y heterogeneidad, la puesta en marcha de estrategias de este tipo se hace posible sólo gracias a las TI. Por tanto, tal como afirma Dans (2001), podemos considerar al CRM como un concepto surgido a la luz de la evolución tecnológica, consistente en un rediseño del negocio en torno a las necesidades del cliente.

A la luz del análisis de diversos trabajos, hemos observado también como la implantación de una estrategia CRM conlleva numerosas ventajas para la empresa (Peppard, 2000; Rigby, Reichheld y Schefter, 2002; Widlund, 2003; Chen y Popovich, 2003; Renart, 2004; Xu y Walton, 2005; Nguyen, Sherif y Newby, 2007), como es el incremento de la competitividad que ha supuesto para un gran número de compañías, lo que se ha materializado en unos mayores ingresos y menores costes operacionales. En este sentido, Nguyen, Sherif y Newby (2007) resaltan que los sistemas CRM pueden ofrecer a la empresa distintas ventajas competitivas, que se materializan en mejoras en la lealtad de clientes, en la calidad del servicio ofrecido y en la optimización de procesos de recogida y difusión del conocimiento de clientes.

Por otra parte, centrándose en los beneficios económicos del CRM, Reichheld, Markey y Hopton (2000) analizaron los efectos económicos que se derivan de incrementos en la tasa de retención y satisfacción de los clientes en diversas industrias, obteniendo resultados concluyentes: un incremento de un 5% en la tasa de retención implicaba una mejora en beneficios en un 25-100%. Por su parte, Chen y Chen (2004) realizaron entrevistas a directivos de diversos sectores que estaban implementando el CRM, y todos coincidieron en afirmar que dicha estrategia estaba trayendo múltiples beneficios a sus organizaciones, categorizando dichos beneficios en tangibles e intangibles (Véase Tabla 4.1).

Tabla 4.1: Beneficios del CRM

Beneficios tangibles	Beneficios intangibles
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de ingresos y rentabilidad - Reducción tiempo de respuesta a clientes - Reducción de costes internos - Mayor productividad por empleado - Reducción de costes de marketing - Incremento en las tasas de retención de clientes - Maximización de resultados de las inversiones de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la satisfacción de clientes - Boca a boca positivo - Mejora en el servicio al cliente - Racionalización de los procesos de negocio - Gestión de los contactos más directa - Incremento en la profundidad y efectividad de la segmentación de clientes. - Definición de perfiles de clientes más precisa - Mejor comprensión de sus necesidades

Fuente: Chen y Chen (2004)

Basándonos en los estudios analizados, podemos afirmar que, efectivamente, el desarrollo de una estrategia CRM que persigue incrementar la lealtad y fidelidad de los clientes, mediante una mejora en el proceso de creación de valor, será beneficiosa para los resultados de la empresa.

No obstante, a pesar de que a nivel teórico hemos ido comentando las numerosas ventajas del CRM, encontramos también multitud de estudios que nos muestran altos índices de fracaso a la hora de poner en marcha dicha estrategia (Rigby, Reichheld y Schefter, 2002; Starkey y Woodcock, 2002; Rowley, 2002; Bolton, 2004; Xu y Walton, 2005).

Xu y Walton (2005) destacan que los sistemas CRM no han tenido el impacto transformador esperado por parte de las empresas, y prometido por la industria de software. Bolton (2004) defiende que la mayor parte de las implementaciones pioneras del CRM parecen haber fracasado, citando como causa fundamental de este fracaso el hecho de que las empresas no hayan llevado a cabo las transformaciones en la estrategia y procesos de negocio requeridas por una iniciativa de este tipo. Por su parte, Starkey y Woodcock (2002) insisten en esta idea resaltando que, mientras que a nivel global el gasto en CRM se ha triplicado en los últimos años, las competencias en el ámbito de la gestión de clientes no sólo no se han visto incrementadas por dicha inversión, sino que en algunos casos incluso se han visto perjudicadas. Por otro lado, Rigby, Reichheld y Schefter (2002), considerando estadísticas de diversas consultoras, llegan a afirmar que el 55% de los proyectos CRM no obtienen los resultados esperados, y que los índices de satisfacción corporativa con dicha estrategia son bastante bajos.

Las diversas causas de estos resultados negativos también han sido analizadas en la literatura (Rigby, Reichheld y Schefter, 2002; Starkey y Woodcock, 2002; Rubio, 2003; Renart, 2004; Nguyen, Sherif y Newby, 2007). De dicho análisis podemos resaltar como una de las principales causas de fracaso la falta de integración de CRM en la estrategia global, considerándolo como una herramienta exclusivamente tecnológica, sin tener en cuenta los distintos cambios organizativos y culturales que implica. Por su parte, Sin, Tse y Yim (2005) indican que no existe un marco conceptual integrado que traduzca el concepto del

CRM en actividades organizativas concretas y que guíe a las empresas para su exitosa implementación.

De este modo, y partiendo de la necesidad de modelos teóricos que ayuden a los directivos a comprender los factores que subyacen al éxito y fracaso de iniciativas de CRM, múltiples trabajos han profundizado en la delimitación de los Factores Claves de Éxito de una estrategia de este tipo (Tan, Yen y Fang, 2002; Curry y Kkolou, 2004; Chen y Chen; 2004; Lin et al., 2006; Mendoza et al., 2007; King y Burgues, 2007; Battor, Zairi y Francis, 2008). Sus principales aportaciones aparecen resumidas en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2: Estudios sobre Factores Claves de Éxito para el CRM

Autor/investigador	Factores Claves de Éxito
Tan, Yen y Fang (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia centrada en el cliente 2. Compromiso del personal 3. Mejora o rediseño de procesos 4. Tecnología software 5. Infraestructura TI
Curry y Kkolou (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implicación de la alta dirección 2. Comunicación 3. Cultura orientada al aprendizaje 4. Infraestructura TI 5. Formación CRM 6. Disposición de recursos (personas, habilidades, sistemas, presupuestos) 7. Grado de segmentación de clientes 8. Análisis de los patrones de compra de clientes 9. Comprensión de las motivaciones de clientes 10. Objetivos de resultados 11. Sistema de feed-back
Chen y Chen (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo de la alta dirección 2. Marketing interno (formación y recompensas) 3. Gestión del conocimiento 4. Alineación TI-estrategia de negocio 5. Integración de sistemas 6. Cambio cultura y estructura de la empresa

Autor/investigador	Factores Claves de Éxito
Lin et al. (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia corporativa <ul style="list-style-type: none"> - Identificación necesidades de clientes - Objetivos y evaluación CRM - Apoyo de la alta dirección 2. Estrategia tecnológica <ul style="list-style-type: none"> - Integración del sistema - Infraestructura adecuada de TI 3. Operativa del negocio <ul style="list-style-type: none"> - Empleados - Gestión del cambio 4. Implementación / ejecución <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de resultados del CRM
Mendoza et al (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de la alta dirección 2. Creación de un equipo multidisciplinar 3. Definición de objetivos 4. Integración inter-departamental 5. Comunicación de la estrategia CRM al personal 6. Compromiso del personal 7. Gestión de la información de clientes 8. Servicio al cliente 9. Automatización de las ventas 10. Automatización del marketing 11. Apoyo para la gestión de operaciones 12. Gestión de los contactos con clientes 13. Integración de los sistemas de información
King y Burgues (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de la alta dirección 2. Comunicación de la estrategia CRM 3. Capacidades de gestión del conocimiento 4. Buena disposición para compartir datos 5. Buena disposición para cambiar procesos 6. Infraestructura tecnológica 7. Cambio cultura / orientación al cliente 8. Capacidad de cambiar procesos 9. Capacidad de integración de los sistemas
Battor, Zairi y Francis (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión compartida (compromiso de toda la organización). 2. Creación y desarrollo de conocimiento de clientes 3. Difusión del conocimiento de clientes 4. Enfoque centrado en los clientes más valiosos

Fuente: Elaboración propia

En la anterior tabla observamos como todos los trabajos otorgan una importancia fundamental a los factores organizativos (estrategia organizativa, apoyo de la alta dirección, compromiso de la organización, etc.) como principales Factores Claves de Éxito para una estrategia CRM. También resaltan la importancia de otros factores como la infraestructura tecnológica, la gestión del conocimiento o el enfoque centrado en clientes, lo que es coherente con lo comentado en el capítulo anterior.

No obstante, al analizar los anteriores trabajos observamos que dichos estudios se limitan a enumerar una serie de factores de éxito, mientras que sigue existiendo una carencia de investigación teórica que explique cómo dichos factores se interrelacionan entre sí formando un sistema y como dichas interrelaciones afectan a la correcta implementación de una estrategia CRM (Kim y Pan, 2006; Peelen et al., 2006). Por tanto, podemos afirmar que no existe aún un modelo integrador que guíe a las empresas en la implementación de este tipo de estrategias (Mendoza et al., 2007). Considerando por una parte los altos índices de fracaso observado en la implementación del CRM, y asumiendo que todavía no existe una clara comprensión del por qué algunas iniciativas tienen éxito mientras que otras fracasan (Roh, Ahn y Han, 2005), en los siguientes epígrafes vamos a plantear un modelo explicativo que recoja las principales variables que determinan su exitosa implementación.

4.2 Definición del modelo e hipótesis de trabajo

Para definir dicho modelo, nos basaremos tanto en los factores de éxito contemplados en el epígrafe anterior como en los estudios analizados en la revisión bibliográfica, prestando una especial atención a aquellos que presentaban un carácter empírico confirmatorio, ya que incluían modelos de éxito testados empíricamente.

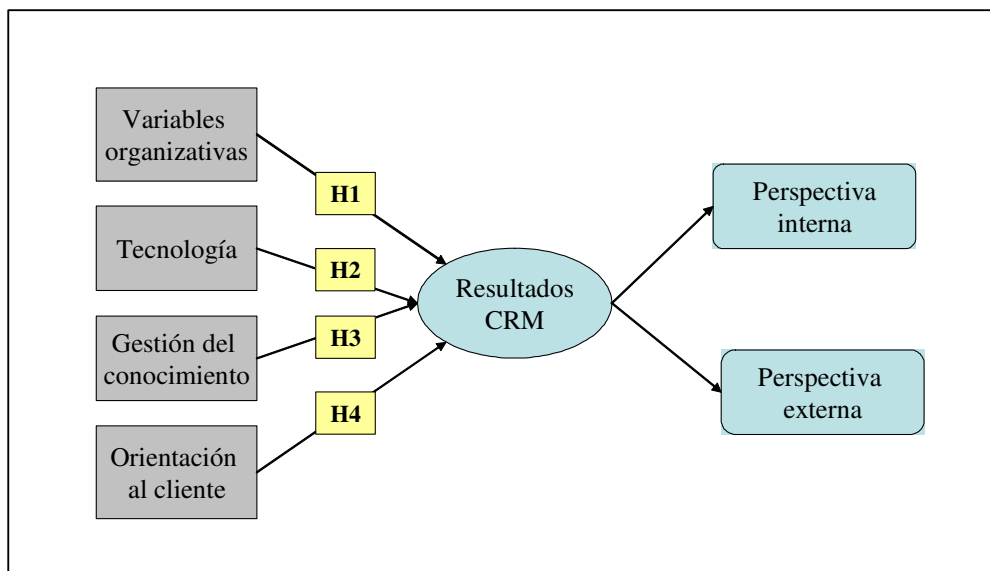
En primer lugar, a lo largo de la revisión de la literatura efectuada hemos observado como múltiples autores coinciden en considerar al CRM como un constructo multidimensional compuesto por los siguientes componentes: personas, procesos y tecnología, dependiendo su éxito de la correcta alineación de los mismos (Crosby y Johnson, 2000; Crosby, 2002; Chen y Popovich, 2003; Mendoza et al., 2006; Lin et al, 2006; Chakravorti, 2006). Dicha delimitación será tomada como base para el planteamiento de nuestro modelo, de manera que contemplaremos como componentes principales al factor humano y al tecnológico.

Por otra parte, Gordon (2002) subraya que pueden considerarse cuatro capacidades estratégicas fundamentales dentro del CRM: tecnología, personas, procesos y conocimiento. Además, Osarenkhoe y Bennani (2007) señalan que la implementación del CRM tiene éxito cuando la empresa cuenta con una infraestructura de TI adecuada, con apoyo de la alta dirección, y con unas adecuadas capacidades de gestión del conocimiento. En este sentido, en el anterior capítulo, analizando los estudios confirmatorios observamos que la gestión del conocimiento era considerada como determinante fundamental del éxito de una estrategia CRM, ya que permitía la adquisición y difusión de conocimiento de clientes por toda la organización, de forma que las relaciones son mejoradas y se crea un mayor valor. Por ello, basándonos en los diversos trabajos analizados (Tiwana, 2001; Croteau y Li, 2003; Zablah, Bellenger y Johnston, 2004; Bueren et al., 2005; Sin, Tse y Yim, 2005) creemos adecuado incluir a la gestión del conocimiento como variable explicativa del modelo a plantear, junto con las variables ya mencionadas, relacionadas con la tecnología y la organización (personas y procesos).

En último lugar, considerando que CRM se trata de un concepto surgido a la luz del marketing y que tiene sus raíces en esta disciplina, nos ha parecido oportuno incorporar en el modelo una variable que haga referencia a la filosofía de orientación al mercado y al cliente que una empresa debe poseer para implementar con éxito una estrategia de este tipo. Tal y como afirman Ryals y Knox (2001), la orientación al mercado, junto con tecnología, procesos y organización constituyen los factores claves para construir una exitosa estrategia de relaciones con clientes. Por todo ello, asumiendo que la orientación al mercado y al cliente persigue la continua detección de las necesidades de los mismos, así como su rápida satisfacción, dicha variable también será incluida en el modelo.

Por tanto, el modelo planteado recogerá el efecto de cuatro variables, que son considerados como factores claves, en el éxito de una estrategia CRM (Véase Figura 4.1). Dichas variables, que serán explicadas con detalle posteriormente, son las siguientes: variables organizativas, tecnología, gestión del conocimiento y orientación al cliente.

Figura 4.1: Modelo de éxito del CRM planteado



Fuente: Elaboración propia

En los siguientes apartados realizaremos una breve definición de las distintas variables del modelo, y plantearemos las hipótesis de investigación a considerar, que recogerán el impacto de cada una de las mencionadas variables en los resultados del CRM.

No obstante, diversos autores (Kim y Pan, 2006) consideran que la implementación de una estrategia CRM implica el desarrollo de una serie de procesos, con lo que constituye un fenómeno dinámico. Por tanto, a la hora de analizar el éxito en la implementación del CRM deben considerarse también las interrelaciones existentes entre los distintos Factores Claves de Éxito, observando la dinámica de tales interacciones y los efectos que se producen entre ellas (Kim y Pan, 2006).

Por tanto, dado que desconocemos si las distintas variables del modelo impactarán en los resultados del CRM de una manera directa o indirecta (a través de otras variables) expondremos también una serie de subhipótesis que recojan la naturaleza específica del impacto en resultados. En este sentido, hemos observado como distintos estudios que analizaban el éxito del CRM, también contemplaban la existencia de impactos directos o indirectos por parte de las variables en los resultados del CRM (Chen y Ching, 2004; Roh, Ahn y Han, 2005; Peelen et al., 2006; Wang, Feng y Xing, 2007; Eid, 2007).

Finalizaremos el epígrafe con una lista completa de los ítems que se van a utilizar para medir las distintas variables, indicando también los trabajos en los que nos hemos basado para la construcción de nuestra escala de medida.

4.2.1 Variables organizativas y CRM

La importancia que ejercen las variables de carácter organizativo en la correcta implementación de una estrategia CRM ha sido comentada ampliamente en capítulos anteriores. Es más, cuando analizamos el estado de la investigación sobre TI en Organización de Empresas, observamos como diversos factores organizativos (estructura, procesos, alineación estratégica) se presentaban como fundamentales a la hora de determinar el éxito de una iniciativa tecnológica. En

este sentido, Brynjolfsson, Hitt y Yang, (2002) concluyeron que para materializar los beneficios potenciales de la introducción de tecnología en la empresa, eran necesarias inversiones complementarias en aspectos organizativos tales como nuevas estructuras, procesos de negocio, procesos de transmisión de conocimiento entre trabajadores, formación y nuevos sistemas de incentivos.

Por todo ello, los factores organizativos van a ser considerados como primera variable del modelo y harán referencia a aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, estructura organizativa y asignación de recursos. Si consideramos que la puesta en marcha de una estrategia CRM implica cambios tanto en la forma en que una empresa se organiza, como en sus procesos de negocio (Sin, Tse y Yim, 2005), es importante incluir una variable que recoja la importancia e impacto de dichos factores organizativos en el éxito del CRM.

De hecho, para implementar el CRM con éxito es necesario un rediseño de la organización y una reorientación de la cadena de valor hacia la demanda (Kotorov, 2002). Antes de poner en marcha una iniciativa de este tipo es fundamental analizar los objetivos de la empresa (misión, visión y estrategia) y su cultura organizativa (política y valores) (Chalmeta, 2006). Dicha cultura debe estar orientada hacia el cliente, situándolo como centro indiscutible de la organización, de manera que los empleados asuman como prioridad la satisfacción de las necesidades de los mismos. Por todo ello, tanto la estrategia como la estructura organizativa y los procesos de negocio deben ser transformados para desarrollar una iniciativa CRM, puesto que el éxito de la misma depende de la adecuada sinergia de los sistemas tecnológicos, procesos y personas (Xu y Walton, 2005).

Por otra parte, la importancia del factor humano es crucial, ya que, incluso con la mejor definición de procesos y la tecnología más avanzada, la relación entre personas sigue teniendo un efecto determinante para poner en marcha cualquier estrategia de negocio (Mendoza et al., 2007). Insistiendo en la importancia de la gestión de recursos humanos para la correcta implementación del CRM, Noruzi (2007) afirma que para que la empresa desarrolle con éxito sus negocios, debe satisfacer a sus clientes, y para ello tiene que satisfacer a sus

empleados primero, ya que ambas fuerzas son interdependientes. Es por ello que factores como la formación y la motivación de los empleados y el establecimiento de sistemas de recompensa adecuados, serán determinantes para la implicación del personal en la puesta en marcha de una estrategia de este tipo.

En este sentido, los empleados son considerados, cada vez más, como un valioso recurso para la empresa, en el sentido en que juegan un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos globales con sus aportaciones e ideas, por lo que, dado su colaboración con la empresa, debe ser recompensado adecuadamente (Arroyo y Rodríguez, 1999). Es por ello que numerosos estudios resaltan el papel esencial ejercido por el factor humano a la hora de implementar con éxito una estrategia CRM (Ryals y Knox, 2001; Chen y Popovich, 2003; Eid, 2007; Wikström e Isomäki, 2008). En ellos se resalta que aunque los aspectos tecnológicos, organizativos y de orientación al cliente tienen una importancia vital en el éxito del CRM, son los empleados individuales los que constituyen los verdaderos *cimientos* de las relaciones con clientes.

Por otra parte, el liderazgo ejercido por la dirección jugará también un papel determinante, ya que su apoyo será un requisito clave para establecer la filosofía de orientación al cliente a nivel corporativo y apoyar la adopción de un sistema CRM (Alt y Puschnam, 2004). Además, a lo largo de la revisión de la literatura efectuada hemos observado como el apoyo de la alta dirección constituye uno de los factores más citados, siendo su importancia resaltada en multitud de estudios (Chen y Chen, 2004; Lin et al., 2006; King y Burgues, 2007; Alcaide y Soriano, 2007; Mendoza et al., 2007). Considerando que una implementación exitosa del CRM implica un rediseño de toda la organización, podemos afirmar que la percepción y el apoyo de los niveles directivos superiores se convierte en un factor crítico para el desarrollo de dicha estrategia en la organización (Xu y Walton, 2005).

Por su parte, Letaifa y Perrien (2007) también insisten en la importancia de las dimensiones estratégica y organizativa como determinantes del éxito en la implementación del CRM. El cambio de orientación hacia el cliente que dicha puesta en marcha implica, debe ser apoyado por un cambio en los objetivos de la

organización y en sus procesos. Dichos autores también destacan la importancia de la formación del personal para integrar con éxito la tecnología CRM en la organización, y resaltan que el sistema de evaluación y recompensa del personal debe ser modificado, reflejando la cultura de orientación al cliente, y motivando así a los empleados a alcanzar los objetivos planteados.

Tal es el impacto que ejercen las variables organizativas mencionadas, que analizando la literatura encontramos estudios específicos que abordan la cuestión (Ward, Hemingway y Daniel; 2005; Ko et al., 2007; Coltman y Dolnicar, 2007), examinando exclusivamente como afectan dichas características de la organización al proceso de adopción del CRM. Del análisis de dichos trabajos observamos como efectivamente, los aspectos organizativos resultan ser más críticos incluso que las consideraciones técnicas para el éxito del CRM.

A modo de resumen podemos resaltar que la puesta en marcha de una iniciativa CRM implica un cambio organizativo. Diversos investigadores y directivos coinciden en considerar que existen tres niveles de gestión del cambio a nivel organizativo para implementar el CRM: liderazgo, gestión de Recursos Humanos y mecanismos de integración funcional y estructura organizativa (Chakravorti, 2006). Por ello, para medir las variables organizativas en nuestro modelo tomaremos como base dicha afirmación y consideraremos tres bloques fundamentales: uno que hace referencia al liderazgo ejercido por la alta dirección, otro referido al personal y a la gestión del mismo y un último enfocado a la estructura de la organización.

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, planteamos la primera hipótesis de nuestro modelo:

- ***H1: Una adecuada organización incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM.***

Dado que desconocemos si las variables organizativas impactan en los resultados del CRM de una manera directa o indirecta (a través de otras variables del modelo), vamos a descomponer la anterior hipótesis en las dos subhipótesis

siguientes (el signo del impacto sigue siendo positivo, aunque no se mencione específicamente en todas las subhipótesis):

- ***H1.1: Una adecuada organización ejercerá un impacto directo en los resultados del CRM.***
- ***H1.2: Una adecuada organización ejercerá un impacto indirecto en los resultados del CRM.***

Aunque al final del epígrafe se proporcionará una lista completa de los ítems de medida para todas las variables, así como de la literatura de donde se han adaptado, podemos adelantar que los referentes a variables organizativas girarán en torno a las siguientes cuestiones: personal cualificado, establecimiento de sistemas adecuados de evaluación del desempeño y recompensas, asignación de recursos, apoyo y compromiso de la alta dirección y coordinación e integración funcional.

4.2.2 Tecnología y CRM

Como hemos observado en el análisis de la primera variable del modelo, CRM es un término complejo que implica a diversos aspectos de la organización y que no puede ser reducido sólo al aspecto tecnológico. No obstante, los sistemas tecnológicos CRM deben ser considerados como un componente clave a la hora de poner en marcha una estrategia de este tipo (Hansotia, 2002; Mendoza et al., 2007).

En esencia, el CRM hace referencia a la capacidad de la organización de recopilar y apalancar datos sobre clientes de una manera creativa, efectiva y eficiente, con objeto de diseñar e implementar estrategias centradas en los mismos (Hansotia, 2002). Para ello, es fundamental contar con las herramientas tecnológicas adecuadas que actúen como facilitadores de la nueva iniciativa estratégica, por lo que la segunda variable a incluir en nuestro modelo hará referencia al aspecto tecnológico.

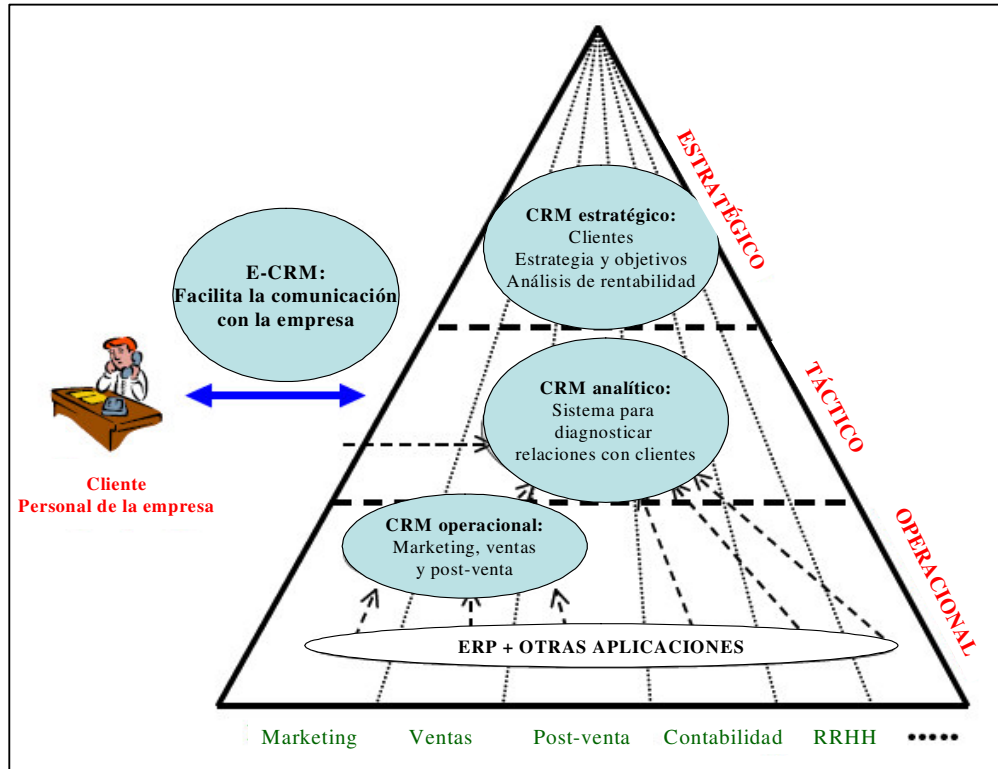
Tal y como afirma Sin, Tse y Yim (2005), los sistemas de software CRM permiten a las empresas ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y a un coste inferior, por lo que, la mayor parte de las actividades que generan una orientación cliente-céntrica no serían posibles sin la tecnología adecuada. Asumiendo que el CRM es mucho más que tecnología, no debemos olvidar que las herramientas CRM permiten a la empresa apalancar el poder de las bases de datos y tecnologías interactivas (por ejemplo Internet) para recopilar y almacenar ingentes cantidades de datos sobre clientes, extraer conocimiento de dichos datos y diseminar el conocimiento resultante a través de la organización (Zablah, Bellenger y Johnston, 2004).

De esta forma, el uso adecuado de la tecnología CRM se convierte en una capacidad estratégica clave permitiendo el desarrollo, gestión y análisis de información de clientes, lo que hace posible una segmentación más rentable y una comunicación colaborativa entre los distintos departamentos, que desarrolla una visión única y actualizada de cada cliente, lo que a su vez posibilita la relación con los mismos (Gordon, 2002).

Por tanto, como hemos observado en las afirmaciones anteriores, para implementar realmente una estrategia CRM es necesario poseer la tecnología adecuada que permita optimizar los procesos de negocio implicados en la relación con clientes (Chalmeta, 2006). De esta forma, todas las interacciones que se realicen con los mismos deben ser almacenadas en una base de datos central, de manera que dicho historial permita al personal de la empresa conocer al cliente y sus necesidades, para ofrecerles un servicio personalizado. Un sistema CRM automatizado es, por ello, vital para poseer un registro actualizado de todos los contactos realizados con clientes e ir almacenando sus patrones de compra, preferencias y quejas. A su vez, dicha información será convertida en conocimiento para la empresa mediante el uso de distintas herramientas de tratamiento de datos.

En este sentido, Chalmeta (2006), tras estudiar distintas soluciones tecnológicas CRM, plantea un modelo que integra los diferentes componentes que un sistema de este tipo debe poseer (Véase Figura 4.2)

Figura 4.2: Modelo de sistema tecnológico CRM



Fuente: Elaboración propia a partir de Chalmeta (2006)

El desarrollo de un sistema de este tipo requiere la integración de diversos tipos de tecnologías trabajando conjuntamente, tales como bases de datos, sitio web, intranet/extranet, sistemas de apoyo telefónico, contabilidad, ventas, marketing y producción (Xu y Walton, 2005). Por tanto, uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las empresas al poner en marcha dicha tecnología, es la necesidad de integrar las distintas aplicaciones (software CRM, automatización de la fuerza de ventas, almacenamiento y minería de datos, Internet, *Call Centre*: centro de atención de llamadas) para ser capaces de concentrar toda la información disponible sobre clientes (Mendoza et al., 2006).

La importancia de la integración de los distintos sistemas y herramientas CRM ha sido destacada en numerosos trabajos (Hansotia, 2002; Curry y Kkolou, 2004; Chalmeta, 2006; Chakravorti, 2006; King y Burgess, 2007). Por tanto, para que una estrategia CRM sea implementada con éxito es necesaria tanto la integración de las diversas áreas funcionales (marketing y TI principalmente)

como la integración de los distintas herramientas tecnológicas que componen el sistema. En este sentido, como afirman Curry y Kkolou (2004), la tecnología CRM no hace referencia solamente a una serie de herramientas y canales de comunicación (*Call centres*, Internet) sino que supone la integración de estos canales con el resto de la empresa para obtener *una visión única del cliente* en los diversos puntos de contacto.

Por tanto, debemos resaltar, considerando todo lo anterior, que los sistemas tecnológicos CRM proporcionan múltiples beneficios a las empresas tales como (Chalmeta, 2006): aportan una visión única de los clientes, gestionan las relaciones con clientes de manera integrada, sin importar el canal de comunicación utilizado, y permiten una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos implicados en las relaciones con clientes.

A pesar de todo lo expuesto anteriormente, debemos considerar, no obstante, que no es conveniente conceder un protagonismo excesivo al aspecto tecnológico, sino que debemos considerarlo como un factor posibilitador de la estrategia CRM. De esta forma, consideraremos que la tecnología constituye una condición necesaria pero no suficiente para el éxito del CRM. Por tanto, la segunda hipótesis de nuestro modelo será la siguiente:

- ***H2: Una adecuada gestión de la tecnología incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM.***

Hipótesis que, al igual que en el caso anterior, será desagregada en las siguientes subhipótesis:

- ***H2.1: Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto directo en los resultados del CRM.***
- ***H2.2: Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto indirecto en los resultados del CRM.***

Para medir la variable tecnología contemplaremos diversos ítems, entre los que podemos destacar los siguientes: posesión de una infraestructura adecuada de

hardware y software para servir a los clientes, que los sistemas de información se encuentren integrados a través de las distintas áreas funcionales, o que la empresa mantenga una base de datos centralizada y actualizada, con información de todos sus clientes.

4.2.3 Gestión del conocimiento y CRM

En el capítulo segundo, en el que analizamos los fundamentos teóricos del CRM, observamos como la gestión del conocimiento se encontraba estrechamente relacionada y ejercía un papel determinante en el éxito del CRM. Además, al analizar diversos estudios empíricos de carácter confirmatorio (Croteau y Li, 2003; Sin, Tse y Yim, 2005), pudimos observar que las capacidades de gestión del conocimiento se situaban incluso como la variable más significativa de diversos modelos, al recoger la mayor proporción de la varianza explicada. Por tanto, la gestión del conocimiento será considerada como tercera variable a incluir en el modelo de éxito planteado.

Siguiendo a (Zablah, Bellenger y Johnston, 2004) podemos considerar la gestión del conocimiento como principal subproceso de una estrategia CRM, ya que, para gestionar el CRM de una manera efectiva, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento de clientes, puesto que, estas capacidades, al ser difíciles de imitar, se convierten en fuente de ventaja competitiva.

Analizando la literatura existente, hemos encontrado multitud de trabajos que centran su atención en la relación entre el CRM y la gestión del conocimiento (Rowley, 2002; Campbell, 2003; Stefanou, Sarmaniotis y Stafyla, 2003; Bose y Sugumaran, 2003), existiendo incluso estudios específicos que plantean modelos estratégicos derivados de la fusión de ambos conceptos (Tiwana, 2001; Gebert et al., 2003).

Volviendo al concepto de CRM, podemos afirmar que dicha estrategia persigue la consecución de una ventaja competitiva para la empresa basada en el ofrecimiento de un mayor valor a sus clientes (Campbell, 2003). La filosofía

CRM supone la construcción y gestión de relaciones con clientes a través de la comprensión, anticipación y gestión de sus necesidades, basándose en el conocimiento que la empresa posee sobre los mismos, para así incrementar su eficiencia, productividad, y por ende su rentabilidad (Du Plessis y Boon, 2004). Los sistemas CRM mejoran, no sólo la habilidad de la organización para interactuar, atraer y construir relaciones personalizadas con clientes, sino también la capacidad de aumentar su conocimiento sobre los mismos (Xu y Walton, 2005). Por lo que podemos observar que los procesos CRM se basan en grandes dosis de conocimiento (Bueren et al., 2005).

Además, actualmente, uno de los principales retos del CRM consiste en gestionar la información de forma integral (no en silos), usándola de una forma dinámica, eficiente e interactiva que permita proporcionar a los clientes un tratamiento personalizado (Llamas et al., 2006). Por tanto, la puesta en marcha de una estrategia CRM implica la gestión del conocimiento sobre clientes, para así comprenderlos y servirlos mejor: se trata de una filosofía global que sitúa al cliente como centro de la organización (Bose y Sugumaran, 2003). Para dichos autores, combinando ambos conceptos (estrategia CRM y procesos de gestión del conocimiento), la empresa puede lograr una auténtica orientación cliente-céntrica, ofreciendo productos y servicios adaptados a las necesidades de clientes, las cuales son detectadas al analizar el conocimiento que se posee sobre los mismos (historial de compra, preferencias, perfil de visita web).

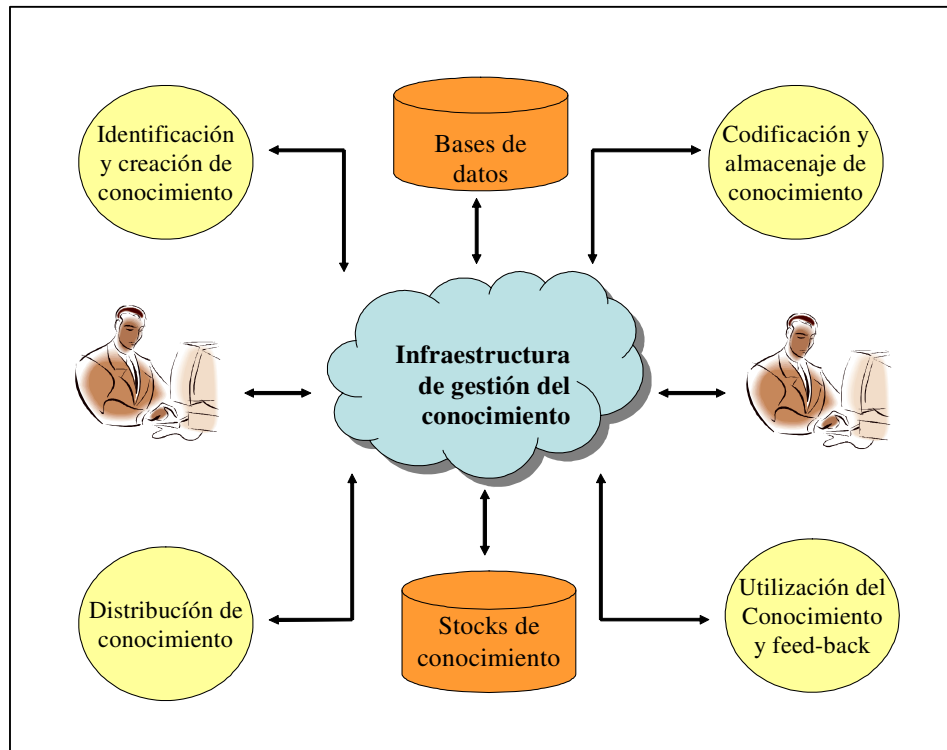
Por tanto, considerando que la implementación de un proyecto CRM implicaba la recogida y análisis de una gran cantidad de datos por parte de la empresa, lo que era posible gracias a las TI, la gestión del conocimiento de clientes supone dar un paso más en dicho proceso. Puesto que, para que dichos datos sean útiles, deben transformarse en información que, al ser integrada y asimilada por toda la organización, se convierta en conocimiento sobre clientes. Dichas competencias basadas en el conocimiento son las que permitirán a la empresa desarrollar estrategias diferenciadas, que a su vez harán posible la consecución de una ventaja competitiva (Campbell, 2003).

Respecto a las ventajas que aporta una adecuada gestión del conocimiento de clientes, Davenport, Harris y Kohli (2000) subrayan que una iniciativa de este tipo aportará a la empresa múltiples beneficios en el ámbito de la gestión de relaciones con clientes: segmentación más precisa basada en el conocimiento, priorización de los clientes de mayor valor, creación de mensajes de marketing más efectivos, innovación y mejora de la cartera de productos, aumento de las ventas cruzadas e incremento de la lealtad de clientes.

Por su parte, Bose y Sugumaran (2003) subrayan que una infraestructura de gestión del conocimiento bien diseñada facilita que el personal comparta información durante la resolución de problemas, lo que provoca una reducción de costes operativos, una mejora en la productividad del personal y una mejora de la base de conocimiento y experiencias de la empresa. Dichos autores proponen también un marco conceptual para la gestión del conocimiento en el ámbito del CRM (Véase Figura 4.3) que incluye sus principales procesos: identificación y creación de conocimiento, que incluye el reconocimiento y la creación de nuevo conocimiento; codificación y almacenaje, que supone su transcripción a los sistemas tecnológicos y su almacenamiento; distribución de conocimiento, que implica su diseminación a lo largo de toda la empresa; y finalmente, utilización y retroalimentación que supone el despliegue y uso de dicho conocimiento para la resolución de problemas.

Por otra parte, si observamos las variables que inciden en una exitosa gestión del conocimiento de clientes (Campbell, 2003): procesos de información, TI, implicación de la alta dirección y recompensa y evaluación del personal, podemos comprobar como existe una estrecha interrelación entre la gestión del conocimiento y las anteriores variables de nuestro modelo (variables organizativas y tecnología).

Figura 4.3: Marco conceptual para la gestión del conocimiento en el ámbito del CRM



Fuente: Elaboración propia a partir de Bose y Sugumaran (2003)

La tecnología va a desempeñar un papel esencial como facilitador de la gestión del conocimiento, pero sin duda, son las personas las que ejercen el impacto más importante (Stefanou, Sarmaniotis y Stafyla, 2003). Al igual que comentábamos con el CRM, la gestión del conocimiento no es tanto un problema técnico como cultural, ya que la cultura organizativa va a jugar un papel fundamental: la visión de la organización, normas, estructura y sistema retributivo serán determinantes directos de la transmisión de conocimiento dentro de la empresa (Racherla y Hu, 2006), y por tanto incidirán directamente en la implementación exitosa de una iniciativa de este tipo.

Además, la creación y transmisión de conocimiento es considerada como estratégicamente relevante al ser uno de los procesos fundamentales que determinan la capacidad de aprendizaje organizativo y la innovación (Céspedes, Pérez y Cabrera, 2005; Salmador y Bueno, 2007). Es por ello que la gestión del conocimiento ejercerá un papel determinante a la hora de implementar una

estrategia CRM, ya que ésta implica un cambio en la visión organizativa y por tanto, grandes dosis de aprendizaje e innovación en el seno de la organización.

Siguiendo a Lin y Lee (2005), consideraremos tres procesos fundamentales dentro de la gestión del conocimiento: la adquisición de conocimiento, su aplicación, y su difusión y transmisión a lo largo de la empresa. En base a dicha afirmación, desarrollaremos una escala compuesta por tres bloques, en los que se incluirán diversos ítems para medir cada uno de dichos procesos.

En base al análisis realizado, como tercera hipótesis del modelo consideraremos la siguiente:

- ***H3: Una adecuada gestión del conocimiento incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM.***

No obstante, puesto que consideramos la gestión del conocimiento como concepto multidimensional compuesto por tres dimensiones, y dado que en el estudio empírico vamos a considerar la posibilidad de que las variables ejerzan un impacto tanto directo como indirecto en los resultados del CRM, como consecuencia de tal división obtenemos las seis subhipótesis a considerar:

- ***H3a1: Unas adecuadas capacidades de adquisición de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.***
- ***H3a2: Unas adecuadas capacidades de adquisición de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.***
- ***H3b1: Unas adecuadas capacidades de aplicación de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.***
- ***H3b2: Unas adecuadas capacidades de aplicación de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.***

- ***H3c1: Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.***
- ***H3c2: Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.***

4.2.4 Orientación al cliente y CRM

La última variable explicativa a incluir en el modelo va a ser la orientación al cliente. Siguiendo las aportaciones de Narver y Slater (1990), consideraremos que la orientación al cliente constituye el componente más importante de la orientación al mercado, e implica que la organización debe conocer a su público objetivo para así comprender sus necesidades y deseos.

En un principio, consideramos la idea de añadir la orientación al mercado como última variable del modelo. La razón para no incluirla finalmente fue el fuerte paralelismo existente entre los conceptos de gestión del conocimiento y orientación al mercado (Darroch y McNaughton, 2003; Lorenzo, Van Baalen y Pilotti, 2005). En este sentido, la orientación al mercado puede considerarse como la generación, diseminación y receptividad de inteligencia de mercado, e implica que los diversos departamentos involucrados en la satisfacción de las necesidades de los clientes compartan la información disponible (Chen y Ching, 2004). Por otra parte, si observamos la conceptualización de orientación al mercado propuesta por Kohli y Jaworski (1990), dichos autores la consideran como un proceso de gestión de la información en el que es posible identificar tres elementos: generación de la información, diseminación de la misma y respuesta al mercado.

Podemos comprobar, por tanto, la similitud existente entre dichos elementos y los procesos fundamentales de la gestión del conocimiento: adquisición de conocimiento, transmisión y aplicación. Sin embargo, aunque observemos cierta analogía entre ambos conceptos, debemos considerar que la orientación a la gestión del conocimiento hace referencia a un concepto más

amplio, ya que incluye tanto información basada en el mercado como información de otros aspectos de la empresa (tecnología, finanzas, etc.) (Darroch y McNaughton, 2003).

Por otro lado, Javalgi, Martin y Young (2006) resaltan que una empresa se encuentra orientada al mercado cuando su cultura está sistemática y completamente comprometida con la continua creación de un valor superior a sus clientes. Por tanto podemos observar que el enfoque a clientes de la empresa constituye el corazón de la orientación al mercado.

Por su parte, Narver y Slater (1990) consideran a la orientación al mercado como un constructo integrado por tres componentes fundamentales: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interdepartamental (Véase Figura 4.4). Asumiendo que los dos últimos componentes quedan recogidos en anteriores variables de nuestro modelo (organización y gestión del conocimiento), vamos a incluir a la orientación al cliente como variable explicativa del éxito de una estrategia CRM.

Figura 4.4: Modelo de orientación al mercado de Narver y Slater (1990)



Fuente: Narver y Slater (1990, p. 23)

Siguiendo la propuesta conceptual de Narver y Slater (1990) asumiremos que la orientación al cliente implica la comprensión adecuada de los clientes con objeto de ofrecerles un mayor valor añadido. La orientación hacia el cliente, por tanto, exigirá a la empresa el conocimiento de la cadena de valor de sus clientes, no sólo en el momento actual, sino también su evolución temporal como consecuencia de la dinámica del mercado. Sólo con este conocimiento será posible crear y entregar un valor superior a los clientes (Barroso y Martín, 1999).

Además, la orientación al cliente implica situar al mismo como centro indiscutible de todas las actividades de la empresa, con objeto de ir construyendo una relación a largo plazo (Bentum y Stone, 2005). Es por ello que dicha variable constituye un bloque fundamental del clima organizativo necesario para el éxito del CRM: una organización fuertemente orientada al cliente será capaz de diseñar mejor sus procesos, ya que dicha cultura organizativa inducirá a los empleados a la comprensión de sus clientes (Bang, 2005). Por su parte, si los clientes perciben que los empleados tratan de comprenderlos y ayudarlos, se sentirán más satisfechos y fortalecerán su compromiso con la empresa.

Por tanto, como indican diversos autores (Bentum y Stone, 2005; Alcaide y Soriano, 2007), debemos considerar que la orientación al cliente supone un prerrequisito indispensable para la implementación exitosa de una estrategia CRM.

Para medir dicha variable utilizaremos la escala propuesta por Narver y Slater (1990), que ha sido validada empíricamente en diversos trabajos (Chen y Ching, 2004; Auh y Mengue, 2005), la cual completaremos con aportaciones de otros estudios. Algunos de los ítems que contemplamos son: enfoque cliente-céntrico, adaptación de productos y servicios a las necesidades de los clientes y trato individualizado a los clientes de mayor valor.

Considerando que una estrategia CRM no es posible sin un enfoque cliente-céntrico que persiga la generación de un valor añadido superior a través de la personalización de la oferta, la última hipótesis a incluir en el modelo será la siguiente:

- **H4: Una adecuada orientación al cliente incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM.**

Dicha hipótesis, a su vez, será subdividida en las presentes subhipótesis:

- **H41: Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.**
- **H42: Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.**

Una vez descritas las distintas variables del modelo, en la siguiente tabla (Véase Tabla 4.4) recogemos un resumen del conjunto de hipótesis y subhipótesis planteadas (como comentamos anteriormente, todas las hipótesis también contemplan un impacto positivo en resultados, aunque no se especifique en cada una de ellas).

Tabla 4.4: Hipótesis y subhipótesis planteadas

Hipótesis	Subhipótesis
<p><i>H1: Una adecuada organización incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>	<p><i>H1.1: Una adecuada organización ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
	<p><i>H1.2: Una adecuada organización ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
<p><i>H2: Una adecuada gestión de la tecnología incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM</i></p>	<p><i>H2.1: Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
	<p><i>H2.2: Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>

Hipótesis	Subhipótesis
<p><i>H3: Una adecuada gestión del conocimiento incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM</i></p>	<p><i>H3a1: Unas adecuadas capacidades de adquisición de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
	<p><i>H3a2: Unas adecuadas capacidades de adquisición de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
	<p><i>H3b1: Unas adecuadas capacidades de aplicación de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
	<p><i>H3b2: Unas adecuadas capacidades de aplicación de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
	<p><i>H3c1: Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
	<p><i>H3c2: Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
<p><i>H4: Una adecuada orientación al cliente incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM</i></p>	<p><i>H4.1: Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
	<p><i>H4.2: Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>

4.2.5 Resultados del CRM

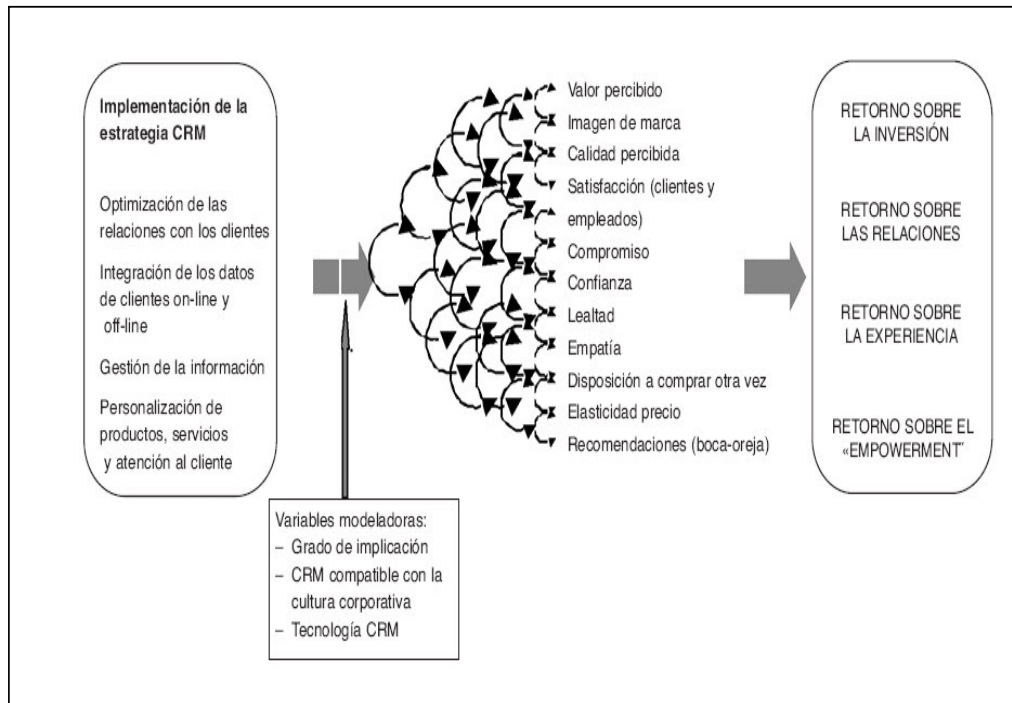
A la hora de medir los resultados del CRM hemos encontrado cierta dificultad, ya que, como afirman diversos autores (Ryals y Knox, 2001; Sin, Tse y Yim, 2005; Grabner-Kraeuter et al., 2007), a pesar de la creciente importancia del concepto CRM, no existe aún una escala de medida validada para evaluar sus resultados.

Tradicionalmente, la medición de los resultados empresariales se ha basado en el análisis de un limitado número de medidas financieras. Sin embargo, si queremos evaluar el impacto de una iniciativa CRM, que persigue la mejora de

las relaciones con los clientes, deberemos incluir indicadores que hagan referencia a la perspectiva de los mismos (Chang, Liao y Hsiao, 2005). Como indican Llamas et al. (2006), conocer el impacto de una estrategia CRM sobre la experiencia del cliente es difícil pero también clave, por tanto la medición de resultados debería moverse en esta dirección, considerando el retorno sobre la experiencia del cliente como uno de los parámetros básicos a considerar.

Llamas et al. (2006) destacan el elevado número de medidas e indicadores que pueden utilizarse para recoger el impacto de una estrategia CRM sobre los resultados empresariales (Véase Figura 4.5) y resaltan también la necesidad de encontrar una convergencia, integrando dichos indicadores en una estructura que incorpore medidas financieras y no financieras, otorgando una importancia fundamental a la experiencia del cliente.

Figura 4.5: Impacto de la estrategia CRM sobre los resultados empresariales



Fuente: Llamas et al. (2006, p.46)

Partiendo de la idea de que ningún indicador simple puede capturar adecuadamente la naturaleza multidimensional de los resultados de una empresa

(Sin et al. 2005) y tras analizar los anteriores modelos de éxito del CRM, podemos observar como la mayor parte de los estudios consideran los resultados desde una doble perspectiva: financiera y de mercado (Véase Tabla 4.3).

Tabla 4.3: Síntesis de indicadores utilizados para medir los resultados CRM

Autor	Variables e ítems utilizados
Li (2001)	1. Beneficios organizativos <ul style="list-style-type: none"> - Tasa de retención de clientes - Rentabilidad 2. Beneficios para el cliente <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción percibida
Wu (2002)	1. Mejora percibida en retención de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Mejora percibida en la retención de clientes (satisfacción, mejora calidad servicio) - Incremento ventas a clientes - Reducción de los costes de servicio (mejora productividad empleados) 2. Mejora percibida en resultados <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento ventas - Cuota de mercado - Rentabilidad (ROI)
Chen y Ching (2004)	1. Beneficios para la organización <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de beneficios - Reducción de costes - Nuevas oportunidades de mercado 2. Beneficios para el cliente <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la calidad del servicio - Mejora de la imagen - Servicio al cliente - Reducción de la ansiedad e incertidumbre de clientes - Incremento de la confianza de clientes - Reducción del tiempo de espera para el servicio - Personalización del servicio

Autor	Variables e ítems utilizados
Sin, Tse y Yim (2005)	1.Resultados de marketing <ul style="list-style-type: none"> - Confianza - Satisfacción de clientes 2.Resultados financieros <ul style="list-style-type: none"> - Retorno de la inversión (ROI) - Retorno de las ventas (ROS)
Chang, Liao y Hsiao (2005)	1. Lealtad de clientes 2. Eficiencia de los procesos internos 3. Gestión del canal 4. Innovación (productos y servicios)
Bang (2005)	1. Resultados basados en el mercado <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de clientes - Cuota de mercado - Logro del crecimiento deseado 2.Resultados financieros <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de las ventas - Rentabilidad de los stocks

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, a la hora de medir los resultados de una estrategia de este tipo, hemos decidido seguir dicho enfoque bidimensional, propuesto por autores como Li (2001), Chen y Ching (2004), Sin, Tse y Yim (2005), Bang (2005) y Wu (2002). De esta forma, la perspectiva financiera recogerá el impacto que tiene el CRM para la organización, en cuanto a la generación de una mayor rentabilidad (incluirá medidas de carácter financiero) o a la disminución de los costes. Por su parte, la perspectiva de mercado recogerá el valor que la estrategia genera para los clientes de la empresa, incluyendo medidas tales como tasas de retención y satisfacción de clientes.

4.3 Ítems de medida de las variables del modelo

Una vez descritas las variables que componen el modelo, las hipótesis a considerar y el enfoque a seguir para medir los resultados del CRM, para terminar el presente capítulo expondremos la lista completa de ítems que utilizaremos para medir dichas variables, y los diversos trabajos de los que se han obtenido.

La metodología seguida para construir dicha escala será descrita a continuación. En primer lugar consultamos un total de quince trabajos (Narver y Slater, 1990; Beijerse, 1999; Song, Xie y Dyer, 2000; Li, 2001; Wu, 2002; Darroch y McNaughton, 2003; Chen y Chen, 2004; Chen y Ching, 2004; Sin, Tse y Yim, 2005; Chang, Liao y Hsiao, 2005; Lin y Lee, 2005; Bang, 2005; García, Sanzo y Trespacios, 2005; Greve y Albers, 2006; Varela et al., 2007) que desarrollaban algún tipo de escala de medida para las variables del modelo y la testaban empíricamente.

En total obtuvimos una lista de 147 ítems adecuados para dichas variables. De dicha lista, una vez eliminados los ítems repetidos, realizamos una selección de los más representativos en función de la significatividad mostrada en sus respectivos estudios y en la revisión de la literatura realizada previamente. Tras dicho proceso de depuración, la escala final para medir las diversas variables y el resultado del CRM quedó compuesta por 41 ítems (Véase Tabla 4.4). Dicha escala será validada empíricamente en capítulos posteriores.

Tabla 4.4: Escala de ítems de medida para las variables del modelo

<p>VARIABLES ORGANIZATIVAS Song, Xie y Dyer (2000), Li (2001), García, Sanzo y Trespalacios (2005), Sin, Tse y Yim (2005), Greve y Albers (2006), Varela et al. (2007)</p>
<p>1. Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa posee el personal cualificado (experto) y los recursos necesarios para tener éxito en la estrategia CRM. - Los programas de formación están diseñados para que el personal desarrolle las habilidades requeridas para una adecuada gestión de las relaciones con clientes. - El rendimiento de los empleados se mide y recompensa en base a la detección de necesidades de clientes y a su satisfacción por medio de un servicio adecuado. - La empresa motiva a sus empleados para el cumplimiento de los objetivos CRM. <p>2. Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa ha establecido objetivos de negocio claros en relación a la adquisición y retención de clientes y los ha comunicado a toda la organización. - El CRM es considerado como una alta prioridad por parte de la alta dirección. - La alta dirección se encuentra fuertemente implicada en la implementación del CRM. <p>3. Estructura organizativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - La estructura organizativa está diseñada siguiendo un enfoque centrado en clientes. - Existe una comunicación abierta y bilateral entre los distintos departamentos. - Los distintos departamentos trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos del CRM.
<p>TECNOLOGÍA Li (2001), Chen y Ching (2004) Sin, Tse y Yim (2005), Chang, Liao y Hsiao (2005)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa posee el personal técnico adecuado para proporcionar apoyo técnico para la utilización de la tecnología CRM en la construcción de relaciones con clientes. 2. La empresa tiene el hardware adecuado para servir a sus clientes. 3. La empresa tiene el software adecuado para servir a sus clientes. 4. Los sistemas de información de la empresa están integrados a través de las distintas áreas funcionales. 5. La información individualizada sobre cada cliente está disponible en todos los puntos de contacto. 6. La empresa tiene la capacidad de consolidar toda la información adquirida sobre clientes en una base de datos centralizada, completa y actualizada.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Beijerse (1999), Li, (2001), Chen y Chen (2004), Sin, Tse y Yim (2005), Lin y Lee (2005)

1. Adquisición de conocimiento

- La empresa proporciona canales que permiten que se produzca una comunicación (*ongoing*) bidireccional con sus principales clientes.
- La empresa tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento sobre clientes.
- La empresa tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- La empresa tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento sobre las empresas competidoras.

2. Aplicación de conocimiento

- La empresa comprende las necesidades de sus principales clientes gracias a su orientación al conocimiento.
- La empresa es capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes.
- La empresa puede proporcionar información real sobre clientes que permita una rápida y precisa interacción con los mismos.
- La empresa tiene establecidos procesos para aplicar el conocimiento a la resolución de nuevos problemas.

3. Difusión / transmisión de conocimiento

- La empresa promueve que se comparta el conocimiento entre sus empleados.
- La cultura organizativa estimula la adquisición y transmisión de conocimiento entre sus empleados.
- La empresa ha diseñado procesos para facilitar la transmisión de conocimiento entre las distintas áreas funcionales.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE Narver y Slater, (1990), Sin, Tse y Yim, (2005)

1. Los objetivos de negocio de la empresa se orientan a la satisfacción de clientes.
2. Supervisamos y analizamos de cerca nuestro nivel de compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes.
3. Nuestra ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.
4. Las estrategias de negocio son conducidas por el objetivo de incrementar el valor para clientes.
5. Medimos con frecuencia la satisfacción de nuestros clientes.
6. La empresa presta gran atención al servicio post-venta.
7. La empresa ofrece productos y servicios personalizados para sus clientes principales.

RESULTADOS DEL CRM Li (2001), Wu (2002), Chen y Ching (2004), Sin, Tse y Yim, (2005), Bang (2005)

1. Resultados financieros

- Rentabilidad
- Crecimiento de las ventas
- Reducción de costes
- Incremento de la cuota de mercado

2. Resultados de marketing

- Confianza
- Satisfacción de clientes (percibida)
- Lealtad de clientes

Fuente: Elaboración propia

4.4 Resumen y conclusiones del capítulo

En el presente capítulo hemos desarrollado a nivel teórico el modelo de éxito para la implementación del CRM que será validado empíricamente en capítulos posteriores. Hemos partido de la observación de que, a pesar de los múltiples beneficios que ofrece una estrategia de este tipo, existen numerosos estudios que muestran altos índices de fracaso en la implementación del CRM. Hemos comprobado que, a pesar de que se han investigado ampliamente los Factores Claves del Éxito de la estrategia, sigue existiendo una carencia de investigación teórica que explique cómo dichos factores se interrelacionan entre sí, formando un sistema, y como dichas interrelaciones afectan a la correcta implementación del CRM. Por tanto, es necesario el desarrollo de un modelo integrador que guíe a las empresas en la implementación de este tipo de estrategias.

Basándonos en la revisión de la literatura efectuada y en los Factores Claves de Éxito analizados, hemos diseñado, por tanto, un modelo de éxito para el CRM que recogerá el impacto directo e indirecto, de cuatro variables explicativas en los resultados del CRM. Las variables que componen el modelo son las siguientes: variables organizativas, tecnología, gestión del conocimiento y orientación al cliente. Dichas variables serán medidas utilizando una escala propia, diseñada siguiendo las aportaciones de diversos estudios, y que será validada empíricamente en capítulos posteriores.

La primera variable hace referencia a aspectos organizativos que inciden en la correcta implementación del CRM como son: adecuada gestión de recursos humanos, estructura organizativa y liderazgo, cuyo papel determinante en el éxito del CRM ha sido ampliamente observado a nivel teórico. En segundo lugar, la variable tecnología incluye aspectos como posesión de una infraestructura adecuada de hardware y software para servir a los clientes, integración de los sistemas en las distintas áreas funcionales, o que la empresa mantenga una base de datos centralizada y actualizada, con información valiosa de todos sus clientes. Asumiendo que los sistemas tecnológicos CRM deben ser considerados como un

componente clave a la hora de poner en marcha dichas iniciativas, consideramos a la tecnología como facilitador fundamental de una estrategia CRM.

En tercer lugar, las capacidades de gestión del conocimiento también son incluidas como variable explicativa del modelo, ya que los procesos CRM se basan en grandes dosis de conocimiento de clientes, puesto que gracias a dicho conocimiento la empresa puede lograr una auténtica orientación cliente-céntrica, ofreciendo productos y servicios que se adapten a las necesidades de los mismos. Como última variable incluiremos la orientación al cliente, puesto que consideramos que una visión centrada en clientes supone un prerequisite indispensable para la implementación exitosa de una estrategia CRM.

Respecto a la medición de los resultados del CRM, hemos encontrado cierta dificultad para efectuar dicha medición, al no existir una escala de medida validada para tal fin. Considerando que existen múltiples indicadores para registrar los resultados de una estrategia CRM, hemos observado que la mayor parte de los estudios analizados contemplaban los resultados desde una doble perspectiva: financiera y de mercado. Por tanto, a la hora de medir los resultados del CRM en nuestro modelo hemos seguido dicho enfoque bidimensional, para lo cual hemos incluido medidas de resultados financieros (rentabilidad, disminución de costes) y de resultados de mercado (confianza, satisfacción de clientes).

Para la medición de las distintas variables del modelo así como de los resultados del CRM, hemos desarrollado una escala de medida basada en trabajos previos, cuya validez y fiabilidad será contrastada empíricamente en capítulos posteriores.

A continuación, en el capítulo siguiente, profundizaremos en la descripción y análisis del sector hotelero español, ya que éste fue el sector escogido para llevar a cabo el estudio empírico con objeto de validar el modelo teórico propuesto.



SPICUM
servicio de publicaciones

CAPÍTULO 5. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN. ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO



SPICUM
servicio de publicaciones

5.1 El sector turístico: concepto y delimitación

El sector turístico presenta una importancia determinante a nivel mundial. En las últimas décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y diversificación que le ha llevado a convertirse en una de las principales actividades económicas a nivel mundial. Dicho sector tiene hoy en día, una indiscutible relevancia como motor de desarrollo económico y social, tanto por su generación empleo y riqueza, como por su fuerte capacidad de arrastre sobre otras actividades productivas (OMT, 1998, 2008).

En España, el turismo constituye un pilar fundamental de la economía, ya que representa aproximadamente un 11% del Producto Interior Bruto y genera alrededor del 12% del empleo (INE, 2008c, Cotec, 2007). Además, nuestro país sigue ocupando un lugar de liderazgo en las corrientes internacionales de turismo, y se sigue manteniendo como el segundo país del mundo, tanto por cifra de visitantes (en 2007 llegaron a España 59,2 millones de turistas internacionales) como por los gastos del turismo receptor (OMT, 2008). En este sentido, los ingresos generados por turismo ascendieron a 57,8 billones de dólares en 2007, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2008) y siguen una tendencia creciente, ya que experimentaron un incremento interanual del 6,6% en dicho período.

Sin embargo, a pesar de la importancia económica y social del fenómeno turístico en nuestro país, se sigue observando una carencia histórica de investigación académica sobre la materia. Como afirman diversos autores (Uriel et al., 2001, Sancho, 2002), encontramos escasez de investigación científica y de base metodológica en turismo. Por tanto, considerando que la investigación se presenta como herramienta necesaria para el crecimiento y desarrollo del sector,

observamos que existe necesidad de seguir profundizando en la investigación en el ámbito del turismo.

En este sentido, la investigación turística es definida como *la formulación de preguntas, la sistemática colección de información para responder a esas preguntas y la organización y análisis de los datos con el fin de obtener pautas de comportamiento, relaciones y tendencias que ayuden al entendimiento del sistema, a la toma de decisiones o a la construcción de predicciones bajo el abanico de varios escenarios alternativos de futuro* (Sancho, 2002; p.4).

A su vez, este tipo de investigación puede ser teórica o aplicada, constituyendo ésta última una base para la toma de decisiones y por tanto, para la competitividad del sector (Sancho, 2002). Pues bien, nuestro estudio empírico se desarrollará en un subsector turístico (hotelero), por lo que podemos considerar el presente trabajo de investigación como *investigación turística aplicada*. Por ello, para enmarcar la presente investigación procederemos en primer lugar a la delimitación conceptual de la actividad turística y posteriormente procederemos a la descripción del sector hotelero.

A la hora de definir la actividad turística, encontramos cierta dificultad para su conceptualización, ya que, como indican múltiples autores, nos encontramos ante un fenómeno de gran complejidad (OMT, 1998; Uriel et al., 2001). No obstante, la delimitación conceptual del turismo es fundamental para que puedan elaborarse estadísticas fiables y uniformes a nivel internacional, que reflejen el alcance y evolución del fenómeno turístico. Por ello, la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas aprobó en el año 1993 una serie de definiciones y clasificaciones, que a su vez fueron adoptadas por la OMT (1994, p. 5). La definición otorgada al turismo por dicha organización es la siguiente:

El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocio y otros motivos.

A efectos de definir con mayor precisión la actividad turística, para la elaboración de estadísticas, la OMT establece una serie de categorías (Sancho, 2002; IET, 2004). Así, dentro de dicha actividad podemos distinguir entre los siguientes tipos de turismo: *turismo interno* (visitantes residentes que viajan dentro del territorio económico del país de referencia); *turismo receptor* (visitantes no residentes que viajan dentro del territorio económico del país de referencia) y *turismo emisor* (visitantes residentes que viajan fuera del entorno económico del país de residencia).

Además, OMT ha realizado diversos proyectos de clasificaciones turísticas para contribuir a elevar la calidad y la comparabilidad de los datos estadísticos en materia de turismo, atendiendo a criterios de aplicación práctica a nivel mundial que sean sencillos, claros y que puedan ser compatibles, en la medida de lo posible, con las clasificaciones y normas estadísticas internacionales. En este contexto la OMT ha propuesto algunas clasificaciones desde el punto de vista de la oferta y de la demanda del turismo (OMT, 1994).

Por el lado de la oferta destaca la Clasificación Internacional Uniforme de Actividades Turísticas (CIUAT), que es un componente fundamental de las estadísticas de turismo del lado de la oferta y proporciona una estructura conceptual fundamental que conduce a un desarrollo consistente, completo y exhaustivo de la producción turística. Dado su carácter integrador y su enorme complejidad, no vamos a comentar la estructura de dicha clasificación. No obstante, Uriel et al. (2001), desarrollan una propuesta de clasificación del sector muy completa desde el punto de vista de la oferta. Nos ha parecido interesante incluir dicha clasificación, con objeto de contemplar los principales servicios que se ofertan dentro del sector (Véase Tabla 5.1).

Tabla 5.1. Clasificación del sector turístico propuesta por Uriel et al. (2001)

1.1 Alojamiento turístico y restauración	
1.1.1. Alojamiento turístico	
1.1.1.1	Servicio de hospedaje en hoteles y moteles
1.1.1.2	Servicio de hospedaje en hostales y pensiones
1.1.1.3	Servicio de hospedaje en fondas y casas de huéspedes
1.1.1.4	Servicio de hospedaje en hoteles-apartamentos
1.1.1.5	Alojamientos turístico extrahoteleros
1.1.1.6	Explotación de apartamentos privados por empresa organizada
1.1.1.7	Campamentos turísticos con servicios mínimos de salubridad
1.1.1.8	Profesionales de la hostelería
1.1.2. Restauración	
1.1.2.1	Servicios en restaurantes
1.1.2.2	En cafeterías
1.1.2.3	En cafés y bares, con y sin comida
1.1.2.4	Servicios especiales de restaurantes, cafetería y café-bar
1.1.2.5	Servicios en quioscos o análogos, mercados de abastos, al aire libre en vía pública o jardines
1.1.2.6	Servicios en chocolaterías, heladerías y horchaterías
1.1.2.7	Otros servicios de alimentación
1.2 Agencias de viajes	
1.3 Actividades complementarias a las turísticas	
1.3.1	Espectáculos (excepto cine y deportes)
1.3.2	Bibliotecas, archivos, museos, jardines botánicos, zoos
1.3.3	Instalaciones deportivas y servicios de perfeccionamiento deportivo
1.3.4	Espectáculos deportivos
1.3.5	Otros servicios recreativos
1.3.6	Jardines, parques de recreo o atracciones y acuáticos, pistas de patinaje.
1.3.7	Otras actividades de espectáculo y turismo, organización de congresos, recintos feriales
1.4 Transportes	
1.4.1	Ferrocarril
1.4.2	Transporte de viajeros por carretera
1.4.3	Marítimo
1.4.4	Aéreo
1.4.5	Alquiler de vehículos

Fuente: Uriel et al. (2001)

En la anterior tabla podemos observar como las grandes agrupaciones contempladas en el sector son el alojamiento turístico y la restauración, las agencias de viaje, las actividades complementarias al turismo y las distintas modalidades de transporte. Pues bien, podemos adelantar que nuestro estudio se centrará en el primer subsector, en la industria de alojamiento, y concretamente en el primer subapartado, en lo que se refiere a servicios de hospedaje y hoteles.

Desde el lado de la demanda del turismo, la OMT propone las siguientes clasificaciones fundamentales: clasificación del motivo de la visita (o viaje) por divisiones, para turismo receptor, emisor e interno; clasificación por la duración de la estancia o del viaje (número de noches); clasificación por zona de residencia o de destino en el interior del país; clasificación uniforme de los medios de transporte; clasificación de los medios de alojamiento turístico, etc.

Como hemos comentado anteriormente, la naturaleza de la actividad turística es un resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que evolucionan dinámicamente (OMT, 1998). Así, por sus características, podemos calificar al sector turístico como un sector transversal en un doble sentido. Por una parte, porque abarca un conjunto de servicios que pertenecen a distintos sectores económicos (transporte, alojamiento, restauración, agencias de viaje), y por otra parte, porque es una actividad que ejerce un impacto en diversos sectores ajenos a él, a la vez que se ve afectado por ellos de manera directa (Claver, Andreu y Quer, 2004). Por ello, tal y como nos indican Vogeler y Hernández (2002), hemos de entender al turismo como un sistema de relaciones, que se ve influenciado por el entorno económico, sociológico, jurídico, político y tecnológico.

Una vez demostrada la importancia del sector turístico y su delimitación conceptual, vamos a finalizar el presente epígrafe analizando la situación actual del sector, así como algunas de las principales tendencias que se están registrando en los últimos períodos.

Tal y como indican Claver, Andreu y Quer (2004), los cambios en el sector turístico no han hecho sino acelerarse en los últimos años al verse continuamente influido, dada la naturaleza del mismo, por toda una serie de

factores políticos, económicos, sociales y culturales. De este modo, Poon (1993) identifica cuatro fuerzas fundamentales que impulsan el cambio hacia una nueva orientación del turismo: nuevos consumidores, nuevas tecnologías, necesidad de nuevas formas de producción y gestión más flexibles y cambios en el entorno. La OMT (1998) también profundiza en cada uno de los factores previamente mencionados, por lo que vamos a describirlos brevemente a continuación.

- *Nuevos consumidores:* Se está evolucionando hacia un nuevo tipo de consumidor con mayor disponibilidad de tiempo libre, mayor poder adquisitivo, más informado y experimentado, y con una gran diversidad de necesidades y deseos. Fruto de esta mayor experiencia, los consumidores presentan un mayor nivel de exigencia, buscan nuevas experiencias durante sus viajes, exigen mayor atención personal y muestran una perspectiva más crítica en cuanto a la relación calidad-precio (Cotec, 2007).
- *Nuevas tecnologías:* Sin lugar a dudas, las TI han revolucionado el panorama de los negocios en el mundo y la industria del turismo no ha permanecido ajena a este fenómeno (Sánchez et al., 2001; Sancho, 2002). En este sentido, la utilización de estas tecnologías está revolucionando la forma de operar en el sector, orientando a las empresas hacia la búsqueda de ventajas competitivas que les permitan superar a sus competidores, innovar, mejorar los productos, etc.
- *Nuevas formas de gestión:* el sector turístico se enfrenta a una demanda cada vez más segmentada y con mayores niveles de exigencia, por lo que debe abandonar la producción estandarizada y orientarse a formas de producción más flexibles, que permitan personalizar su oferta. La búsqueda de una mayor eficiencia supone una tendencia hacia la concentración de la industria, por lo que en los últimos períodos se han incrementado las fusiones, adquisiciones y alianzas entre empresas del sector (PWC, 2008).
- *Cambios en el entorno:* el análisis del entorno globalizado y cambiante que envuelve a la industria turística, se hace tan necesario como imprescindible para la gestión de empresas del sector, a fin de detectar las

tendencias futuras y definir así la estrategia de negocio óptima (Uriel et al., 2001; Sancho, 2002). Por mencionar alguna de las tendencias actuales del entorno, podemos destacar la disminución de la intervención pública en el sector, la creciente conciencia medioambiental, que está propiciando el desarrollo de un turismo sostenible, el abaratamiento relativo de los medios de transporte y el crecimiento del mercado global de destinos turísticos, con un incremento notable del nivel de competencia entre los mismos (PWC, 2008).

Todos estos factores analizados han desembocado en el desarrollo de una serie de medidas estratégicas por parte de las empresas turísticas, para poder seguir siendo competitivas. Entre ellas, podemos destacar las siguientes (Claver, Andreu y Quer, 2004): ampliación de la oferta de servicios complementarios; mejor relación calidad-precio, fruto de la creciente exigencia de la demanda; mayor diversificación e individualización de la oferta y creación de acuerdos de cooperación entre empresas del sector para hacer frente a la intensificación de la competencia y aumento de la expansión.

5.2 Descripción del sector hotelero

5.2.1 Definición y principales estadísticas del sector

Si bien en el epígrafe anterior realizábamos un análisis del sector turístico en general, a continuación vamos a centrar nuestra atención en el estudio del sector hotelero. Dicho sector presenta una especial trascendencia dentro de la actividad turística, que viene determinada, entre otros motivos, por su papel de locomotora en la especialización de destinos turísticos; por su contribución a la generación de empleo estable; por la organización y mentalidad empresarial de sus gestores, superior a la media del sector turístico; así como por su contribución fiscal y generación de rentas (Uriel et al., 2001).

A continuación mencionaremos algunas magnitudes que corroboran la importancia económica del sector. En primer lugar, podemos destacar que España concentra el 13% de la oferta hotelera de toda la Unión Europea (PWC, 2008). Por otra parte, según la encuesta de Coyuntura Turística Hotelera elaborada por el INE (2008c), durante 2007 se produjeron en España 272,7 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros. Dichas pernoctaciones suponían un 71.2% del total, por lo que, podemos comprobar como el sector hotelero se presenta claramente como el medio de alojamiento más utilizado. Además, las pernoctaciones en hoteles mostraron una tendencia creciente respecto a años anteriores, aumentando un 2,1% respecto a 2006, por lo que se observa un incremento en la utilización mayoritaria de este tipo de alojamiento por parte de los turistas (INE, 2008c).

Una vez subrayada la relevancia de la actividad hotelera en nuestro país, vamos a proceder a su definición, clasificación y descripción de sus principales estadísticas. Siguiendo la definición de Mestres (2003, p. 1), *el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario.*

Respecto a la clasificación de los distintos establecimientos hoteleros, en nuestro país existe una clasificación hotelera a nivel estatal, pero que es usada como complemento de las legislaciones propias de las Comunidades Autónomas en esta materia (OMT, 1998). Dicha clasificación estatal, que viene recogida en el artículo 2 del Real Decreto 1634/1983 de 15 de Junio, clasifica los establecimientos hoteleros en dos grandes grupos: Hoteles y Pensiones. A su vez, la categoría de los establecimientos hoteleros se identifican por estrellas: los hoteles se ordenan en cinco categorías (estrellas oro) y las pensiones en dos categorías (estrellas plata). La determinación de la categoría obedece principalmente al cumplimiento de unos determinados requisitos, básicamente referentes a instalaciones, comunicaciones, zonas de clientes, servicios generales y zona de personal (Mestres, 2003).

Con objeto de analizar la distribución en dichas categorías de la oferta hotelera española y su evolución en recientes ejercicios, en la tabla 5.2 recogemos el número de establecimientos disponibles de cada categoría en períodos recientes.

Tabla 5.2: Número medio de establecimientos abiertos por categoría

	Año 2004		Año 2005		Año 2006	
	Nº establecimientos	%	Nº establecimientos	%	Nº establecimientos	%
5 estrellas oro	133	0,96	153	1,10	175	1,25
4 estrellas oro	1.207	8,72	1.301	9,30	1.415	10,07
3 estrellas oro	2.006	14,49	2.111	15,08	2.185	15,55
2 estrellas oro	1.662	12,00	1.700	12,15	1.720	12,23
1 estrella oro	1.112	8,03	1.133	8,10	1.160	8,26
Total estrellas oro	7.725	55,80	6.398	45,73	6.656	47,35
Total estrellas plata	6.120	44,20	7.593	54,27	7.400	52,65
TOTAL	13.845	100,00	13.991	100,00	14.056	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (2006b, 2008a)

En dicha tabla podemos observar como en el año 2006 (la información más reciente que hemos podido obtener de la Encuesta de Ocupación Hotelera elaborada por el INE hace referencia a dicho período), más de la mitad de los establecimientos hoteleros disponibles podían encuadrarse en la categoría de hostales y pensiones (concretamente un 52,65%). Este hecho nos podría indicar, a priori, que el mercado hotelero español estaría compuesto en su mayoría por establecimientos de baja categoría. Sin embargo, para realizar un análisis completo de la estructura del mercado hotelero español, deben considerarse conjuntamente el número de establecimientos y de plazas disponibles en cada categoría. Por ello, en la tabla 5.3 recogemos una descripción de las plazas hoteleras estimadas por categoría.

Tabla 5.3: Plazas hoteleras estimadas por categoría

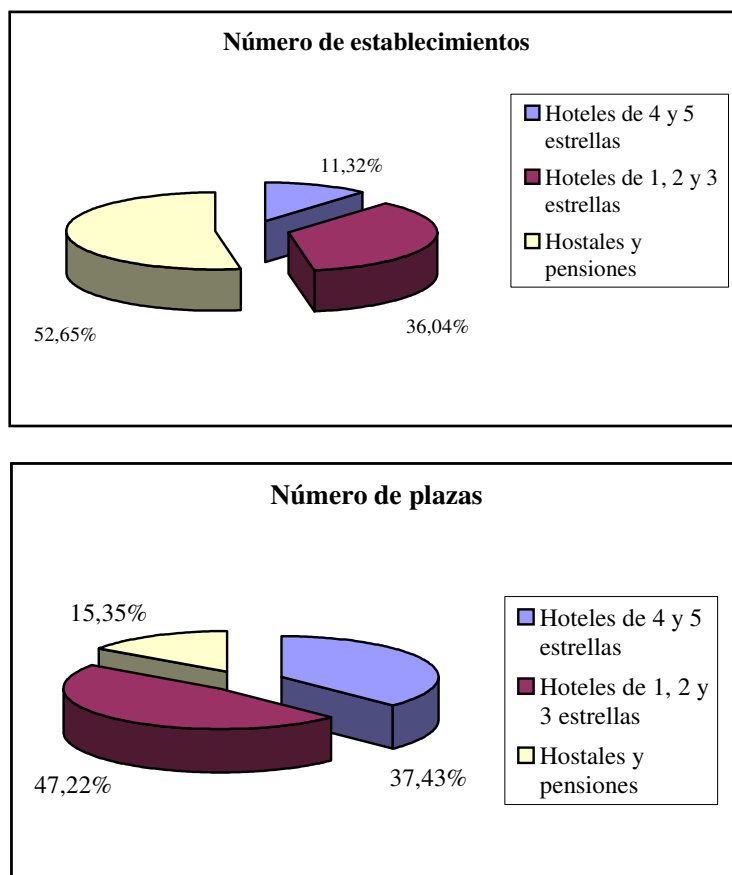
	Año 2004		Año 2005		Año 2006	
	Plazas	%	Plazas	%	Plazas	%
5 estrellas oro	45.110	3,84	50.512	4,17	60.403	4,78
4 estrellas oro	378.955	32,24	403.419	33,27	440.821	34,88
3 estrellas oro	395.562	33,65	406.703	33,54	413.124	32,69
2 estrellas oro	114.321	9,73	113.350	9,35	113.994	9,02
1 estrella oro	51.552	4,39	52.528	4,33	52.845	4,18
Total estrellas oro	190.013	16,16	1.026.511	84,65	1.081.185	85,55
Total estrellas plata	985.501	83,84	186.086	15,35	182.594	14,45
TOTAL	1.175.514	100,00	1.212.598	100,00	1.263.779	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE, 2008a)

En la presente tabla observamos como, a pesar de que las categorías bajas aglutinan un alto número de establecimientos, en lo que respecta a plazas aportadas, dichas categorías representaban menos de un 15% de las plazas hoteleras disponibles en 2006. El análisis conjunto de ambas tablas viene a confirmarnos que existe una distribución distinta entre establecimientos y plazas hoteleras. Si nos centramos en los hoteles de categoría superior (cuatro y cinco estrellas oro) podemos observar como, a pesar de que suponen sólo un 11% de los establecimientos, aportan más de un 39% de las plazas disponibles.

Como nos indica Moral (2006), esta divergencia entre establecimientos y plazas hoteleras en nuestro país se explica porque el tamaño medio en cada categoría es distinto, existiendo una relación positiva entre la categoría del hotel y la capacidad ofrecida. Estas diferencias las podemos observar con mayor claridad en la Figura 5.1, en el que se comparan ambas magnitudes para el período 2006.

Figura 5.1: Comparativa entre número de plazas y establecimientos hoteleros en 2006



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE, 2008a)

Los anteriores datos acerca de plazas disponibles y establecimientos por categoría han sido obtenidos de la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) (INE, 2008^a).

Dada la importancia de dicha operación estadística para el análisis del sector hotelero, vamos a comentar algunos detalles de su elaboración, así como sus principales magnitudes. La EOH es realizada por el Instituto Nacional de

Estadística (INE), con periodicidad mensual, y recoge información sobre oferta y demanda hotelera. El objetivo de dicha encuesta es la obtención de índices sintéticos que evalúen la actividad del sector y permitan realizar previsiones de la misma a corto plazo. Las unidades de análisis utilizadas son todos los establecimientos hoteleros inscritos como tales en las distintas Comunidades Autónomas. Las principales magnitudes analizadas son: plazas y número de establecimientos hoteleros, personal ocupado, viajeros alojados, grado de ocupación, estancia media y precio medio.

Otra operación estadística de la que pueden extraerse datos relevantes para el sector hotelero es la Encuesta Anual de Servicios. Esta encuesta, realizada también por el INE, nos ofrece información de interés desagregada por sectores de actividad. Por tanto, de ella analizaremos también una serie de magnitudes que nos ayudarán a completar el análisis estadístico del sector hotelero español. En primer lugar, analizaremos los distintos establecimientos hoteleros clasificados por tamaño (medido en número de empleados) y naturaleza jurídica (Véase Tabla 5.4). Los datos hacen referencia al año 2006, período en el que se publicó la Encuesta Anual de Servicios más reciente.

Tabla 5.4: Clasificación de los establecimientos hoteleros españoles por tamaño de la empresa y naturaleza jurídica

	Persona física	Sociedad anónima	Sociedad limitada	Otras	TOTAL	%
De 0 a 2	5.742	40	1.059	337	7.179	35,12
De 2 a 4	2.617	185	2.106	961	5.869	28,71
De 5 a 19	696	606	2.944	564	4.809	23,52
De 20 a 99	27	935	1.119	93	2.175	10,64
Más de 99	1	258	145	6	411	2,01
TOTAL	9.083	2.025	7.373	1.962	20.443	100,00

Elaboración propia a partir de la Encuesta Anual de Servicios 2005 (INE, 2007)

En dicha tabla observamos como el sector hotelero en nuestro país está conformado mayoritariamente por pequeñas empresas, existiendo un alto

porcentaje de micropymes (un 35,12%). Respecto a la naturaleza jurídica de los establecimientos, mencionar que la más frecuente es la de persona física, aunque seguida muy de cerca por las Sociedades Limitadas. Moral (2006) nos indica que desde hace varios períodos se está produciendo en el sector un incremento sostenido en la participación de sociedades de responsabilidad limitada. Este cambio en la condición jurídica de los hoteles, debe entenderse como el resultado del proceso de concentración que viene experimentando el sector. Se está evolucionando hacia un tipo de empresa cada vez mayor, que sea competitiva en el entorno actual.

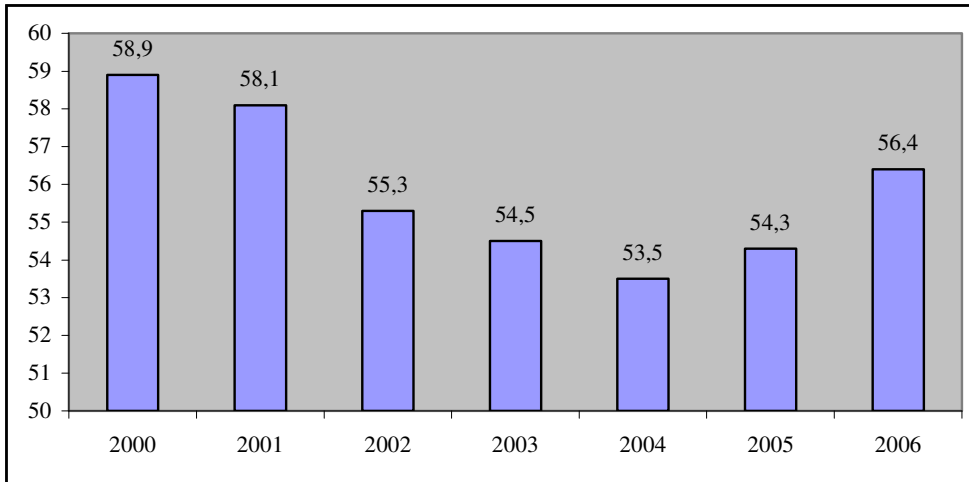
Otras magnitudes interesantes a destacar de la Encuesta Anual de Servicios son las que se refieren a empleo y volumen de negocio generado en el sector.

Respecto a la primera magnitud, empleo generado, comentar que el personal empleado en el sector hotelero a finales de 2005 ascendía a 307.518 personas (INE, 2007). Dicha cifra supone un alto porcentaje del empleo total generado por el sector turístico, lo que nos da una idea de la importancia macroeconómica del sector en nuestro país.

Si nos centramos en el volumen de negocio generado por establecimientos hoteleros, ascendió a 16.786 millones de euros en 2006 (INE, 2007), elevándose a 33.547 millones de euros el gasto total de turistas alojados en establecimientos hoteleros en 2007, lo que supuso un incremento del 5,7% en relación al año anterior (IET, 2007).

Cómo última variable de importancia a considerar para completar nuestro análisis estadístico del sector, vamos a observar la evolución de la tasa de ocupación hotelera. Dicha tasa se obtiene como resultado del comportamiento seguido por la oferta (número de plazas) y demanda hotelera (número de pernoctaciones). En nuestro país, en términos agregados, el número de plazas disponibles no ha dejado de crecer, mientras que las pernoctaciones no han seguido una tendencia tan favorable (Moral, 2006). Este escenario de sobreoferta ha provocado un continuo descenso de la tasa de ocupación (Véase Figura 5.2).

Figura 5.2: Tasas de ocupación en el sector hotelero español



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE, 2008a)

En dicha figura podemos observar como el grado de ocupación hotelera siguió una tendencia negativa constante hasta el 2004, año a partir del cual se produjo un cambio de tendencia en dicha variable: en el período 2006 se alcanzó una ocupación media anual del 56,4%. Durante todo el período 2006 se observó una recuperación en dicha tasa, ya que el empuje de la demanda favoreció un avance positivo en los niveles de ocupación.

Además, los datos provisionales para 2007 nos indican que alcanzó un valor cercano al 56,2 en dicho período, por lo que no se observa una variación relevante respecto a 2006 (INE, 2008c). Por tanto, observamos como se van superando temporalmente los problemas de sobreoferta detectados en años anteriores, lo que se traduce en un moderado avance de la rentabilidad empresarial en el sector (Exceltur, 2007). Este mismo estudio nos indica que un 72,3% de los establecimientos hoteleros españoles experimentaron un incremento positivo en los beneficios empresariales en dicho período, y el 74,3% de los mismos registraron un crecimiento interanual en los niveles de ventas.

A modo de resumen de la descripción estadística realizada del sector hotelero español, recogemos una tabla (Véase Tabla 5.5) que registra la evolución de las principales magnitudes analizadas. En ella observamos como en términos generales la evolución del sector ha sido positiva en el período considerado, habiéndose incrementado las pernoctaciones totales en establecimientos hoteleros

en un 20%. Sin embargo, es destacable también que se ha reducido considerablemente la estancia media así como la tasa de ocupación, esta última a causa del espectacular incremento del número de plazas (un 26% en dicho período), fenómeno que comentaremos detalladamente en epígrafes posteriores.

Tabla 5.5: Resumen de la evolución de los principales indicadores hoteleros en el período 2000-2005

	Año 2000	Año 2007	Variación %
Pernoctaciones totales en hoteles (millones)	227,14	272,7	20%
Estancia media	3,83	3,22	-16%
Plazas ofertadas	1.033.011	1.298.846	26%
Grado de ocupación	60,9	56,2	-7%

Fuente: Elaboración propia a partir de SOPDE (2005) e INE (2008c)

5.2.2 Composición empresarial del sector hotelero español

En el presente apartado vamos a analizar diversos rasgos que caracterizan al entramado empresarial hotelero español en la actualidad y vamos a clasificar las principales empresas que conforman el sector, describiendo sus principales magnitudes, como pueden ser cuota de mercado, facturación y presencia exterior. Para ello se han utilizado como fuentes bibliográficas principales, distintas revistas especializadas que nos muestran una visión gerencial del sector, entre las que podemos destacar Hostelmarket y Hosteltur.

De la situación actual del sector hotelero español, podemos resaltar como fenómeno principal el proceso de concentración acelerada que está teniendo lugar en los últimos períodos (Ramón, 2000). Dicho proceso, que evidencia la importancia que el tamaño empresarial supone para la adaptación al nuevo entorno competitivo, está provocando que las cadenas hoteleras ganen un mayor protagonismo en la composición empresarial del sector, lo que se traduce en incrementos en su grado de penetración en el mercado (Véase Tabla 5.6).

Tabla 5.6: Participación de las cadenas hoteleras en el sector en 2007

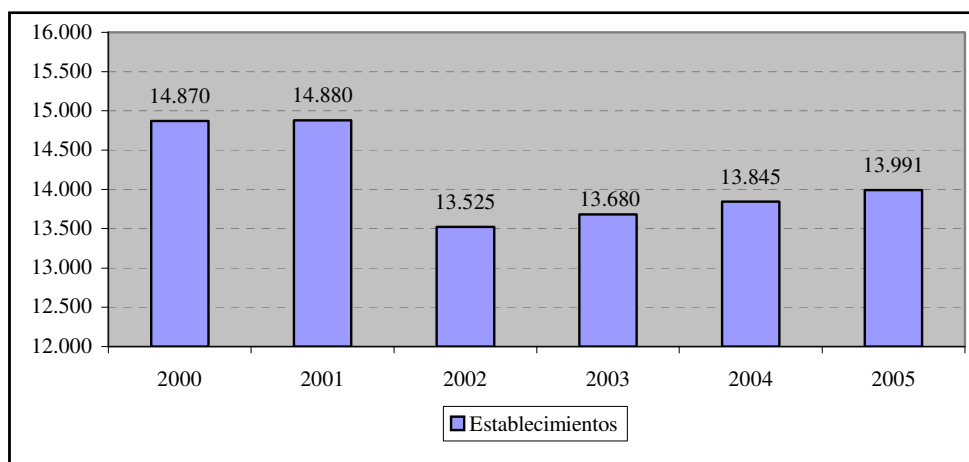
Categoría	Nº de Hoteles	Hoteles integrados en cadenas	%
5 estrellas	190	105	55,4
4 estrellas	1062	581	54,7
3 estrellas	2919	873	29,9
2 estrellas	3151	208	6,6
1 estrella	2312	53	1,6
TOTAL	9634	1820	18,8

Fuente: Dyrecto Consultores (2008)

En la anterior tabla observamos como más del 50% de los hoteles de 4 y 5 estrellas estaban integrados en cadenas (Dyrecto Consultores, 2008). Además, se observó un incremento del porcentaje de participación global de las cadenas en el sector entre los años 2006 y 2007.

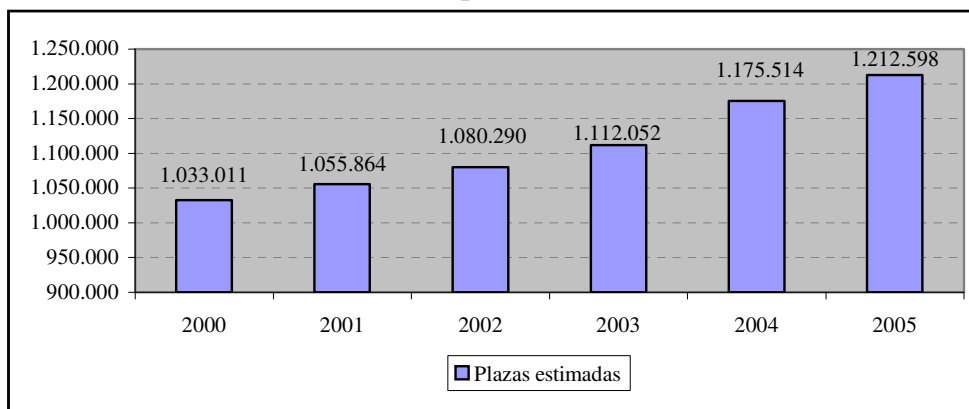
Otro rasgo a destacar es el espectacular incremento de la oferta hotelera que se está produciendo en los últimos períodos en nuestro país (SOPDE, 2005; PWC, 2006; Hostelmarket, 2006a; PWC, 2008). Vamos a analizar dicho incremento gráficamente, observando tanto el aumento en número de establecimientos, como en plazas disponibles (Véanse Figuras 5.3 y 5.4).

Figura 5.3: Evolución de la oferta hotelera española en número de establecimientos



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE, 2008a)

Figura 5.4: Evolución de la oferta hotelera española en número de plazas disponibles



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE, 2008a)

De la comparación de ambas figuras podemos destacar como el crecimiento de la industria hotelera española ha sido más intenso en número de plazas (se incrementaron un 17% en el intervalo analizado) que en establecimientos, cuya cifra incluso disminuyó en dicho período. Este fenómeno es consecuencia del proceso de concentración anteriormente descrito: en el escenario actual de fusiones y adquisiciones se está frenando el crecimiento en el número de empresas, pero las empresas resultantes de dichos procesos presentan un tamaño muy superior.

Además, dicho incremento en plazas se debe fundamentalmente a los establecimientos de nueva apertura. En los últimos períodos se mantiene alto el ritmo de apertura de nuevos complejos, debido en parte al interés que el mercado hotelero despierta en otros sectores como el constructor o inmobiliario (Hostelmarket, 2006a). Este interés por parte de grupos inversores y firmas de capital-riesgo en la adquisición de empresas hoteleras puede ser considerado como un indicador de la buena salud económica del sector hotelero español.

Sin embargo, el incesante aumento de la planta hotelera no está teniendo efectos positivos para la rentabilidad del sector. A pesar de que la llegada de turistas a nuestro país sigue una tendencia creciente: en 2005 llegaron a España más de 70 millones de viajeros que realizaron un total de 245.561.310 pernoctaciones en hoteles (SOPDE, 2005), se viene observando una caída en

rentabilidad del sector, debido principalmente a la guerra de precios que se está generando a causa de las caídas de ocupación (Hostelmarket, 2006a).

Otro fenómeno a destacar del entramado empresarial hotelero español es su alto grado de internacionalización. La globalización viene siendo una tendencia importante en la hotelería mundial desde hace varias décadas (Ramón, 2000) y la industria hotelera española no se ha mantenido ajena a este fenómeno. Por ello, y ante la saturación de determinados destinos de sol y playa en nuestro país, las principales cadenas hoteleras están mostrando un interés creciente por las aperturas en el exterior. Como nos indica la revista Hosteltur (2006b), es tan importante la presencia de dichas empresas en el extranjero, que en el período 2006 las principales cadenas españolas poseían más hoteles y habitaciones en el extranjero que en el territorio nacional. Destacar también que el Caribe y los destinos de playa de la cuenca mediterránea son los favoritos de las cadenas españolas cuando deciden internacionalizarse.

Como último rasgo a destacar, comentar que, como se ha indicado anteriormente, se observa una progresiva saturación del segmento sol y playa, mientras que otros segmentos como el turismo de negocios o el urbano, registraron un crecimiento sostenido en los últimos períodos: en 2005 la oferta de hoteles urbanos se incrementó en un 7% (Hostelmarket, 2006a).

Una vez analizados los rasgos principales que caracterizan al sector hotelero español en términos globales, vamos a pasar a clasificar las principales empresas que conforman el sector. En este sentido, en la siguiente tabla mostramos un ranking con las diez principales empresas hoteleras de nuestro país, ordenadas por volumen de facturación en el período 2006 (Véase Tabla 5.7). En dicha tabla podemos observar la evolución de la facturación de tales empresas en el período 2004-2006. Contemplamos como la empresa Sol Meliá ostenta un claro liderazgo en el sector hotelero español, con un volumen de facturación muy superior a NH y Riu, que la siguen en el ranking

Tabla 5.7: Ranking de las 10 principales empresas hoteleras en España por volumen de facturación en 2006

Número	Cadena	Ventas 2006 (Mill. €)	Ventas 2005 (Mill. €)	Ventas 2004 (Mill. €)
1	Sol Meliá	1257,0	1165,0	1052
2	NH hoteles	1021,5	901,2	861,4
3	Riu hoteles	1018,0	940,0	900,0
4	Iberostar	728,5	650,0	593,0
5	Barceló	483,3	481,9	343,8
6	Paradores	291,1	282,2	272,9
7	H10 Hoteles	281,6	260,0	250,0
8	Occidental hotels	279,8	281,6	297,2
9	Hoteles Hesperia	216,0	186,0	171,2
10	Husa hoteles	200,6	165,9	160,3
TOTAL		5780,8	5313,8	4904,3

Fuente: Elaboración propia a partir de Nexohotel, (2007)

Además, en la anterior tabla observamos como el alto volumen de concentración de la industria hotelera también se refleja en términos de facturación, ya que la suma de la facturación de las tres primeras cadenas (unos 3.300 millones de euros) representaba casi un 57% del total generado por las diez principales cadenas en 2006 (Nexotel, 2007).

En cuanto a la internacionalización de las empresas hoteleras españolas, en la siguiente tabla mostramos las cadenas que tienen una mayor presencia en el exterior (Véase Tabla 5.8). En ella observamos como Sol Meliá seguía manteniendo el liderazgo en cuanto a presencia internacional, estando presente en 26 países, seguido por NH y Riu, presentes en 18 y 17 países respectivamente (Hosteltur 2006b). Destacar que Sol Meliá concentraba mayoritariamente su presencia exterior en los países del Caribe, mientras que NH, de marcado carácter urbano, centraba su estrategia exterior en países europeos.

Tabla 5.8: Ranking de las 15 empresas hoteleras españolas con mayor presencia en el exterior

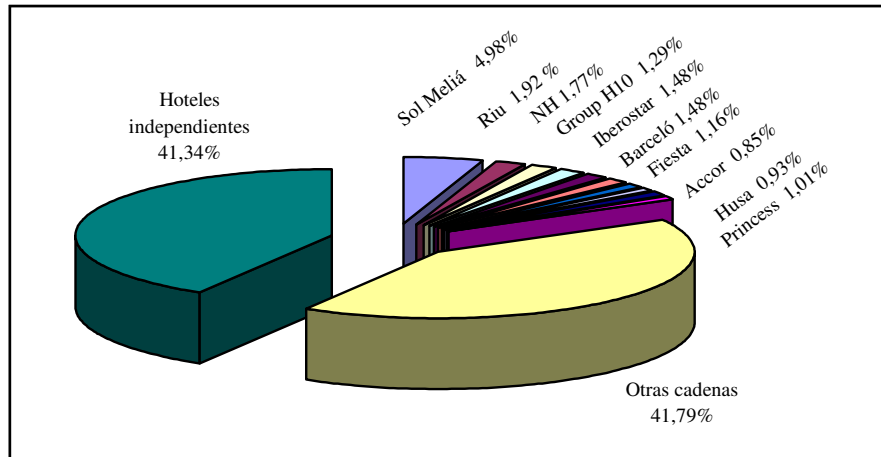
Número	Cadena	Hoteles en el extranjero	Nº habitaciones	Países
1	Sol Meliá	157	44.346	26
2	NH hoteles	147	24.737	18
3	Riu hoteles	63	22.167	17
4	Barceló	73	19.903	13
5	Iberostar	52	17.228	12
6	Occidental hotels	45	11.630	10
7	Husa Hoteles	10	1.007	3
8	Grupo Piñero	6	4.757	2
9	Fiesta hoteles	11	4.358	3
10	Lopesan Hoteles	14	7.920	5
11	Oasis Hoteles	7	3.046	1
12	Hotetur	11	2.710	3
13	Blau Hoteles	5	1.841	2
14	Sirenis Hotels & Resorts	4	1.770	2
15	Group H10 Hotels	5	1.763	2

Fuente: Elaboración propia a partir de Hosteltur (2006b)

Por otra parte, otro rasgo importante a comentar es que, mientras que las tasas de ocupación globales del sector fueron cercanas al 54% en 2005, los principales grupos hoteleros españoles registraron niveles de ocupación muy superiores, en torno al 70% (Hosteltur, 2006a).

Si nos centramos en la cuota de mercado de las principales cadenas hoteleras, observamos como en este apartado siguen manteniendo el liderazgo las tres cadenas mencionadas con anterioridad: Sol Meliá, Riu y NH (Véase Figura 5.5). En dicha figura podemos observar también como las cadenas hoteleras en conjunto aglutinan una mayor cuota de mercado que los establecimientos independientes. En este sentido, las diez primeras cadenas españolas acapararon en 2007 el 16,71% del mercado (PWC, 2008).

Figura 5.5: Cuotas de mercado de las cadenas hoteleras en España (*)

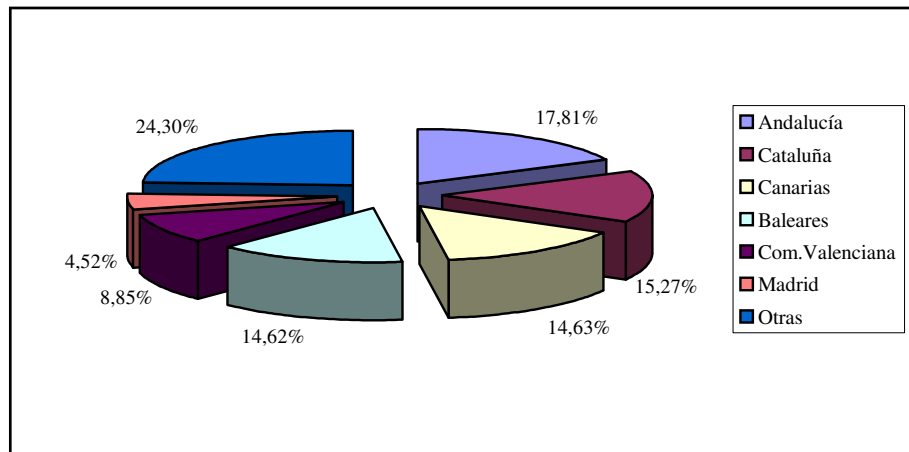


(*) Sobre hoteles/apartamentos con más de 40 habitaciones

Fuente: Hostelmarket (2006b)

Por último, para completar el análisis del sector hotelero español desde un prisma empresarial, vamos a describir la distribución espacial de dichas empresas, es decir, vamos a observar la distribución de establecimientos hoteleros en las distintas Comunidades Autónomas de nuestro país (Véase Figura 5.6). En ella, tomando como unidad de medida el número de habitaciones disponibles por Comunidad, observamos como los archipiélagos canario y balear son los que aglutinan un mayor número de plazas, en ambos casos con porcentajes superiores al 20%. Tras ellos se sitúan Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana, como Comunidades Autónomas con una planta hotelera de tamaño considerable.

Figura 5.6: Reparto de la planta hotelera española por Comunidades Autónomas (nº habitaciones)



Fuente: Hostelmarket (2006b)

Una vez descritos los distintos rasgos que caracterizan al sector hotelero español desde un punto de vista global, así como las principales empresas que conforman dicho sector, en el siguiente epígrafe expondremos las principales tendencias a las que se enfrentan las empresas hoteleras españolas.

5.2.3 Tendencias del sector

A continuación, con objeto de completar nuestra descripción del sector hotelero, vamos a analizar la situación actual del sector así como las tendencias más relevantes a las que se enfrenta en un futuro cercano. Basándonos en el análisis de diversos informes especializados (PWC, 2006; PWC, 2008; Cotec, 2008), podemos agrupar en cinco bloques las principales tendencias del sector hotelero español: transformación de la demanda, protagonismo de las TI, progresiva concentración y aparición de nuevas formas de gestión, fuerte incremento de la oferta disponible y emergencia de nuevos destinos turísticos competidores. Como podemos observar, dichas tendencias se encuentran estrechamente relacionadas con las mencionadas para el sector turístico. Pues bien, seguidamente procederemos al análisis de cada una de ellas.

En primer lugar, como comentábamos anteriormente en el análisis del sector turístico, se ha producido una *profunda transformación en la demanda*. En este sentido, los establecimientos hoteleros se enfrentan a un nuevo tipo de cliente más informado y exigente, y más consciente de sus necesidades y derechos (Cotec, 2007). Este mayor nivel de exigencia está llevando a las empresas hoteleras a la personalización de su oferta y a la especialización en determinados segmentos (Mestres, 2003). Por tanto, se ha producido un fenómeno de segmentación y fragmentación de mercados, surgiendo nuevos tipos de clientes y nuevas oportunidades de negocio.

Así, encontramos como segmentos emergentes al turismo cultural y de ciudad, al turismo de congresos y al turismo rural (PWC, 2008). El gran potencial de dichos segmentos viene a contrastar con la madurez y saturación del segmento vacacional o de sol y playa, que aglutina gran parte de la oferta hotelera de nuestro país (Santomá, 2008). Por tanto, dicho segmento debe reinventarse,

buscando alternativas para configurar su oferta y desarrollando nuevos modelos de negocio basados en la diferenciación, que aporten un mayor valor al cliente (PWC, 2006).

Además, con respecto a la demanda turística se observa también un fenómeno de desestacionalización, ya que los movimientos turísticos comienzan a repartirse más homogéneamente a lo largo del año, sin concentrarse exclusivamente en los meses estivales. Estrechamente relacionado con lo anterior, se viene produciendo también una caída progresiva de la duración media de las estancias de los turistas en los establecimientos hoteleros (Cotec, 2007), que ya pudimos vislumbrar en anteriores epígrafes cuando analizamos las estadísticas del sector.

En segundo lugar, como tendencia fundamental del sector hay que destacar también el *creciente protagonismo de las TI* en la industria hotelero. En este sentido, podemos destacar que la entrada de Internet ha tenido un impacto transcendental en dicho sector, ganando protagonismo como herramienta de comunicación y marketing, y como nuevo canal de distribución (PWC, 2006; Cotec, 2007). En primer lugar, las grandes oportunidades de Internet como herramienta de marketing y comunicación radican en su accesibilidad a un elevado número de clientes de mercados dispersos geográficamente, a un coste muy reducido. Todo ello está provocando que Internet se sitúe como nuevo canal de distribución, con gran penetración en el sector hotelero: en el año 2005, una de cada cinco reservas hoteleras se realizó por medios *online*, lo que supone un avance acelerado de Internet si se compara con períodos anteriores (Cotec, 2007).

Además de la creciente utilización de Internet, se observa una firme apuesta por las nuevas tecnologías en el sector hotelero, como medio fundamental para la optimización de costes y la maximización de ingresos (PWC, 2006). Aunque en el epígrafe siguiente profundizaremos en la utilización de las TI por parte del sector hotelero analizando diversos estudios, podemos adelantar que se trata de una industria intensiva en el uso de TI y que muestra un nivel notable de desarrollo tecnológico.

Como tercera tendencia a destacar, vamos a mencionar *la progresiva concentración* que está teniendo lugar en el sector y la *aparición de nuevas fórmulas de gestión*. El sector hotelero al igual que otros subsectores del negocio turístico, desde hace varias décadas viene experimentando un cambio estructural que se traduce en una aceleración de los procesos de concentración e integración. Fruto de lo anterior, se ha incrementado la importancia en el sector de las cadenas hoteleras, aumentando su cuota de penetración en la industria de alojamiento a nivel mundial (Ramón, 2000; Galeana, 2004). Los procesos de concentración anteriormente descritos, que se materializan en fusiones y adquisiciones, provocarán que se siga incrementando el porcentaje total de alojamiento ofertado por grandes cadenas hoteleras.

Esta tendencia a la concentración, a su vez, está provocando la pérdida de importancia de los hoteles independientes (Mestres, 2003). Es decir, ante el nuevo entorno competitivo que estamos describiendo, las pequeñas y medianas empresas familiares están viviendo una paulatina concentración en busca de economías de escala, potenciación de imagen de marca y profesionalización de la gestión (PWC, 2006).

Por otra parte, debemos resaltar que en el sector se está produciendo una revolución en los sistemas de gestión (Mestres, 2003). En los últimos años se ha producido un notable incremento de los contratos de gestión o *management* y de los contratos de arrendamiento como fórmulas de expansión. Asimismo, a corto plazo tomarán protagonismo nuevas formas de crecimiento, como las franquicias, y se va a sofisticar el modelo de financiación de las cadenas para hacer frente a sus necesidades de crecimiento (PWC, 2006). Otra estrategia de crecimiento muy utilizada ha sido la expansión exterior, por lo que, como comentamos anteriormente, puede destacarse un creciente nivel de internacionalización de las grandes cadenas hoteleras españolas (Ramón, 2000).

En cuarto lugar, se ha producido un *fuerte incremento de la oferta hotelera* en los últimos períodos, como consecuencia del creciente ritmo de aperturas de nuevos establecimientos. Como muestra de este incremento podemos mencionar que en 2005 se abrieron en nuestro país 150 hoteles con más de 18.500

habitaciones, y existen multitud de proyectos actualmente en curso, que incrementarán la planta hotelera en más de 80.000 habitaciones en los próximos periodos (PWC, 2006). Asimismo, este sobredimensionamiento de la oferta está provocando una disminución de los ingresos por habitación, lo que está llevando a una dinámica de guerra de precios en el sector con objeto de atraer a clientes (Cotec, 2007; Santomá, 2008). No obstante, esta situación no beneficia al sector ni se considera sostenible en el tiempo, por lo que la opción competitiva más adecuada en este contexto es la diferenciación de productos y servicios, generando propuestas de valor añadido atractivas para el cliente (Cotec, 2007).

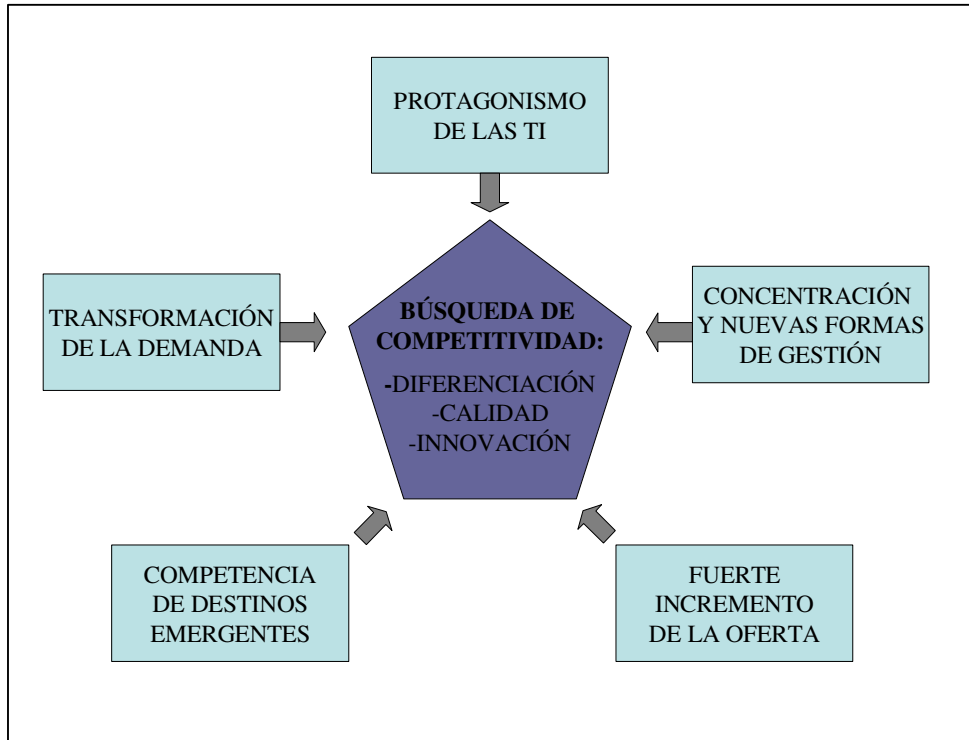
Por último, como quinta tendencia a destacar debemos mencionar que se ha intensificado la competencia, fruto de la *entrada en el mercado de nuevos destinos turísticos emergentes*. En este sentido, en los últimos años viene produciéndose un crecimiento del mercado global de destinos turísticos, con un incremento notable del nivel de competencia entre los mismos (PWC, 2008). Además, en lo que respecta al turismo de sol y playa, los países competidores de los destinos españoles presentan índices de crecimiento sensiblemente superiores, y destinos emergentes como Turquía o Marruecos están ganando cuota de mercado con respecto a destinos maduros como nuestro país (Cotec, 2007).

Como consecuencia de estas dos últimas tendencias comentadas (sobreoferta de capacidad y competencia de países emergentes) se está produciendo en los últimos períodos un estancamiento en los niveles de ocupación hotelera, especialmente en algunas zonas (PWC, 2006). En anteriores epígrafes observamos como dicha tasa fue cercana al 56% en 2007, por lo que podemos observar que se ha producido un importante decremento de ocupación en comparación con valores cercanos al 60% que se alcanzaron en el año 2000.

En la figura 5.7 podemos observar un resumen de las principales tendencias mencionadas. En dicha figura podemos observar como las empresas hoteleras españolas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo: clientes más exigentes, progresiva concentración de la industria, fuerte incremento de la oferta hotelera disponible, etc. Por tanto, los establecimientos hoteleros españoles, para poder seguir siendo competitivos en este contexto, deben desarrollar una

serie de medidas estratégicas orientadas a la diferenciación y segmentación de su oferta (Claver et al., 2004), desde un prisma de innovación y considerando al cliente como activo fundamental del negocio.

Figura 5.7: Principales tendencias del sector hotelero



Fuente: Elaboración propia

Por todo lo anterior y considerando el escenario general del sector, se plantea como necesaria la revisión del modelo de negocio hotelero, considerando la calidad de servicio como ventaja competitiva fundamental, que debe orientar la estrategia de diferenciación a seguir por el sector hotelero español (Santomá, 2008). Por lo que, como medidas estratégicas ante este nuevo contexto destacamos el enfoque de diferenciación, calidad e innovación, desde una clara orientación a las necesidades y expectativas del cliente.

5.3 Las Tecnologías de la Información en la industria hotelera

En este apartado vamos analizar el papel de las TI como fuente de ventaja competitiva y vamos a profundizar en el grado de utilización de dichas tecnologías por parte del sector hotelero, analizando diversos estudios tanto a nivel nacional como internacional.

La importancia de las TI y su impacto en la gestión de empresas actual es un hecho evidente. Sin lugar a dudas, las TI han revolucionado el panorama de los negocios a nivel mundial y la industria del turismo no ha permanecido ajena a dicho fenómeno (Sánchez, Marín y Sánchez, 2001). La información se ha convertido en un parámetro esencial para el sector y resulta evidente como las TI están produciendo numerosos cambios en la industria turística, industria intensiva en información (Poon, 1993), y en la cual todas las estrategias competitivas dependen estrechamente de ésta.

Existen múltiples trabajos que analizan a las TI como fuente de ventaja competitiva en el sector turístico (Buhalis y Main, 1998; Sánchez, Marín y Sánchez, 2001; Uriel et al.; 2001; Garrigós, Palacios y Lapiedra., 2003; De Pablo, 200;; e-Business W@tch; 2005).

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

Si nos centramos en el sector hotelero, podemos observar como se trata de una industria intensiva en información (Law y Jogaratnman, 2005), en la cual las TI juegan un papel determinante como Factor Clave de Éxito en el sector (Claver, Molina y Pereira, 2006). Dichas tecnologías pueden ofrecer ventajas significativas para la gestión de la empresa hotelera tanto a nivel operacional y práctico, como desde un punto de vista estratégico (Buhalis y Main, 1998). Es más, dichos autores subrayan que el uso de TI se está convirtiendo en un requisito indispensable para el desarrollo de alianzas estratégicas, el desarrollo de sistemas de distribución innovadores y la comunicación efectiva con clientes y socios en el mercado hotelero.

Pues bien, a pesar del papel fundamental que dichas tecnologías juegan en un sector como el hotelero, las empresas hoteleras de nuestro país en décadas anteriores se han mostrado reticentes a la introducción de TI (Robledo, 1998). Entre las causas de tal resistencia podemos mencionar las siguientes: por un lado, el carácter tradicionalmente familiar de los negocios hoteleros se manifestaba en un espíritu de gestión continuista, que obstaculizaba la adopción de nuevos avances tecnológicos; y por otra parte las necesidades de formación de personal derivadas de su implantación también suponían un obstáculo a la innovación tecnológica (Robledo, 1998). No obstante, dichos obstáculos han sido superados en la actualidad, y observamos como las empresas hoteleras españolas están asumiendo una creciente preocupación por las nuevas tecnologías (Sánchez, Marín y Sánchez, 2001; Adesis, 2002; Cotec, 2007).

A continuación vamos a analizar distintos estudios empíricos con objeto de conocer el grado de implementación de TI en el sector hotelero español. En este sentido, dividiremos este apartado en tres subepígrafes en los que analizaremos estudios de carácter internacional, nacional y regional que examinan el grado de utilización de TI en la industria hotelera.

5.3.1 Estudios de carácter internacional sobre TI en el sector hotelero

A continuación presentamos un cuadro resumen con los principales resultados de distintos estudios sobre la temática realizados a nivel internacional (Véase Tabla 5.9).

Tabla 5.9: Resultados de estudios empíricos de carácter internacional sobre el uso de TI en el sector hotelero

Autor	Diseño de la investigación	Principales resultados
Gilbert, Powell-Perry y Widijoso (1999)	Análisis de 143 páginas web hoteleras y entrevistas en profundidad a 5 cadenas hoteleras internacionales	Se observó que la mayor parte de cadenas hoteleras analizadas estaban aprovechando el potencial del web como centro de información estratégica. Sin embargo, solo un pequeño porcentaje permitían la realización de transacciones en tiempo real o utilizaban la web como herramienta de marketing relacional, desaprovechando por tanto las posibilidades que Internet ofrece en cuanto al desarrollo de relaciones con empleados u otros miembros del canal.
Sigala (2003a)	Encuesta basada en cuestionario a una muestra de 93 empresas hoteleras de 3 estrellas en Reino Unido	Este trabajo analizó la relación entre uso de TI y mejoras en productividad en los hoteles examinados. Se observó que la introducción de tecnología por sí sola no se traducían en incrementos en la productividad, sino que era necesaria la realización de cambios organizativos así como la alineación con la estrategia de negocio, para que se produjeran dichos incrementos.
Fuentes, Figueroa y Baltazar (2004)	Análisis web de las 35 principales cadenas hoteleras españolas y 15 portuguesas	Respecto a la utilización de páginas web por estas empresas, el estudio nos muestra un grado de penetración de esta herramienta cercano al 100%. Se muestra también que para que dichas web sean competitivas, deben mejorarse aspectos como calidad de la información, asistencia on-line o segmentación de la información a los distintos <i>stakeholders</i> .

Autor	Diseño de la investigación	Principales resultados
Ham, Kim y Jeong (2005)	Encuesta basada en cuestionario suministrado al personal de 21 hoteles de alta categoría en Corea (648 cuestionarios válidos)	El estudio analizó el efecto que tiene el uso de TI en distintas áreas de servicio para el resultado de dichos hoteles. Los resultados nos muestran que las aplicaciones front-office eran las que presentan un impacto más fuerte en resultados, siendo las aplicaciones de interfaz con clientes las que mostraban un impacto no significativo.
Law y Jogaratnman (2005)	Estudio cualitativo basado en entrevistas en profundidad a responsables del departamento de TI de 21 empresas hoteleras en Hong Kong	Las empresas encuestadas mostraban un alto nivel de equipamiento tecnológico, en comparación con otro estudio similar realizado períodos atrás. Sin embargo, el uso de TI se limitaba a la optimización de procesos de negocio y no se estaba aprovechando todo su potencial estratégico para la toma de decisiones
Sahadev y Islam (2005)	Encuesta basada en cuestionario realizada a 95 hoteles de diversos tamaños y categorías situados en Tailandia	El estudio analizó los factores que determinan la adopción de TI en empresas hoteleras. Los hoteles más propensos a dicha adopción eran los de categorías altas, apertura reciente (gestión innovadora), oferentes de un amplio abanico de actividades y que servían a clientes que provenían de zonas avanzadas en el uso de Internet y TI.
Zafiropoulos, Vrana y Paschaloudis (2006)	Análisis de 798 web de empresas hoteleras griegas	Se observó que la mayor parte de las web analizadas eran fundamentalmente informativas: ofrecían información del hotel a modo de <i>folleto publicitario</i> . Solo un 25% permitían la interacción efectiva con usuarios (por ejemplo: reservas on-line). Por tanto, los hoteles griegos no estaban aprovechando todas las opciones estratégicas que Internet ofrece.

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de los distintos estudios internacionales podemos afirmar que en términos globales, el sector hotelero mostraba un alto grado de utilización de TI. Dicha afirmación se confirma si nos centramos en el uso de herramientas específicas, como puede ser la página web, que presentaba un porcentaje de penetración altísimo en el sector. Estos resultados son coherentes con los mostrados por un estudio realizado a nivel europeo (Eurostat, 2005), que analiza el grado de avance tecnológico del sector de alojamiento a nivel global. Dicho estudio nos muestra como la proporción de empresas con acceso a Internet (93,2%) así como las ventas realizadas por esta vía eran muy superiores en el sector de alojamiento que en el resto de sectores.

En lo que respecta a disponibilidad de sitio web, el sector hotelero también registraba un porcentaje superior a la media, ya que cuentan con web propia un 82,3% de las empresas de alojamiento europeas (Eurostat, 2005). Sin embargo, analizando el uso de sistemas tecnológicos de gestión de mayor sofisticación y complejidad observábamos ciertas carencias, ya que sólo un 30,3% de las empresas encuestadas poseían un sistema tecnológico para la recepción y transmisión de órdenes.

Los estudios analizados en el presente apartado nos muestran que, efectivamente, el uso de TI producía importantes ventajas para dichas empresas, lo que se registraba en mejores resultados. No obstante, observamos también que para que la introducción de tecnología se tradujera en incrementos en la productividad, debían producirse cambios organizativos complementarios. Por tanto, podemos afirmar que a nivel internacional las empresas hoteleras analizadas mostraban un equipamiento tecnológico avanzado, pero no estaban aprovechando todo el potencial estratégico que dichas tecnologías ofrecen para la gestión de sus negocios.

5.3.2 Estudios de carácter nacional

En este apartado analizaremos diversos estudios con objeto de describir el grado de implementación y uso de TI en el sector hotelero español: Marín y Marín (2002); Adesis (2002); Red.es (2006, 2007); Cotec (2007) e INE (2008b).

En primer lugar analizaremos un estudio desarrollado por Marín y Marín (2002) que se centra en el análisis de la implementación de innovaciones tecnológicas en la industria hotelera, planteándose como objetivo establecer cuáles son las variables organizativas que determinan dicha implementación. El estudio centra su atención en las innovaciones tecnológicas desarrolladas para la gestión de reservas. La muestra a examinar ascendió a 120 establecimientos hoteleros españoles de categoría media-alta.

Los resultados del análisis estadístico nos muestran como a medida que aumenta la categoría de los establecimientos, se produce un incremento tanto en el nivel de utilización como en la importancia que los establecimientos otorgan a las innovaciones tecnológicas analizadas. Como segunda variable que determina la implementación de innovaciones tecnológicas en dicha industria, encontramos el nivel de integración de los establecimientos. Es decir, a mayor nivel de integración mayor nivel tecnológico. Esto puede deberse a que los hoteles integrados en cadenas cuentan con una dirección más profesionalizada, y al estar vinculados con otros establecimientos pueden compartir tecnologías, teniendo acceso a éstas más fácilmente y a menor coste.

Por tanto, dicho estudio empírico pone de manifiesto que las variables determinantes de la implementación de innovaciones tecnológicas en la industria hotelera son las variables categoría y nivel de integración.

Seguidamente comentaremos un estudio realizado por la consultora Adesis (2002) que analiza la presencia en Internet del sector hotelero español. El estudio parte de la idea que, a pesar de que dicho sector tradicionalmente ha renunciado al liderazgo en innovaciones tecnológicas, en el ámbito de Internet los hoteles españoles están plenamente concienciados del potencial que la presencia en la Red les ofrece. Para realizar el análisis empírico, se tomaron como muestra las 15 principales cadenas hoteleras españolas, todas ellas con presencia en Internet a través de una web corporativa. Las cadenas hoteleras analizadas fueron las siguientes: Sol Meliá, Riu, Barceló, NH hoteles, AC, Catalonia, Hai Hoteles, Hoteles Hesperia, Hotusa, Husa Hoteles, H10, MedPlaya, Occidental Hoteles y Paradores.

El análisis efectuado de las webs de las distintas cadenas nos muestra que, en el ámbito de contenidos, todas ellas obtenían una buena puntuación, encontrándose en una etapa de desarrollo avanzada, y estaban centrando su desarrollo futuro en la inclusión de servicios de valor añadido como puede ser la prestación de servicios diferenciados a determinados segmentos. Es destacable el papel de la cadena Sol Meliá, que también ejerce su liderazgo como motor en la implementación de nuevas tecnologías en el sector.

A continuación analizaremos diversos informes realizados por la entidad pública empresarial Red.es (2006, 2007), en los cuales se realiza un diagnóstico tecnológico del sector hotelero español, que nos ofrecen conclusiones interesantes. Para realizar dichos estudios se consultaron más de 300 empresas hoteleras españolas de diversos tamaños en los dos períodos consecutivos, y se analizaron diversos aspectos tecnológicos de las mismas.

En lo que respecta a infraestructura y conectividad tecnológica en general, los hoteles encuestados disponían de una infraestructura tecnológica superior a la media nacional, en relación a aspectos como disponibilidad de PC, conexión y acceso a Internet y uso de tecnologías móviles. En cuanto al uso de aplicaciones y herramientas tecnológicas de gestión, las que presentaban un mayor nivel de implantación en los hoteles encuestados fueron: gestión del *check-in* y *check-out* de clientes, gestión de reservas, aplicaciones relacionadas con la facturación y contabilidad. Otro aspecto en el que dichas empresas presentaban un porcentaje de implantación superior a la media nacional es en lo que se refiere a disponibilidad de *intranets*, *extranets* y en el uso del correo electrónico.

Asimismo, el grado de implantación de páginas web en empresas hoteleras superó en más de un 75% el grado de implantación nacional. Es destacable como la cifra de ventas por Internet (*e-commerce*) se ha disparado en los últimos períodos, de manera que entre los años 2003 y 2005, las cifras de negocio de comercio electrónico en el sector se incrementaron en más de un 640%, pasando de los 158,7 millones de euros a los 1.175 millones de euros en 2005 (Red.es, 2007).

Seguidamente comentaremos un estudio realizado por Cotec (Fundación para la innovación tecnológica) en 2007, que tiene como objetivo profundizar en el papel y relevancia de la innovación en el sector hotelero español, para lo cual analizaron una muestra compuesta por distintas cadenas hoteleras y establecimientos independientes (AC Hoteles, Paradores, H10 Hoteles) que representaban un total de más de 500 establecimientos.

Dicho estudio parte de la idea de que el sector hotelero, al igual que el conjunto del sector turismo, es una industria intensiva en información, lo que lo sitúa como un gran usuario potencial de las TI. No obstante, en el análisis empírico realizado observaron que todavía quedaba mucho camino por recorrer en los hoteles para aprovechar el alto potencial que las tecnologías ofrecían. En este sentido, observaron que la introducción de las TI se concentraba principalmente en los procesos y funciones de cara al exterior, como marketing y reservas, mientras que los procesos de gestión interna quedaban en un plano secundario. Por tanto, se observa cierta inmadurez en el desarrollo de TI, ya que, a pesar de la transformación que está experimentando el sector para integrar las TI (generalización de las páginas web de hoteles, sistemas de distribución y marketing on-line, etc.) su esfuerzo e implicación en el desarrollo de las mismas deberían ser mayores (Cotec, 2007).

Por otra parte, en el estudio también se recogieron las principales objetivos de la innovación en hoteles (tanto tecnológica como de otro tipo), así como sus principales barreras. En primer lugar, respecto a los objetivos de la innovación en hoteles, los más relevantes eran la mejora del servicio al cliente y su fidelidad, el aumento de la productividad y eficiencia y el incremento de las ventas. Por otra parte, como barreras a la innovación las más citadas fueron: cultura organizativa conservadora, estructura organizativa inadecuada (excesivamente departamentalizada) y falta de disponibilidad de personal cualificado. Por tanto, observamos como las barreras más relevantes para la innovación en el sector hotelero estaban relacionadas con aspectos organizativos (Cotec, 2007).

Finalmente, para concluir el análisis de la utilización de TI en el sector hotelero español comentaremos los principales resultados de la Encuesta sobre

uso de TIC y Comercio Electrónico en empresas españolas 2006-2007. Dicha encuesta fue desarrollada por el INE (2008b) y tiene un carácter multisectorial. No obstante, a continuación comentaremos exclusivamente los resultados obtenidos en el análisis del sector hotelero, que se basó en una muestra de 1.083 empresas del sector

En primer lugar, en lo que respecta a infraestructuras y conectividad tecnológica, podemos destacar que los hoteles españoles se encontraban por encima de la media nacional en aspectos como disponibilidad de PC, conexión y acceso a Internet y uso de tecnologías móviles. La encuesta nos muestra que un 100% de las empresas hoteleras de nuestro país disponían de ordenador en dicho período, y un 98,6% tenían conexión a Internet (INE, 2008b).

Por otra parte, en cuanto a la presencia de dichas empresas en la Red, el grado de implantación de páginas web en empresas hoteleras es muy elevado, y se está incrementando el volumen de negocio por dicha vía: la encuesta anteriormente citada nos indica que un 89,6% de los hoteles con conexión a Internet disponían de un sitio web propio. Sin embargo, la implantación de tecnología resulta insuficiente en lo que se refiere a procesos internos de gestión y externos de relación con clientes y proveedores: sólo un 28,6% de los hoteles españoles analizados utilizaban sistemas informáticos para la gestión de pedidos, y únicamente un 11,3% disponían de herramientas informáticas ERP (*Enterprise Resource Planning* o planificación de recursos empresariales) para compartir información sobre compras y ventas (INE, 2008b).

En los estudios analizados hemos observado como las TI se están convirtiendo en un recurso vital para el desarrollo del negocio hotelero en la actualidad. Mediante su análisis contemplamos que el sector hotelero español presenta un nivel de desarrollo tecnológico aceptable en lo que se refiere al uso de Internet y a su presencia en la red. El uso de Internet como herramienta de negocio está plenamente aceptado, y las nuevas tecnologías asociadas están impulsando la capacidad de desarrollo del sector hotelero.

Sin embargo, en otros ámbitos de la empresa hotelera, la implantación de tecnología presentaba un carácter insuficiente, ya que existen procesos, tanto internos como externos, de relación con clientes y proveedores que podrían optimizarse con la incorporación de nuevas tecnologías.

Por tanto, el sector hotelero muestra un alto grado de introducción de innovaciones tecnológicas básicas, pero presenta una carencia en cuanto a la utilización de soluciones tecnológicas avanzadas que faciliten la gestión (Red.es, 2006). No obstante, los directivos encuestados eran conscientes que las estrategias más adecuadas para la incorporación de nuevas tecnologías en sus negocios, eran aquellas cuyo objetivo fuera el conocimiento de la demanda y del cliente final, por ello, en un futuro se espera que se incremente el desarrollo de herramientas de gestión de clientes (CRM) en el sector hotelero español (PWC, 2006; Red.es, 2006).

5.3.3 Estudios de carácter regional

Para finalizar el análisis tecnológico del sector hotelero realizado vamos a considerar varios trabajos que, aunque abarcan muestras de menor alcance al estar realizados a nivel regional, incluyen diversas afirmaciones que pueden resultarnos de interés. Los trabajos que comentaremos serán los siguientes: Sánchez, Marín y Sánchez (2001); Claver et al. (2004); Figueroa y Talón (2006) y Gil y Meroño (2006).

En primer lugar analizaremos un estudio desarrollado por Sánchez, Marín y Sánchez (2001), que se plantea como objetivo analizar la relevancia de las TI en el contexto de la industria hotelera, teniendo en cuenta distintas características de los hoteles como son categorías, tamaño de la empresa y tipo de negocio. La investigación se llevó a cabo sobre la población hotelera andaluza, considerándose la totalidad de las categorías. La muestra final ascendió a 120 empresas del sector, y se analizaron las dimensiones tecnológicas que dichas empresas estaban implementando en las distintas operaciones que llevaban a cabo: reservas, recepción, conserjería, administración, habitaciones, alimentación y bebidas, conexiones e interfaces, así como operaciones relacionadas con otros sistemas.

Los resultados del estudio nos muestran cómo, a medida que se produce un incremento en la categoría del hotel, se incrementa también el nivel de presencia de las dimensiones tecnológicas, así como la importancia otorgada a las mismas. Se observó que la informatización de las operaciones de reservas y administrativas son las que presentaban un mayor grado de implementación. Asimismo, si atendemos al modo en que el nivel de implementación de las TI afectaba a las distintas clases de hoteles, podemos observar la existencia de dos grandes segmentos: el primero estaría formado por hoteles con un alto nivel de gestión tecnológica de la información, siendo fundamentalmente hoteles de ciudad o de montaña, y el segundo estaría compuesto por hoteles con un menor nivel de informatización, siendo en su mayor parte hoteles de playa o interior.

Por tanto, como conclusión fundamental de dicho trabajo podemos resaltar que el nivel de utilización de TI por parte de hoteles se va intensificando a medida que se incrementa la categoría de los mismos, siendo los hoteles de cuatro y cinco estrellas los que presentaban un mayor grado de innovaciones tecnológicas.

Por su parte, Claver et al. (2004) realizaron un estudio con objeto de analizar la influencia de las TI en la competitividad de las empresas hoteleras, observando su impacto directo en variables como la gestión de los recursos humanos, la calidad y la rentabilidad del hotel. Considerando una muestra de 112 establecimientos hoteleros de Alicante (Comunidad Valenciana) observó su nivel de utilización de TI y sistemas de información, considerando factores como la disponibilidad de página web, conexión a sistemas de distribución global (GDS) y sistemas de reserva avanzados. Como principales resultados podemos destacar que se observaron relaciones significativas entre el grado de utilización de TI y la formación del personal, así como con el número de certificados de calidad del hotel. También se encontraron diferencias de rentabilidad significativas en función del distinto nivel de informatización de cada hotel.

El tercer estudio a comentar en este apartado fue realizado por Figueroa y Talón (2006), y analiza el nivel de disponibilidad y conectividad de diversas tecnologías en la industria hotelera madrileña. Para ello se analizó una muestra de 192 hoteles de 3, 4, y 5 estrellas de dicha comunidad. Los resultados del estudio

nos muestran que los hoteles examinados presentaban un elevado nivel de desarrollo tecnológico: los porcentajes de disponibilidad de las distintas herramientas analizadas (Software de gestión (PMS), Sistema central de reservas (CRS) y CRM) superaban el 75% en la mayoría de ellas. Se demostró nuevamente que las cadenas hoteleras mostraban un uso más avanzado y una mayor integración de las TI y se observó también que las características de la propia tecnología también influían en la decisión de adopción. Dicha afirmación, planteada también por Namasiyavam, Enz y Siguaw, (2000), viene a indicarnos que el hecho de que una tecnología sea compatible con los sistemas previos, sea relativamente fácil de implementar y ofrezca resultados visibles, contribuye a incrementar su grado de adopción por parte de empresas hoteleras.

Por su parte, Gil y Meroño (2006) desarrollaron otro estudio de carácter regional en el que se analizó el empleo de TI y su influencia en el desempeño mediante un estudio de casos en la industria hotelera de la Comunidad de Murcia. Como principal resultado, el estudio nos indica que a pesar de que los hoteles examinados mostraban un nivel de desarrollo tecnológico similar, la relación positiva entre uso de TI y desempeño sólo se verificaba en las cadenas hoteleras. Este hecho se debe a que dichas empresas mostraban un uso más intenso y avanzado de su infraestructura tecnológica, obteniendo por ello mejoras tanto en ingresos como en satisfacción de sus clientes.

5.3.4 Variables que inciden en el grado de implementación y uso de TI en el sector hotelero

En el análisis realizado en anteriores apartados hemos observado como gran parte de los estudios examinados hacían referencia a distintas variables que inciden en el grado de inversión y uso de TI en la industria hotelera. Por ello, nos ha parecido interesante finalizar el presente epígrafe comentando dichas variables así como los autores que las consideraban. En este sentido, las variables más destacadas han sido las siguientes:

- *Categoría del hotel*: a mayor categoría, mayor grado de inversión y uso de TI (Namasiyavam, Enz y Siguaw, 2000; Sánchez, Marín y Sánchez, 2001; Marín y Marín, 2002; Sahadev e Islam, 2005).
- *Integración en cadena hotelera*: ha sido ampliamente demostrado que los establecimientos integrados en cadenas eran más proclives a la inversión en TI y mostraban un uso más avanzado (Marín y Marín, 2002; Figueroa y Talón, 2006; Gil y Meroño; 2006).
- *Características del hotel*: Sahadev e Islam (2005) nos indican que los hoteles de reciente apertura, reducido número de habitaciones y que ofrecen una gran cantidad de servicios, eran más propensos a la inversión en TI.
- *Localización geográfica*: dicha variable es considerada desde un doble prisma. Por un lado la localización geográfica del hotel (ciudad, sol y playa, montaña), incide en el uso de TI, siendo los hoteles urbanos los más avanzados en su uso (Sánchez, Marín y Sánchez, 2001). Por otra parte, la localización geográfica de los clientes también incide, mostrando un mayor desarrollo tecnológico los hoteles que sirven a clientes provenientes de zonas con alta implementación y uso de TI.
- *Características de la propia tecnología*: compatibilidad con anteriores sistemas, facilidad de implementación y visibilidad en sus resultados son algunas de las variables que provocan un mayor grado de inversión en dichas tecnologías (Namasiyavam, Enz y Siguaw, 2000; Figueroa y Talón, 2006).

5.4 El CRM en el sector hotelero

Si bien en el anterior epígrafe hemos observado el grado de desarrollo tecnológico de la industria hotelera y las variables que determinaban dicho desarrollo, en el presente apartado vamos a examinar el papel del CRM en dicho sector mediante el análisis de diversos trabajos.

Como comentábamos en anteriores capítulos, el término CRM hace referencia a una estrategia de negocio que persigue la reorganización de los procesos de la empresa en torno al cliente. Es decir, implica la recogida y análisis de información valiosa sobre clientes, con objeto de que sea difundida a través de toda la organización para crear un servicio personalizado y proporcionar al cliente una experiencia única (Sigala, 2005).

Si bien el desarrollo de estrategias CRM es un hecho observable en todos los sectores, numerosos estudios destacan que el sector hotelero, en el que la importancia del servicio al cliente es fundamental, se presenta especialmente posicionado para aprovechar las ventajas que el CRM ofrece (Gilbert, Powell y Widijoso, 1999; Piccoli et al., 2003; Lin y Su, 2003; Luck y Lancaster, 2003; Sigala, 2005).

Podemos considerar diversas razones por las que las empresas hoteleras son especialmente apropiadas para la aplicación de los principios del CRM (Gilbert, Powell y Widijoso, 1999; Piccoli et al., 2003). En primer lugar, dichas empresas manejan una gran cantidad de información acerca de sus clientes, proporcionada en el proceso de reserva. Además, la naturaleza del servicio hotelero implica un contacto directo con el personal, con lo que estas interacciones pueden ser aprovechadas para aumentar el conocimiento sobre el cliente. De esta manera, el análisis de la información recopilada en todo el proceso permitirá a la empresa conocer las preferencias y necesidades de sus clientes, ofreciendo así un servicio personalizado y proporcionando experiencias únicas.

Por otra parte, no podemos olvidar que las empresas hoteleras se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo y complejo, en el cual se está

incrementando la competencia en precios a la vez que está disminuyendo la lealtad de los clientes y su fidelidad a la marca, por lo que dichas empresas encuentran cada vez más dificultades a la hora de atraer y retener clientes (Sigala, 2005; Piccoli et al., 2003).

Ante este escenario, el CRM se presenta como herramienta clave para el sector al posibilitar una diferenciación efectiva y mejorar la lealtad de los clientes y por tanto la rentabilidad de la empresa. Por tanto, los hoteles, para aumentar la rentabilidad y la lealtad de sus clientes, deben centrarse en la aplicación de estrategias CRM que tengan por objeto recopilar y almacenar información de valor sobre clientes, compartirla a lo largo de toda la organización y posteriormente usarla en la prestación del servicio, creando así experiencias personalizadas y únicas a sus clientes (Sigala, 2005).

Por su parte, Lin y Su (2003) resaltan que el CRM proporciona a los hoteles numerosas oportunidades estratégicas, ya que posibilita el apalancamiento del conocimiento de clientes, mejora la calidad del servicio y la satisfacción de clientes y orienta su gestión hacia la búsqueda de la excelencia empresarial.

Por tanto, considerando que el éxito la empresa hotelera vendrá determinado por su habilidad para establecer y mantener relaciones de valor con sus clientes (Luck y Lancaster, 2003) podemos observar como el CRM se presenta como herramienta estratégica fundamental para el sector.

Una vez analizada la importancia de la estrategia CRM como fuente de ventajas competitivas en el sector hotelero, vamos a examinar una serie de estudios que nos muestran el nivel de desarrollo del CRM en el sector, analizando su grado de penetración, las características de su implementación y sus factores de éxito. En primer lugar analizaremos diversos trabajos que examinan el desarrollo del CRM en el sector turístico en general, y posteriormente nos centraremos en estudios que analicen su grado de avance en el sector hotelero.

5.4.1 Estudios sobre CRM en el sector turístico

En primer lugar, debemos considerar que el CRM se presenta como herramienta clave de gestión para el sector turístico en general, ya que permite a dichas empresas analizar la información de sus clientes sistemáticamente, mejorar la calidad de sus ofertas, responder a las necesidades cambiantes de los mismos y por tanto, mejorar su retención (E-business W@tch, 2005).

Los estudios que vamos a comentar en primer lugar (E-business W@tch, 2005; 2006), realizan una encuesta a nivel europeo con objeto de contemplar el desarrollo del *e-business* y las TI en distintos sectores. Nuestro análisis se centrará en los resultados ofrecidos acerca de la utilización de CRM por parte de las empresas turísticas.

Los resultados del estudio realizado en 2005 nos muestran que sólo un 7% de las empresas turísticas encuestadas estaban usando un sistema CRM en dicho período (E-business W@tch, 2005). Este bajo nivel de implementación en el sector turístico puede explicarse por el predominio de pequeñas y medianas empresas en dicho sector. En este sentido, ediciones previas del estudio nos muestran como existe una correlación positiva entre tamaño de la empresa y aplicación del CRM, siendo ésta última más relevante en empresas de gran tamaño. Por tanto, dado el elevado porcentaje de pymes que componen el sector turístico europeo, es comprensible el bajo grado de implantación de CRM en dicho sector.

No obstante, el estudio realizado en 2006 nos muestra un claro avance respecto a la implementación del CRM en el sector turístico, ya que un 23% de las empresas encuestadas en dicho período estaban usando un sistema de este tipo (E-business W@tch, 2006). Por otra parte, seguimos observando un *gap* entre pequeñas y grandes empresas, ya que mientras que sólo un 10% de microempresas turísticas usaban CRM, dicho porcentaje se incrementaba hasta el 40% en el caso de grandes empresas.

A pesar de la modesta difusión del CRM en las empresas turísticas, observamos como la importancia otorgada a dichos sistemas por parte de los profesionales del sector era bastante elevada. Es decir, las compañías que efectivamente estaban usando el sistema lo consideraban muy útil tanto para el desarrollo de nuevos productos, como para la mejora del servicio al cliente y la efectividad del marketing en general.

Si se realiza una comparativa del estudio E-business W@tch 2006 con datos anteriores (E-business W@tch, 2005), podemos observar cómo, a pesar de que la implementación de CRM no es aún mayoritaria, sí se ha incrementado notablemente su popularidad en el sector turístico. Es destacable su creciente introducción en empresas de distintos subsectores turísticos como aerolíneas, destinos turísticos y cadenas hoteleras.

Seguidamente vamos a comentar un trabajo realizado por Özgener e Iraz (2006) que se plantea como objetivo analizar los principales factores y barreras a la implementación del CRM en empresas turísticas. En este sentido, tras desarrollar un estudio empírico con pequeñas y medianas empresas turísticas en Turquía, observaron que las principales barreras a la implementación del CRM, además de las presupuestarias, estaban relacionadas con aspectos organizativos: ausencia de compromiso por parte de la alta dirección, comunicación inadecuada, ineficiencia de los procesos de negocio, conflictos interfuncionales y cultura organizativa inapropiada. Por tanto se observó que en el sector turístico el factor humano juega un papel determinante a la hora de implementar con éxito una iniciativa CRM. Otros factores relevantes en este ámbito fueron una infraestructura adecuada de información y comunicación y una dinámica de negocio orientada a la calidad (Özgener e Iraz, 2006).

Como último trabajo a analizar dentro de este apartado incluiremos el realizado por Sigala (2006), el cual, partiendo de la idea de que existen escasos estudios empíricos que analicen la relación entre el CRM y resultados, se plantea como objetivo analizar la relación entre desarrollo de dichos sistemas, gestión de TI y beneficios CRM.

Para alcanzar dicho objetivo, se realizó un estudio empírico a una muestra de 127 empresas turísticas en Grecia. La muestra estaba por establecimientos turísticos de diversas ramas: hoteles, agencias de viajes, empresas de transporte y otros servicios turísticos.

Los resultados del estudio muestran la importancia de alinear las TI con la estrategia de negocio para materializar los beneficios de la estrategia CRM. Si bien es cierto que se observa un fuerte impacto positivo de la sofisticación tecnológica en los resultados del CRM, también se demuestra como la exitosa implementación del CRM requiere la planificación, gestión e integración de las TI en la estrategia de negocio. Además, como variables adicionales que inciden en la exitosa implementación del CRM en la industria turística destacan el apoyo de la alta dirección, la facilidad de uso e implementación del sistema, la reorganización de los procesos de negocio y el control continuo del proceso de implementación.

5.4.2 Estudios sobre el CRM en el sector hotelero

Centrándonos en el sector hotelero, podemos afirmar que, en términos generales, en nuestro país observamos cierta escasez de estudios empíricos sobre la implementación de sistemas CRM en dicho sector. Por ello, si queremos conocer el nivel de uso del CRM por parte de los hoteles españoles, debemos remitirnos a estudios que analizan el desarrollo tecnológico en el sector, y que dedican un subapartado a CRM (pero limitándose a la aplicación de un software específico, no desde un enfoque estratégico).

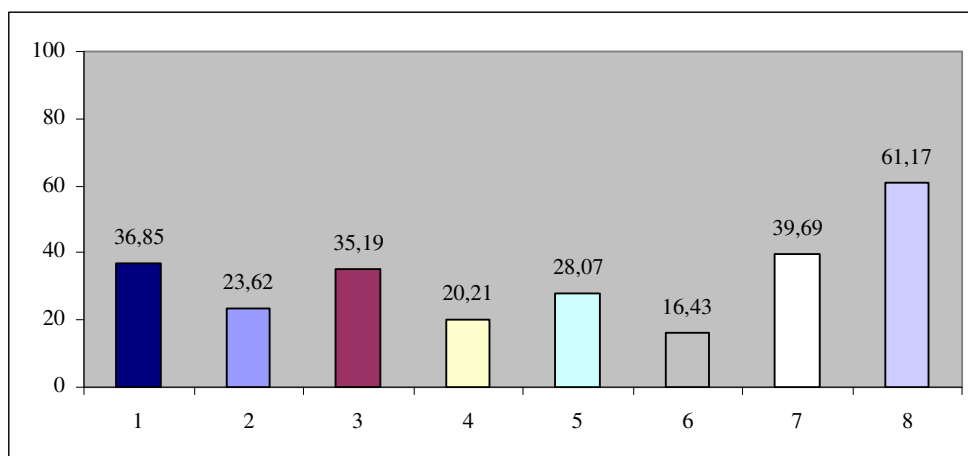
En este sentido, la Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas, desarrollada por el INE en el período 2006-2007, incluyó en su contenido la variable *disponibilidad de herramientas CRM para gestionar la información de clientes*. Es por ello que a partir de dicho período disponemos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

En dicho estudio, en relación al sector hotelero, la encuesta mostraba que un 35,19% de los hoteles encuestados (la muestra ascendió a 1.083 hoteles y

campings) disponían de alguna herramienta CRM para gestionar información de clientes en el período 2006-2007, un 27,81% disponían de herramientas CRM para capturar, almacenar y compartir información sobre clientes con otras áreas de la empresa y un 32,7% disponían de dichas herramientas para analizar la información disponible de clientes con fines comerciales y de marketing (INE, 2008b).

Considerando que a nivel agregado (incluyendo todos los sectores de actividad) un 20,7% de las empresas españolas eran usuarias de CRM, podemos observar como el sector hotelero registraba un grado de utilización de CRM muy superior a la media. Sin embargo, si comparamos al sector hotelero con otras actividades del sector servicios en cuanto al uso de CRM, podemos ver como se encuentra en una posición intermedia, muy por encima de subsectores como transporte, agencias de viaje o comercio al por menor, pero por debajo de sectores como el de actividades informáticas o servicios financieros (Véase Figura 5.7).

Figura 5.7: Disponibilidad de herramientas CRM en diversas ramas del sector servicios



1. Comercio al por mayor
2. Comercio al por menor
3. Hoteles y campings
4. Transporte y agencias de viaje
5. Correos y telecomunicaciones
6. Actividades inmobiliarias, I+D y otras actividades empresariales
7. Actividades informáticas
8. Sector financiero

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2008b)

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

Por otra parte, si fijamos nuestra atención exclusivamente en las cadenas hoteleras, podemos comprobar cómo su uso del CRM era más frecuente que en hoteles independientes. En este sentido, según datos de un estudio realizado a las treinta principales cadenas de nuestro país, podemos destacar que todas ellas habían puesto en marcha o estaban en proceso de desarrollo de programas CRM para la gestión de clientes (PWC, 2006). A pesar de ello, el grado de desarrollo de estos programas no era óptimo: las cadenas encuestadas eran conscientes de no estar aprovechando todas las potencialidades que el CRM podía aportar a sus negocios. Por tanto observamos cómo, al igual que ocurría con el nivel de desarrollo tecnológico, a priori el grado de utilización del CRM en nuestro país también se muestra superior en cadenas hoteleras que en establecimientos de carácter independiente.

Para profundizar en el análisis de la implementación del CRM en empresas hoteleras vamos a examinar a continuación distintos trabajos de carácter internacional que analizan la temática.

El primer estudio a analizar fue realizado por Luck y Lancaster (2003) y profundiza en la situación y grado de desarrollo de estrategias e-CRM en el mercado hotelero de Reino Unido. Para ello analizó una muestra de 61 compañías hoteleras de dicho país mediante un cuestionario vía web.

Respecto a la implementación del e-CRM, los resultados del estudio muestran que aunque la mayor parte de los hoteles encuestados estaban desarrollando algún tipo de sistema CRM, en términos de programas de lealtad o clubs corporativos, puede considerarse que no estaban explotando todas las oportunidades que dichos sistemas ofrecen. Se observa también que los grupos

hoteleros preferían adherirse a programas CRM ya establecidos en lugar de desarrollar nuevos sistemas adaptados a sus necesidades. También se observa como las percepciones acerca del potencial del CRM eran bastante elevadas: un 30% consideraba que se convertirían en la herramienta más efectiva de marketing por Internet.

Como conclusiones de dicho estudio podemos resaltar que los grupos hoteleros analizados no estaban aprovechando todo el potencial que su página web ofrece para fomentar la estrategia CRM. Aunque observamos un alto porcentaje de presencia web en el sector, su uso se limita como medio informativo y de gestión de reservas, y no se estaba trasladando el conocimiento generado por el e-CRM a los procesos de negocio. Por tanto, se demuestra que los hoteles encuestados no estaban aprovechando el potencial del CRM para la consecución de ventajas estratégicas *online*.

El siguiente trabajo que vamos a comentar fue realizado por Lin y Su (2003) y trata de analizar la estrategia CRM en el sector hotelero desde un prisma estratégico. Para ello, tras proponer un marco conceptual para su análisis, realizaron un estudio empírico en 19 compañías hoteleras de categorías superiores (4 y 5 estrellas) en Taiwán.

En dicho estudio se subraya la importancia de los procesos de gestión del conocimiento para el éxito del CRM, ya que la consecución de ventajas competitivas utilizando dicha estrategia pasa por la difusión y apalancamiento del conocimiento de clientes obtenido gracias a las TI. Por ello, los autores consideran que una exitosa estrategia CRM surge de la combinación de los siguientes componentes: gestión del conocimiento, tecnologías adecuadas para la conexión con clientes y análisis del valor de los mismos. En cada uno de los hoteles analizados se observaron dichos componentes con objeto de determinar el grado de desarrollo de los sistemas CRM.

Respecto a los procesos de gestión del conocimiento de clientes, los resultados nos muestran que sólo un 68% de los encuestados estaban llevándolos a cabo de manera efectiva. Por tanto, podemos afirmar que no existe plena

conciencia de la importancia del conocimiento de clientes y de las ventajas que ofrece, ya que permite a la empresa reaccionar más rápido a las tendencias del mercado, facilitar la compra y uso de sus servicios e incrementar de esta manera la lealtad de los clientes.

En cuanto a la puesta en marcha de tecnologías de conexión con clientes, observamos que se trató del componente con mayor porcentaje de implementación, ya que ascendió a un 84% de los hoteles observados. Sin embargo, se acentuaba la necesidad de que dichas tecnologías incrementaran el valor generado para ambas partes, incrementando así la cuota de mercado. Por último, en lo que respecta al análisis del valor de clientes, observamos cómo un 75% analizaba la frecuencia y calidad de sus relaciones con clientes con objeto de delimitar el segmento de mayor valor.

A modo de conclusión podemos comentar que en el estudio analizado se subrayan las distintas oportunidades estratégicas que el CRM ofrece a las empresas hoteleras, ya que permite mejorar la calidad del servicio, creando valor para los clientes e incrementando su satisfacción, lo que se traduce en mejoras en la cuota de mercado de la empresa. Pues bien, a pesar de todo ello, observamos como las compañías hoteleras analizadas empíricamente se encontraban aún en una etapa preliminar en la aplicación del CRM, sin ser plenamente conscientes de la importancia de una adecuada gestión del conocimiento de clientes.

El tercer trabajo a analizar fue realizado por Sigala (2005) y plantea un doble objetivo: por un lado, examinar las causas que determinaban la puesta en marcha de estrategias CRM en la industria hotelera, y por otro determinar los factores de éxito para CRM considerados por los gestores hoteleros.

Dicho estudio, basándose en una amplia revisión bibliográfica, plantea que una exitosa implementación del CRM en hoteles requiere de la integración de los siguientes procesos: gestión del conocimiento, gestión de TI y marketing relacional. Con objeto de testar dicho modelo y alcanzar los objetivos planteados se realizó un estudio empírico a una muestra de 84 hoteles de diverso tamaño y categoría en Grecia.

En relación a las razones que determinaban la puesta en marcha del CRM, las más citadas por los directivos hoteleros encuestados fueron mejorar la calidad del servicio e incrementar la satisfacción de clientes y la lealtad de los mismos. Se observó que estas motivaciones diferían levemente en función del tamaño del hotel, de manera que los hoteles de mayor tamaño otorgaron una mayor importancia a factores como la reducción de costes o la mejora de procesos a la hora implementar una estrategia de este tipo.

Centrándonos en el aspecto tecnológico, se comprobó que los hoteles de mayor tamaño mostraban un mayor nivel de informatización, al igual que comentamos en el análisis de estudios previos. En términos generales podemos afirmar también que los distintos hoteles encuestados mostraron un alto nivel de fragmentación en sus sistemas de información, existiendo una baja integración entre las distintas bases de datos que contenían información sobre clientes.

Respecto a los factores claves de éxito para el CRM percibidos por los hoteleros encuestados, podemos observar como la importancia de los aspectos organizativos es subrayada por una gran mayoría de ellos. Entre los aspectos más valorados encontramos el apoyo de la Alta Dirección, la motivación del personal, la existencia de una estructura de incentivos adecuada y las habilidades sociales y comunicativas de los trabajadores. Asimismo, también fue subrayada por parte de los encuestados la importancia de aspectos culturales, como puede ser el *empowerment* (dotar de autoridad y control a los empleados para la toma de decisiones), a la hora de implementar con éxito una estrategia CRM.

A modo de conclusión, en el estudio se resalta el papel fundamental de los procesos de generación y transferencia del conocimiento de clientes para el éxito de una estrategia CRM. Del mismo modo y siguiendo la opinión de directivos del sector, se observa como la tecnología por sí misma no determina el éxito del CRM, sino que en dicho éxito intervienen en gran medida factores de carácter cultural y organizativo.

5.5 Resumen y conclusiones del capítulo

En el análisis realizado a lo largo del capítulo hemos observado la gran importancia del sector turístico en la economía española, que se ve reflejada tanto en su contribución al equilibrio de la Balanza de Pagos, como en su aportación al Producto Nacional Bruto, generación de empleo y estimulación del crecimiento de otros sectores. Podemos afirmar que, efectivamente, el turismo se ha convertido en la principal actividad de ocio del siglo XXI (Claver, Molina y Pereira, 2005), y ejerce un protagonismo fundamental en la economía de nuestro país, que se sitúa como segundo destino más visitado a nivel mundial. Por todo ello es de vital importancia profundizar en la investigación sobre el sector turístico, que ayude a las empresas del sector a la puesta en marcha de medidas incrementen su competitividad y eficiencia, por lo que nuestro estudio empírico se desarrollará en dicho sector de actividad.

Por otra parte, hemos observado como el sector hotelero presenta una especial trascendencia dentro de la actividad turística, tanto por su potencial creador de empleo, como por su volumen de negocio generado, al ser la forma de alojamiento más utilizada. En este sentido, la planta hotelera de nuestro país es especialmente relevante, ya que asciende a aproximadamente 1,3 millones de plazas disponibles. Observando sus principales características, hemos comprobado como la mayor parte de la oferta se concentra en categorías superiores (4 y 5 estrellas) y cómo las cadenas hoteleras están cobrando un protagonismo fundamental en el sector, como consecuencia de los procesos de concentración que están teniendo lugar en el mismo. En este sentido, analizando la composición empresarial del sector, hemos observado como tres empresas ejercen un claro liderazgo en el mismo: Sol Meliá, NH y Riu, siendo éstas cadenas las que muestran también un mayor porcentaje de presencia en el exterior.

En lo que respecta a las tendencias del sector, hemos comprobado que dichas tendencias pueden resumirse en cinco bloques fundamentales: transformación de la demanda, protagonismo de las TI, progresiva concentración y aparición de nuevas formas de gestión, fuerte incremento de la oferta disponible y emergencia de nuevos destinos turísticos competidores. Por tanto, observamos

como las empresas hoteleras españolas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo ante el cual deben desarrollar una serie de medidas estratégicas orientadas a la diferenciación, evolucionando hacia una oferta innovadora, de mayor calidad y enfocada hacia el conocimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes.

En este contexto, el CRM se presenta como herramienta clave para el sector al posibilitar una diferenciación efectiva y mejorar la lealtad de los clientes y por tanto la rentabilidad de la empresa (Sigala, 2005; Piccoli et al., 2003). El sector hotelero, al ser un sector intensivo en información, en el cual la importancia del servicio al cliente es fundamental, se encuentra inmejorablemente posicionado para aprovechar las ventajas estratégicas que una estrategia CRM ofrece (Piccoli et al., 2003). No obstante, a pesar de la importancia del CRM en el sector hotelero, resulta sorprendente su bajo nivel de utilización de dicha estrategia (Gilbert, Powell y Widijoso, 1999).

Profundizando en el uso de TI por parte de las empresas hoteleras podemos afirmar que el sector hotelero español presenta, en general, un buen nivel tecnológico en lo que se refiere a presencia web e infraestructuras tecnológicas, siendo elevado su esfuerzo inversor en TI (Claver, Molina y Pereira, 2006). No obstante, la implementación de tecnología resulta insuficiente en lo que se refiere a procesos internos de gestión y externos de relación con clientes y proveedores

En este sentido, y a pesar de la escasez de investigación sobre la temática, tras analizar diversos estudios sobre el grado de implementación y desarrollo de los sistemas CRM en la industria hotelera española, podemos afirmar que aún no existe una implementación generalizada en el sector. Las empresas que efectivamente estaban poniendo en marcha el sistema se encontraban en una etapa preliminar de desarrollo, siendo conscientes de no estar aprovechando todo el potencial que el CRM ofrece. El análisis de dichos trabajos nos ha permitido observar las múltiples ventajas que el CRM puede aportar a la empresa hotelera y los diversos factores que influyen en el éxito de su implementación, quedando

patente la importancia de factores organizativos, de la integración y alineación estratégica y de la gestión del conocimiento de clientes.

Tras el análisis realizado podemos afirmar que existe un *gap* de investigación en cuanto al grado de implementación del CRM en la industria hotelera española, no existiendo estudios específicos que analicen cuál es su grado de utilización en el sector, las variables que inciden en su exitosa implementación o los principales beneficios que dicha estrategia aporta a las empresas que efectivamente lo han puesto en marcha. Es por ello que nuestro estudio empírico profundizamos en dicha temática, por lo que en capítulos posteriores testaremos el modelo de éxito para el CRM anteriormente planteado en el sector hotelero español. Con objeto de avanzar en la cuestión, en el capítulo siguiente profundizaremos en la metodología de investigación seguida para llevar a cabo el estudio empírico.

CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO



SPICUM
servicio de publicaciones

6.1 Población a estudiar

En el presente epígrafe detallaremos la población a estudiar, así como la herramienta elegida para recabar la información en dicha población.

En nuestro estudio empírico, la población objetivo a analizar la componen los establecimientos hoteleros de 3 a 5 estrellas situados en España. La información sobre dicha población objetivo fue obtenida de la Guía Oficial de Hoteles España 2007, que es editada anualmente por Turespaña (Secretaría de Estado de Turismo y Comercio).

La elección de hoteles de categoría superior (3 a 5 estrellas) se debe a diversas razones que expondremos a continuación. En primer lugar, dichas categorías son las más dinámicas e innovadoras y representan hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades (Claver, Molina y Pereira, 2006). En segundo lugar, los hoteles de categoría superior eran los que mostraban un mayor grado de inversión tecnológica, por lo que pensamos a priori, que iban a mostrar un mayor grado de implementación de iniciativas CRM. Además, observamos que en diversos trabajos sobre estrategia empresarial en hoteles (Álvarez, De Burgos y Céspedes, 2001; Céspedes y De Burgos, 2004; Claver, Molina y Pereira, 2007) también se estudiaron sólo los establecimientos hoteleros de categoría superior, debido a la mayor entidad empresarial de éstos frente a los de categorías inferiores y a su carácter dinámico e innovador.

Por otra parte, como paso previo al diseño estudio empírico, realizamos una entrevista exploratoria con profesionales del sector hotelero en la Feria Internacional de Turismo 2007 (feria de turismo más prestigiosa a nivel nacional). En ella observamos que existía un elevado grado de desconocimiento acerca del

CRM en el sector, y que los hoteles que estaban implementando dichas estrategias eran principalmente hoteles de categorías superiores.

Como comentábamos anteriormente, la información sobre la población objetivo fue obtenida de la Guía Oficial de Hoteles (Turespaña, 2007). Concretamente, la información extraída fueron las direcciones de correo electrónico de hoteles españoles de 3 a 5 estrellas, ya que nuestro cuestionario iba a suministrarse vía web. Debido a que algunas direcciones no figuraban en la Guía consultada, se realizó una búsqueda manual en Internet con objeto de completar la base de datos. Tras este proceso, obtuvimos una población de 4.464 hoteles, cuya distribución por categorías se muestra en la tabla siguiente (Véase Tabla 6.1)

Tabla 6.1 Tamaño poblacional distribuido por categorías

Categoría	Nº de establecimientos	%
3 estrellas	2.633	58,98
4 estrellas	1.631	36,54
5 estrellas	200	4,48
Total	4.464	100

Fuente: Elaboración propia a partir de Turespaña (2007)

Una vez seleccionada la población a estudiar es necesario elegir quienes van a ser los informantes dentro de la misma. En nuestro trabajo de investigación hemos decidido seguir el método de los informantes claves, es decir, hemos seleccionado como informantes a los directores de los establecimientos hoteleros. A ellos se les envió el cuestionario y fueron ellos quienes nos proporcionaron información sobre las variables a analizar.

La elección de la figura del director del hotel como informante clave se debe a varias razones. En primer lugar, considerando que el CRM es una estrategia de negocio, asumimos que el director del establecimiento es el que posee los conocimientos suficientes sobre todos los aspectos relacionados con su implementación. En segundo lugar, consultando diversas investigaciones previas

sobre la temática (Li, 2001; Wu, 2002; Bang, 2005) podemos observar como todas ellas utilizaban dicho método para recabar información sobre las variables que inciden en una estrategia de este tipo. Por último, DeLone y McLean (1992) argumentan que los directivos se encuentran en una posición inmejorable para actuar como informantes clave en el análisis del impacto de una iniciativa relacionada con las TI en su empresa. Por todo ello, para llevar a cabo nuestra investigación empírica enviaremos un cuestionario dirigido al director del establecimiento hotelero.

Como acabamos de comentar, para contrastar empíricamente las hipótesis planteadas utilizamos la herramienta del cuestionario. En este sentido, dentro de los métodos de investigación en Dirección de Empresas, el cuestionario o encuesta es considerada dentro de los métodos de campo, siendo dichos métodos los que presentan un mayor grado de realismo y rigor en la obtención de información (Céspedes y Sánchez, 1996).

En nuestro caso, enviamos un cuestionario web adjunto a una carta de presentación a todos los directores de hotel que componían la población objetivo. La herramienta del cuestionario web fue elegida por distintos motivos. En primer lugar, como indican Gunter et al. (2002), la investigación *online* es una forma conveniente de recopilar datos de poblaciones que ya han adoptado la tecnología web y que la utilizan regularmente, como es el caso del sector hotelero. En este sentido, en el capítulo anterior comentamos como un 98,6% de las empresas hoteleras de nuestro país tenían conexión a Internet, y un 89,6% de las mismas disponían de un sitio web propio (INE, 2008b).

Además, Gunter et al. (2002) resaltan que el cuestionario web como herramienta puede facilitar una rápida distribución de la encuesta a un gran número de potenciales informantes y permiten un rápido procesamiento de los datos. Asimismo, en el entorno *online*, al predeterminarse las preguntas y las posibles opciones de respuesta, se reducen las posibilidades de error en la administración del cuestionario.

Por otra parte, como indican Hart, Hogg y Banerjee (2004), el cuestionario web ofrece mayor flexibilidad a los encuestados, ofreciéndoles la oportunidad de participar en el estudio en el momento que estimen conveniente, lo que incrementa los porcentajes de respuesta así como el número de ítems completados dentro del cuestionario. Considerando todo lo anterior, y teniendo en cuenta que diversos estudios (Bang, 2005; Luck y Lancaster, 2003; Sigala, 2003b) que analizaron el CRM en el sector hotelero utilizaron este tipo de herramienta, en nuestra investigación usaremos un cuestionario web para recabar la información.

6.2 Diseño del cuestionario

Considerando que el cuestionario debe recoger las variables a medir para contrastar empíricamente el modelo planteado, el diseño del mismo se realizó en base a la matriz de ítems de medida de las variables del modelo, que presentamos en capítulos anteriores. Por tanto, basándonos en la revisión de la literatura realizada desarrollamos un primer modelo de cuestionario.

Esta primera versión del cuestionario fue sometida a un pretest para su perfeccionamiento. El cuestionario fue revisado por cinco investigadores experimentados en el área de Organización de Empresas, siendo dos de ellos además expertos en el sector turístico. Asimismo, el cuestionario fue examinado por un experto en consultoría, cuyos comentarios fueron valiosos para mejorar su presentación, el orden de las preguntas y el lenguaje utilizado. Dicho pretest sirvió para mejorar la estructura del cuestionario y su calidad metodológica.

La versión definitiva del cuestionario (Véase Anexo 1) cuenta con siete bloques diferenciados. Además de las secciones que hacen referencia al uso de CRM y a las variables de éxito incluidas en el modelo, añadimos una sección de información sobre el establecimiento, con datos básicos sobre el mismo: categoría, tipo de gestión, antigüedad, tamaño, etc. Adjunto al cuestionario incluimos una carta de presentación en la que informamos a los directores del objetivo del estudio y del tratamiento de la información.

Respecto al contenido de los bloques que conforman el cuestionario, en el primero de ellos incluimos la definición propuesta para el CRM y preguntamos a los hoteles si estaban llevando a cabo iniciativas de este tipo, su duración temporal y cuál era el departamento responsable. En el caso de no estar implementando ninguna estrategia de este tipo, incluimos una serie de causas posibles, basándonos en los trabajos de AECEM-FECEMD (2005) y García de Madariaga (2004) y que concretamos en las siguientes opiniones: elevado coste, no se considera necesaria, desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen, no hay presupuesto, se plantean implementarla en un futuro y otras causas. También incluimos algunas preguntas sobre herramientas y canales utilizados para

gestionar la relación con clientes, con objeto de incrementar nuestro conocimiento sobre la temática.

Los cinco bloques siguientes del cuestionario hacen referencia a las cuatro variables explicativas del modelo (orientación al cliente, gestión del conocimiento, variables organizativas y tecnología), y a los resultados del CRM (como se puede observar, el orden de las variables fue modificado fruto del pretest realizado). Como comentamos anteriormente, los ítems de medida del cuestionario provienen de la escala construida para el modelo de éxito y recogida en el capítulo cuarto.

Para medir las variables explicativas, se solicitó a los directores que valoraran con una escala Likert de 7 puntos (desde 1: totalmente en desacuerdo hasta 7: totalmente de acuerdo), su grado de acuerdo con cada una de las cuestiones recogidas en la tabla de ítems del modelo. Diversos estudios similares (Sin, Tse y Yim, 2005; Li, 2001; Chen y Ching, 2004) también utilizaron este tipo de escala para recoger las percepciones de los directivos. Los ítems de medida, como indicamos anteriormente, están basados en distintos trabajos que desarrollaban algún tipo de escala de medida para las variables del modelo y la testaban empíricamente.

Tabla 6.2: Matriz de constructos y referencias de medida

Constructos	Sección en el cuestionario	Número de ítems	Preguntas	Referencias de medida
Orientación al cliente	Sección 2	7	2.1- 2.7	Narver y Slater, (1990), Sin, Tse y Yim, (2003)
Gestión del conocimiento	Sección 3	11	3.1- 3.11	Beijerse (1999), Li, (2001), Sin, Tse y Yim, (2003), Chen y Chen (2003), Lin y Lee (2005).

Constructos	Sección en el cuestionario	Número de ítems	Preguntas	Referencias de medida
Organización	Sección 4	9	4.1-4.9	Song, Xie y Dyer (2000), Li (2001), Sin, Tse y Yim (2005), García, Sanzo y Trespalacios (2005), Greve y Albers (2006), Varela et al. (2007).
Tecnología	Sección 5	6	5.1- 5.6	Li (2001), Chen y Ching (2004), Sin, Tse y Yim (2005), y Chang, Liao y Hsiao (2005).
Resultados del CRM (financieros y de mercado)	Sección 6	7	6.1- 6.7	Li (2001), Wu (2002)Chen y Ching (2004), Sin, Tse y Yim (2005), Bang (2005).

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el último bloque del cuestionario recoge datos generales sobre el establecimiento hotelero: categoría, tipo de gestión, antigüedad del establecimiento, segmento en el que se encuadra, tamaño, localización, perfil del encuestado. La categoría fue medida en estrellas, siguiendo el criterio de utilización generalizada en el sector.

Para analizar las modalidades de gestión nos basamos en las categorías propuestas por Claver, Molina y Pereira (2006): hotel independiente, perteneciente a una agrupación de hoteles independientes, a una cadena explotado en régimen de propiedad, de arrendamiento, de contrato de gestión o en régimen de franquicia. A continuación describiremos brevemente cada una de las formas o modalidades de integración en cadena siguiendo las aportaciones de Santomá (2008).

En primer lugar, el régimen de propiedad hace referencia a la adquisición total de un establecimiento hotelero por parte de una cadena. En segundo lugar, el régimen de arrendamiento se trata de un contrato mediante el cual un propietario de un establecimiento lo alquila a una cadena hotelera durante un período de tiempo determinado. Por su parte, el contrato de gestión consiste en un acuerdo entre una compañía propietaria de un establecimiento y una empresa gestora que se compromete a explotar el establecimiento. Por último, el régimen de franquicia es una fórmula muy extendida en la industria hotelera e implica que el hotel que se incorpora a una cadena adopta una marca, una imagen y un método productivo común a todos los hoteles y a cambio pagará unas cuotas en función de su negocio, número de habitaciones vendidas, etc.

Para clasificar los hoteles según su tamaño elegimos la delimitación propuesta por Camisón (2000) que distingue entre hoteles familiares (menos de 100 plazas), pequeños (entre 101 y 150 plazas), medianos (entre 151 y 300 plazas) y grandes (más de 300 plazas). También recogimos la variable número de empleados con objeto de tener mayor información y poder contar con ambos criterios para contemplar el tamaño de los establecimientos analizados.

6.3 Recogida de datos y ficha técnica del estudio

El método de muestreo utilizado fue un muestreo probabilístico, en el que cada elemento de la población objeto de estudio tiene una probabilidad conocida de formar parte de la muestra (Miquel et al., 1996). Concretamente, el tipo de muestreo fue el aleatorio simple, ya que disponíamos de una lista completa de los individuos que componían la población (hoteles de 3 a 5 estrellas recogidos en la Guía Oficial de Turespaña), y a todos ellos se les envió el cuestionario.

Para la recogida de datos elaboramos un cuestionario web, usando como soporte la plataforma de encuestas Limesurvey para el diseño y administración del mismo. En esta fase de recogida de datos se contó con la ayuda y soporte técnico de las empresas Novasoft e Innostrategy. Como hemos comentado anteriormente, la población objeto de estudio comprendía 4.464 hoteles de 3 a 5 estrellas recogidos en la Guía Oficial de Turespaña. Pues bien, una vez introducidas sus direcciones de correo electrónico en la plataforma de encuestas se detectaron 59 direcciones de correo erróneas, por lo que finalmente se envió la encuesta a 4.405 hoteles, que se fijó como la población definitiva. El trabajo de campo se efectuó entre los meses de Enero a Marzo de 2008 (desde el 23 de Enero al 28 de Marzo).

Como diversos autores (Gunter et al., 2002) comentan que el índice de respuesta usando un cuestionario web suele verse incrementado cuando se efectúan recordatorios del mismo, para mejorar la tasa de respuesta del estudio se enviaron dos recordatorios del cuestionario a los distintos hoteles encuestados. Finalmente se obtuvieron 311 cuestionarios completos, por lo que la tasa de respuesta ascendió a un 7%, que, aunque no es un porcentaje muy elevado, es similar al obtenido en otros estudios realizados en el sector hotelero español (Garrigós, Palacios y Devece, 2004; Claver, Molina y Pereira, 2006).

En la Tabla 6.3 podemos observar la ficha técnica del estudio de campo. Como observamos en dicha tabla, el error muestral ascendió a un 5,5% (0,0547). El cálculo de dicho error se realizó utilizando la siguiente fórmula: $n = (z^2pqN)/[e^2(N-1) + z^2pq]$, considerando $p=q=0,5$ y con un nivel de confianza del 95,5%.

Tabla 6.3: Ficha técnica

Ámbito geográfico	España
Universo/ Población	Hoteles de 3 a 5 estrellas incluidos en la Guía Oficial de Hoteles 2007
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Tamaño del universo	4405 hoteles
Tamaño de la muestra	311 hoteles
Porcentaje de respuesta	7%
Error muestral / Nivel de confianza	5,5% / 95,5%
Modo de aplicación	Cuestionario web estructurado autoadministrado enviado por correo electrónico
Fecha de realización del trabajo de campo	Primer trimestre de 2008

Fuente: Elaboración propia

6.4 Análisis del sesgo de no respuesta y del asociado al método de medida

Como se ha indicado anteriormente, la tasa de respuesta obtenida (7%) no fue muy elevada, aunque se encuentra en línea con la obtenida en otros estudios en el sector. No obstante, contemplando diversos trabajos que profundizaban en el análisis del CRM en empresas (Wu, 2002; Li, 2001), observamos que algunos obtuvieron un índice de respuesta cercano al 14%. Sin embargo, dichos estudios utilizaban un cuestionario postal con apoyo telefónico y se considera que el índice de respuesta es más bajo cuando se usan cuestionarios web que cuando se emplea el envío postal. En este sentido, Kaplowitz, Hadlock y Levine (2004) compararon empíricamente los índices de respuesta de ambos tipos de cuestionario y observaron que, efectivamente, las tasas de respuestas eran hasta un 10% superior en el caso de envíos postales. Por su parte, Bang (2005) realizó un estudio sobre CRM utilizando exclusivamente un cuestionario web y obtuvo una tasa de respuesta del 11%. Por tanto, observamos que, efectivamente, cuando se usa exclusivamente un cuestionario web los índices de respuesta son más moderados.

Para superar dicho inconveniente, Cook, Heath y Thompson (2001) propusieron una serie de medidas para incrementar la tasa de respuestas de cuestionarios web: personalizar la carta de envío, enviar recordatorios vía mail de la encuesta y utilizar formatos simples. Pues bien, todas ellas fueron llevadas a cabo en nuestro estudio con objeto de maximizar el índice de respuestas obtenido.

Si bien es cierto que el porcentaje de respuesta no fue muy elevado, debemos resaltar nuevamente que es similar al obtenido en otros estudios realizados con la misma población objetivo. En este sentido, Claver, Molina y Pereira (2006) realizaron un estudio dirigido a hoteles españoles de 3 a 5 estrellas y obtuvieron un índice de respuesta del 7,7%, muy similar al nuestro.

El moderado índice de respuesta obtenido puede ser debido a las siguientes causas: en primer lugar, el cuestionario iba dirigido a la dirección del hotel, que normalmente está ocupada en tareas de gestión, lo que puede incidir en la no respuesta del cuestionario. En segundo lugar, el correo electrónico estaba dirigido al director del hotel, pero se utilizó la dirección de e-mail genérica del hotel (la

que figuraba en la base de datos), lo que pudo provocar que, en algunos casos, el cuestionario no llegara finalmente a su destinatario. Por otra parte, debido a la estacionalidad del sector, muchos establecimientos hoteleros se encontraban cerrados en el período de realización del estudio de campo, por lo que no pudieron responder la encuesta, y en último lugar, el sector hotelero es un sector bastante dinámico en cuanto a fusiones y adquisiciones de establecimientos, por lo que, teniendo en cuenta que las direcciones de correo electrónico se obtuvieron de la Guía Turespaña publicada en 2007 (cuya información fue recabada en 2006), es posible que muchas de ellas ya no fueran válidas cuando realizamos el trabajo de campo.

Con objeto de observar si efectivamente la muestra obtenida es representativa vamos a analizar a continuación el **sesgo de no respuesta**. Con este análisis comprobaremos que la muestra sobre la que realizaremos todas las estimaciones e inferencias se ajusta correctamente a la población objeto de estudio, es decir, que no presenta sesgos.

Para ellos nos basamos en el método de extrapolación, que considera que los sujetos, en este caso hoteles, que responden al final del proceso de encuestación son representativos de los que no han contestado (Amstrong y Overton, 1977). Por tanto, con la muestra final obtenida comparamos datos de las empresas que habían respondido al principio con las que habían respondido al final (tras los dos recordatorios efectuados).

El proceso seguido fue el siguiente: en primer lugar se seleccionaron dos submuestras compuestas, respectivamente, por los 15 primeros y 15 últimos hoteles que respondieron el cuestionario. A continuación se realizó la prueba U de Mann-Whitney para contrastar la diferencia de medias en todas las variables del cuestionario y se observó que no existían diferencias significativas en las características de los hoteles, en su grado de implementación del CRM o en las variables incluidas en el modelo: orientación al cliente, gestión del conocimiento, variables organizativas, tecnología y resultados del CRM. Por tanto, podemos concluir que nuestros datos no presentan sesgos de no respuesta, por lo que son representativos de la población objeto de estudio.

Por otra parte, en investigaciones donde los datos se obtienen de una única fuente, especialmente cuando la información sobre las diversas variables ha sido provista por la misma persona y en el mismo momento, puede aparecer un **sesgo asociado con el método de medida** (Podsaffoff, Mackenzie y Lee, 2003). Este sesgo puede incrementar artificialmente las relaciones existentes entre las variables debido a que la persona que responde se pueda ver inducida a contestar de manera que se confirmen las relaciones que el investigador está buscando.

Pues bien, en el presente estudio, hemos utilizado diferentes procedimientos para evitar este problema siguiendo las aportaciones de diversos trabajos (Podsaffoff, Mackenzie y Lee, 2003; Céspedes y Martínez, 2007). En este sentido, en primer lugar, hemos utilizado escalas validadas y testadas previamente con el fin de eliminar una posible ambigüedad en las preguntas. En segundo lugar, permitimos que las respuestas al cuestionario fueran anónimas, y animamos a que las respuestas fueran tan honestas como fuese posible. Se considera que éstas formas de proceder deberían reducir el sentimiento de ser evaluado por parte de encuestado, y reducir la probabilidad de que edite sus respuestas de manera que sean consistentes con lo que creen que el investigador quiere que responda (Podsaffoff, Mackenzie y Lee, 2003).

Además, en el análisis factorial realizado en capítulos posteriores encontramos la existencia de siete factores subyacentes a los datos, mientras que si existiera una varianza común en los mismos existiría un único factor que explicaría la mayor parte de la varianza. Por tanto, podemos afirmar que el sesgo asociado al método común no es un problema relevante en nuestro estudio.

6.5 Técnicas de análisis de datos

A continuación, a modo de cierre del presente capítulo de diseño y metodología del estudio empírico, vamos a ofrecer una visión general de las técnicas de análisis estadístico que utilizaremos posteriormente para el tratamiento de los datos.

En primer lugar, antes de realizar el tratamiento estadístico, las preguntas fueron codificadas y se proporcionó a cada respuesta obtenida un código de identificación, que fue introducido en la hoja de datos, para evitar posibles errores. Una vez realizado el proceso de codificación, para depurar posibles valores erróneos se analizaron las frecuencias de cada una de las variables, con lo que comprobamos que no se habían producido errores en el proceso. Además, debemos resaltar que al utilizar un cuestionario web programado previamente, no se obtuvieron valores perdidos, ya que todas las preguntas fueron introducidas como de obligatorio cumplimiento para poder completar el cuestionario adecuadamente.

Realizadas estas comprobaciones, se procedió al análisis de datos, utilizando los programas SPSS 14.0, MINITAB 14 y EQS 6.1. En los siguientes capítulos (capítulo séptimo y octavo), iremos comentando detalladamente los resultados de los distintos análisis efectuados. No obstante, a modo de resumen, vamos a adelantar los principales procedimientos y técnicas estadísticas que utilizamos en el análisis de datos:

1. *Análisis descriptivo de la muestra:* mediante análisis de frecuencias, gráficos y estadísticos descriptivos observamos las principales características de la muestra, su implementación y uso del CRM así como las puntuaciones otorgadas a las distintas variables que componen el modelo.
2. *Análisis bivariante:* utilizando tablas de contingencia y coeficientes de asociación entre diversas variables, comprobamos si existen ciertas características del hotel que estén relacionadas con un mayor nivel de uso del CRM.

3. *Análisis de diferencias de medias*: comparamos los hoteles usuarios y no usuarios de CRM en cuanto a su nivel de orientación al cliente y capacidades de gestión del conocimiento (variables de las que obtuvimos información tanto de hoteles usuarios como no usuarios del CRM).
4. *Análisis factorial exploratorio*: dicho análisis nos sirve para analizar la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas, así como su dimensionalidad. Es decir, nos permite comprobar los diversos factores que subyacen en las distintas variables que componen el modelo de éxito.
5. *Análisis factorial confirmatorio (AFC)*: utilizando una metodología de ecuaciones estructurales, el AFC nos permitirá una depuración exhaustiva de la escala de medida, con objeto de mejorar su precisión como instrumento de medida de las variables del modelo.
6. *Desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales*: basándonos nuevamente en la metodología de ecuaciones estructurales, estimamos estadísticamente el modelo planteado y evaluamos su validez y la calidad de su ajuste. Dicho análisis nos permitió asimismo contrastar las hipótesis de investigación planteadas.

6.6 Resumen y conclusiones del capítulo

A lo largo del presente capítulo hemos expuesto la metodología seguida a la hora de llevar a cabo el estudio empírico desarrollado sobre la implementación del CRM en hoteles españoles. Para efectuar dicho estudio, la población objetivo estuvo compuesta por hoteles españoles de 3 a 5 estrellas que figuraban en la Guía Oficial de Hoteles editada por Turespaña en 2007.

La herramienta escogida para la recogida de datos fue el cuestionario web, y se eligió como informante clave al director del hotel. Tras completar y depurar la base de datos, obtuvimos una población válida de 4405 hoteles a los que se envió un cuestionario web autoadministrado, utilizando una plataforma *online* de encuestas. Tras efectuar diversos recordatorios, se obtuvo una muestra de 311 hoteles que completaron adecuadamente el cuestionario, por lo que el porcentaje de respuesta ascendió a un 7% y el error muestral fue de un 5,5%, con un nivel de confianza del 95,5%.

Con objeto de observar si efectivamente la muestra obtenida era representativa de la población, analizamos el sesgo de no respuesta y el asociado al método de medida. En primer lugar, mediante el análisis del sesgo de respuesta comprobamos que la muestra obtenida se ajustaba correctamente a la población objeto de estudio.

Por otra parte, utilizamos distintas medidas para evitar el sesgo asociado al método de medida, puesto que los datos fueron obtenidos de una única fuente. No obstante, el análisis factorial que comentamos posteriormente nos mostró la existencia de distintos factores subyacentes a los datos, por lo que no se observa una varianza común en los mismos y el sesgo asociado al método no supone un problema relevante en nuestros datos.

Finalizamos el capítulo comentando las principales técnicas de análisis estadístico que hemos utilizado en el presente trabajo con objeto de alcanzar los objetivos de investigación planteados. Los resultados del análisis de datos serán comentados detalladamente en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS



SPICUM
servicio de publicaciones

7.1 Análisis descriptivo

7.1.1 Perfil de la muestra

En primer lugar, dentro de este capítulo de análisis de resultados, vamos a analizar las distintas características de los hoteles que conforman la muestra analizada. Como se comentó anteriormente, la muestra está compuesta por 311 hoteles españoles, cuyas principales características aparecen resumidas en la tabla siguiente (Véase Tabla 7.1).

Tabla 7.1: Descripción de los hoteles que conforman la muestra

DIMENSIONES	VARIABLES	MUESTRA	
		Nº de hoteles	%
CATEGORÍA	✓ 3 estrellas	151	48,6
	✓ 4 estrellas	145	46,6
	✓ 5 estrellas	15	4,8
TAMAÑO (Nº CAMAS)	✓ Familiar (hasta 100 camas)	143	46
	✓ Pequeño (de 101 a 150 camas)	47	15,1
	✓ Mediano (de 151 a 300 camas)	68	21,9
	✓ Grande (más de 300 camas)	53	17
TAMAÑO (Nº EMPLEADOS)	✓ Menos de 10	68	21,9
	✓ Entre 10 y 50	170	54,7
	✓ Entre 50 y 250	66	21,2
	✓ Más de 250	7	2,3
TIPO DE GESTIÓN	✓ Independiente	159	51,1
	✓ Pertenece a una agrupación de hoteles independientes	24	7,7
	✓ Pertenece a una cadena explotado en régimen de propiedad	81	26
	✓ Pertenece a una cadena explotado en régimen de arrendamiento	23	7,4

DIMENSIONES	VARIABLES	MUESTRA	
		Nº de hoteles	%
TIPO DE GESTIÓN	✓ Pertenece a una cadena explotado en régimen de contrato de gestión	11	3,5
	✓ Pertenece a una cadena en régimen de franquicia	4	1,3
	✓ Otro	9	2,9
SEGMENTO	✓ Sol y playa	107	21,2
	✓ Urbano	129	25,5
	✓ Rural/naturaleza	89	17,6
	✓ Negocio/congresos	80	15,8
	✓ Golf	16	3,2
	✓ Belleza/Spa	36	7,1
	✓ Temático	9	1,8
✓ Cultural	39	7,7	
ANTIGÜEDAD	✓ Menos de 5 años	100	32,2
	✓ Entre 5 y 10 años	66	21,2
	✓ Entre 11 y 15 años	26	8,4
	✓ Entre 16 y 25 años	44	14,1
	✓ Más de 25 años	75	24,1

Fuente: Elaboración propia

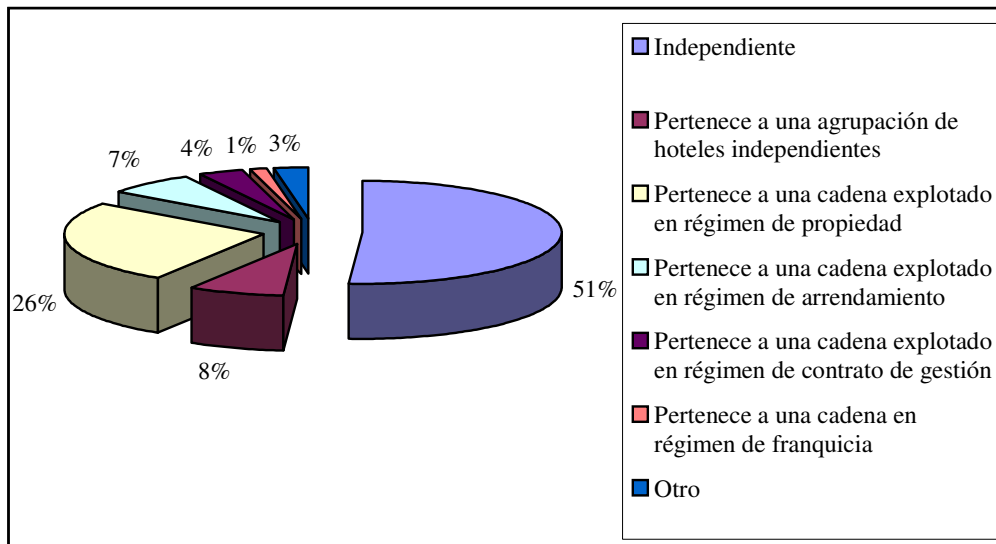
Como podemos observar, respecto a la **categoría** de los hoteles encuestados, la mayor parte de los mismos tienen una categoría de 3 y 4 estrellas (48,6% y 46,6% respectivamente). Los hoteles de 5 estrellas sólo representaban un 4,8 % de la muestra. No obstante, esto es coincidente en términos generales con lo señalado por el INE (2007), de que los hoteles de 5 estrellas sólo suponían un 4,6% de la población objetivo (hoteles españoles de 3 a 5 estrellas).

Como indicamos anteriormente, para analizar el **tamaño de los establecimientos**, seguimos una doble escala, analizando por una parte su número de empleados, y por otra parte su número de camas (criterio utilizado mayoritariamente en hostelería). Para este último criterio, elegimos la delimitación propuesta por Camisón (2000) que distingue entre hoteles familiares (menos de 100 camas), pequeños (entre 101 y 150 camas), medianos (entre 151 y 300 camas) y grandes (más de 300 camas).

Siguiendo este criterio podemos observar como la mayor parte de los hoteles que componían la muestra (un 46%) eran de tipo familiar, ya que tenían menos de 100 camas. También encontramos un alto porcentaje de hoteles medianos (21,9%) y grandes (17%). Si medimos el tamaño considerando el número de empleados, la mayor parte de los hoteles que componían la muestra (un 76,6%) tenían menos de 50 empleados.

Por otra parte, para examinar las distintas **modalidades de gestión** de los hoteles analizados nos basamos en las categorías propuestas por Claver, Molina y Pereira (2006), que son las siguientes: hotel independiente, perteneciente a una agrupación de hoteles independientes, a una cadena explotado en régimen de propiedad, de arrendamiento, de contrato de gestión o en régimen de franquicia (en el capítulo anterior fueron descritas brevemente cada una de ellas). La representación gráfica de las distintas modalidades de gestión de la muestra analizada pueden observarse en la Figura 7.1. En ella observamos cómo un 51,1% de los hoteles que componían la muestra eran gestionados de manera independiente y un 8% pertenecía a una agrupación de hoteles independientes. Respecto a los integrados en cadenas hoteleras, la modalidad que registró una mayor frecuencia fue la integración en cadena mediante explotación en régimen de propiedad (un 26% de los hoteles encuestados).

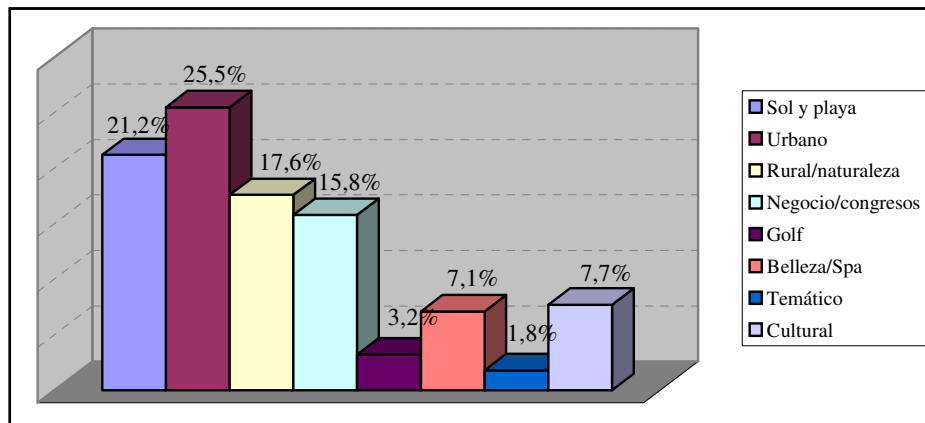
Figura 7.1: Modalidades de gestión de los hoteles encuestados



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los distintos **segmentos de negocio** en que se encuadraban los hoteles analizados (Véase Figura 7.2), podemos destacar como segmentos principales el urbano (25,5%), sol y playa (21,2%), rural/naturaleza (17,6%) y negocio/congresos (15,8%). Observamos como el segmento urbano es el que muestra una mayor frecuencia, lo que refleja que, efectivamente, el turismo de ciudad está alcanzando una gran importancia en nuestro país, gracias, entre otros, al auge de Internet y de las líneas aéreas de bajo coste (PWC, 2008). El segmento de sol y playa, aunque podemos afirmar que se encuentra en un grado de madurez, presenta un protagonismo destacado, aglutinando un 21,2% de los hoteles encuestados. Es destacable también el crecimiento que están experimentando segmentos como el rural y el turismo de negocios. En este sentido, en un estudio que analiza las tendencias del sector hotelero en nuestro país (PWC, 2008) se destaca que ambos segmentos muestran un elevado potencial de desarrollo, siendo el turismo de negocios el que muestra mayores perspectivas de crecimiento en los próximos años. Por otra parte, como segmentos emergentes podemos resaltar la importancia del turismo cultural y de belleza, que aparecen recogidos en nuestra muestra con frecuencias del 7,7% y 7,1% respectivamente.

Figura 7.2: Segmentos de negocio de los hoteles encuestados

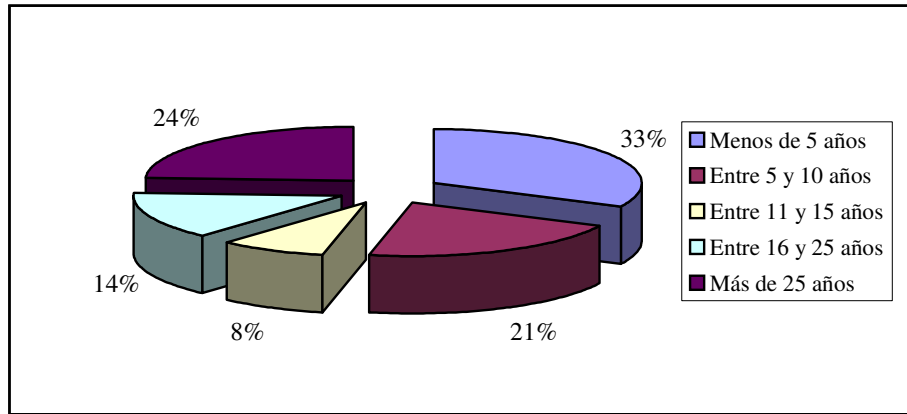


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, si analizamos la **antigüedad** (Véase Figura 7.3), entendida como años de funcionamiento de los hoteles encuestados, podemos observar como un porcentaje importante de los mismos (32,2%) eran de reciente apertura, ya que llevaban menos de 5 años en funcionamiento. Asimismo, más de

un 50% de los hoteles que conformaban la muestra llevaban menos de 10 años funcionando. Este hecho puede deberse al importante incremento de la oferta hotelera que se está produciendo en nuestro país en los últimos años, tal y como comentamos en el capítulo de análisis del sector hotelero español.

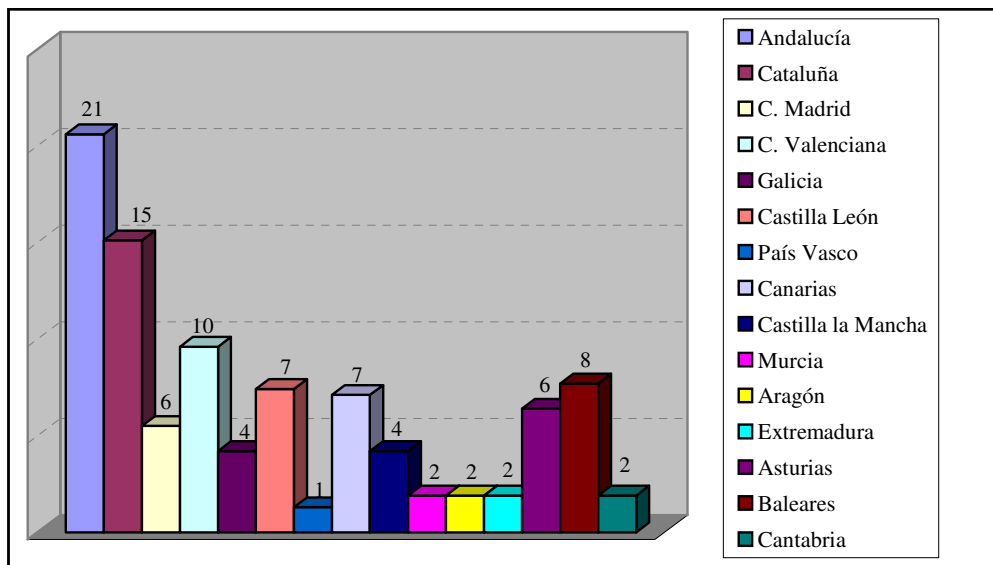
Figura 7.3: Antigüedad de los hoteles encuestados



Fuente: Elaboración propia

Por último, respecto a la **Comunidad Autónoma** donde se ubicaban los hoteles encuestados, en la figura siguiente (Véase Figura 7.4) observamos como las comunidades de Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana, Baleares, Castilla-León y Canarias son las que aglutinaban el mayor número de hoteles encuestados.

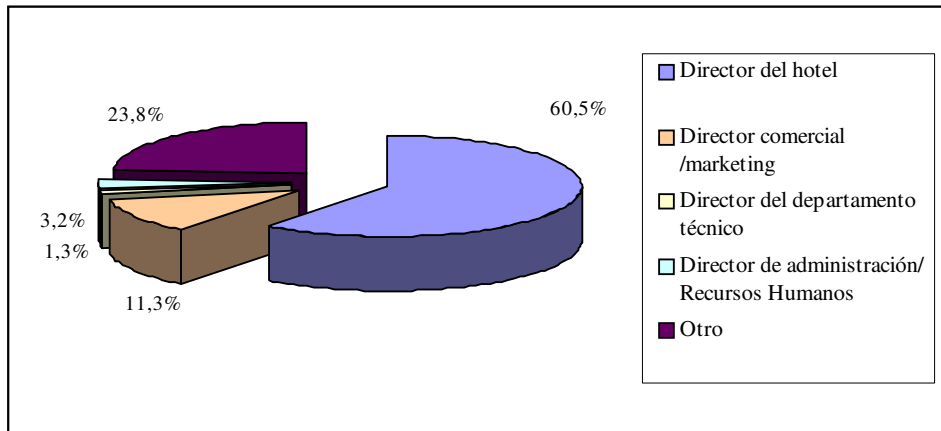
Figura 7.4: Porcentaje de hoteles encuestados por Comunidad Autónoma



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el análisis del perfil de la muestra, comentaremos cuál es el cargo, dentro del hotel, de la persona que cumplimentó el cuestionario. Aunque en principio éste estaba dirigido al director del establecimiento, anteriormente hemos observado como la responsabilidad del CRM recae en distintos departamentos, por lo que resulta interesante analizar el **perfil del encuestado**. En la figura 7.5 podemos contemplar este perfil gráficamente. Observamos cómo el cargo de director del hotel es el que presenta una mayor frecuencia (60,5%), seguido por el director comercial/marketing (23,8%). En el apartado *otro cargo* destacan los de subdirector, jefe de recepción y asistente de dirección. Podemos observar como la encuesta fue cumplimentada exclusivamente por personal directivo, por lo que la información que de ella se deriva es válida y fiable y puede mostrarnos una imagen fiel de la situación del CRM en los hoteles encuestados.

Figura 7.5: Cargo que ocupa el encuestado



Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Implementación del CRM

A continuación, una vez comentadas las diversas características de los hoteles que conforman la muestra, vamos a proceder a realizar un análisis descriptivo de las distintas variables examinadas. En primer lugar, respecto al **grado de implementación del CRM** en los hoteles analizados (Véase Tabla 7.2) podemos observar cómo un 49,2% (153 hoteles) afirmaron estar llevando a cabo una estrategia de este tipo.

Tabla 7.2: Implementación del CRM

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No	158	50,8	50,8
Sí	153	49,2	100
TOTAL	311	100	

Comparando estos resultados con los reflejados en la Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas (INE, 2008b) comentada en capítulos anteriores, podemos observar como el grado de implementación del CRM es mayor en nuestra muestra (49,3% frente a un 35,19%). Esto puede deberse a que nuestro estudio se ha centrado en hoteles de 3 a 5 estrellas, que a priori se encuentran más avanzados a nivel estratégico y tecnológico, mientras que el INE incluyó en su estudio establecimientos de categoría inferior (campings y hoteles de 1 y 2 estrellas).

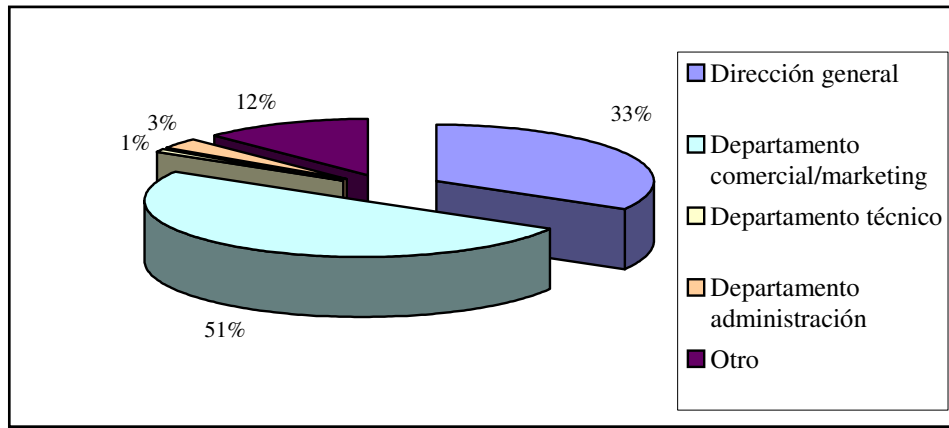
Por otra parte, a los hoteles que efectivamente estaban llevando a cabo iniciativas de CRM se les preguntó qué tiempo llevaban utilizándola y cuál era el departamento responsable. En primer lugar, respecto al **período transcurrido desde la implementación del CRM** (Véase Tabla 7.3) observamos cómo la mayor parte de los hoteles encuestados (el 50,3%) llevaban más de dos años llevando a cabo esta iniciativa estratégica, por lo que podemos afirmar que los hoteles que componen la muestra poseían cierto grado de experiencia y madurez en la utilización del CRM.

Tabla 7.3: Tiempo transcurrido desde que comenzó la puesta en marcha del CRM

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 6 meses	15	9,8	9,8
Entre 6 meses y 1 año	24	15,7	25,5
Entre 1 y 2 años	37	24,2	49,7
Más de 2 años	77	50,3	100
Total	153	100	

Respecto al **departamento responsable del CRM**, en la figura siguiente (Véase Figura 7.6) observamos como la responsabilidad sobre el CRM recaía mayoritariamente en los departamentos comercial/marketing (51% de los casos), seguido por la dirección general (33%). En el apartado de otros departamentos responsables (12% de los casos) las respuestas más repetidas fueron recepción, calidad, todos los departamentos de manera coordinada o que el CRM era responsabilidad de la central de la cadena (en hoteles pertenecientes a cadenas).

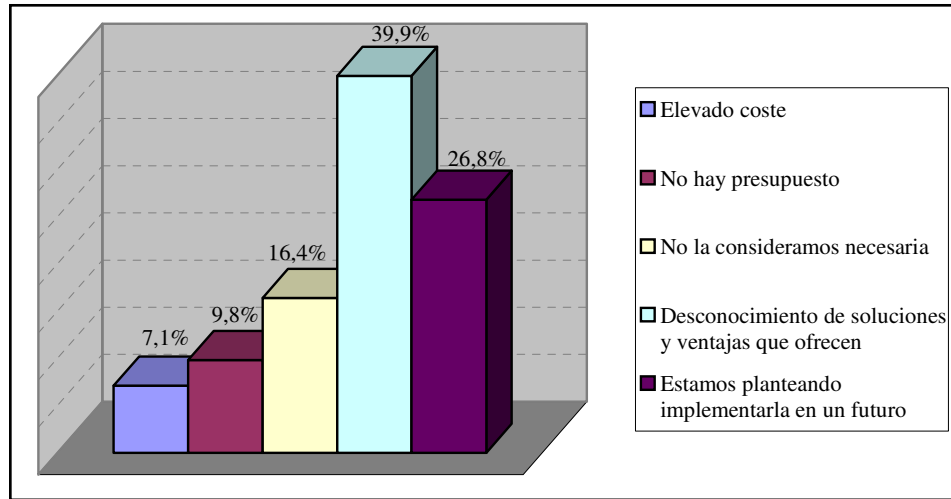
Figura 7.6: Departamento responsable del CRM en el hotel



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, a los hoteles que afirmaron no estar llevando a cabo iniciativas CRM (50,8% de la muestra), se les preguntó por las **causas** (Véase Figura 7.7). La causa más citada fue el desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen (39,9% de los casos), no obstante, un 26,8% afirmó estar planteando su implementación en un futuro. Por tanto, aunque encontramos aún un cierto desconocimiento del CRM en los hoteles no usuarios, también observamos como gran parte de ellos estaban planteándose ya su puesta en marcha, con lo que podemos afirmar que en los próximos años el porcentaje de implementación de CRM en el sector se verá notablemente incrementado.

Figura 7.7: Causas de no estar llevando a cabo iniciativas CRM



Fuente: Elaboración propia

7.1.3 Herramientas y canales utilizados en la relación con clientes

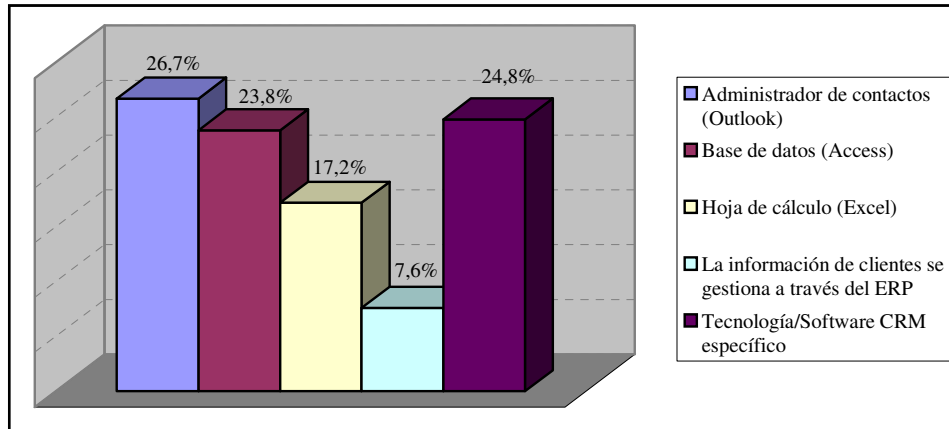
Con objeto de explorar y profundizar en las distintas herramientas y canales utilizados por los hoteles para gestionar su relación con clientes, se preguntó a todos los hoteles que componían la muestra por dichas cuestiones.

En primer lugar, analizando las **herramientas utilizadas para gestionar la información sobre clientes** (Véase Figura 7.8), observamos como las más utilizadas fueron el administrador de contactos, la tecnología CRM y las bases de datos. La pregunta fue definida con opción de respuesta múltiple, por lo que se permitió a los hoteles seleccionar cuántas herramientas creyeran convenientes. En este caso, los hoteles que afirmaron utilizar un software CRM específico fueron un 24,8%, lo que supone una frecuencia de 124 hoteles.

Como podemos observar, este dato de utilización del software CRM es inferior al número de hoteles que afirmaron estar llevando a cabo iniciativas de este tipo (153 hoteles). Esta diferencia se debe a que el CRM fue definido como estrategia de negocio centrada en el cliente, que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor, basadas en el conocimiento, y que utiliza las TI como soporte. Por tanto, como afirmamos en capítulos anteriores, contemplaremos la implementación del CRM como iniciativa estratégica que no

se reduce a la utilización de un software específico, por lo que muchos encuestados no señalaron concretamente esta opción.

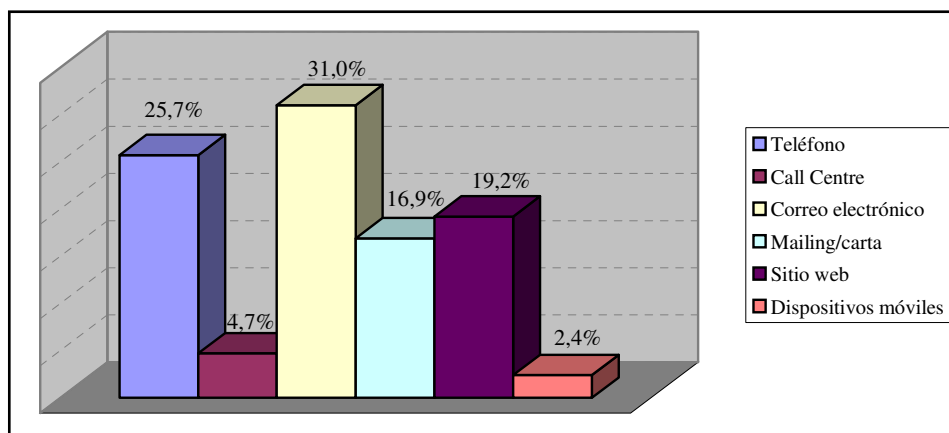
Figura 7.8: Herramientas utilizadas para gestionar la información sobre clientes



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, centrándonos en los principales **canales de contacto con clientes** (Véase Figura 7.9), observamos como los más utilizados por los hoteles encuestados fueron el correo electrónico (31%), el teléfono (25,7%) y el sitio web (19,2%). Este elevado uso del correo electrónico y el sitio web nos muestra, como comentamos en capítulos anteriores, que efectivamente el sector hotelero muestra un uso de Internet superior a la media de otros sectores.

Figura 7.9: Principales canales de contacto con clientes



Fuente: Elaboración propia

7.1.4 Análisis descriptivo de las variables: codificación de ítems y estadísticos descriptivos

Seguidamente, para completar el análisis descriptivo, analizaremos las distintas variables incluidas en el cuestionario: orientación al cliente, gestión del conocimiento, variables organizativas, tecnología y resultados del CRM. Todas ellas fueron medidas utilizando una serie de ítems (provenientes de la literatura analizada) que fueron puntuados mediante una escala de Likert de 1 a 7, desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 7 (totalmente de acuerdo). En los siguientes subepígrafes recogemos la codificación de dichos ítems y analizamos algunos estadísticos descriptivos para observar su puntuación media y su dispersión, mediante la desviación típica. Este análisis se realizó exclusivamente con los hoteles que afirmaron estar utilizando el CRM (N = 153).

7.1.4.1 Orientación al cliente

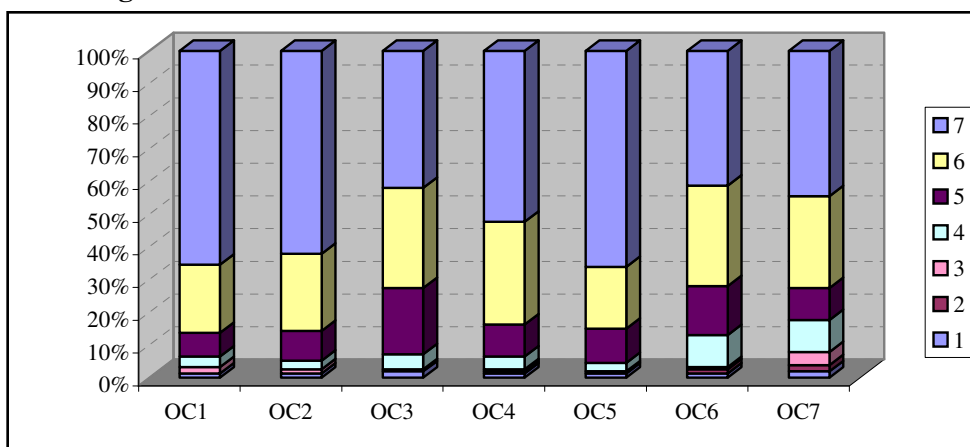
En primer lugar, la **variable orientación al cliente** fue medida utilizando una escala de 7 ítems, cuya codificación y análisis estadístico puede verse en la tabla 7.4. En ella observamos como los ítems OC5, OC1 y OC2, referidos a medición de la satisfacción, objetivos de negocio y ventaja competitiva basada en la comprensión de las necesidades de clientes, son los que mostraron una valoración media más elevada.

Por otra parte, en la figura 7.10, podemos contemplar gráficamente y de manera agregada las puntuaciones (1 a 7) otorgadas a los distintos ítems. En dicha figura observamos como los ítems anteriormente mencionados (OC1, OC2 Y OC5) son también los que obtuvieron la máxima puntuación en un mayor porcentaje de ocasiones. Además, la figura nos muestra como en prácticamente todas las variables la puntuación 7 (completamente de acuerdo) tenía una frecuencia superior al 50%, lo que nos indica que los hoteles analizados otorgaron una gran importancia a la orientación al cliente. Dicha importancia queda reflejada en el hecho de que la media de los distintos ítems fue superior en 6 en casi todos los casos, lo que, como veremos posteriormente, no ocurrirá en el resto de variables analizadas.

Tabla 7.4: Orientación al cliente: codificación de ítems y estadísticos descriptivos

CÓDIGO	ÍTEMS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
OC1	- Los objetivos de negocio se orientan a la satisfacción de clientes.	6,39	1,10
OC2	- La ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.	6,37	1,06
OC3	- Las estrategias de negocio se ejecutan con el objetivo de incrementar el valor para los clientes.	6,01	1,17
OC4	- Supervisamos y analizamos de cerca nuestro nivel de compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes.	6,24	1,11
OC5	- Medimos la satisfacción de los clientes.	6,42	1,04
OC6	- Prestamos gran atención al servicio post-venta y fidelización de clientes.	5,93	1,25
OC7	- Ofrecemos productos y servicios personalizados para sus clientes principales.	5,86	1,44

Figura 7.10: Puntuaciones de los ítems de orientación al cliente



Fuente: Elaboración propia

7.1.4.2 Gestión del conocimiento

En segundo lugar analizaremos la variable **gestión del conocimiento**, que fue medida con una escala de 11 ítems. En la tabla 7.5 podemos observar que, en este caso, los ítems que presentaron una media más elevada fueron GC3, GC9 y GC10, que hacían referencia a la comprensión de necesidades de clientes basada en el conocimiento, al grado en que el hotel promueve que se comparta el

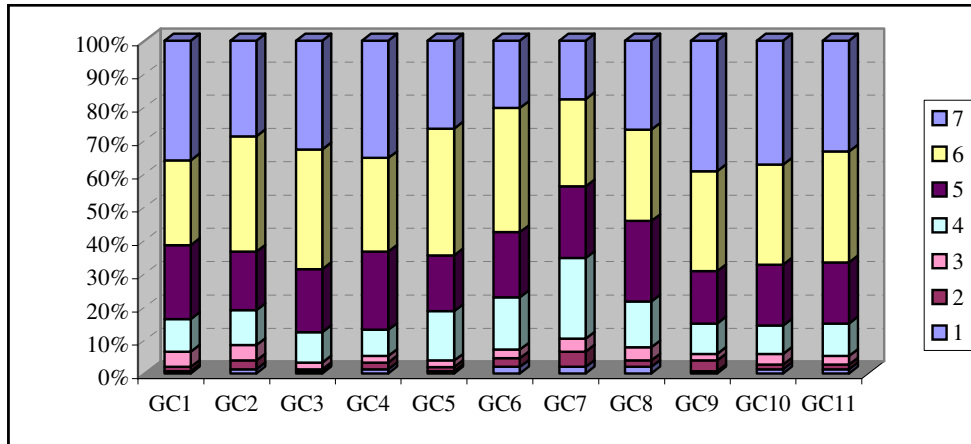
conocimiento entre empleados y al grado en que la cultura organizativa estimula dicha transmisión de conocimiento.

Tabla 7.5: Gestión del conocimiento: codificación de ítems y estadísticos descriptivos

CÓDIGO	ÍTEMS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
GC1	- Mi hotel proporciona canales que permiten que se produzca una comunicación bidireccional con los principales clientes.	5,72	1,30
GC2	- Tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento sobre clientes.	5,59	1,37
GC3	- Comprende las necesidades de sus principales clientes gracias a su orientación al conocimiento.	5,84	1,14
GC4	- Es capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes.	5,76	1,29
GC5	- Puede proporcionar información real sobre clientes que permita una rápida y precisa interacción con los mismos.	5,71	1,14
GC6	- Mi hotel tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento para el desarrollo de nuevos productos y servicios.	5,41	1,36
GC7	- Tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento sobre las empresas competidoras.	5,08	1,45
GC8	- Tiene establecidos procesos para aplicar el conocimiento a la resolución de nuevos problemas.	5,46	1,39
GC9	- Mi hotel promueve explícitamente que se comparta el conocimiento entre sus empleados.	5,83	1,33
GC10	- La cultura organizativa de mi hotel estimula la adquisición y transmisión de conocimiento entre sus empleados.	5,80	1,30
GC11	- Mi hotel ha diseñado procesos para facilitar la transmisión de conocimiento entre las distintas áreas funcionales.	5,76	1,28

La figura 7.11 nos muestra los porcentajes de puntuaciones asignados a cada uno de los ítems. En ella observamos una mayor dispersión de las puntuaciones asignadas a dichos y vemos como la puntuación 7 no es la que presenta una máxima frecuencia, sino que ganan protagonismo las puntuaciones 5 y 6. Este hecho se manifiesta en que la media de los distintos ítems es algo inferior a la observada en los ítems de orientación al cliente.

Figura 7.11: Puntuaciones de los ítems de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

7.1.4.3 Variables organizativas

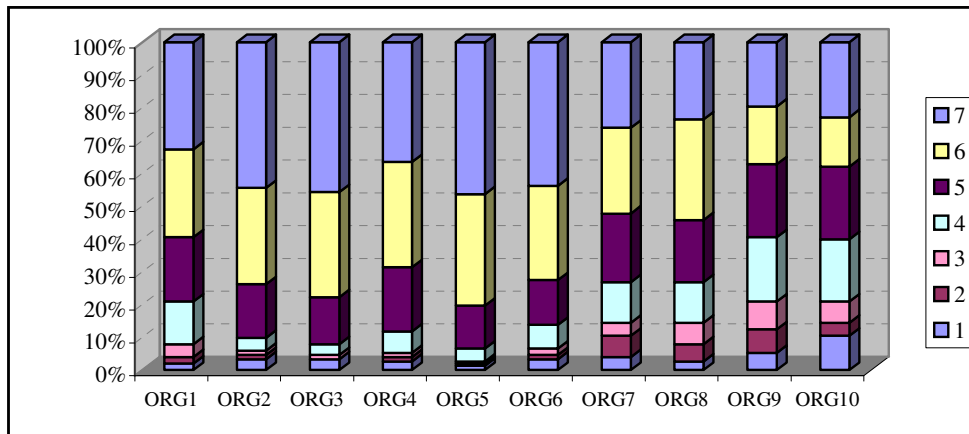
En tercer lugar, las **variables organizativas** (Véase Tabla 7.6) fueron medidas con una escala de 10 ítems y destacan, por tener las medias más elevadas, los ítems ORG3 y ORG5, que se refieren a la implicación de la alta dirección con el CRM y a la integración interdepartamental (comunicación entre los distintos departamentos).

Además, en la figura 7.12 podemos observar como los ítems anteriormente mencionados (ORG3 Y ORG5) son también los que han obtenido la máxima puntuación (7) en un mayor porcentaje de ocasiones. Dicha figura nos muestra como en este caso, las valoraciones más frecuentes han sido el 6 y el 7, lo que refleja que las puntuaciones otorgadas por los directivos a las variables organizativas fueron bastante altas. Los ítems que recibieron puntuaciones más bajas, lo que se refleja también en medias inferiores, fueron ORG9 Y ORG10, que hacen referencia a los sistemas de incentivos y medición y recompensa del rendimiento de empleados en base a su servicio a clientes.

Tabla 7.6: Variables organizativas: codificación de ítems y estadísticos descriptivos

CÓDIGO	ÍTEMS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
ORG1	- Mi hotel ha establecido objetivos de negocio claros en relación a la adquisición y retención de clientes y los ha comunicado a toda la organización.	5,58	1,43
ORG2	- El CRM es considerado como una alta prioridad por parte de la alta dirección del hotel.	5,95	1,39
ORG3	- La alta dirección se encuentra fuertemente implicada en la implementación del CRM.	6,05	1,29
ORG4	- La estructura organizativa está diseñada siguiendo un enfoque centrado en clientes.	5,82	1,34
ORG5	- En mi hotel hay una comunicación abierta y bilateral entre los distintos departamentos.	6,14	1,11
ORG6	- Los distintos departamentos trabajaron conjuntamente para alcanzar los objetivos del CRM.	5,88	1,44
ORG7	- Mi hotel posee el personal cualificado (experto) y los recursos necesarios para tener éxito en la estrategia CRM.	5,23	1,66
ORG8	- Los programas de formación están diseñados para que el personal desarrolle las habilidades requeridas para una adecuada gestión de las relaciones con clientes.	5,26	1,57
ORG9	- El rendimiento de los empleados se mide y recompensa en base a la detección de necesidades de clientes y a su satisfacción por medio de un servicio adecuado.	4,78	1,72
ORG10	- Mi hotel incentiva a sus empleados para el cumplimiento de los objetivos CRM.	4,75	1,87

Figura 7.12: Puntuaciones de los ítems de variables organizativas



Fuente: Elaboración propia

7.1.4.4 Tecnología

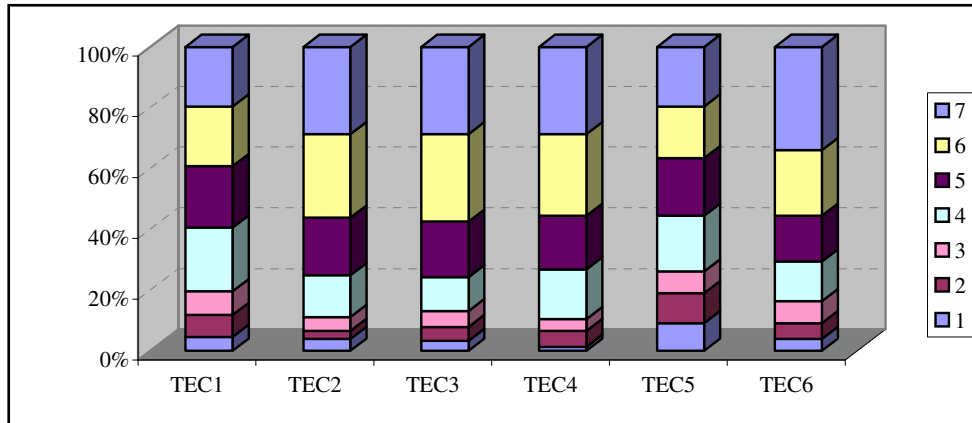
En cuarto lugar, la variable **tecnología** fue medida con una escala de 6 ítems. En este caso, los ítems que obtuvieron mayores puntuaciones medias fueron TEC2, TEC3 Y TEC4, que indican si el hotel posee el software y hardware adecuado para servir a sus clientes y si los sistemas de información se encuentran integrados a través de las distintas áreas funcionales.

Tabla 7.7: Tecnología: codificación de ítems y estadísticos descriptivos

CÓDIGO	ÍTEMS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
TEC1	- Mi hotel posee el personal técnico adecuado para proporcionar apoyo técnico para la utilización de la tecnología CRM en la construcción de relaciones con clientes.	4,82	1,69
TEC2	- Tiene el hardware adecuado para servir a sus clientes.	5,39	1,57
TEC3	- Tiene el software adecuado para servir a sus clientes.	5,38	1,60
TEC4	- Los sistemas de información del hotel están integrados a través de las distintas áreas funcionales.	5,39	1,51
TEC5	- La información individualizada sobre cada cliente está disponible en todos los puntos de contacto.	4,58	1,90
TEC6	- Mi hotel tiene la capacidad de consolidar toda la información adquirida sobre clientes en una base de datos centralizada, completa y actualizada.	5,31	1,74

Por su parte, la figura 7.13 refleja gráficamente los porcentajes de puntuaciones asignados a cada uno de los ítems de la variable tecnología. En este caso, dicha figura nos muestra cierta dispersión de las puntuaciones asignadas a los distintos ítems. En ella observamos como el ítem TEC6 (que hace referencia a la calidad de la base de datos) fue el que obtuvo la máxima puntuación en un mayor porcentaje de ocasiones (en un 40% de los casos).

Figura 7.13: Puntuaciones de los ítems de tecnología



Fuente: Elaboración propia

7.1.4.5 Resultados del CRM

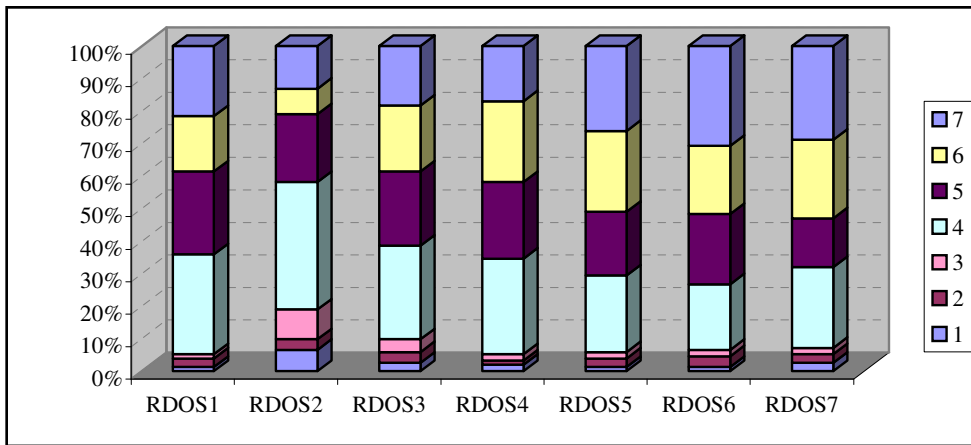
Por último, la variable **resultados del CRM** fue medida utilizando una escala de 7 ítems (Véase Tabla 7.8), que evalúan los resultados tanto desde un enfoque financiero (ventas, rentabilidad) como de mercado (confianza, satisfacción de clientes). En este caso, los ítems que presentaron mayores puntuaciones medias fueron RDOS5, RDOS6 y RDOS7, que indicaban que el CRM había mejorado el nivel de confianza de clientes, su satisfacción y su nivel de lealtad respectivamente.

Tabla 7.8: Resultados del CRM: codificación de ítems y estadísticos descriptivos

CÓDIGO	ÍTEMES	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
RDOS1	- El CRM ha producido un crecimiento de las ventas.	5,14	1,35
RDOS2	- El CRM ha producido una reducción de costes.	4,41	1,54
RDOS3	- El CRM ha incrementado la rentabilidad de mi hotel.	5	1,45
RDOS4	- El CRM ha producido un incremento de la cuota de mercado.	5,14	1,31
RDOS5	- El CRM ha mejorado el nivel de confianza de clientes.	5,37	1,39
RDOS6	- El CRM ha mejorado la satisfacción de clientes.	5,43	1,43
RDOS7	- El CRM ha mejorado el nivel de lealtad de clientes.	5,35	1,51

Por su parte, la figura 7.14 nos muestra las puntuaciones otorgadas a los distintos ítems de la variable resultados del CRM. En ella podemos observar como existe bastante dispersión en las puntuaciones asignadas, siendo, en este caso, las puntuaciones 4, 5 y 6 las más frecuentes en la mayor parte de ítems de resultados del CRM. Observamos también como la puntuación 4 (posición neutral) fue más frecuente en los ítems de resultados del CRM que en el resto de variables analizadas anteriormente. En este sentido, el ítem RDOS2 es el que registra tal puntuación neutral en un mayor número de ocasiones (un 40% asignaron una puntuación de 4 a dicho ítem), por lo que podemos afirmar que aproximadamente un 40% de los hoteles que estaban implementando CRM mostraron una posición neutral respecto al impacto de dicha iniciativa en la rentabilidad de sus hoteles.

Figura 7.14: Puntuaciones de los ítems de resultados del CRM



Fuente: Elaboración propia

7.2 Análisis de las principales relaciones observadas (bivariante)

Una vez analizado el perfil de los hoteles que componen la muestra y realizado un análisis descriptivo de las distintas variables incluidas en el cuestionario, vamos a efectuar un análisis bivariante, examinando la relación existente entre diversas características específicas de los hoteles encuestados y su grado de implementación del CRM.

En capítulos anteriores, cuando analizamos la situación del sector hotelero, observamos que existían una serie de características de los hoteles que incidían en su grado de inversión y uso de iniciativas tecnológicas. Entre estas variables destacaban la categoría, la modalidad de gestión, el tamaño y otras características del hotel, como su reciente apertura. Es decir, tras el análisis de diversos trabajos (Namasiyavam, Enz y Siguaw, 2000; Sánchez, Marín y Sánchez, 2001; Marín y Marín, 2002; Sahadev e Islam, 2005; Figueroa y Talón, 2006; Gil y Meroño, 2006) concluimos que los hoteles de alta categoría, integrados en cadenas, de un cierto tamaño y de apertura reciente eran más propensos a la inversión en TI y mostraban un uso más avanzado. Pues bien, como el CRM es considerado como estrategia de negocio posibilitada por las TI, vamos a analizar en nuestra muestra si esas variables mencionadas incidían o no en el grado de utilización del CRM en los hoteles analizados.

Como se trata de variables categóricas, para realizar dicho análisis construimos distintas tablas de contingencia en las que relacionamos la implementación del CRM con las variables categoría del hotel, tipo de gestión, tamaño (medido tanto en número de empleados como en número de camas) y antigüedad del establecimiento (años desde su apertura).

No obstante, debemos considerar que el grado de relación existente entre dos variables categóricas no puede ser establecido simplemente observando las frecuencias de una tabla de contingencia, ya que para determinar si dos variables se encuentran relacionadas debemos utilizar alguna medida de asociación, acompañada de su correspondiente prueba de significación estadística. En este sentido, el programa SPSS proporciona un estadístico conocido como X^2 o chi-

cuadrado que permite contrastar la hipótesis de que dos variables categóricas sean independientes. Es por ello que además de las tablas de contingencia, incluiremos el estadístico chi-cuadrado y su correspondiente significación.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que el valor del estadístico chi-cuadrado depende, no sólo del grado en que los datos se ajustan al modelo de independencia, sino también del número de casos de los que conste la muestra. Por esta razón, para estudiar el grado de relación existente entre dos variables eliminando el efecto del tamaño muestral, se utilizan medidas de asociación que intentan cuantificar el grado de relación. Por ello, en nuestro análisis incluiremos distintas medidas de asociación de carácter nominal, basadas en chi-cuadrado, que minimizan el efecto del tamaño de la muestra, concretamente utilizaremos el coeficiente de contingencia y los coeficiente Phi y V de Cramer, que como veremos posteriormente, tomarán valores entre 0 y 1.

Por último, en el caso de variables categóricas que tengan un carácter ordinal (categoría medida en estrellas, tamaño medido en número de empleados o de camas) utilizaremos también medidas de asociación de carácter ordinal (Tau-b y Tau-c de Kendall y coeficiente Gamma) que nos proporcionarán información adicional sobre cuál es el signo de la relación observada entre variables (relación positiva o negativa).

Una vez comentado el procedimiento a seguir, vamos a analizar de manera individualizada las relaciones entre implementación del CRM y las siguientes variables: categoría del hotel, tipo de gestión, tamaño y antigüedad del establecimiento.

7.2.1 Relación entre categoría del hotel e implementación del CRM

En primer lugar, respecto a la relación entre categoría del hotel (medida en estrellas) e implementación del CRM, en la Tabla 7.9 podemos observar como a medida que se incrementa la categoría, aumenta también el porcentaje de uso del CRM. Mientras que sólo el 37,1% de los hoteles de 3 estrellas lo habían

implementado, este porcentaje ascendió a un 59,3% en los hoteles de 4 estrellas y a un 73,5% en los hoteles de 5 estrellas.

Tabla 7.9: Tabla de contingencia Categoría e Implementación del CRM

		IMPLEMENTAN CRM		Total
		No	Sí	
3 estrellas	Nº de hoteles	95	56	151
	%	62,90%	37,10%	100,00%
4 estrellas	Nº de hoteles	59	86	145
	%	40,70%	59,30%	100,00%
5 estrellas	Nº de hoteles	4	11	15
	%	26,70%	73,30%	100,00%
Total	Nº de hoteles	158	153	311
	%	50,80%	49,20%	100,00%

Los datos de la tabla anterior nos muestran que, a priori, las variables categoría del hotel e implementación del CRM parecen estar relacionadas positivamente: a mayor categoría mayor nivel de implementación. Para contrastar si esta relación es estadísticamente significativa utilizaremos el estadístico chi-cuadrado (Véase Tabla 7.10).

Tabla 7.10: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl*	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,291(a)	2	0,000
Razón de verosimilitudes	18,562	2	0,000
Asociación lineal por lineal	17,967	1	0,000
N de casos válidos	311		

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

*gl: grados de libertad

Dicho estadístico nos permite contrastar la hipótesis de independencia de dos variables categóricas, de manera que si los datos muestrales son compatibles con la hipótesis de independencia, la probabilidad asociada al estadístico chi-

cuadrado será alta. Sin embargo, si esa probabilidad es muy pequeña (menor que 0,05), consideraremos que los datos son incompatibles con la hipótesis de independencia y concluiremos, por tanto, que las variables estudiadas están relacionadas. En nuestro caso, el estadístico chi-cuadrado toma un valor de 18,291, con dos grados de libertad (gl), y tiene asociado una probabilidad asintótica de 0,000. Puesto que esta probabilidad (denominada nivel crítico o nivel de significación observado) es muy pequeña, podemos concluir que las variables categoría e implementación del CRM están relacionadas.

Como se comentó anteriormente, además del estadístico analizado, observaremos una serie de medidas de asociación simétricas basadas en chi-cuadrado, que intentan corregir el valor del estadístico chi-cuadrado para minimizar el efecto del tamaño de la muestra sobre la cuantificación del grado de asociación (Véase Tabla 7.11).

Tabla 7.11: Medidas simétricas de asociación (nominal)

	Valor	Significación aproximada
Phi	0,243	0,000
V de Cramer	0,243	0,000
Coefficiente de contingencia	0,236	0,000
N de casos válidos	311	

- a) Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Los coeficientes analizados han sido los Phi y V de Cramer y el coeficiente de contingencia. Como observamos en la tabla anterior, cada medida aparece acompañada de su correspondiente nivel crítico (significación aproximada), el cual permite decidir sobre la hipótesis de independencia. Puesto que el nivel crítico de todas las medidas analizadas es muy pequeño (menor que 0,05 en todos los casos), podemos rechazar la hipótesis nulas de independencia y concluir que las variables categoría e implementación del CRM están relacionadas.

Las medidas de asociación comentadas tienen un carácter nominal, es decir, nos permiten contrastar relaciones entre variables pero no nos informan del signo de dicha relación. Para este propósito deben utilizarse medidas de asociación de carácter ordinal, que permiten aprovechar la información ordinal de las variables, por lo que observando el signo de estas medidas comprobaremos si la relación existente entre las variables es positiva o negativa. En este caso, como la variable categoría nos ofrece información de tipo ordinal (ordena los hoteles de 3 a 5 estrellas) vamos a analizar diversos coeficientes de asociación para variables ordinales o de rangos: coeficientes Tau-b y Tau-c de Kendall y coeficiente Gamma (Véase Tabla 7.12).

Tabla 7.12: Medidas simétricas de asociación (ordinal)

	Valor	Error típico asintótico (a)	T aproximada(b)	Significación aproximada
Tau-b de Kendall	0,237	0,053	4,432	,000
Tau-c de Kendall	0,248	0,056	4,432	,000
Gamma	0,436	0,09	4,432	,000
N de casos válidos	311			

a) Asumiendo la hipótesis alternativa.

b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Cada coeficiente aparece con su correspondiente nivel crítico (Significación aproximada). Dado que los niveles críticos son inferiores a 0,05 en todos los casos, podemos afirmar que las variables analizadas se encuentran relacionadas. Además, como el valor de todas las medidas es positivo, nos indica que existe una relación positiva entre categoría del hotel e implementación del CRM, por lo que podemos interpretar que a mayor categoría del hotel, mayor nivel de implementación del CRM.

Por tanto, los distintos procedimientos estadísticos realizados nos han confirmado que, efectivamente, existe una relación entre la categoría de un hotel y su grado de utilización del CRM, y que esta relación tiene un signo positivo.

7.2.2 Relación entre tipo de gestión e implementación del CRM

Centrándonos en la relación entre tipo de gestión e implementación de CRM, es importante destacar que hemos constatado un mayor grado de implementación del CRM en hoteles pertenecientes a cadena (contemplando las distintas modalidades de gestión) que en hoteles independientes (Véase Tabla 7.13).

Tabla 7.13: Tabla de contingencia Tipo de gestión e Implementación del CRM

		IMPLEMENTAN CRM		Total
		No	Sí	
Independiente	Nº de hoteles	107	52	159
	%	67,30%	32,70%	100,00%
Pertenece a una agrupación de hoteles independientes	Nº de hoteles	10	14	24
	%	41,70%	58,30%	100,00%
Pertenece a una cadena explotado en régimen de propiedad	Nº de hoteles	31	50	81
	%	38,30%	61,70%	100,00%
Pertenece a una cadena explotado en régimen de arrendamiento	Nº de hoteles	4	19	23
	%	17,40%	82,60%	100,00%
Pertenece a una cadena explotado en régimen de contrato de gestión	Nº de hoteles	3	8	11
	%	27,30%	72,70%	100,00%
Pertenece a una cadena en régimen de franquicia	Nº de hoteles	1	3	4
	%	25,00%	75,00%	100,00%
Otro	Nº de hoteles	2	7	9
	%	22,20%	77,80%	100,00%
Total	Nº de hoteles	158	153	311
	%	50,80%	49,20%	100,00%

En este sentido, en la tabla anterior observamos como la mayor parte de los hoteles independientes encuestados no estaban usando iniciativas de este tipo (67,3%). Sin embargo, contemplando las distintas modalidades de integración en

una cadena, se observa que en todas ellas el porcentaje de implementación del CRM era superior al 50%, alcanzando el mayor nivel de penetración (un 82,6%) en hoteles pertenecientes a una cadena explotados en régimen de arrendamiento.

Para contrastar la hipótesis de independencia utilizaremos nuevamente el estadístico chi-cuadrado (Véase Tabla 7.14). En este caso, dicho estadístico alcanza un valor de 39,912, con seis grados de libertad, y tiene asociado una probabilidad asintótica de 0,000. Dado que esta probabilidad es muy pequeña, rechazamos la hipótesis de independencia y podemos afirmar que las variables tipo de gestión e implementación del CRM están relacionadas.

Tabla 7.14: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,912(a)	6	,000
Razón de verosimilitudes	41,490	6	,000
Asociación lineal por lineal	32,981	1	,000
N de casos válidos	311		

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

Sin embargo, para que las probabilidades de la distribución chi-cuadrado constituyan una buena aproximación a la distribución del estadístico conviene que se cumplan algunas condiciones, entre ellas que las frecuencias esperadas no sean demasiado pequeñas. En este sentido, el programa SPSS nos indica el valor de la frecuencia esperada más pequeña y el porcentaje de casillas cuya frecuencia esperada es inferior a cinco. En el caso que éste porcentaje supere el 20%, como es nuestro caso, el estadístico chi-cuadrado debe ser interpretado con cautela.

Para superar esta debilidad del chi-cuadrado y poder contrastar la independencia de las mencionadas variables analizaremos distintas medidas de asociación simétricas basadas en chi-cuadrado (Véase Tabla 7.15).

Tabla 7.15: Medidas simétricas

	Valor	Significación. aproximada
Phi	,358	0,000
V de Cramer	,358	0,000
Coefficiente de contingencia	,337	0,000
Nº de casos válidos	311	

- a) Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Dado que el nivel crítico de todas las medidas analizadas es muy pequeño (menor que 0,05 en todos los casos), rechazamos la hipótesis nula de independencia y podemos concluir que, efectivamente, las variables tipo de gestión e implementación del CRM están relacionadas.

Con objeto de profundizar en esta relación entre implementación del CRM y modalidad de gestión del hotel, hemos creado una nueva variable (Gestión2) que concentra a los hoteles en dos grupos: hoteles independientes (incluye también a hoteles pertenecientes a agrupación de hoteles independientes) y hoteles integrados en cadenas (incluye a las distintas modalidades de gestión integración expuestas anteriormente). Pues bien, a continuación mostramos los resultados del análisis de la relación entre implementación del CRM y Gestión2.

Tabla 7.16: Tabla de contingencia Gestión2 e Implementación del CRM

		IMPLEMENTAN CRM		Total
		No	Sí	
Hoteles independientes	Nº de hoteles	117	66	183
	%	63,9%	36,1%	100,00%
Hoteles pertenecientes a una cadena	Nº de hoteles	41	87	128
	%	32%	68%	100,00%
Total	Nº de hoteles	158	153	311
	%	50,80%	49,20%	100,00%

En este sentido, la tabla 7.16 nos muestra la relación existente entre ambas variables: mientras que el 68% de los hoteles integrados en cadena estaban implementando iniciativas CRM, este porcentaje descendía a un 36,1% en los hoteles independientes.

Respecto a las pruebas de chi-cuadrado (Véase Tabla 7.17) observamos que la significación asintótica es inferior a 0,05, por lo que podemos afirmar que existe relación entre ambas variables.

Tabla 7.17: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,672(b)	1	,000		
Corrección por continuidad(a)	29,409	1	,000		
Razón de verosimilitudes	31,230	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	30,573	1	,000		
Nº de casos válidos	311				

a) Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b) 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 62,97.

Las medidas de asociación simétricas calculadas (Véase Tabla 7.18) también muestran niveles críticos inferiores a 0,05 en todos los casos, por lo que queda contrastada estadísticamente la relación existente entre implementación del CRM e integración del hotel en una cadena.

Tabla 7.18: Medidas simétricas de asociación

	Valor	Significación aproximada
Phi	,314	0,000
V de Cramer	,314	0,000
Coefficiente de contingencia	,300	0,000
Nº de casos válidos	311	

- a) Asumiendo la hipótesis alternativa.
 b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

7.2.3 Relación entre tamaño e implementación del CRM

A continuación vamos a observar si la variable tamaño del hotel se encuentra relacionada con el grado de implementación del CRM. El tamaño ha sido medido tanto en número de empleados como en número de camas, por lo que mostraremos el análisis realizado para ambos criterios de medida.

Tabla 7.19: Tabla de contingencia Tamaño (Nº de empleados) e Implementación del CRM

		IMPLEMENTAN CRM		Total
		No	Sí	
Menos de 10 empleados	Nº de hoteles	52	16	68
	%	76,50%	23,50%	100,00%
Entre 10 y 50 empleados	Nº de hoteles	80	90	170
	%	47,10%	52,90%	100,00%
Entre 50 y 250 empleados	Nº de hoteles	24	42	66
	%	36,40%	63,60%	100,00%
Más de 250 empleados	Nº de hoteles	2	5	7
	%	28,60%	71,40%	100,00%
Total	Nº de hoteles	158	153	311
	%	50,80%	49,20%	100,00%

En primer lugar, considerando el **número de empleados**, en la tabla 7.19 contemplamos como los porcentajes de implementación se incrementan a medida que aumenta el número de empleados: mientras solo un 23,5% de los hoteles con menos de 10 empleados usaban CRM, su nivel de uso era superior al 71,4% en hoteles de gran tamaño (más de 250 empleados).

Con objeto de contrastar estadísticamente la relación existente entre dichas variables, mostramos a continuación los estadísticos chi-cuadrado y las medidas de asociación nominal (Véanse Tablas 7.20 y 7.21). En primer lugar, observamos que el estadístico chi-cuadrado tiene asociado una probabilidad asintótica de 0,00 por lo que se rechaza la hipótesis de independencia y se comprueba que existe relación. No obstante, al existir varias casillas con frecuencias esperadas muy pequeñas, dichos resultados deben ser tomados con cautela. Las medidas simétricas de asociación nominales también muestran probabilidades asociadas muy pequeñas en todos los casos, por lo que, efectivamente, se contrasta que las variables tamaño, medido en número de empleados, e implementación del CRM están relacionadas.

Tabla 7.20: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,768(a)	3	,000
Razón de verosimilitudes	26,875	3	,000
Asociación lineal por lineal	22,363	1	,000
N de casos válidos	311		

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

Tabla 7.21: Medidas simétricas de asociación (nominal)

	Valor	Significación aproximada
Phi	,288	0,000
V de Cramer	,288	0,000
Coefficiente de contingencia	,277	0,000
Nº de casos válidos	311	

- a) Asumiendo la hipótesis alternativa.
 b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Para comprobar el signo de dicha relación observaremos las medidas de asociación de tipo ordinal (Véase Tabla 7.22). En los tres coeficientes la significación aproximada es cercana a 0, por lo que se confirma de nuevo la relación entre las variables. Como el signo de dichos coeficientes es positivo en todos los casos, puede afirmarse que existe una relación positiva entre las variables: a mayor número de empleados, mayor grado de implementación del CRM.

Tabla 7.22: Medidas simétricas de asociación (ordinal)

	Valor	Error típico asintótico (a)	T aproximada(b)	Significación aproximada
Tau-b de Kendall	,258	,050	5,125	,000
Tau-c de Kendall	,285	,056	5,125	,000
Gamma	,455	,083	5,125	,000
Nº de casos válidos	311			

- a) Asumiendo la hipótesis alternativa.
 b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Seguidamente realizaremos los mismos contrastes, pero utilizando como criterio de medida del tamaño el **número de camas** del hotel. En primer lugar, la tabla 7.23 nos muestra como a medida que aumenta el número de camas se incrementa también el grado de utilización del CRM: era de un 35,7% en hoteles de menos de 100 camas y ascendía al 64,2% en hoteles de más de 300 camas.

Tabla 7.23: Tabla de contingencia Tamaño (Nº de camas) e Implementación del CRM

		IMPLEMENTAN CRM		Total
		No	Sí	
Menos de 100 camas	Nº de hoteles	92	51	143
	%	64,30%	35,70%	100,00%
Entre 100 y 150 camas	Nº de hoteles	22	25	47
	%	46,80%	53,20%	100,00%
Entre 150 y 300 camas	Nº de hoteles	25	43	68
	%	36,80%	63,20%	100,00%
Más de 300 camas	Nº de hoteles	19	34	53
	%	35,80%	64,20%	100,00%
Total	Nº de hoteles	158	153	311
	%	50,80%	49,20%	100,00%

En las tablas 7.24 y 7.25 observamos que el nivel crítico de todas las medidas analizadas es muy pequeño (menor que 0,05 en todos los casos), por lo que rechazamos la hipótesis nula de independencia y podemos concluir que las variables tamaño del hotel medido en número de camas e implementación del CRM están relacionadas. En este sentido, la tabla 7.26 nos muestra que las medidas de asociación de tipo ordinal también confirman dicha relación, y al tener los coeficientes un signo positivo se contrasta de nuevo que la relación entre tamaño (en este caso medido en número de camas) e implementación del CRM es positiva.

Tabla 7.24: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,882(a)	3	,000
Razón de verosimilitudes	21,159	3	,000
Asociación lineal por lineal	19,019	1	,000
N de casos válidos	311		

a) 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 23,12.

Tabla 7.25: Medidas simétricas de asociación (nominal)

	Valor	Significación aproximada
Phi	,259	0,000
V de Cramer	,259	0,000
Coefficiente de contingencia	,251	0,000
N de casos válidos	311	

- a) Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Tabla 7.26: Medidas simétricas de asociación (ordinal)

	Valor	Error típico asintótico(a)	T aproximada(b)	Significación aproximada
Tau-b de Kendall	,234	,050	4,650	,000
Tau-c de Kendall	,275	,059	4,650	,000
Gamma	,386	,078	4,650	,000
N de casos válidos	311			

- a) Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

7.2.4 Relación entre antigüedad e implementación del CRM

Como último apartado dentro de este epígrafe, analizaremos si existe relación entre las variables antigüedad del hotel (años que lleva en funcionamiento) y grado de implementación del CRM. En este sentido, Sahadev e Islam (2005) comprobaron empíricamente que los hoteles de mayor antigüedad eran menos propensos a invertir en nuevas iniciativas tecnológicas que aquellos de reciente apertura. Vamos a observar si dicha afirmación se contrasta en nuestra muestra, considerando al CRM como iniciativa estratégica que se apoya en el uso de TI.

En primer lugar, contemplando la tabla de contingencia (Véase Tabla 7.27) no podemos afirmar que exista dicha relación inversa entre antigüedad e implementación del CRM, ya que sólo un 50% de los hoteles de reciente apertura (menos de 5 años de funcionamiento) utilizaban dicha estrategia mientras que un 50,7% de los hoteles más veteranos (más de 25 años de funcionamiento) si la estaba implementando.

Tabla 7.27: Tabla de contingencia Antigüedad del hotel e Implementación de CRM

		IMPLEMENTAN CRM		Total
		No	Sí	
Menos de 5 años	Nº de hoteles	50	50	100
	%	50,00%	50,00%	100,00%
Entre 5 y 10 años	Nº de hoteles	36	30	66
	%	54,50%	45,50%	100,00%
Entre 11 y 15 años	Nº de hoteles	9	17	26
	%	34,60%	65,40%	100,00%
Entre 16 y 25 años	Nº de hoteles	26	18	44
	%	59,10%	40,90%	100,00%
Más de 25 años	Nº de hoteles	37	38	75
	%	49,30%	50,70%	100,00%
Total	Nº de hoteles	158	153	311
	%	50,80%	49,20%	100,00%

Para contrastar estadísticamente la existencia de relación entre dichas variables hemos utilizado el estadístico chi-cuadrado (Véase Tabla 7.28). En este caso, la probabilidad asintótica del estadístico es 0,355 (superior a 0,05), por lo se acepta la hipótesis nula de independencia y podemos concluir que las variables antigüedad e implementación del CRM no están relacionadas.

Por tanto, en nuestra muestra, no se contrasta la afirmación propuesta por Sahadev e Islam (2005) de que los hoteles de reciente apertura eran más propensión a la implementación de iniciativas tecnológicas. No obstante, contemplando un estudio realizado por Tsikriktsis, Lanzolla y Frohlich (2004) que analizó el efecto de diversas características de la organización en la adopción de e-CRM en empresas de servicios, observamos que tampoco encontraron relaciones

significativas entre la variable antigüedad de la empresa y la implementación del CRM. Por tanto, podemos afirmar que nuestro hallazgo es coherente con las aportaciones de Tsiriktsis, Lanzolla y Frohlich (2004).

Tabla 7.28: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,396(a)	4	,355
Razón de verosimilitudes	4,444	4	,349
Asociación lineal por lineal	,002	1	,967
N de casos válidos	311		

a) 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 12,79.

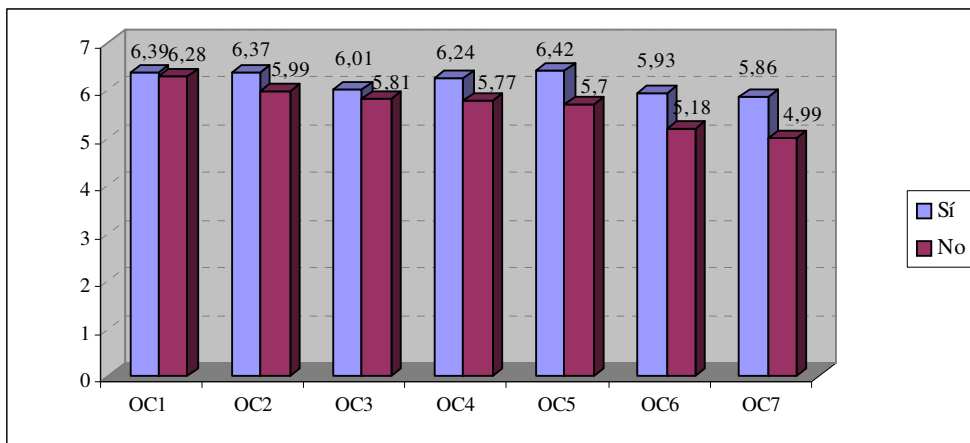
7.3 Diferencia de medias de las variables orientación al cliente y gestión del conocimiento

El análisis de las diferencias de medias es utilizado cuando se desea contrastar si la distribución de una variable determinada es igual en dos poblaciones, o bien si dicha variable tiende a ser mayor (o menor) en alguno de los dos grupos, basándose en los datos muestrales. En nuestra encuesta, recogimos información sobre las variables orientación al cliente y gestión del conocimiento tanto de los hoteles usuarios como de los no usuarios del CRM. Por tanto, puede resultar interesante comparar el grado de orientación al cliente o de gestión del conocimiento en ambos grupos y ver si existen diferencias significativas.

Dichas diferencias pueden ser observadas gráficamente, pero para comprobar su significatividad necesitamos realizar algún contraste estadístico. En la teoría estadística *tradicional* la prueba que se aplicaría para realizar este tipo de comparaciones sería el test t de Student para dos muestras independientes, pero dicho contraste exige normalidad de los datos, supuesto que, como veremos en capítulos posteriores, no se cumple en nuestra muestra. Por ello, para analizar la diferencia de medias utilizaremos la U de Mann-Whitney, prueba de carácter no paramétrico que es una excelente alternativa a la prueba t sobre diferencia de medias en casos de no normalidad (SPSS, 2008).

En primer lugar analizaremos la diferencia de medias para los distintos ítems que componen la variable **orientación al cliente**. Gráficamente podemos observar dichas diferencias en la figura 7.15, que nos muestra como el nivel medio de los ítems de orientación al cliente era claramente superior en hoteles que estaban utilizando el CRM.

Figura 7.15: Diferencia de medias de orientación al cliente de empresas usuarias y no usuarias del CRM



Fuente: Elaboración propia

No obstante, como hemos comentado previamente para contrastar dichas diferencias estadísticamente utilizaremos la prueba U de Mann-Whitney (Véase Tabla 7.29). Dicha tabla nos muestra el estadístico U de Mann-Whitney (también ofrece el estadístico W de Wilcoxon, que es una versión equivalente al estadístico U), y recoge la tipificación de ambos (valor Z) para los distintos ítems así como su nivel crítico bilateral (significación asintótica). Cuando dicha significación tenga un valor inferior a 0,05 se rechaza la hipótesis de igualdad de promedios y puede afirmarse que las diferencias son significativas.

Tabla 7.29: Estadísticos de contraste(a)

	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	OC7
U de Mann-Whitney	11526,5	9959,0	11074,5	9065,5	8786,0	8472,5	8090,5
W de Wilcoxon	24087,5	22520,0	23635,5	21626,5	21347,0	21033,5	20651,5
Z	-,824	-2,962	-1,344	-4,046	-4,576	-4,713	-5,197
Sig. asintótica (bilateral)	,410	,003	,179	,000	,000	,000	,000

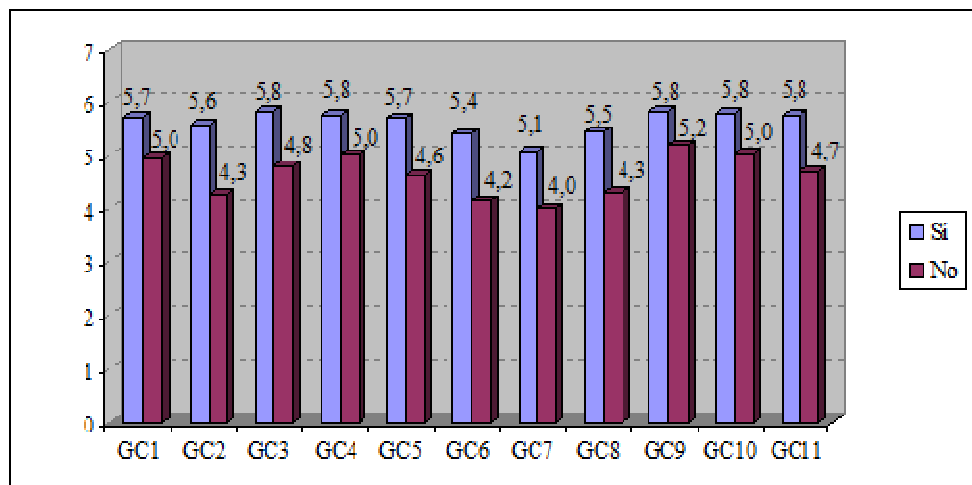
a) Variable de agrupación: IMPLEMENTACIÓN DEL CRM

En nuestro caso, observamos que la significación es inferior a 0,05 en todos los ítems excepto en OC1 (0,410) y OC3 (0,179). Recordemos que OC1 indicaba *los objetivos de negocio se orientan a la satisfacción de clientes* y OC3

recogía que *las estrategias de negocio se ejecutan con el objetivo de incrementar el valor para los clientes*. Por tanto podemos afirmar que, exceptuando estos dos ítems, se rechaza la hipótesis de igualdad de promedios, por lo que concluimos que los grupos definidos por la variable implementación del CRM proceden de poblaciones con distinto promedio (se contrasta la diferencia de medias en la variable orientación al cliente). Esta diferencia nos indica que, efectivamente, los hoteles que estaban llevando a cabo iniciativas CRM mostraban un mayor grado de orientación al cliente que los que no lo estaban implementando, por lo que se contrasta la fuerte relación existente entre orientación al cliente y CRM que comentamos, a nivel teórico, en la revisión de la literatura.

A continuación vamos a repetir el contraste, pero esta vez analizaremos los ítems de medida de la variable **gestión del conocimiento**. La figura 7.16 nos muestra las diferencias de medias gráficamente y en ella se observa que las puntuaciones medias asignadas a los ítems de gestión del conocimiento fue superior en todos los casos, en las empresas que estaban llevando a cabo una estrategia CRM.

Figura 7.16: Diferencia de medias de gestión del conocimiento de empresas usuarias y no usuarias del CRM



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.29 se muestra el contraste de Mann-Whitney para los 11 ítems de la variable gestión del conocimiento. En ella observamos como la significación asintótica del estadístico U de Mann-Whitney es inferior a 0,05 en todos los ítems. Por tanto, podemos rechazar la hipótesis de igualdad de promedios y concluir que también se contrasta la diferencia de medias en la variable gestión del conocimiento.

Tabla 7.29: Estadísticos de contraste(a)

	GC1	GC2	GC3	GC4	GC5	GC6
U de Mann-Whitney	8567,0	6213,0	7090,5	8667,5	7307,0	6444,0
W de Wilcoxon	21128,0	18774,0	19651,5	21228,5	19868,0	19005,0
Z	-4,555	-7,554	-6,470	-4,431	-6,178	-7,262
Sig. asintót. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	GC7	GC8	GC9	GC10	GC11
U de Mann-Whitney	7468,5	7026,5	9317,0	8465,0	7369,5
W de Wilcoxon	20029,5	19587,5	21878,0	21026,0	19930,5
Z	-5,943	-6,510	-3,607	-4,696	-6,092
Sig. asintót. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000

a) Variable de agrupación: IMPLEMENTACIÓN DEL CRM

El contraste realizado nos indica que la gestión del conocimiento observada era superior en hoteles que estaban llevando a cabo iniciativas de CRM. Por tanto, se comprueba a nivel empírico que, efectivamente, existe una estrecha relación entre los conceptos de CRM y gestión del conocimiento. Dicha afirmación es acorde con lo expuesto por Zablah, Bellenger y Johnston (2004), que consideran a la gestión del conocimiento como principal subproceso de una estrategia CRM, destacando que para gestionar el CRM de una manera efectiva, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con procesos de gestión del conocimiento de clientes, ya que, estas capacidades, al ser difíciles de imitar, se convierten en fuente de ventaja competitiva.

7.4 Resumen y conclusiones del capítulo

El análisis descriptivo efectuado nos ha permitido analizar las principales características de los hoteles que componían la muestra. En este sentido, podemos resaltar que la mayor parte de los establecimientos tenían una categoría de 3 y 4 estrellas, lo que es coherente con la estructura del sector hotelero español, presentaban diversos tamaños, predominando los establecimientos de tamaño no muy elevado (menos de 100 camas y menos de 50 empleados) y con respecto a sus modalidades de gestión, aproximadamente un 50% de la muestra eran hoteles independientes mientras que la otra mitad se encontraban integrados en cadenas mediante diversas modalidades de gestión.

Por otra parte, al analizar su grado de implementación del CRM hemos observado que un 49,2% (153 hoteles) estaban llevando a cabo una estrategia de este tipo, y más de la mitad de ellos afirmaron llevar más de dos años llevando a cabo dicha iniciativa, con lo que poseen cierto grado de experiencia y madurez en la utilización del CRM. La responsabilidad del CRM recaía fundamentalmente en el departamento comercial/marketing, seguido por la dirección general. Por otra parte, los hoteles que aún no estaban implementando el CRM señalaron como principales causas el desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen o su intención de poner en marcha la estrategia en un futuro próximo. Por tanto, podemos afirmar que los niveles de implementación en el sector se incrementarán de forma notable en próximos periodos.

Además, hemos realizado un análisis bivalente que objeto de observar si efectivamente, existen ciertas características del hotel que se encuentran directamente relacionadas con una mayor utilización del CRM, tal y como observamos en el análisis de diversos estudios realizados en el sector (Namasiyavam, Enz y Siguaw, 2000; Sánchez, Marín y Sánchez, 2001; Sahadev e Islam, 2005; Figueroa y Talón, 2006). En este sentido, los contrastes estadísticos realizados nos han permitido contrastar que los hoteles de mayor categoría, que estaban integrados en cadenas y de tamaño elevado mostraban un nivel de implementación del CRM superior a la media. Dichos hallazgos son coherentes con los observados en la revisión de la literatura efectuada, que señalaban dichas

características como determinantes para el grado de inversión y uso de iniciativas tecnológicas en el sector hotelero. Respecto a la variable antigüedad (años en funcionamiento del hotel), al igual que Tsiriktsis, Lanzolla y Frohlich (2004) no observamos relaciones significativas entre dicha variable e implementación del CRM.

En último lugar, realizamos un contraste de diferencia de medias entre los hoteles usuarios y no usuarios del CRM, y comprobamos que los que estaban implementando iniciativas de este tipo, mostraban un mayor grado de orientación al cliente y una gestión del conocimiento más desarrollada que los que no estaban llevando a cabo estrategias CRM.

En el capítulo siguiente pro seguiremos el análisis estadístico de los datos: efectuaremos el análisis factorial exploratorio y confirmatorio, y contrastaremos empíricamente el modelo de éxito para el CRM en la muestra analizada. Debemos considerar que todas las tablas que presentamos en el análisis estadístico son de elaboración propia, por lo que no hemos especificado su autoría en cada una de ellas.

CAPÍTULO 8. ANÁLISIS FACTORIAL Y MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES



SPICUM
servicio de publicaciones

8.1 Introducción al análisis factorial

El análisis factorial es un nombre genérico que se da a una clase de métodos estadísticos multivariantes cuyo propósito principal es definir la estructura subyacente en una matriz de datos. Por tanto, aborda el problema de cómo analizar la estructura de las interrelaciones entre un gran número de variables (por ejemplo respuestas de un cuestionario) con la definición de una serie de dimensiones subyacentes comunes, conocidas como factores (Hair et al., 2004).

Una vez que se determinan estas dimensiones y la explicación de cada variable, se pueden lograr los dos objetivos principales para el análisis factorial: el resumen y la reducción de los datos. A la hora de resumir los datos, con el análisis factorial se obtienen unas dimensiones subyacentes que, cuando son interpretadas y comprendidas, describen los datos con un número de conceptos mucho más reducido que las variables individuales originales.

A su vez, las técnicas analíticas de factores pueden lograr sus propósitos desde una perspectiva exploratoria o confirmatoria. El análisis factorial exploratorio es útil para la búsqueda de una estructura entre una serie de variables o como un método de reducción de datos, sin embargo, éste método no proporciona la estructura necesaria para la prueba de hipótesis formalizada. Por tanto, para contrastar una serie de relaciones que constituyen un modelo teórico a gran escala es preciso utilizar el análisis factorial confirmatorio que, como observaremos en epígrafes posteriores, permite la estimación de relaciones de dependencia múltiples y cruzadas.

Por todo ello, en el presente capítulo efectuaremos en primer lugar un análisis factorial exploratorio, con objeto de analizar las dimensiones subyacentes a los diversos ítems de medida incluidos en la escala. Contrastaremos, por tanto, a nivel empírico si la dimensionalidad de la escala de medida es coherente con las distintas variables del modelo expuestas con anterioridad: orientación al cliente, gestión del conocimiento, variables organizativas, tecnología, y resultados del CRM. Dicho análisis también nos servirá para examinar la validez y fiabilidad de la escala de medida, requisito básico para su posterior utilización en el modelo de ecuaciones estructurales.

Una vez realizados dichos contrastes, pasaremos a efectuar el análisis factorial confirmatorio, mediante el modelado de ecuaciones estructurales. Dicho análisis nos permitirá, en primer lugar, depurar de una manera definitiva la escala de medida a utilizar, y posteriormente desarrollar y contrastar empíricamente el modelo teórico planteado.

8.2 Análisis factorial exploratorio

8.2.1 Análisis factorial: cumplimiento de supuestos básicos

En primer lugar vamos a analizar si los datos de la muestra cumplen con los requisitos necesarios para la aplicación del análisis factorial exploratorio.

En primer lugar, el investigador debe asegurarse que la matriz de datos tiene suficientes correlaciones para justificar la aplicación del análisis factorial. Las correlaciones entre variables pueden ser analizadas con el cálculo de las correlaciones parciales (correlaciones entre variables cuando se tienen en cuenta los efectos de las otras variables). Si los factores *verdaderos* existen en los datos, la correlación parcial será pequeña, porque se puede explicar la variable mediante los factores. Si las correlaciones parciales son altas, entonces no existen factores subyacentes *verdaderos*, y el análisis factorial es inapropiado (Hair et al., 2004).

En este sentido, el programa SPSS ofrece la medida KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que es una medida de adecuación muestral que contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas. El estadístico KMO varía entre 0 y 1. Los valores pequeños indican que el análisis factorial no es apropiado. Mientras más cerca de 1 estén los valores de KMO, mejor será la adecuación de datos al modelo factorial, considerándose ya excelente la adecuación para valores próximos a 0,9 (Pérez, 2004).

Otra manera de determinar la conveniencia del análisis factorial es examinar la matriz de correlación entera. Para ello, el contraste de esfericidad de Bartlett es una prueba estadística utilizada para examinar la presencia de correlaciones entre las variables (Hair et al., 2004). Dicho contraste proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial no sería pertinente. Por tanto, si el nivel crítico de este contraste es inferior a 0,05 se rechaza la hipótesis nula de esfericidad, pudiéndose asegurar que el modelo factorial es adecuado para explicar los datos.

En las tablas siguientes (Véanse Tablas 8.1 a 8.5) observamos como los ítems de las variables analizadas (orientación al cliente, gestión del conocimiento, variables organizativas, tecnología y resultados) muestran todas valores altos en la prueba de KMO (valores cercanos a 0,9). Respecto a la prueba de esfericidad de Bartlett, el nivel crítico es inferior a 0,05 en todos los casos, por lo que podemos afirmar que las variables consideradas cumplen los supuestos básicos y son adecuadas para el análisis factorial.

Tabla 8.1: KMO y prueba de Bartlett variable Orientación al cliente

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,871
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	567,289
	Grados de libertad	21
	Significación	,000

Tabla 8.2: KMO y prueba de Bartlett variable Gestión del conocimiento

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,903
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1156,927
	Grados de libertad	55
	Significación	,000

Tabla 8.3: KMO y prueba de Bartlett Variables organizativas

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,889
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	997,183
	Grados de libertad	45
	Significación	,000

Tabla 8.4: KMO y prueba de Bartlett variable Tecnología

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,829
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	656,455
	Grados de libertad	15
	Significación	,000

Tabla 8.5: KMO y prueba de Bartlett variable Resultados del CRM

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,865
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1162,981
	Grados de libertad	21
	Significación	,000

8.2.2 Análisis de validez y fiabilidad de las escalas utilizadas

Una vez observado que los datos de los que disponemos son adecuados para la aplicación del análisis factorial, a continuación vamos a evaluar las escalas de medida utilizadas. Al final del epígrafe recogemos en la Tabla 8.7 un resumen del análisis de validez y fiabilidad realizado. En este sentido, Hair et al. (2004) destacan que en la construcción de cualquier escala de medida deben considerarse cuatro aspectos básicos: su definición conceptual, su validez y fiabilidad y su dimensionalidad.

En primer lugar, la definición conceptual hace referencia a las bases teóricas que son consideradas a la hora de desarrollar la escala. En nuestro caso, la escala fue construida basándonos en un amplio análisis de la literatura, considerando investigaciones previas que definían la naturaleza y estructura de los conceptos a analizar. Por otra parte, la validez y fiabilidad de la escala serán comprobadas a continuación y en epígrafes posteriores analizaremos su dimensionalidad, utilizando un análisis factorial exploratorio utilizando el método de componentes principales.

Cuando se analiza la validez de una escala se pretende conocer si lo que dicha escala está midiendo es lo que verdaderamente el investigador pretende medir. Por tanto, la validez de una medida hace referencia al grado en que tal proceso de medida está libre de error (Miquel et al., 1996). En este sentido, la validez de la medición es un concepto que tiene las siguientes modalidades (Miquel et al., 1996; Cea, 2004):

- Validez de contenido
- Validez de constructo
- Validez convergente
- Validez discriminante
- Validez externa

Validez de contenido: como su nombre indica, trata de conocer si la escala recoge los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos y fundamentales en relación al objeto de análisis. Por tanto, es el grado en el cual el cuestionario refleja un dominio específico del contenido que se desea medir. En nuestra investigación, para asegurar la validez del contenido, el cuestionario fue sometido a un pretest por parte de seis expertos, cinco de los cuales eran investigadores experimentados en el área de organización de empresas, algunos de ellos especializados en el sector turístico, y un consultor de empresas. Tras dicho pretest se modificaron algunas cuestiones con objeto de mejorar la comprensión del cuestionario.

Validez de constructo: evalúa si una medida se relaciona con otras variables observadas de una manera que sea consistente con las predicciones derivadas de la teoría (Bollen, 1989). Es decir, dicha validez es un indicador del grado en el cual la teoría que hay detrás del constructo efectivamente lo explica. Ningún test empírico puede determinar la validez de constructo, dicha validez se hace evidente cuando el patrón de correlaciones entre las variables confirma lo que predice la teoría. En este sentido, nuestra investigación utiliza constructos que han sido identificados y utilizados en estudios y teorías previas, por lo que podemos considerar que la escala posee dicha validez.

Validez convergente y validez discriminante: analizando la literatura, hemos observado dos formas de analizar la validez convergente. Por una parte, Cea (2004) considera que la validez convergente es el grado en el cual se obtienen los mismos resultados en la medición de un concepto al aplicar distintos modelos de medición. Por otra parte, Miquel et al. (1996) resaltan que esta validez indica si existe una alta correlación entre el objeto de estudio y otros constructos que cabría esperar que estuviesen fuertemente asociados con éste. Por otro lado, la validez discriminante indica que no existe correlación entre el objeto de estudio con otros constructos que cabe esperar que no estén relacionados con éste. (Miquel et al., 1996).

En nuestro estudio no hemos podido contrastar la validez convergente desde el primer enfoque mencionado, ya que hemos utilizado un único modelo de medición: cuestionario basado en web, que nos pareció el más adecuado al ser utilizado en multitud de estudios similares. No obstante, para analizar la validez convergente y discriminante desde la perspectiva de las relaciones existentes entre constructos, hemos examinado la matriz de correlaciones entre las distintas variables (ítems del cuestionario), comprobando que, efectivamente, las correlaciones entre variables de un mismo constructo mostraron ser superiores a las correlaciones entre las variables de distintos constructos. Por tanto, en este sentido podemos afirmar que nuestra escala de medida posee validez convergente y discriminante.

Por último, la **validez externa** hace referencia al grado en el cual se asegura que la muestra es representativa de la población a la que se desea generalizar. En este sentido, como comentamos en el capítulo sexto, para la realización del estudio empírico llevamos a cabo un muestreo aleatorio simple que nos permitió obtener una muestra de 311 hoteles, de una población objetivo de 4405. Por tanto, el error muestral ascendió a un 5,5%, con un nivel de confianza del 95,5%, lo que posibilita que los resultados sean generalizables a la población, con lo que se comprueba la validez externa de la escala utilizada.

Una vez comprobada la validez de la escala, vamos a analizar su **fiabilidad**. La fiabilidad es el grado de consistencia entre las múltiples medidas de

una variable (Hair et al., 2004). Mientras que la validez trata de asegurar que lo que se está midiendo sea verdaderamente lo que se pretende medir, la fiabilidad pretende que lo que se está midiendo se haga de forma consistente. Por tanto, para que una medición se considere fiable, deben obtenerse los mismos resultados en mediciones sucesivas del mismo fenómeno (Cea, 2004).

Para analizar la fiabilidad de la escala, utilizaremos un coeficiente de fiabilidad, el alfa de Cronbach, que valora la consistencia de la escala entera y que es la medida más extensamente utilizada (Hair et al., 2004). En este sentido, Bollen (1989) destaca que el alfa de Cronbach es el coeficiente de fiabilidad más utilizado en la investigación en ciencias sociales y que sus ventajas sobre el resto de coeficientes de fiabilidad alternativos son evidentes. El acuerdo general sobre el límite inferior para el alfa de Cronbach es de 0,7, aunque puede bajar a 0,6 en la investigación exploratoria (Hair et al., 2004).

En la tabla siguiente (Véase Tabla 8.6) observamos como los valores del coeficiente alfa obtenido para las distintas variables es cercano a 0,9 en dos variables y superior a dicha cifra en tres de ellas, con lo que supera con creces el umbral establecido de 0,7. Por tanto, se comprueba la fiabilidad de la escala utilizada.

Tabla 8.6: Fiabilidad de las escalas de medida

Variables	Número de ítems	Alfa de Cronbach
Orientación al cliente	7	0,889
Gestión del conocimiento	11	0,925
Variables organizativas	10	0,916
Tecnología	6	0,897
Resultados del CRM	7	0,937

A continuación, en la tabla 8.7 recogemos un resumen del análisis de validez y fiabilidad realizado.

Tabla 8.7: Resumen del análisis de validez y fiabilidad de las escalas

Componente	Definición	Técnicas aplicadas y resultados
Validez del contenido	Grado en el cual el cuestionario refleja un dominio específico del contenido que se desea medir.	Pretest del cuestionario realizado por seis expertos (cinco investigadores expertos en el área de organización de empresas, y un consultor de empresas).
Validez de constructo	Grado en el cual la teoría que hay detrás del constructo efectivamente lo explica.	Nuestra escala de medida utiliza constructos que han sido identificados y utilizados en estudios y teorías previas.
Validez convergente	Indica si existe una alta correlación entre el objeto de estudio y otros constructos que cabría esperar que estuviesen fuertemente asociados con éste.	Hemos examinado la matriz de correlaciones entre las distintas variables del cuestionario, comprobando que, efectivamente, las correlaciones entre variables de un mismo constructo mostraron ser superiores a las correlaciones entre las variables de distintos constructos.
Validez discriminante	Indica que no existe correlación entre el objeto de estudio con otros constructos que cabe esperar que no estén relacionados con éste.	
Validez externa	Grado en el cual se asegura que la muestra es representativa de la población a la que se desea generalizar.	La técnica de muestreo utilizada en nuestro estudio (muestreo aleatorio simple) posibilita que los resultados sean generalizables a la población.
Fiabilidad	Grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable.	Se comprobó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach: los valores del coeficiente obtenido para las distintas variables es cercano a 0,9 en todos los casos, con lo que supera con creces el umbral establecido de 0,7.

Fuente: Elaboración propia

8.2.3 Cargas factoriales y comunalidades

Una vez analizada la validez y fiabilidad, vamos a realizar un análisis factorial exploratorio con objeto de observar las distintas dimensiones o factores que subyacen en nuestra escala de medida. Es decir, queremos comprobar si efectivamente las 41 variables contempladas en el cuestionario se agrupaban en los factores considerados a nivel teórico. Para ello, realizamos un análisis factorial utilizando el método de componentes principales.

El criterio utilizado para calcular el número de factores a extraer fue el criterio de raíz latente, que indica que sólo los factores que tienen raíces latentes o autovalores mayores que 1 son significativos y deben ser considerados para el análisis. En este sentido, se considera que el uso del autovalor para establecer un corte es el más fiable cuando el número de variables está entre 20 y 50 (Hair et al., 2004), como es nuestro caso, ya que contamos con 41 ítems. Siguiendo dicho criterio, es decir, observando que todos los factores obtenidos contaban con un autovalor superior a la unidad (justifican la varianza de al menos una variable), obtuvimos un modelo factorial compuesto por siete factores que agrupaban a las 41 variables observadas (Véase Tabla 8.8).

Por tanto, observamos que tanto la gestión del conocimiento como los resultados del CRM presentaban una doble dimensión, es decir, podían descomponerse en dos factores. La doble dimensión de los resultados del CRM ya fue considerada a nivel teórico, puesto que afirmamos que incluía tanto resultados financieros como resultados de mercado. Por su parte, a nivel teórico observamos que la gestión del conocimiento, siguiendo indicaciones de Lin y Lee (2005) estaba compuesta por tres dimensiones fundamentales: adquisición, aplicación y difusión. No obstante, nuestros datos empíricos revelan una doble dimensión del concepto, por lo que dividimos la gestión del conocimiento en dos variables: capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento y capacidades de difusión y transmisión del conocimiento. Por tanto, la hipótesis 3 planteada en nuestro modelo pasaría a dividirse en las siguientes subhipótesis:

- **H3a1:** *Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.*
- **H3a2:** *Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.*
- **H3b1:** *Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.*
- **H3b2:** *Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.*

El modelo factorial obtenido, compuesto por siete factores, explicaba el 71,78% del total de la varianza, por lo que consideramos que alcanza un poder explicativo satisfactorio. A continuación detallaremos la composición de los factores obtenidos.

El primer factor, denominado *orientación al cliente*, agrupa los siete ítems que fueron incluidos en la escala de medida. El segundo factor es denominado *gestión del conocimiento: adquisición y aplicación* e incluye ocho ítems que hacen referencia a los procesos de adquisición de conocimiento sobre clientes, competidores, etc. y su aplicación en la toma de decisiones. El tercer factor, llamado *gestión del conocimiento: difusión y transmisión*, agrupa tres ítems que reflejan los procesos de difusión de conocimiento entre los empleados del hotel. Por otra parte, los factores cuarto y quinto hacen referencia a *variables organizativas y tecnología*, e incluyen los ítems que fueron considerados al diseñar la escala de medida (10 y 6 ítems respectivamente). Por su parte, los factores sexto y séptimo hacen referencia a las dos perspectivas consideradas a la hora de analizar los resultados del CRM: *resultados financieros*, que agrupa 4 ítems y *resultados de mercado*, que incluye los 3 restantes.

En la tabla siguiente (Véase Tabla 8.8) podemos observar las cargas factoriales de cada una de los factores obtenidos así como su índice de fiabilidad, que sigue siendo superior a 0,7 en todos los factores.

Tabla 8.8: Fiabilidad de las escalas de medida y cargas factoriales

Factores	Número de ítems/variables	Ítems/variables	Cargas factoriales	Alfa de Cronbach
Orientación al cliente	7	OC1 OC2 OC3 OC4 OC5 OC6 OC7	,789 ,814 ,755 ,849 ,763 ,774 ,722	0,889
Gestión del conocimiento (adquisición y aplicación)	8	GC1 GC2 GC3 GC4 GC5 GC6 GC7 GC8	,744 ,780 ,837 ,832 ,835 ,740 ,754 ,812	0,913
Gestión del conocimiento (difusión/transmisión)	3	GC9 GC10 GC11	,933 ,926 ,908	0,912
Variables organizativas	10	ORG1 ORG2 ORG3 ORG4 ORG5 ORG6 ORG7 ORG8 ORG9 ORG10	,740 ,798 ,817 ,756 ,788 ,813 ,765 ,839 ,747 ,599	0,916
Tecnología	6	TEC1 TEC2 TEC3 TEC4 TEC5 TEC6	,789 ,828 ,886 ,865 ,680 ,859	0,897

Factores	Número de ítems/variables	Ítems/variables	Cargas factoriales	Alfa de Cronbach
Resultados financieros del CRM	4	RDOS1 RDOS2 RDOS3 RDOS4	,908 ,767 ,953 ,917	0,906
Resultados de mercado del CRM	3	RDOS5 RDOS6 RDOS7	,941 ,976 ,963	0,957

Las **cargas factoriales** nos indican las correlaciones entre las variables originales y cada uno de los factores. Así, cuanto mayor sea el tamaño absoluto de la carga factorial, más importante resulta la carga al interpretar la matriz factorial. En este sentido, como regla empírica para examinar la relevancia de las cargas se considera que las superiores a 0,3 están en el nivel mínimo, las superiores a 0,4 se consideran más importantes y las cargas de 0,5 o mayores se consideran prácticamente significativas (Hair et al., 2004). No obstante, dichos autores defienden que las cargas factoriales deben evaluarse con criterios estadísticos más estrictos. Para ello, desarrollaron un cálculo de la significatividad de las cargas factoriales (con un nivel de significación del 0,05) según diferentes tamaños muestrales. En este sentido, observaron que para muestras superiores a 150 observaciones (como es nuestro caso), las cargas factoriales que superan un valor de 0,45 se consideran estadísticamente significativas (Hair et al., 2004).

En la tabla 8.7 observamos como las cargas factoriales obtenidas en nuestro estudio son superiores a 0,5 en todos los casos, alcanzando valores superiores a 0,7 en la mayor parte de las variables consideradas. Por tanto, podemos afirmar que dichas cargas son estadísticamente significativas y relevantes, por lo que no es necesario eliminar ninguna variable de las consideradas.

Por último, analizaremos las **comunalidades** (Véase Tabla 8.9), que reflejan la proporción de la varianza de una variable que puede ser explicada por

el modelo factorial obtenido. Estudiando las comunalidades de la extracción podemos valorar qué variables son peor explicadas por el modelo, por lo que deben observarse sus valores para evaluar si las variables alcanzan niveles aceptables de explicación. En este sentido, (Hair et al., 2004) proponen, como criterio para dicho análisis, el especificar que al menos sea explicada la mitad de la varianza de cada variable, con lo que las variables con comunalidades inferiores a 0,5 se consideran insuficientemente explicadas y deben eliminarse.

Tabla 8.9: Análisis de comunalidades de los factores obtenidos

Factores	Número de ítems/variables	Ítems/variables	Comunalidades
Orientación al cliente	7	OC1	,622
		OC2	,663
		OC3	,570
		OC4	,721
		OC5	,582
		OC6	,599
		OC7	,522
Gestión del conocimiento (adquisición y aplicación)	8	GC1	,554
		GC2	,609
		GC3	,700
		GC4	,693
		GC5	,697
		GC6	,548
		GC7	,568
		GC8	,660
Gestión del conocimiento (difusión/transmisión)	3	GC9	,870
		GC10	,857
		GC11	,825
Variables organizativas	10	ORG1	,548
		ORG2	,637
		ORG3	,668
		ORG4	,572
		ORG5	,620
		ORG6	,661
		ORG7	,585
		ORG8	,705
		ORG9	,559
		ORG10	,359

Factores	Número de ítems/variables	Ítems/variables	Comunalidades
Tecnología	6	TEC1 TEC2 TEC3 TEC4 TEC5 TEC6	,623 ,686 ,786 ,749 ,462 ,738
Resultados financieros del CRM	4	RDOS1 RDOS2 RDOS3 RDOS4	,825 ,588 ,909 ,840
Resultados de mercado del CRM	3	RDOS5 RDOS6 RDOS7	,886 ,953 ,927

En nuestro caso observamos que sólo 2 variables del modelo: ORG10 y, TEC5 cuentan con una comunalidad inferior a 0,5. Tras comprobar que las cargas factoriales de dichos ítems eran las que mostraban un menor impacto en cada una de las respectivas variables (variables organizativas y tecnología) hemos procedido a su eliminación con objeto de mejorar la capacidad explicativa de la escala de medida.

Por tanto, tras realizar el análisis factorial exploratorio y depurar la escala propuesta inicialmente, obtenemos una escala de medida mejorada compuesta por 39 ítems, que será utilizada en el siguiente epígrafe para la realización del análisis factorial confirmatorio.

8.3 Análisis factorial confirmatorio: modelo de ecuaciones estructurales

El análisis de ecuaciones estructurales constituye una poderosa técnica de análisis multivariante cada vez más utilizada en la investigación en ciencias sociales (Luque, 2000). Es más, los modelos de ecuaciones estructurales o *Structural Equation Modeling* (en adelante SEM), constituyen uno de los desarrollos recientes más importantes dentro del análisis multivariante para llevar a cabo investigaciones en el área de Dirección de Empresas (Céspedes y Sánchez, 1996).

El SEM es un método multivariante que permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia. Es particularmente útil cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en ulteriores relaciones de dependencia (Hair et al., 2004). Estos modelos pueden considerarse como una ampliación de la regresión en la que los errores de medida están permitidos y también como un análisis factorial que permite tanto relaciones directas como indirectas entre las variables. En definitiva, este método puede considerarse como una extensión de la regresión y del análisis factorial.

La utilización de SEM permite, en primer lugar, evaluar la idoneidad del modelo teórico bajo estudio respecto a los datos empíricos, y en segundo lugar, examinar la significación de hipótesis específicas. Por tanto, la metodología SEM proporciona un método directo para tratar con múltiples relaciones simultáneas a la vez que se da eficacia estadística, y permite evaluar las relaciones exhaustivamente y proporcionar una transición desde el análisis exploratorio al confirmatorio (Hair et al., 2004).

Además, el análisis de ecuaciones estructurales incorpora variables no observables directamente, denominadas variables latentes o constructos, que sólo pueden ser *medidas* a través de otras variables directamente observables (Luque, 2000). Por ello, la metodología SEM incluye un modelo de medida, que definirá la relación entre las variables observables y las latentes, y un modelo estructural, que medirá las relaciones entre las variables latentes, especificando qué variables latentes influyen directa o indirectamente en los valores de las otras variables

(Lévy y Varela, 2003). Por ello, se trata de una metodología que permite aceptar el error de medida como inherente al estudio, de forma que se introduce como parte de la especificación del modelo, y de esta manera es posible cuantificar la calidad de la medición de los datos.

Todas las ventajas expuestas anteriormente justifican la utilización de la metodología SEM como instrumento básico de análisis en el presente trabajo de investigación.

Por otra parte, uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta al plantear un modelo de ecuaciones estructurales, es que cada relación causal que se establezca ha de obedecer a una justificación basada en la teoría, en la experiencia o en la práctica obtenida por la observación del mundo real (Luque, 2000). En este sentido, tanto el modelo como las hipótesis que contrastaremos empíricamente en este estudio parten de una justificación teórica expuesta en capítulos anteriores.

La modelización de ecuaciones estructurales puede tratar una amplia variedad de relaciones causales. Entre los tipos más comunes de análisis desarrollados están el análisis factorial confirmatorio y la estimación de modelos de ecuaciones estructurales. El análisis factorial confirmatorio es particularmente útil para la validación de escalas de medida para los constructos específicos, ya que permite verificar su estructura factorial y explorar si son necesarias modificaciones significativas para mejorar la calidad de la escala. Por su parte, la estimación de modelos, como su nombre indica, permite estimar modelos basados en la teoría y evaluar su significación estadística.

A continuación, al igual que hicimos con el análisis factorial exploratorio, en el siguiente apartado explicaremos detalladamente los distintos supuestos básicos del modelo de ecuaciones estructurales para su correcta aplicación. Posteriormente, realizaremos un análisis factorial confirmatorio con objeto de depurar la escala de medida y finalmente llevaremos a cabo la estimación y evaluación del modelo planteado utilizando SEM.

8.3.1 Supuestos básicos del modelo de ecuaciones estructurales

Antes de proceder a realizar el análisis estadístico, es preciso analizar cuales son los supuestos básicos del modelo de ecuaciones estructurales, puesto que el incumplimiento de los mismos afectará negativamente a los resultados. En este sentido, SEM comparte diversos supuestos con otros métodos estadísticos multivariantes, como son la independencia de las observaciones (ausencia de colinealidad entre las variables), y la necesidad de que los datos hayan sido obtenidos mediante muestra aleatoria de los datos (Hair et al., 2004). Además, SEM es más sensible a las características distribucionales de los datos, particularmente al incumplimiento de la normalidad multivariante. También conviene que el tamaño de la muestra analizada sea elevado (Cea, 2004). El incumplimiento de tales supuestos afectará negativamente a los resultados, por lo que, a continuación, profundizaremos en cada uno de los supuestos básicos y analizaremos como se cumplen en nuestra investigación:

a) **Tamaño muestral.** El tamaño de la muestra es clave en la significatividad de los resultados del análisis (Cea, 2004). El tamaño no sólo repercute en la estimación del error de muestreo, sino que también afecta a los índices de ajuste. En este sentido, Hair et al. (2004) destacan que aunque no existe ningún criterio que dicte el tamaño de muestra necesario, se recomiendan tamaños que vayan entre 100 y 200 observaciones. Nuestra muestra está compuesta por 153 observaciones, por lo que contamos con un tamaño muestral adecuado.

b) **Normalidad multivariante.** Su existencia es imprescindible para garantizar que los valores críticos que determinan la significatividad de cada coeficiente del modelo, y la del modelo en su conjunto, sean correctos (Cea, 2004). Por esta razón, es fundamental que el investigador compruebe la existencia de normalidad multivariante antes de proceder al análisis de los datos. En este sentido, es importante considerar que la normalidad univariante no garantiza la normalidad multivariante (Hair et al., 2004). La contrastación de la normalidad univariante es relativamente sencilla: para ello debe analizarse la asimetría y la curtosis de los datos. En este sentido, como nivel máximo la asimetría univariante debe ser inferior a 1,0 para todas las variables incluidas en el análisis (Cea, 2004).

Pues bien, analizando la asimetría y curtosis de las variables a incluir en el modelo (Véase Tabla 8.10) podemos observar como en nuestros datos no se cumple dicho requisito, observándose además una curtosis bastante elevada (especialmente en las variables referidas a orientación al cliente).

Tabla 8.10: Asimetría y curtosis de las variables analizadas

Variable	Asimetría	Curtosis
OC1	-2,534	7,661
OC2	-2,524	8,285
OC3	-1,800	4,963
OC4	-2,259	6,798
OC5	-2,603	8,954
OC6	-1,493	2,712
OC7	-1,459	1,718
GC1	-,974	,652
GC2	-1,149	1,083
GC3	-1,170	1,828
GC4	-1,279	1,968
GC5	-,883	,853
GC6	-1,089	1,232
GC7	-,625	,074
GC8	-,967	,899
GC9	-1,327	1,563
GC10	-1,310	1,827
GC11	-1,282	1,899
ORG1	-1,063	,908
ORG2	-1,922	4,050
ORG3	-2,170	5,679
ORG4	-1,643	3,267
ORG5	-2,050	5,962
ORG6	-1,718	2,971
ORG7	-,943	,156
ORG8	-,915	,165
ORG9	-,494	-,531
TEC1	-,509	-,507
TEC2	-1,060	,687
TEC3	-1,048	,453
TEC4	-,854	,094
TEC6	-,873	-,182
RDOS1	-,334	,018
RDOS2	-,188	,078
RDOS3	-,498	,102
RDOS4	-,522	,495
RDOS5	-,665	,155
RDOS6	-,739	,180
RDOS7	-,784	,243

Aunque observamos que analizando la asimetría y curtosis los datos no parecían ser normales a priori, con objeto de profundizar en la cuestión y contrastar estadísticamente dicha normalidad, realizamos la Prueba de Kolmogorov-Smirnov. Dicho contraste es una prueba no paramétrica de bondad del ajuste que sirve para contrastar la hipótesis nula de que la distribución de una variable se ajusta a una determinada distribución teórica de probabilidad, en este caso la distribución de contraste fue la normal.

Pues bien, tras realizar la Prueba de Kolmogorov-Smirnov para cada una de las variables analizadas, observamos como la significación de los contrastes fue cercana a cero en todos los casos, por lo cual podemos rechazar la hipótesis de normalidad de los datos y concluir que las puntuaciones de las variables no se ajustan a una distribución normal.

Con el fin de solucionar la no normalidad de los datos, y siguiendo las indicaciones de Luque (2000), Cea (2004) y Hair et al. (2004) procedimos a realizar distintas transformaciones de los mismos, utilizando el método de Box-Cox. Dichas transformaciones fueron realizadas con el software estadístico Minitab 14, y tras la transformación de los datos procedimos a comprobar si efectivamente dichas transformaciones habían solucionado los problemas de no normalidad observados. Sin embargo, al realizar nuevamente los contrastes de normalidad de Kolmogorov-Smirnov observamos que se seguía rechazando la hipótesis de normalidad de los datos, probablemente debido a la fuerte curtosis que no había sido corregida totalmente.

Al ser la normalidad univariante requisito necesario para alcanzar la normalidad multivariante, podemos afirmar que, efectivamente, nuestros datos no cumplían dicho supuesto. No obstante, aplicamos también un test específico para la normalidad multivariante: el coeficiente de Mardia, que analiza la curtosis multivariante. En este sentido, se considera que el valor de dicho coeficiente debe ser reducido, ya que valores elevados (mayores que 1,96) indican una fuerte curtosis multivariante (Byrne, 1994). En nuestro caso, el estimador de Mardia normalizado alcanzó un valor de 37,41 lo que vuelve a corroborar la violación del supuesto de normalidad multivariante.

Una vez contrastada la no normalidad de los datos, y observando que las transformaciones realizadas no lograron solucionar el problema, procedimos a buscar una solución alternativa para la estimación de modelos SEM con datos no normales. Para ello, el programa estadístico EQS 6.1 permite estimar indicadores robustos de bondad del ajuste, así como el estadístico chi-cuadrado robusto, denominado *Satorra-Bentler scaled statistics* que corrige la chi-cuadrado teniendo en cuenta la no normalidad de las variables (Satorra y Bentler, 1994; Byrne, 1994; Satorra y Bentler, 2001; Bentler, 2000). Por tanto, para que la no normalidad de los datos no supusiera un problema a la hora de estimar e interpretar el modelo, utilizamos dicho software para el análisis de los datos.

c) **Ausencia de colinealidad entre las variables.** Por colinealidad se entiende la existencia de correlación entre las variables independientes (Cea, 2004). En el modelado de ecuaciones estructurales, la colinealidad ha de ser la mínima posible, por su efecto negativo en los errores típicos de los coeficientes de las variables, restando significatividad estadística a los coeficientes estimados. En nuestro estudio, hemos analizado la matriz de correlaciones entre las 39 variables independientes y hemos observado que sus valores no eran elevados, resultando ser inferiores a 0,8, valor de referencia habitualmente aplicado para denotar una colinealidad elevada (Cea, 2004). Por ello, podemos afirmar que no existen problemas de colinealidad en nuestros datos.

d) **Muestra aleatoria de los encuestados.** Cuando analizamos la técnica de recogida de datos en capítulos anteriores, indicamos que la técnica de muestreo utilizada fue el muestreo aleatorio simple, por lo cual también se cumple dicho requisito básico para la aplicación de SEM.

8.3.2 Depuración de la escala de medida

En primer lugar, procedemos a realizar una análisis factorial confirmatorio con objeto de depurar los ítems de la escala de medida a utilizar en el modelo SEM. Como comentamos anteriormente, el análisis factorial confirmatorio es un caso particular y reducido del análisis de ecuaciones estructurales, cuyo potencial está en su utilidad para validar las escalas de medida, cuestión clave para la

generalización posterior de los resultados (Luque, 2000). Por tanto, a diferencia del análisis factorial exploratorio, el análisis factorial confirmatorio (AFC) se configura como una técnica multivariante *confirmatoria*, que se utiliza para evaluar la validez de una serie de ítems como medida de otras variables de interés teórico (variables latentes) que no pueden ser observadas directamente.

En nuestro caso, el AFC se utilizó con objeto de depurar la escala de medida planteada para las distintas variables latentes del modelo: orientación al cliente, gestión del conocimiento (en su doble vertiente), variables organizativas, tecnología y resultados del CRM (financieros y de mercado).

Para ello, se efectuó un análisis factorial confirmatorio utilizando ecuaciones estructurales (EQS 6.1) y procedimos a depurar la escala de medida siguiendo el procedimiento utilizado por Sin, Tse y Yim (2005) y recomendado por diversos manuales (Luque, 2000; Cea, 2004; Hair et al., 2004). En este sentido, para mejorar el ajuste del modelo de medida se eliminaron diversos ítems que presentaban las siguientes características: sus residuos normalizados eran elevados, sus cargas factoriales y coeficientes de determinación eran reducidos o mostraron cargar simultáneamente en más de una variable latente. Siguiendo estos criterios se eliminaron 8 ítems de la escala de medida: OC5, OC6, OC7, ORG5, ORG7, TEC1, TEC6 y RDOS2. Tras dicha eliminación se observó que el ajuste de la escala mejoraba notablemente (utilizamos medidas de ajuste absoluto, incremental y del modelo de medida que serán analizadas pormenorizadamente en epígrafes posteriores).

Por tanto, tras realizar el AFC y depurar la escala de medida obtuvimos una nueva escala compuesta por 31 indicadores (Véase Tabla 8.11). Dicha escala mostró unos niveles de validez y fiabilidad superior a la propuesta inicialmente, por lo que procedimos a utilizarla para el modelado de ecuaciones estructurales.

Tabla 8.11: Escala de ítems depurada

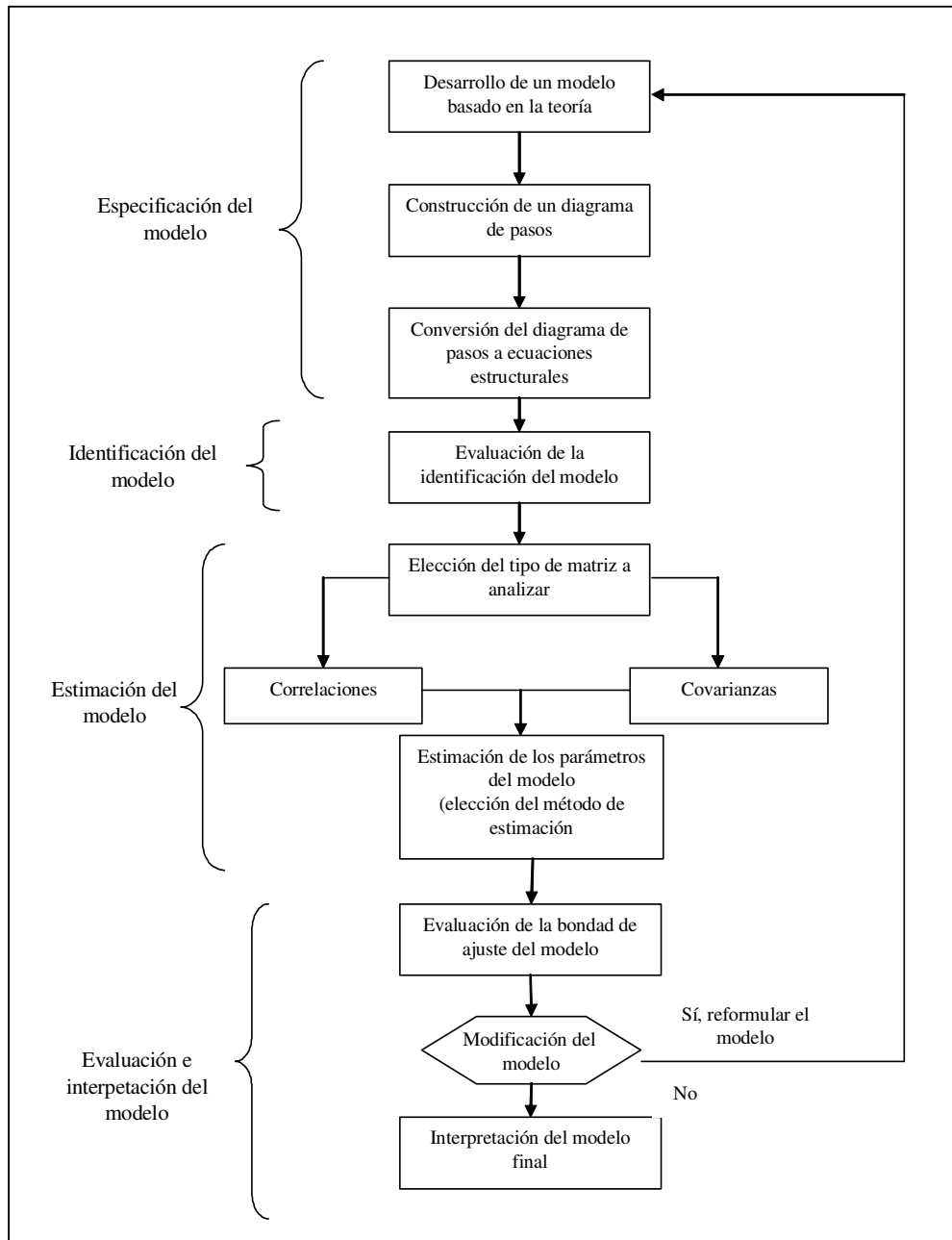
Factores	Ítems	Descripción
Orientación al cliente	OC1 OC2 OC3 OC4	<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos de negocio se orientan a la satisfacción de clientes. - La ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes. - Las estrategias de negocio se ejecutan con el objetivo de incrementar el valor para los clientes. - Supervisamos y analizamos de cerca nuestro nivel de compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes.
Gestión del conocimiento (adquisición y aplicación)	GC1 GC2 GC3 GC4 GC5 GC6 GC7 GC8	<ul style="list-style-type: none"> - Mi hotel proporciona canales que permiten que se produzca una comunicación bidireccional con los principales clientes. - Tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento sobre clientes. - Comprende las necesidades de sus principales clientes gracias a su orientación al conocimiento. - Es capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes. - Puede proporcionar información real sobre clientes que permita una rápida y precisa interacción con los mismos. - Mi hotel tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento para el desarrollo de nuevos productos y servicios. - Tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento sobre las empresas competidoras. - Tiene establecidos procesos para aplicar el conocimiento a la resolución de nuevos problemas.
Gestión del conocimiento (difusión/transmisión)	GC9 GC10 GC11	<ul style="list-style-type: none"> - Mi hotel promueve explícitamente que se comparta el conocimiento entre sus empleados. - La cultura organizativa de mi hotel estimula la adquisición y transmisión de conocimiento entre sus empleados. - Mi hotel ha diseñado procesos para facilitar la transmisión de conocimiento entre las distintas áreas funcionales.

Factores	Ítems	Descripción
Variables organizativas	ORG1 ORG2 ORG3 ORG4 ORG6 ORG8 ORG9	<ul style="list-style-type: none"> - Mi hotel ha establecido objetivos de negocio claros en relación a la adquisición y retención de clientes y los ha comunicado a toda la organización. - El CRM es considerado como una alta prioridad por parte de la alta dirección del hotel. - La alta dirección se encuentra fuertemente implicada en la implementación del CRM. - La estructura organizativa está diseñada siguiendo un enfoque centrado en clientes. - Los distintos departamentos trabajaron conjuntamente para alcanzar los objetivos del CRM. - Los programas de formación están diseñados para que el personal desarrolle las habilidades requeridas para una adecuada gestión de las relaciones con clientes. - El rendimiento de los empleados se mide y recompensa en base a la detección de necesidades de clientes y a su satisfacción por medio de un servicio adecuado.
Tecnología	TEC2 TEC3 TEC4	<ul style="list-style-type: none"> - Mi hotel tiene el hardware adecuado para servir a sus clientes. - Mi hotel tiene el software adecuado para servir a sus clientes. - Los sistemas de información del hotel están integrados a través de las distintas áreas funcionales.
Resultados financieros del CRM	RDOS1 RDOS3 RDOS4	<ul style="list-style-type: none"> - El CRM ha producido un crecimiento de las ventas. - El CRM ha incrementado la rentabilidad de mi hotel. - El CRM ha producido un incremento de la cuota de mercado.
Resultados de mercado del CRM	RDOS5 RDOS6 RDOS7	<ul style="list-style-type: none"> - El CRM ha mejorado el nivel de confianza de clientes. - El CRM ha mejorado la satisfacción de clientes. - El CRM ha mejorado el nivel de lealtad de clientes.

8.3.3 Fases del desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales

Una vez que contamos con una escala de medida válida y fiable, vamos a estimar, a continuación, el modelo de éxito para el CRM planteado en capítulos anteriores.

Figura 8.1: Etapas del proceso de desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Luque (2000)

Pues bien, para el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales es necesario que se lleven a cabo cuatro grandes fases (Luque, 2000): la especificación, la identificación, la estimación y la evaluación e interpretación de dicho modelo (Véase Figura 8.1). Seguidamente detallaremos cada una de las siguientes fases.

8.3.3.1 Especificación del modelo

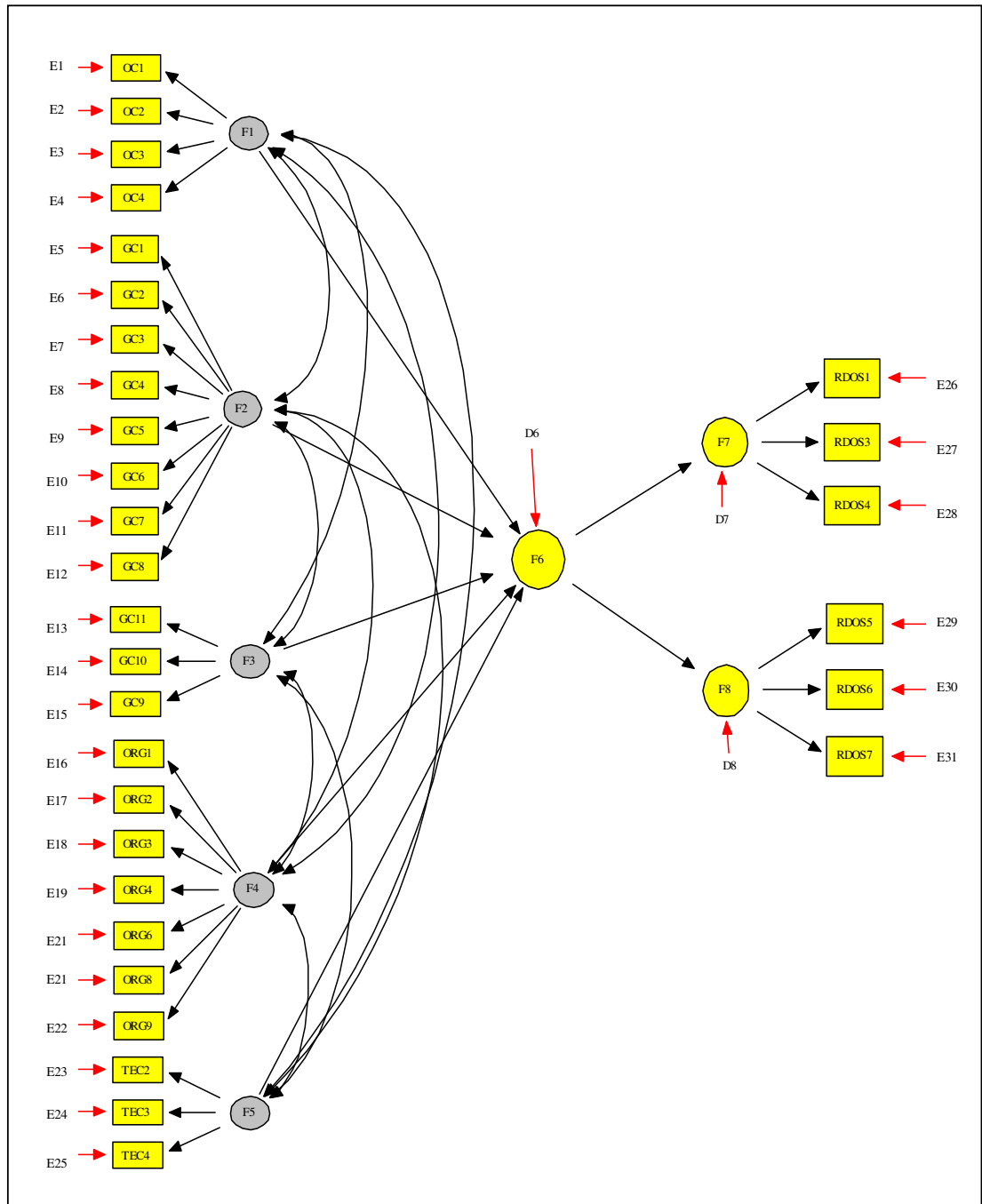
Desarrollo de un modelo basado en la teoría. Para diseñar un modelo de ecuaciones estructurales deben establecerse relaciones de dependencia entre diversas variables que se consideran relevantes en la explicación de un determinado fenómeno de estudio, de tal forma que la fuerza y convicción de tal relación dependa sólo y exclusivamente del apoyo teórico que tenga (Luque, 2000). Por tanto, debe existir un apoyo teórico bastante sólido que nos permita conocer las principales variables que operan en el modelo y sus relaciones.

En este sentido, el modelo teórico a contrastar en nuestro estudio fue analizado pormenorizadamente en el capítulo cuarto. Todas las relaciones que en él se detallan se han construido a partir de la revisión de la literatura realizada, por lo que cuenta con una base teórica sólida y consistente.

Construcción de un diagrama de pasos. Una vez que se han justificado teóricamente las variables a utilizar en el modelo, el siguiente paso será construir un gráfico en el que se representen todas las relaciones razonadas con anterioridad. A este gráfico se le conoce con el nombre de diagrama de pasos o de caminos (*path diagram*) (Luque, 2000). Dicho diagrama es más que una simple representación visual de las relaciones porque permite al investigador presentar, no sólo las relaciones predictivas entre constructos (relaciones variable dependiente-independiente), sino también las correlaciones entre los constructos e incluso entre los indicadores (Hair et al., 2004).

El *path diagram* de nuestro modelo teórico a estimar se presenta en la figura 8.2. Dicho diagrama de pasos ha sido confeccionado con el programa EQS 6.1 y a continuación comentaremos su estructura.

Figura 8.2: Path diagram del modelo a estimar



En el *path diagram* se muestran las relaciones de causalidad entre 4 constructos o variables latentes independientes: F1 (Orientación al cliente), F2 (Gestión del conocimiento: adquisición y aplicación), F3 (Gestión del conocimiento: difusión y transmisión), F4 (Variables organizativas), F5 (Tecnología) y los resultados del CRM, que aparecen recogidos en el constructo

F6. Considerando que los resultados del CRM presentan una doble dimensión: resultados financieros y de marketing, hemos optado por representarlo mediante un factor de segundo orden, que se considera responsable de la variabilidad de los factores de orden inferior, en este caso F7 (resultados financieros) y F8 (resultados de marketing).

Cada uno de los factores de primer orden especificados aparecen con sus respectivos indicadores, que fueron analizados con detalle en epígrafes anteriores. No obstante, al medir los conceptos teóricos del modelo a través de los indicadores se producen errores de medida (E), que figuran en el modelo asociados a cada indicador. De igual forma, cuando tratamos de medir un constructo o variable latente a partir de otras, se produce un término de perturbación (D), que incluye los efectos de variables desconocidas (omitidas en el modelo), los errores de medida y la aleatoriedad del proceso especificado. En nuestro modelo, los constructos endógenos (F6, F7 y F8) llevan asociados su término de perturbación. Para evitar problemas de identificación en el factor de segundo orden (Byrne, 1994), se introdujo una restricción en el modelo mediante la cual se igualaron los términos de perturbación D6 y D7.

Es importante mencionar que para el análisis del modelo se ha considerado que los constructos exógenos (F1 a F5) están correlacionados. Dicha consideración se basa en el análisis teórico realizado en el capítulo cuarto, en el cual fuimos observando como todas las variables o factores claves del éxito para el CRM (orientación al cliente, gestión del conocimiento, variables organizativas y tecnología) se encontraban estrechamente relacionadas a la hora de implementar una iniciativa de este tipo.

Conversión del diagrama de pasos a ecuaciones estructurales. Una vez desarrollado el modelo causal y representado gráficamente en un diagrama, el siguiente paso será trasladarlo a un conjunto de ecuaciones lineales que definan las relaciones entre los constructos (modelo estructural), la medida de tales constructos a través de las variables observadas (modelo de medida), y las posibles correlaciones entre las diferentes variables.

a) **Modelo estructural:** el modelo estructural representa una red de relaciones en forma de un conjunto de ecuaciones lineales que enlazan variables latentes endógenas con variables latentes exógenas. Este modelo se considera una extensión de la regresión, al establecer tantas ecuaciones como variables latentes endógenas existan. Así, cada constructo endógeno es la variable dependiente de la ecuación y el resto de constructos endógenos y exógenos relacionados son las variables independientes.

La representación en forma de ecuaciones de nuestro modelo estructural siguiendo la notación de EQS es la siguiente:

$$F6 = *F1 + *F2 + *F3 + *F4 + *F5 + D6;$$

*Resultados del CRM = *Orientación al cliente + *Gestión del conocimiento (adquisición y aplicación) + *Gestión del conocimiento (difusión) + *Variables organizativas + *Tecnología + Error.*

Los asteriscos son parámetros a estimar en el modelo y representan, en este caso, la relación de una variable latente endógena con otras variables latentes exógenas: la variable latente endógena *resultados del CRM* es efecto de las 5 variables latentes exógenas mencionadas.

Además, como hemos comentado anteriormente, los resultados del CRM son representados mediante un modelo factorial de segundo orden, lo que a su vez lleva asociado las siguientes ecuaciones estructurales:

$$F7 = *F6 + D7;$$

$$F8 = *F6 + D8;$$

En ellas observamos como, efectivamente, la variabilidad de los resultados financieros y de mercado (F7 y F8) aparece recogida en el factor de orden superior (F6).

b) Modelo de medida: este modelo especifica las variables observadas o indicadores que van a servir para medir los conceptos básicos propuestos en el modelo estructural. Para poner en forma de ecuaciones el modelo de medida, se establecerán tantas ecuaciones como indicadores posea el modelo representado en el diagrama causal. A continuación se presentan las ecuaciones del modelo de medida:

$$\begin{array}{ll} V1 = 1F1 + E1; & V17 = *F4 + E17; \\ V2 = *F1 + E2; & V18 = *F4 + E18; \\ V3 = *F1 + E3; & V19 = *F4 + E19; \\ V4 = *F1 + E4; & V20 = *F4 + E20; \\ V5 = 1F2 + E5; & V21 = *F4 + E21; \\ V6 = *F2 + E6; & V22 = *F4 + E22; \\ V7 = *F2 + E7; & V23 = 1F5 + E23; \\ V8 = *F2 + E8; & V24 = *F5 + E24; \\ V9 = *F2 + E9; & V25 = *F5 + E25; \\ V10 = *F2 + E10; & V26 = 1F7 + E26; \\ V11 = *F2 + E11; & V27 = *F7 + E27; \\ V12 = *F2 + E12; & V28 = *F7 + E28; \\ V13 = 1F3 + E13; & V29 = 1F8 + E29; \\ V14 = *F3 + E14; & V30 = *F8 + E30; \\ V15 = *F3 + E15; & V31 = *F8 + E31; \\ V16 = 1F4 + E16; & \end{array}$$

En este caso hay 31 ecuaciones, de las cuales 25 establecen la medida de los 5 constructos exógenos y las otras 6 la medida de los constructos F7 y F8, endógenos al modelo.

En las ecuaciones observamos como la carga del primer indicador a la variable latente queda fijada a 1. Esto se realiza para definir la unidad de medida de la variable latente igual a la de una de las variables observadas. De esta forma se facilita la identificación del modelo (Luque, 2000; Cea, 2004; Byrne, 1994).

8.3.3.2 Identificación del modelo

Antes de proceder a la estimación del modelo, habrá que evaluar la identificación del mismo, es decir, analizar si la matriz de entrada de datos (correlaciones o varianzas-covarianzas) permite estimaciones únicas de los parámetros no conocidos. En este sentido, los usuarios de los modelos de ecuaciones estructurales han de trabajar con modelos que estén *sobreidentificados*, es decir, modelos donde haya más valores conocidos (ecuaciones) que parámetros a estimar.

Para evaluar la identificación de modelos complejos utilizamos un conjunto de reglas necesarias y suficientes:

a) *Condición necesaria*: los grados de libertad del modelo (diferencia entre el número de correlaciones o covarianzas y el número de coeficientes del modelo propuesto) deben ser iguales o superiores a cero:

$$p \leq 1/2 (q+t) (q+t+1)$$

donde:

p: Número de parámetros a estimar

q: Número de indicadores exógenos

t: Número de indicadores endógenos

En nuestro estudio, se cumple dicha condición al existir 79 parámetros a estimar y 496 varianzas y covarianzas distintas (24 indicadores exógenos y 6 endógenos), siendo los grados de libertad de 417. Se puede decir, por tanto, que es un modelo sobreidentificado en el que existe más de una forma de estimar los parámetros.

b) *Condición suficiente*: regla de los dos pasos. El primer paso trata de comprobar la identificación del modelo de medida, para lo cual se exige que todos los indicadores se relacionen con un único factor, que cada factor esté medido al menos por tres indicadores y que los errores de medida no estén correlacionados entre sí. El segundo paso, por su parte, comprueba la identificación del modelo

estructural, exigiendo para ello que el modelo sea recursivo. Un modelo recursivo es aquel que no tiene relaciones recíprocas en el modelo estructural (Hair et al., 2004). En nuestro modelo observamos como se cumplen ambos pasos, por lo cual podemos afirmar que no existen problemas de identificación.

8.3.3.3 Estimación del modelo

Elección del tipo de matriz a analizar. Los modelos de ecuaciones estructurales pueden usar como *materia prima* la matriz de varianzas-covarianzas o la matriz de correlaciones de variables observadas. En nuestro caso, al utilizar el software estadístico EQS 6.1, introducimos los datos de las observaciones analizadas (*raw data*) y el programa calculó la matriz de varianzas-covarianzas a partir de la cual se desarrolló la estimación del modelo (Dicha matriz aparece incluida en el Anexo 2).

Estimación de los parámetros del modelo. La estimación de los parámetros de un modelo de ecuaciones estructurales se realiza mediante la minimización de una función de discrepancia entre la matriz de varianzas-covarianzas obtenida de una muestra de n observaciones, y la matriz de varianzas-covarianzas predicha por el modelo.

Para la estimación de nuestro modelo hemos utilizado el método de estimación por máxima verosimilitud (ML). Esta técnica es la función de ajuste más usada en modelos de ecuaciones estructurales y presenta múltiples ventajas: proporciona estimadores insesgados y eficientes para muestras lo suficientemente grandes y la función de ajuste permanece invariable ante los cambios de escala. Además, empíricamente se ha demostrado que el tamaño de la muestra ideal para aplicar esta técnica está entre 100 y 200 (Luque, 2000), por lo que podemos observar que nuestro tamaño muestral es adecuado (153 observaciones). No obstante, un supuesto básico para la estimación por máxima verosimilitud es la normalidad multivariante de los datos. En nuestro caso, dado que no existe normalidad multivariante en los mismos (el estimador de Mardia normalizado de la curtosis multivariante es igual a $39,10 > 1,96$) se emplearon estimadores robustos de máxima verosimilitud para ajustar el modelo de medida (Satorra y

Bentler, 2001). Los estimadores robustos cuentan con la ventaja de que sus valores son válidos, a pesar de violación de la hipótesis de normalidad en que se basa el método de estimación (Byrne, 2006).

8.3.3.4 Evaluación de la bondad de ajuste del modelo

Una vez que el modelo ha sido identificado y estimado, el siguiente paso consiste en evaluar el grado en que nuestros datos se han ajustado al modelo propuesto. Esta evaluación debe realizarse a tres niveles: evaluación del ajuste global del modelo, evaluación del ajuste del modelo de medida y evaluación del ajuste del modelo estructural (Byrne, 1994; Luque, 2000; Hair et al. 2004; Cea, 2004).

1. Ajuste global del modelo

Existirá un ajuste perfecto cuando haya una correspondencia perfecta entre la matriz reproducida por el modelo y la matriz de observaciones. Se distinguen tres tipos de medida de ajuste global: medidas absolutas de ajuste, medidas del ajuste incremental y medidas de ajuste de parsimonia. A continuación expondremos aquellas que van a ser utilizadas para evaluar la bondad del ajuste en nuestro análisis.

- a) **Medidas absolutas de ajuste:** determinan el grado en que el modelo globalmente predice la matriz de datos inicial.
 - *Estadístico chi-cuadrado:* test estadístico que mide la distancia existente entre la matriz de datos inicial y la matriz de datos estimada por el modelo. Se persigue que no existan diferencias significativas entre la matriz observada y la estimada. Por tanto, valores de la chi-cuadrado bajos, que resultan en niveles de significación mayores que 0,05 o 0,01, indican que las matrices de entrada previstas y efectivas no son estadísticamente diferentes. Dada la no normalidad de nuestros datos, consideraremos el Chi-cuadrado de Satorra-Bentler (Satorra y Benter, 1994), que suele presentar un valor inferior al anterior ya que

se calcula bajo condiciones de no normalidad. No obstante, considerando las limitaciones observadas en la aplicación del estadístico chi-cuadrado (sensibilidad al tamaño muestral y al número de categorías en la variable de respuesta), la recomendación más habitual es no restringirse únicamente a este índice de ajuste, sino complementarlo con otros índices varios (Cea, 2004).

- *RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)*: es una medida de ajuste que trata de superar los inconvenientes que presenta la chi-cuadrado cuando la muestra es lo suficientemente grande. Su valor es representativo de la bondad del ajuste que podría esperarse si el modelo fuera estimado con la población, no sólo con la muestra extraída. Los valores que van de 0,05 a 0,08 se consideran aceptables.
 - *Intervalo de confianza del RMSEA*: múltiples autores recomiendan asimismo el uso de intervalos de confianza para analizar la precisión del RMSEA estimado (Byrne, 2006). En este sentido, EQS ofrece un intervalo de confianza del 90% del valor del RMSEA estimado. Se recomienda obtener intervalos cuyo rango sea reducido, lo que refleja que el RMSEA puede considerarse un indicador preciso de bondad de ajuste.
- b) Medidas incrementales de ajuste:** van a comparar el modelo propuesto con un modelo nulo, que suele ser aquel que estipula una falta absoluta de asociación entre las variables del modelo.
- *NFI (Normed Fit Index)*: compara el ajuste entre el modelo propuesto y el nulo. El rango de variación de este índice está entre 0 y 1, siendo recomendable valores superiores a 0,9. Presenta diversos inconvenientes: es sensible al tamaño muestral y no tiene en cuenta los grados de libertad.
 - *NNFI (Nonnormed Fit Index)*: compara el ajuste por grado de libertad del modelo propuesto y nulo, viniendo a resolver los inconvenientes

que presentaba el NFI. Su valor tiende a 1 para modelos con muy buen ajuste, considerándose aceptables valores superiores a 0,9.

- *IFI (Incremental Fit Index)*: representa la proporción de covarianza total entre las variables explicada por el modelo propuesto, utilizando el modelo nulo como modelo base. El valor recomendado para un buen ajuste es $\geq 0,9$.
- *CFI (Comparative Fit Index)*: introducido por Bentler, su rango de variación oscila entre 0 y 1, indicando los valores elevados un buen ajuste del modelo. También elimina los inconvenientes de subestimación que refleja el NFI, resultando ser, por tanto, el índice más apropiado en una estrategia de desarrollo del modelo. Es por ello que Bentler (2000) recomienda la utilización del CFI para la valoración y comparación de modelos.

c) **Medidas de ajuste de parsimonia**: la parsimonia de un modelo es el grado en que se alcanza ajuste para cada coeficiente o parámetro estimado, de tal forma que estas medidas relacionan la bondad de ajuste del modelo con el número de coeficientes estimados requeridos para alcanzar ese nivel de ajuste.

- *Chi-cuadrado normada*: es el ratio de la chi-cuadrado dividida por los grados de libertad. Esta medida nos va a permitir evaluar aquellos modelos sobreajustados (cuyo ratio es inferior a la unidad) y aquellos que no presentan un ajuste suficiente a los datos (valores superiores a 2, 3 o incluso 5).
- *AIC (Akaike Information Criterion)*: es una medida comparativa entre modelos con diferente número de constructor, se suele comparar su valor con el del modelo nulo. Los valores más reducidos indican un mejor ajuste y una mayor parsimonia.

Los índices de ajuste expuestos son una selección de los más aplicados en la medición del ajuste global de un modelo de ecuaciones estructurales. A continuación analizaremos los valores de ajuste obtenidos por nuestro modelo y los compararemos con los valores recomendados para un buen ajuste (Véase Tabla 8.12).

Tabla 8.12 Índices de bondad de ajuste del modelo

Índice	Valor	Valor recomendado
<i>Chi-cuadrado de Satorra-Bentler</i>	P= 0,00006	$p \geq 0,05$
<i>RMSEA</i>	0,044	$\leq 0,05$
<i>Intervalo de confianza del RMSEA</i>	(0,032, 0,054)	Rango reducido
<i>NNFI</i>	0,910	$\geq 0,9$
<i>IFI</i>	0,921	$\geq 0,9$
<i>CFI</i>	0,919	$\geq 0,9$
<i>Chi-cuadrado normada</i>	1,289	$> 1; < 2$
<i>AIC</i>	-296,241	Valores pequeños

En la tabla anterior observamos los índices de ajuste del modelo. En primer lugar observamos que la Chi-cuadrado de Satorra-Bentler no es significativa ($p < 0,05$). No obstante, considerando las limitaciones de esta medida comentadas anteriormente, especialmente su sensibilidad al tamaño muestral, se hace necesario examinar otros indicadores para analizar la bondad de ajuste del modelo. En este sentido, podemos contemplar como el resto de índices muestran un ajuste satisfactorio. El RMSEA es inferior al valor recomendado, lo cual nos indica un buen ajuste del modelo a la población (Luque, 2000). Además, su intervalo de confianza está entre los valores 0,032 y 0,054, lo que nos indica que, con una confianza del 90%, el verdadero valor del RMSEA está incluido en dicho intervalo, indicándonos por tanto un buen nivel de precisión de dicha medida.

Para analizar el ajuste incremental, dados los inconvenientes presentados por el NFI, optamos por examinar los índices NNFI, IFI y CFI, ampliamente utilizados en la literatura. Todos ellos mostraron un valor superior a 0,9, indicando altos niveles de calidad del ajuste (Hair et al., 2004). Por último, la chi-cuadrado normada también se encuentra dentro de los límites aceptables, y el AIC muestra un valor muy reducido, lo que indica un ajuste parsimonioso en comparación con el modelo nulo (Cea, 2004). Por tanto, podemos afirmar que el ajuste global del modelo propuesto es satisfactorio.

2. Ajuste del modelo de medida

Los índices anteriormente descritos sirven para evaluar el ajuste global de un modelo de ecuaciones estructurales, al considerar conjuntamente el modelo de medida y el modelo estructural. No obstante, el nivel de ajuste de ambos modelos deben ser revisados por separado (Luque, 2000).

Para analizar el ajuste del modelo de medida, en primer lugar debe examinarse la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente. Una carga no significativa ($t < 1,96$ para un nivel de significación de 0,05) indica que ese valor es estadísticamente igual a cero, lo que supone que el indicador no explica nada de la variable latente, por lo que debe ser eliminado o transformado.

Una vez comprobada la significación de las cargas, lo siguiente es comprobar la fiabilidad de cada uno de los indicadores así como la fiabilidad compuesta del constructo. Todos los indicadores han de tener una alta consistencia interna, es decir, han de ser una medida válida del concepto a estudiar. Dicha consistencia interna va a ser medida a través de la fiabilidad compuesta del constructo, dada por la siguiente expresión:

$$\text{Fiabilidad} = \frac{(\sum \text{Cargas estandarizadas})^2}{(\sum \text{Cargas estandarizadas})^2 + (\sum \text{Errores de medida})}$$

El límite que se considera aceptable para esta medida de fiabilidad compuesta es de 0,7, aunque en estudios de carácter exploratorio se consideran adecuados valores inferiores a dicho umbral.

Otra medida utilizada para evaluar el ajuste del modelo de medida es la varianza extraída. Nos indica la cantidad global de varianza en los indicadores explicadas por la variable latente. Si este valor es alto (superior a 0,5), se considera que los indicadores miden adecuadamente dicha variable latente:

$$\text{Varianza extraída} = \frac{\sum \text{Cargas estandarizadas}^2}{\sum \text{Cargas estandarizadas}^2 + \sum \text{Errores de medida}}$$

Para evaluar la significación estadística de las cargas en nuestro modelo, se analizaron las ecuaciones de medida junto con la desviación estándar y los test estadísticos proporcionados por el programa EQS 6.1. Dada la no normalidad multivariante de los datos, se utilizaron estadísticos robustos para dicho análisis. Pues bien, se observó que todas las cargas o parámetros de las ecuaciones de medida resultaron ser estadísticamente significativas a un nivel de significación del 0,05. Por tanto, todas las variables están significativamente relacionadas con sus constructos específicos, verificando las relaciones propuestas entre los indicadores y los constructos.

A continuación, estimamos las fiabilidades y las medidas de varianza extraída para cada constructo con el fin de evaluar si los indicadores especificados son suficientes en su representación de los constructos del modelo. Los cálculos de dichas medidas se muestran en la tabla 8.13. En dicha tabla observamos como las medidas de fiabilidad y varianza extraída de los constructos del modelo superan ampliamente los valores recomendados, por lo que podemos afirmar que el ajuste del modelo de medida es satisfactorio.

Tabla 8.13: Fiabilidad y varianza extraída para los constructos

Constructo	Fiabilidad	Varianza extraída
Orientación al cliente (F1)	0,8679	0,6217
Gestión del conocimiento, adquisición. (F2)	0,9154	0,5764
Gestión del conocimiento, difusión. (F3)	0,9125	0,7769
Variables organizativas (F4)	0,9053	0,5780
Tecnología (F5)	0,8994	0,7526
Resultados financieros (F7)	0,9379	0,8343
Resultados de mercado (F8)	0,9600	0,8890

3. Ajuste del modelo estructural

Al igual que se ha examinado detenidamente el modelo de medida, también hay que prestar una especial atención al modelo estructural estimado. El examen más obvio del modelo estructural consiste en la significación de los coeficientes estimados. Así, cualquier parámetro estimado debe ser estadísticamente diferente de cero, es decir, si consideramos un nivel de significación de 0,05 (el valor de t ha de alcanzar 1,96). Un parámetro no significativo indicaría que la relación propuesta no tiene ningún efecto sustancial, por lo que debería ser eliminada y el modelo reformulado.

Otra alternativa adicional para evaluar el modelo estructural es revisar el coeficiente de determinación (R^2) de las ecuaciones estructurales, así como las correlaciones existentes entre las variables latentes, puesto que si son muy elevadas indican que tales variables están explicando información redundante y que no representan constructos diferentes.

En nuestro caso, observamos que las correlaciones en las variables latentes no eran muy elevadas (inferiores a 0,9 en todos los casos) y que el coeficiente de determinación de la ecuación de nuestro modelo era de 0,583, por lo que podemos afirmar que un nivel aceptable de la variabilidad de los resultados del CRM (el 58,3%) es explicada por el modelo propuesto.

Para contrastar la significación de los parámetros del modelo estructural se utilizaron también estadísticos robustos. En este sentido, la ecuación principal del modelo estructural planteaba la relación entre los resultados del CRM y las distintas variables latentes consideradas:

$$F6 = *F1 + *F2 + *F3 + *F4 + *F5 + D6;$$

Considerando un nivel de significación del 0,05 observamos que sólo resultó ser significativo el parámetro que relacionaba F4 (variables organizativas) con los resultados del CRM, mientras que el resto de parámetros resultaron no ser significativos.

Por otra parte, la ecuación estructural que reflejaba que los resultados del CRM eran representados mediante un modelo factorial de segundo orden, sí mostró unos parámetros estadísticamente significativos.

Una vez que hemos observado que el modelo estructural no mostraba un nivel de ajuste satisfactorio: ya que sólo uno de los parámetros de la ecuación estructural resultó ser significativo, nos planteamos la **modificación o reespecificación del modelo**.

Como indica Cea (2004), cuando el modelo empírico no alcanza niveles adecuados de ajuste, pueden introducirse algunas modificaciones en el modelo de partida en busca de una mayor adecuación. Las modificaciones o correcciones del modelo pueden suponer añadir nuevos parámetros o eliminar parámetros no significativos. Para esto último, el programa EQS ofrece la estimación del test de Wald, que evalúa el efecto de liberar un conjunto de parámetros simultáneamente en el nivel de ajuste del modelo. Pues bien, aplicando dicho test a nuestro modelo,

se recomendaba la eliminación de las relaciones entre las variables latentes y los resultados del CRM (impacto de F1, F2, F3 y F5 en F6). Por tanto, la relación planteada inicialmente demostró no ser válida en nuestros datos.

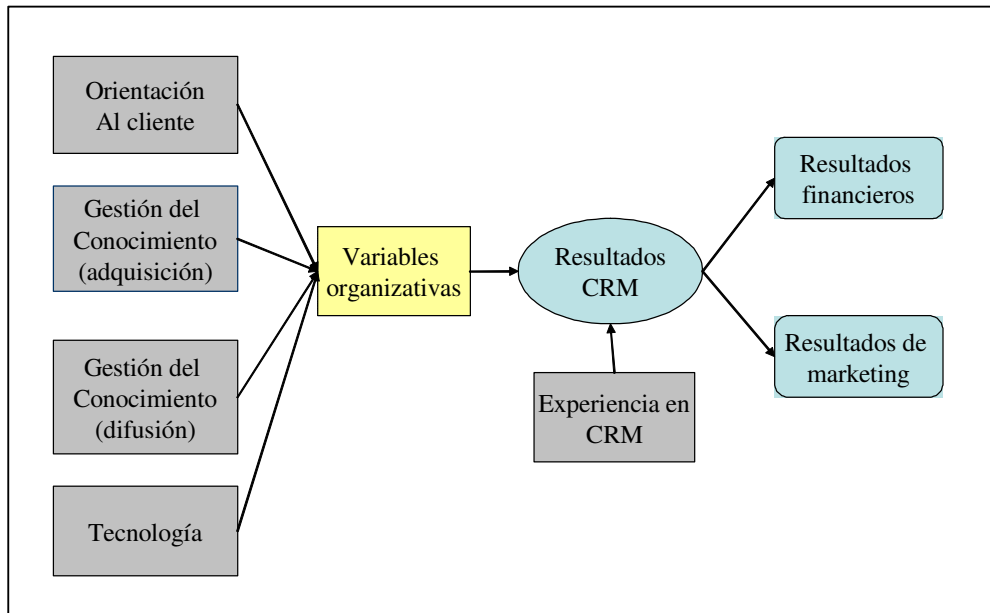
No obstante, cualquier reespecificación del modelo debe estar fuertemente apoyada en la teoría subyacente (Hair et al., 2004), por lo que acudimos a la teoría con objeto de plantear una reespecificación coherente del modelo. Pues bien, a lo largo del presente trabajo de investigación y particularmente cuando analizamos las bases teóricas del modelo (capítulo cuarto), hemos venido observando la importancia fundamental que mostraban las variables organizativas (estrategia, apoyo de la alta dirección, estructura organizativa, recursos humanos) a la hora de determinar el éxito de una estrategia CRM. En este sentido, multitud de trabajos (Ryals y Knox, 2001; Nguyen, Sherif y Newby, 2007; Chang, Liao y Hsiao, 2007; Mendoza et al., 2007) situaban a las variables organizativas como Factores Claves del Éxito fundamentales para el CRM. Por ello, nos planteamos que dichas variables organizativas podían actuar como antecedente del éxito del CRM en la organización, mediando por tanto el impacto del resto de variables (orientación al cliente, gestión del conocimiento y tecnología) en los resultados del CRM.

Por tanto, con objeto de mejorar el modelo e incrementar su capacidad explicativa, decidimos introducir las variables organizativas como variable intermedia, mediando por tanto el efecto del resto de variables explicativas en los resultados del CRM.

Por otra parte, con objeto de mejorar notablemente el poder explicativo del modelo (R^2) consideramos la posibilidad de incluir diversas variables relacionadas con características del hotel para ver si efectivamente incidían de manera significativa en los resultados del CRM, convirtiéndose, por tanto, en variables explicativas del modelo. Realizamos diversas pruebas con las variables categoría, tamaño, antigüedad y experiencia en CRM (tiempo que llevaban utilizando el sistema), resultando ser ésta última la única que incidió significativamente en los resultados del CRM, incrementando por tanto la capacidad explicativa del modelo. Por tanto, decidimos introducir la variable experiencia en CRM como

variable explicativa adicional. La estructura del nuevo modelo mejorado aparece resumida en la figura 8.3.

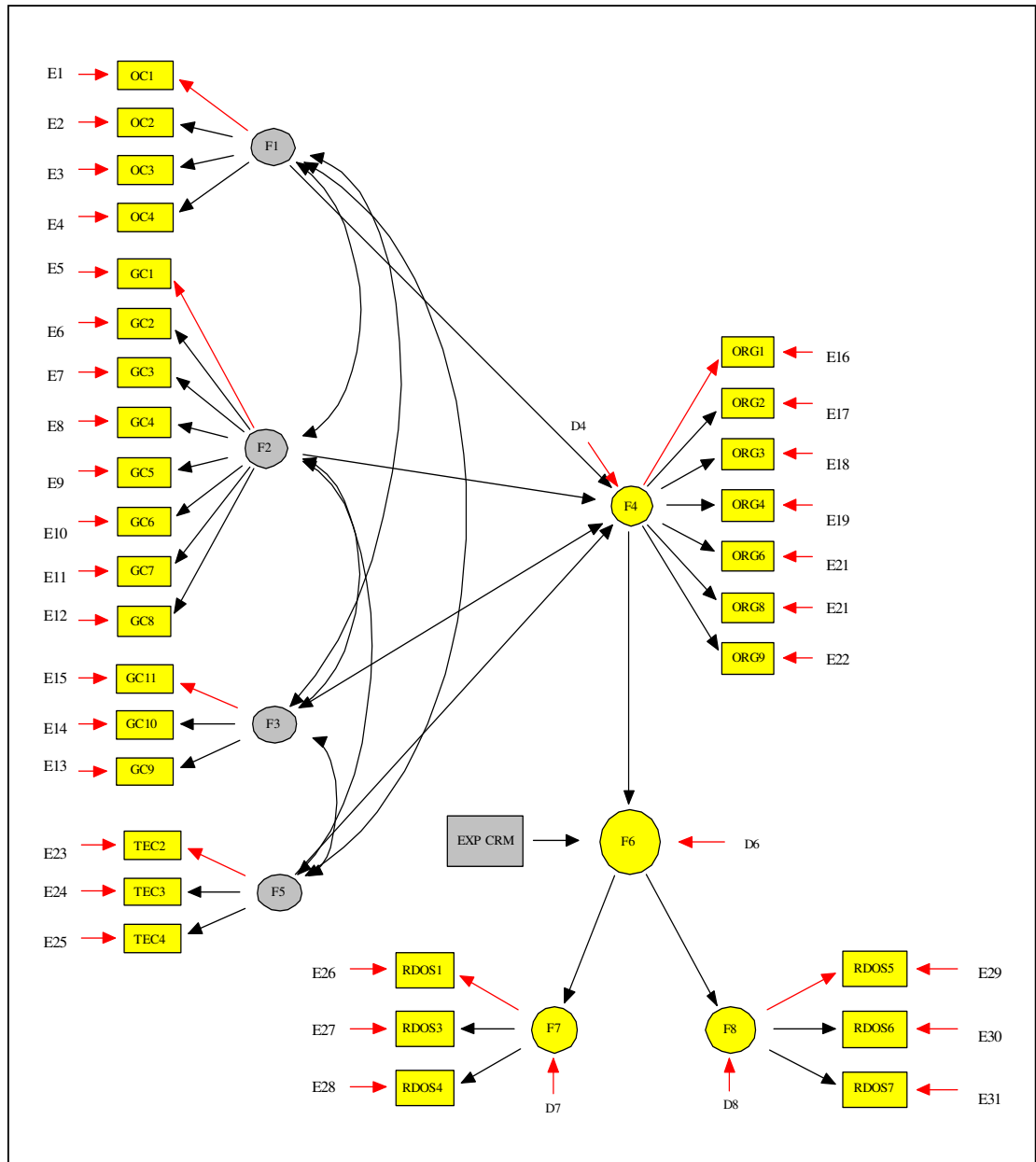
Figura 8.3: Estructura del modelo mejorado



Fuente: Elaboración propia

Por todo ello, una vez introducidas las modificaciones mencionadas, realizamos la estimación del modelo mejorado (Véase Figura 8.4). Si bien se realizaron nuevamente todas las etapas del desarrollo del modelo, a continuación pasamos a comentar exclusivamente la bondad de ajuste del modelo mejorado (Véase Tabla 8.12). No obstante, en el Anexo 2 ofrecemos una descripción de los resultados detallados de la estimación del modelo mejorado utilizando EQS 6.1.

Figura 8.4: Path diagram del modelo mejorado



Respecto a los índices de bondad de ajuste del modelo mejorado, en la tabla 8.14 podemos observar que alcanzan unos niveles aceptables. Aunque la chi-cuadrado sigue sin ser significativa, el resto de índices superan ampliamente los valores recomendados, observándose cierto grado de mejora en los índices de ajuste incremental ($\Delta CFI = 0,004$).

En segundo lugar, examinando el ajuste del modelo de medida, observamos que todas las cargas o parámetros de las ecuaciones de medida resultaron ser estadísticamente significativas a un nivel de significación del 0,05. Además, al no modificarse los ítems de medida respecto al modelo anterior, las medidas de fiabilidad y varianza extraída de los constructos no se vieron modificadas.

Tabla 8.14 Índices de bondad de ajuste del modelo mejorado

Índice	Valor	Valor recomendado
<i>Chi-cuadrado de Satorra-Bentler</i>	P= 0,00011	$p \geq 0,05$
<i>RMSEA</i>	0,042	$\leq 0,05$
<i>Intervalo de confianza del RMSEA</i>	(0,03, 0,052)	Rango reducido
<i>NNFI</i>	0,915	$\geq 0,9$
<i>IFI</i>	0,925	$\geq 0,9$
<i>CFI</i>	0,923	$\geq 0,9$
<i>Chi-cuadrado normada</i>	1,267	$> 1; < 2$
<i>AIC</i>	-327,656	Valores pequeños

Por último, para analizar el ajuste del modelo estructural, se examinó la significación de los coeficientes estimados en las ecuaciones estructurales del modelo mejorado, que eran las siguientes:

$$F4 = *F1 + *F2 + *F3 + *F5 + D4;$$

$$F6 = *F4 + *EXP CRM + D6;$$

Pues bien, utilizando estimadores robustos, en este caso observamos que todos los coeficientes estimados en dichas ecuaciones eran significativos considerando un nivel de significación del 0,05. Por tanto, podemos afirmar que, efectivamente, las variables organizativas se presentan como antecedentes de los

resultados del CRM y que se ven impactadas por las variables orientación al cliente, gestión del conocimiento y tecnología. Dichas variables no presentan un impacto directo en los resultados del CRM, sino un impacto indirecto a través de las variables organizativas. Además, observamos como la experiencia de la organización en la utilización del CRM también incidía directamente en los resultados del mismo.

Por otra parte, los coeficientes de determinación de ambas ecuaciones estructurales resultaron ser de 0,815 y 0,633 respectivamente, por lo que podemos afirmar que un 63,3% de la variabilidad de los resultados del CRM es explicada por el modelo mejorado. Por tanto, podemos observar como las modificaciones introducidas han mejorado notablemente el nivel de ajuste del modelo estructural y su capacidad explicativa.

8.3.4 Contrastación de hipótesis y resultados

En el presente epígrafe comentaremos los resultados obtenidos en el análisis del modelo mediante ecuaciones estructurales, lo que nos servirá para contrastar las hipótesis de investigación planteadas previamente.

En primer lugar, en el diagrama de la figura 8.5 podemos observar la estimación del modelo mejorado con sus respectivos coeficientes estandarizados. Sólo hemos incluido la estimación de las cargas entre los factores con objeto de clarificar su comprensión y dado que son los únicos valores que vamos a utilizar para nuestro análisis posterior.

Por otra parte, en la Tabla 8.15 ofrecemos además la estimación de los coeficientes de regresión estandarizados y no estandarizados realizada por el programa EQS 6.1 (Dichos valores también aparecen recogidos en el Anexo 2). Podemos observar como todos los valores t calculados (razones críticas) superan los valores de referencia de 1,96 para un nivel de significación de 0,05, por lo que podemos afirmar que los coeficientes estimados son estadísticamente significativos (para dichos cálculos se utilizaron estadísticos robustos).

Figura 8.5: Path diagram del modelo mejorado con solución estandarizada

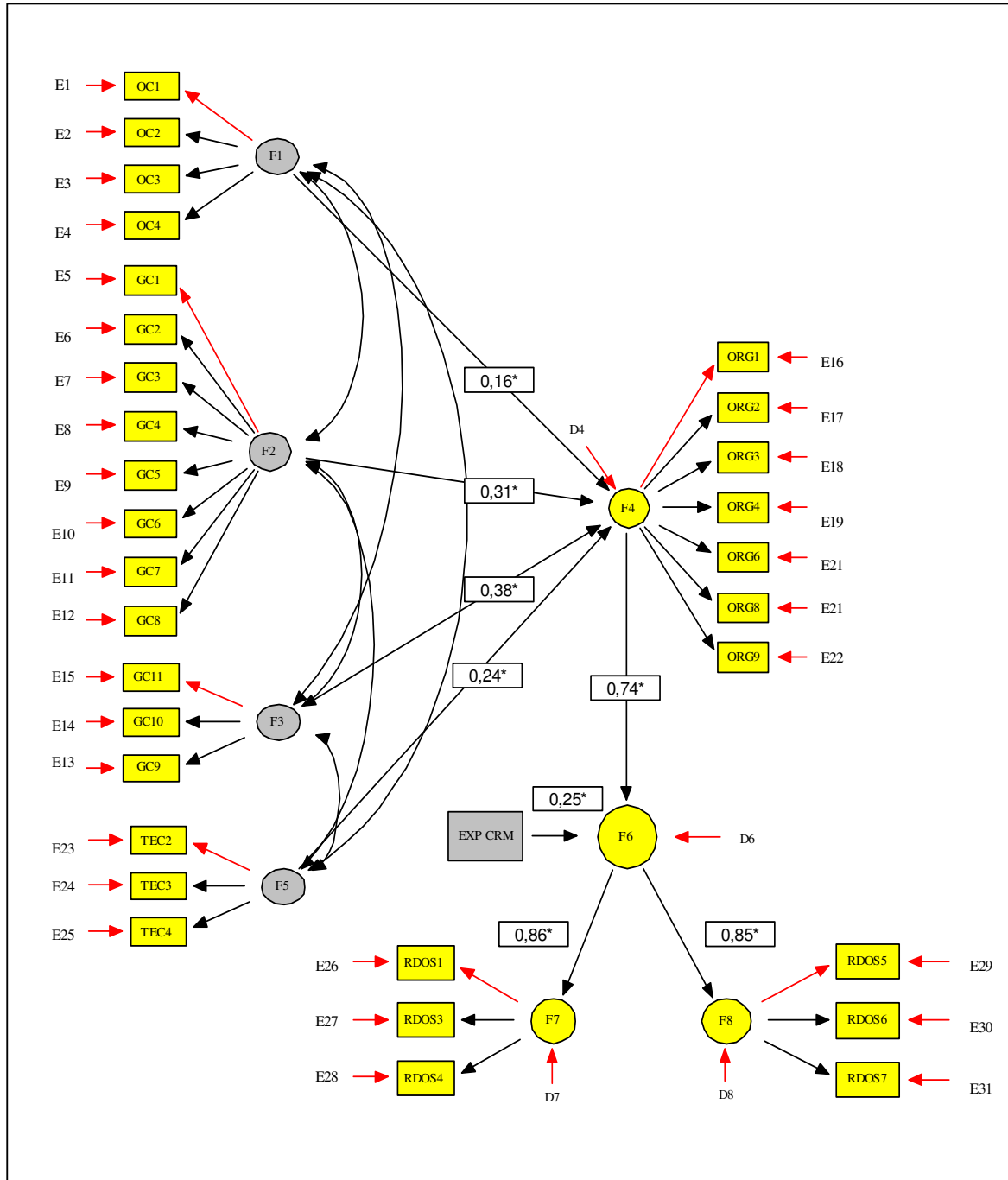


Tabla 8.15: Coeficientes de regresión estandarizados y no estandarizados

Sendero (<i>path</i>)	Coeficientes estandarizados	Coeficientes no estandarizados		
		Coeficiente	Error estándar robusto	Valor t calculado
FI → F4	0,156	0,178	0,089	1,997*
F2 → F4	0,313	0,360	0,173	2,081*
F3 → F4	0,380	0,325	0,080	4,057*
F5 → F4	0,236	0,172	0,075	2,296*
F4 → F6	0,724	0,716	0,226	3,165*
EXP CRM → F6	0,244	0,245	0,101	2,422*
F6 → F7	0,863	1,032	0,313	3,298*
F6 → F8	0,855	1,044	0,286	3,657*

A continuación vamos a proceder a contrastar las hipótesis planteadas en la definición del modelo (capítulo 4). Aunque dichas hipótesis y subhipótesis ya fueron descritas anteriormente, a continuación mostramos una tabla resumen con las mismas con objeto de recordar su contenido (Véase Tabla 8.16).

Tabla 8.16: Hipótesis y subhipótesis del modelo

Hipótesis	Subhipótesis
<i>H1: Una adecuada organización incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM.</i>	<i>H1.1: Una adecuada organización ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i>
	<i>H1.2: Una adecuada organización ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i>
<i>H2: Una adecuada gestión de la tecnología incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM</i>	<i>H2.1: Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i>
	<i>H2.2: Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i>

Hipótesis	Subhipótesis
<p><i>H3: Una adecuada gestión del conocimiento incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM</i></p>	<p><i>H3a1: Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
	<p><i>H3a2: Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
	<p><i>H3b1: Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
	<p><i>H3b2: Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
<p><i>H4: Una adecuada orientación al cliente incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM</i></p>	<p><i>H4.1: Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>
	<p><i>H4.2: Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i></p>

Seguidamente vamos a proceder al contraste de cada una de las hipótesis mencionadas mediante el análisis de los datos obtenidos de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales.

8.3.4.1 Variables organizativas y CRM

Analizando la literatura observamos como las variables organizativas ejercían un papel fundamental como determinantes del éxito del CRM. En este sentido, tanto la estrategia como la estructura organizativa y los procesos de negocio deben ser transformados para desarrollar una iniciativa CRM, por lo que el éxito de la misma dependerá de la adecuada sinergia de los sistemas tecnológicos, procesos y personas (Xu y Walton, 2005).

Considerando, por tanto, que la puesta en marcha de una iniciativa CRM implica un cambio organizativo, dentro de las variables organizativas se

incluyeron aspectos relacionados con el liderazgo ejercido por la alta dirección, gestión de recursos humanos, integración funcional y estructura organizativa.

Pues bien, los datos obtenidos en el análisis de ecuaciones estructurales, tanto del modelo originalmente planteado como del mejorado, nos permiten afirmar que, efectivamente, las variables organizativas han mostrado un impacto positivo y significativo en los resultados del CRM, convirtiéndose en la variable más relevante del modelo. Es más, teniendo en cuenta que la efectividad del CRM depende de cómo se integre dicha estrategia en los procesos y capacidades existentes en la organización (Boulding et al., 2005) hemos observado que las variables organizativas se sitúan como antecedente para el éxito del CRM, mediando incluso el efecto del resto de variables del modelo en los resultados del CRM.

Por tanto, el análisis estadístico realizado nos permite contrastar la hipótesis *H1.1: Una adecuada organización ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.*

Por otra parte, dado que el resto de variables del modelo mejorado impactan en los resultados del CRM a través de las variables organizativas, no nos ha sido posible contrastar la hipótesis *H1.2: Una adecuada organización ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.* No obstante, podemos interpretar que, dado que en el modelo planteado no existe ninguna variable a través de la cual las variables organizativas impacten indirectamente en resultados, dicha hipótesis es rechazada en nuestro modelo.

8.3.4.2 Tecnología y resultados del CRM

Los sistemas tecnológicos CRM eran considerados como un componente clave a la hora de poner en marcha una estrategia de este tipo (Mendoza et al., 2007; Hansotia, 2002). No obstante, a lo largo del presente trabajo de investigación hemos comentado en numerosas ocasiones que la tecnología constituye una condición necesaria pero no suficiente para el éxito del CRM. Por

tanto, la tecnología debe integrarse con las personas y los procesos de negocio para que el CRM se implemente con éxito en una organización.

Pues bien, dicha afirmación ha sido contrastada en nuestro análisis estadístico, ya que hemos observado que la variable tecnología mostraba únicamente un impacto indirecto en los resultados del CRM, mediado por las variables organizativas.

Por ello, la hipótesis *H2.1: Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM* ha sido rechazada, mientras que ha sido confirmada la hipótesis *H2.2: Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM*.

8.3.4.3 Gestión del conocimiento y CRM

La gestión del conocimiento, por su parte, también ha sido considerada como variable explicativa clave para el éxito del CRM, ya que, como nos indican diversos trabajos, los procesos CRM están basados en grandes dosis de conocimiento (Bueren et al., 2005). El análisis factorial realizado nos indicó que se trataba de un concepto bidimensional, por lo que, para el análisis, el concepto quedó dividido en dos dimensiones: gestión del conocimiento: adquisición y aplicación, y gestión del conocimiento: difusión y transmisión.

Observando algunas de las variables que incidían en una exitosa gestión del conocimiento de clientes (Campbell, 2003): procesos de información, implicación de la alta dirección y recompensa y evaluación del personal, podíamos comprobar la estrecha interrelación existente entre la gestión del conocimiento y las variables organizativas. Pues bien, el análisis estadístico realizado nos ha confirmado dicha interrelación, de manera que los procesos de gestión del conocimiento (tanto su dimensión de adquisición/aplicación como la de difusión/transmisión) no han mostrado un impacto directo en los resultados del CRM, sino que dicho impacto ha sido mediado por las variables organizativas.

Por tanto, quedan rechazadas las hipótesis *H3a1: Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.* y *H3b1: Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.*

No obstante, quedan confirmadas *H3a2: Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM* y *H3b2: Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.*

8.3.4.4 Orientación al cliente y CRM

La orientación al cliente, por su parte, fue la última variable explicativa incluida en el modelo. La orientación al cliente implicaba situar al mismo como centro indiscutible de todas las actividades de la empresa, por lo que constituye un bloque fundamental del clima organizativo necesario para el éxito de CRM: una organización fuertemente orientada al cliente será capaz de diseñar mejor sus procesos, ya que dicha cultura organizativa inducirá a los empleados a la comprensión de sus clientes (Bang, 2005).

Por todo lo anterior, considerábamos a la orientación al cliente como prerequisite indispensable para la implementación exitosa de una estrategia CRM, al convertirse en propulsora del cambio organizativo necesario para dicha implementación.

Al igual que ocurría con las anteriores variables, el análisis estadístico nos ha mostrado que la orientación al cliente tampoco ejerció un impacto directo en los resultados CRM, sino un impacto mediado por las variables organizativas. Por tanto, queda rechazada la hipótesis *H4.1: Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM,* pero se confirma la hipótesis *H4.2: Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.*

A continuación, en la tabla 8.17 mostramos un resumen de los resultados obtenidos en la contrastación de las hipótesis planteadas.

Tabla 8.17: Resumen de la contrastación de hipótesis

Hipótesis ampliadas		Resultado
H1.1	<i>Una adecuada organización ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i>	Confirmada
H1.2	<i>Una adecuada organización ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i>	No contrastada
H2.1	<i>Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM</i>	Rechazada
H2.2	<i>Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i>	Confirmada
H3a.1	<i>Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM</i>	Rechazada
H3a.2	<i>Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i>	Confirmada
H3b.1	<i>Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i>	Rechazada
H3b.2	<i>Las capacidades de difusión y transmisión de conocimiento en la organización ejercen un impacto indirecto en los resultados del CRM.</i>	Confirmada
H4.1	<i>Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.</i>	Rechazada
H4.2	<i>Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.</i>	Confirmada

El análisis efectuado nos permite afirmar que las variables organizativas están relacionadas positivamente con los resultados del CRM, ejerciendo un impacto directo sobre los mismos. El resto de variables (tecnología, capacidades

de adquisición y aplicación de conocimiento, capacidades de difusión y transmisión de conocimiento y orientación al cliente) no mostraron un impacto directo sobre los resultados del CRM, sino que ejercieron un impacto indirecto, mediado por las variables organizativas.

Estos resultados vienen a confirmar el papel fundamental que ejercen los factores organizativos (aspectos relacionados con el liderazgo ejercido por la alta dirección, gestión de recursos humanos, integración funcional y estructura organizativa) en la correcta implementación de una estrategia CRM. En este sentido, las variables organizativas se presentan como variable más relevante del modelo y mediando el efecto del resto de variables en los resultados del CRM.

Seguidamente argumentaremos los resultados obtenidos en base a la literatura analizada en capítulos anteriores. En este sentido, debemos resaltar que nuestro hallazgo es coherente con lo observado en la literatura, ya que la importancia de las variables organizativas como factor determinante del éxito de una estrategia CRM ha sido destacada ampliamente en multitud de trabajos (Ryals y Knox, 2001; Parvatiyar y Sheth, 2001; Hansotia, 2002; Rigby, Reichheld y Shefter, 2002; Chen y Popovich, 2003; Tsikriktsis, Lanzolla y Frohlich, 2004; Alt y Puschmann, 2004; Meyer y Kolbe, 2005; Boulding et al., 2005; Bang, 2005; Chakravorti, 2006; Letaifa y Perrien, 2007).

En primer lugar, Hansotia (2002) considera a la disposición organizativa como antecedente principal de una implementación exitosa del CRM. Asumiendo a la tecnología como facilitador clave para la ejecución de una estrategia de este tipo, subraya que tanto una adecuada disposición organizativa como una cuidadosa planificación deben preceder la gestión de las interacciones con clientes. Por lo que el éxito del CRM dependerá fundamentalmente de variables organizativas tales como: alineación con la estrategia y misión corporativa, implicación de la alta dirección en la estrategia CRM, cultura corporativa orientada al aprendizaje y al cambio e integración de las funciones tecnológicas y de marketing.

Por su parte, Boulding et al., (2005) defienden que la efectividad de las actividades CRM depende de su correcta integración en los procesos y capacidades existentes en la empresa, por lo que el resultado del CRM dependerá del contexto organizativo en el que se implemente. Dichos autores subrayan que una implementación efectiva del CRM requiere de una coordinación adecuada de tecnologías, clientes y empleados. Éstos últimos van a jugar un papel fundamental en el correcto desarrollo de la iniciativa, ya que, aunque los sistemas tecnológicos sean críticos, si la interacción humana con dichos sistemas no es adecuada, los resultados del CRM se verán en riesgo. Además, la integración del CRM en la organización, a través de personas y procesos se convierte en capacidad organizativa, que al ser difícil de imitar, constituye una fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Por otra parte, autores como Ryals y Knox (2001), Chen y Popovich (2003), Alt y Puschmann (2004) y Letaifa y Perrien (2007), también destacan el papel fundamental que juega la dimensión organizativa en el éxito de una estrategia CRM, subrayando que para alcanzar una orientación cliente-céntrica debe llevarse a cabo un cambio efectivo en los objetivos y procesos de la organización. Como principales variables organizativas que inciden en los resultados del CRM resaltan las siguientes: planificación adecuada; implicación y compromiso de la alta dirección; rediseño organizativo; cambio hacia una cultura organizativa que fomente la transmisión de información y conocimiento y la adaptación y respuesta al cambio; comunicación efectiva; formación y motivación de los empleados; cambio en los sistemas de remuneración e incentivos y puesta en marcha de procesos de seguimiento y control de resultados.

En este sentido, Chakravorti (2006) resalta que la implementación CRM implica un esfuerzo por parte de toda la organización, por lo que requiere un fuerte apoyo y liderazgo de la alta dirección. Este liderazgo es necesario para la puesta en marcha efectiva de una estrategia CRM, que implicará cambiar los procesos existentes, orientándolos hacia el cliente y dotándolos de un carácter interfuncional, y formar a los empleados, mejorando sus capacidades de orientación al mercado y recompensarlos por el efectivo logro de los objetivos del CRM.

Tsikriktsis, Lanzolla y Frohlich (2004) y Meyer y Kolbe (2005) analizaron, por su parte, las principales barreras internas para la adopción de procesos CRM y observaron que las más relevantes resultaron ser las barreras de carácter organizativo: resistencia al cambio, falta de visión directiva y motivación de los empleados, procesos de comunicación inadecuados, deficiente compromiso interfuncional y falta de integración de las actividades CRM en la organización.

Por tanto, los resultados obtenidos en nuestro modelo vienen a corroborar todo lo expuesto anteriormente, ratificando de esta manera las afirmaciones de Brynjolfsson y Hitt (2000) que demostraron, también mediante un estudio empírico, que las inversiones en TI generaban un mayor beneficio para las empresas cuando se combinaban con cambios organizativos tales como nuevas habilidades (formación), nuevas estrategias y procesos de negocio y cambios en la estructura organizativa. Por tanto, concluyeron que para materializar los beneficios potenciales de la introducción de tecnología en la empresa, eran necesarias inversiones complementarias en aspectos organizativos tales como nuevas estructuras, procesos de negocio, procesos de transmisión de conocimiento entre trabajadores, formación y nuevos sistemas de incentivos (Brynjolfsson, Hitt y Yang, 2002).

Además, Rigby, Reichheld y Schefter (2002) defienden que la implementación de una iniciativa de CRM sólo tendrá éxito tras una reestructuración profunda de la organización y sus procesos (descripción de tareas, medidas de resultado, sistemas de retribución y programas de formación) con objeto de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

A modo de resumen, los anteriores trabajos defienden que para que el CRM tenga éxito, e incida positivamente en los resultados de la empresa, debe producirse, en primer lugar, un cambio organizativo. Por tanto, como indica nuestro modelo, el resto de variables explicativas consideradas: orientación al cliente, gestión del conocimiento y tecnología, no ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM, a no ser que se produzca el cambio organizativo necesario. Lo que viene a indicar que, aunque la empresa adquiriera la tecnología más avanzada, lleve a cabo iniciativas de gestión del conocimiento o trate de

generar una orientación cliente-céntrica, si todas estas iniciativas no se integran en la organización, se lleva a cabo un rediseño organizativo y de procesos, se hace partícipe del proyecto a todo el personal y se lidera el cambio de una forma adecuada, no se obtendrán resultados exitosos en la implementación del CRM.

Por otra parte, y aunque no aparece recogido en el planteamiento inicial de hipótesis, con objeto de incrementar la calidad de ajuste del modelo original, se introdujeron en el mismo diversas variables explicativas relacionadas con características del hotel. Pues bien, se observó que las variables categoría, tamaño y antigüedad no ejercían ningún impacto significativo en los resultados del CRM, mientras que la variable experiencia en CRM (tiempo que llevaban utilizando el sistema) sí incidía significativamente en los resultados de la estrategia, incrementando por tanto la capacidad explicativa del modelo. Es decir, observamos que, efectivamente, a medida que se incrementa el tiempo de utilización de la estrategia, se incrementan también los resultados de la misma.

En este sentido, Hart, Hogg y Banerjee (2004) analizaron empíricamente el efecto del nivel de experiencia CRM en la efectividad de la misma, desde el prisma del aprendizaje organizativo. Dichos autores observaron que el uso y la experiencia en CRM mejoraban la capacidad de la empresa para obtener resultados efectivos de dicha iniciativa, incrementándose la productividad y los beneficios del CRM a medida que aumentaba el tiempo transcurrido desde su implementación. En este sentido, Peelen et al. (2006) destacan que el CRM constituye una estrategia a largo plazo, y afirman que a medida que transcurre más tiempo desde su implementación, las empresas van transformando sus aspectos organizativos y son más conscientes del impacto real de dicha estrategia en sus resultados.

Por tanto, los resultados obtenidos vienen a proporcionar evidencia empírica de que el CRM es una estrategia a largo plazo, con lo que a medida que aumenta el uso y la experiencia en CRM, se va produciendo un aprendizaje a nivel organizativo y tiene lugar el cambio necesario en la organización para que la empresa experimente un incremento en la efectividad y los resultados del CRM.

8.4 Resumen y conclusiones del capítulo

En el presente capítulo hemos proseguido con el análisis estadístico de los datos, realizando, en este caso, diversos análisis factoriales, tanto de tipo exploratorio como confirmatorio, que nos han permitido depurar y validar la escala de medida así como contrastar empíricamente el modelo de investigación planteado.

En primer lugar, el análisis factorial exploratorio realizado nos ha permitido comprobar la validez y fiabilidad de la escala desarrollada así como analizar la dimensionalidad de las variables incluidas en el modelo.

Seguidamente, mediante el análisis factorial confirmatorio depuramos definitivamente la escala de medida: tras realizar el AFC obtuvimos una nueva escala compuesta por 31 indicadores, que mostró unos niveles de validez y fiabilidad superior a la propuesta inicialmente, por lo que procedimos a utilizarla para el modelado de ecuaciones estructurales.

Utilizando la metodología de ecuaciones estructurales, hemos desarrollado el modelo de investigación propuesto en capítulos anteriores y hemos procedido a su estimación y validación empírica. Pues bien, tras llevar a cabo los distintos pasos necesarios para la modelización y comprobar la calidad de ajuste de dicho modelo, observamos que el ajuste estructural del mismo no era satisfactorio, puesto que la mayor parte de los parámetros de la ecuación estructural resultaron ser no significativos. Es decir, observamos que únicamente el impacto de las variables organizativas en los resultados del CRM resultó ser significativo, mientras que las variables orientación al cliente, gestión del conocimiento en su doble dimensión y tecnología no mostraban un impacto directo en los mismos. Por ello, procedimos a la reespecificación del modelo con objeto de mejorar la calidad de su ajuste.

En este sentido, basándonos en la teoría y en diversos test estadísticos, nos planteamos que dichas variables organizativas podían actuar como antecedente del éxito del CRM en la organización, mediando por tanto el impacto del resto de

variables (orientación al cliente, gestión del conocimiento y tecnología) en los resultados del CRM. Por ello, consideramos las variables organizativas como variables mediadoras e introducimos en el modelo otra variable explicativa: experiencia en la utilización del CRM (años utilizando el sistema) con objeto de mejorar la capacidad explicativa del modelo.

Tras dichas modificaciones, procedimos a la estimación y evaluación del modelo mejorado y observamos que la calidad de su ajuste se había incrementado notablemente y que todos los parámetros resultaron ser significativos, por lo que, efectivamente, podemos afirmar que las variables organizativas ejercen un efecto mediador en el impacto del resto de variables en los resultados del CRM.

Tras el desarrollo empírico del modelo procedimos a contrastar las hipótesis de investigación planteadas anteriormente, que fueron ampliadas para un mayor detalle. En este sentido, quedaron contrastadas las siguientes hipótesis de investigación:

- *Una adecuada organización ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.*
- *Una adecuada gestión de la tecnología ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM*
- *Unas adecuadas capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.*
- *Unas adecuadas capacidades de difusión y transmisión de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.*
- *Una adecuada orientación al cliente ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.*

Además, observamos como la variable experiencia en CRM (tiempo que llevaban utilizando el sistema) incidía significativamente en los resultados de la estrategia, incrementando por tanto la capacidad explicativa del modelo. Es decir, observamos que a medida que aumenta el tiempo de utilización de la estrategia, se

produce un aprendizaje en la organización y tiene lugar el cambio requerido en los aspectos organizativos, por lo que se van incrementando los resultados de la implementación del CRM. Este hallazgo viene a confirmarnos que, efectivamente, el CRM constituye una estrategia a largo plazo, y que su impacto en resultados se va haciendo más patente a medida que aumenta el tiempo de utilización de la estrategia.



SPICUM
servicio de publicaciones

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES



SPICUM
servicio de publicaciones

9.1 Conclusiones

En el presente trabajo de investigación nos planteamos como objetivo profundizar en el concepto del CRM, analizando su delimitación teórica y examinando las principales líneas de investigación existentes sobre la temática. Además, partiendo de la relativa novedad del concepto y de las necesidades de investigación observadas, tratamos de profundizar en el estudio de las principales variables que inciden en los resultados de la estrategia, diseñando así un modelo de éxito para la correcta implementación del CRM.

Por otra parte, partiendo de la importancia estratégica del sector hotelero y de la especial relevancia que tienen las relaciones con clientes en el ámbito de la gestión hotelera, hemos centrado nuestro estudio empírico en dicho sector, examinando su grado de implementación y uso del CRM, y validando en el mismo el modelo de éxito planteado.

Para alcanzar los objetivos de investigación, la metodología utilizada fue de carácter cualitativo y cuantitativo, ya que se basó tanto en investigación documental como empírica. La investigación documental se plasmó en una amplia revisión de la literatura sobre la temática, que nos permitió observar el estado y grado de avance de la misma. Por su parte, la investigación empírica se materializó en el estudio desarrollado en el sector hotelero español, el cual, mediante el envío de un cuestionario web a establecimientos hoteleros españoles de 3 a 5 estrellas nos permitió acceder a una muestra de 311 establecimientos. A su vez, el análisis estadístico de la información recabada nos permitió profundizar en los objetivos de investigación anteriormente mencionados.

En este sentido, a continuación detallamos las principales **conclusiones generales** del presente trabajo de investigación:

1) Dado que nuestro primer objetivo general era analizar el concepto de CRM, profundizando en su delimitación y fundamentos teóricos con objeto de avanzar hacia una definición y marco conceptual de carácter integrador, en primer lugar comentaremos las principales aportaciones obtenidas respecto al *análisis del concepto*. En este sentido, la revisión de la literatura efectuada nos ha mostrado que no existe aún una delimitación generalmente aceptada del término, con lo que existen diversos enfoques a la hora conceptualizar al CRM: enfoque tecnológico, estratégico o enfoque del CRM como filosofía de negocio.

En el presente trabajo de investigación consideramos al CRM como estrategia de negocio, y tras analizar diversas definiciones del concepto, ofrecimos nuestra propia definición, de manera que conceptualizamos al CRM como *estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, basadas en el conocimiento. Utilizando las TI como soporte, el CRM implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas.*

Al considerar al CRM como estrategia de negocio, hemos enmarcado nuestro análisis del concepto en la disciplina de la Dirección Estratégica. En este sentido, como fundamentos del CRM hemos analizado la mencionada disciplina, haciendo un especial énfasis en el enfoque de recursos y capacidades, que subraya la importancia de los aspectos internos y organizativos de la empresa (recursos y capacidades) como determinantes fundamentales de su estrategia. Por tanto, siguiendo este enfoque, para que una empresa sea capaz de establecer una ventaja competitiva, sus recursos deben trabajar juntos para crear capacidades organizativas, de carácter intangible y difíciles de imitar y sustituir.

Por otra parte, dado el carácter fundamental que ejercen las TI como posibilitadoras de la estrategia, hemos analizado la literatura específica sobre TI en el área de Organización de Empresas, encontrando multitud de estudios que analizan el potencial estratégico de las TI como fuente de ventaja competitiva. Dichos estudios resaltaban que, para que dichas tecnologías constituyan una ventaja competitiva para la empresa, deben combinarse con cambios organizativos tales como formación, nuevas estrategias y procesos de negocio, cambios en la estructura organizativa. Es decir, únicamente las capacidades de gestión de TI (proceso de organizar y gestionar las TI dentro de la empresa) parecen ser determinantes para la consecución de tales ventajas. Así, surge el concepto de iniciativa estratégica dependiente de las TI, que son definidas como movimientos competitivos que dependen del uso de TI para ser puestos en marcha, y que fomentan la creación de valor en la empresa, mejorando su eficiencia y productividad, así como su servicio al cliente. Por tanto, el CRM es conceptualizado asimismo como iniciativa estratégica dependiente de las TI.

Por otra parte, dentro del análisis del concepto hemos profundizado en la disciplina del marketing relacional, que se presenta como origen y antecedente del CRM, ya que defiende el establecimiento de relaciones de valor con clientes como base para la construcción de una ventaja competitiva sostenible. Es decir, como consecuencia de la transformación del entorno que ha tenido lugar en recientes periodos, se ha producido un cambio de paradigma en marketing, evolucionando la disciplina hacia un enfoque relacional, ya que se observa que las empresas, para seguir siendo competitivas, deben mejorar y ampliar de manera continua el valor añadido que ofrecen a sus clientes, lo que se consigue mediante el establecimiento de relaciones personalizadas con los mismos.

Por último, en relación al análisis conceptual realizado, debemos indicar también que hemos observado una profunda interrelación entre el CRM y las capacidades de gestión del conocimiento, ya que la literatura reciente ha situado a las capacidades de gestión del conocimiento como uno de los factores de éxito más significativos en la puesta en marcha de una iniciativa CRM. Por tanto, y siguiendo el enfoque basado en recursos, el conocimiento de clientes va a constituir un activo valioso y raro para las empresas, que les va a permitir

responder de forma rápida a las necesidades de los clientes y adaptarse a mercados cambiantes, por lo que podemos afirmar que los procesos CRM estarán basados en grandes dosis de conocimiento.

2) Los siguientes objetivos generales de la investigación se centraban en el análisis del estado de la investigación acerca del CRM y en el estudio de las variables que inciden en el éxito de la estrategia. Para ello, realizamos una amplia *revisión de la literatura* cuyas principales conclusiones comentaremos a continuación.

En el análisis de la literatura efectuado hemos observado como, fruto de la importancia del CRM, se está incrementando exponencialmente la investigación sobre la temática. En este sentido, siguiendo aportaciones de Romano y Fjermestad (2002, 2003) que clasifica la literatura sobre la temática en estudios empíricos y no empíricos, hemos comprobado que existen diversas líneas de investigación respecto al CRM a nivel internacional. En este sentido, centrándonos en estudios de carácter no empírico, hemos localizado una línea de estudios de carácter académico, que se centran en el análisis y delimitación conceptual del CRM y otra línea de carácter más gerencial, que se centra fundamentalmente en el análisis de sus factores de éxito y causas de fracaso, así como en los objetivos de su implementación. Por otra parte, hemos constatado que siguen existiendo numerosas carencias de investigación, en los que respecta a estudios que verifiquen empíricamente teorías sobre el CRM o que desarrollen instrumentos de medida válidos y fiables, con objeto de que la investigación sobre la temática vaya avanzando y alcance madurez como disciplina propia.

Dentro de los estudios empíricos analizados hemos encontrado asimismo diversas líneas de investigación. La primera de ellas son estudios que presentan un carácter exploratorio-descriptivo, es decir, se centran en analizar el grado de implementación del CRM en diversos sectores de actividad y las principales características de dicha implementación. En este sentido, en los estudios realizados en nuestro país hemos observado que, aunque los porcentajes de implementación del CRM se han incrementado en periodos recientes, no podemos afirmar que exista aún una implementación generalizada de la estrategia en los

distintos sectores de actividad analizados. Además, hemos localizado también una línea de estudios empíricos de carácter confirmatorio, que centran su atención en el desarrollo de modelos de éxito para el CRM y llevan a cabo su validación empírica. Su análisis nos ha permitido observar que, a priori, las capacidades tecnológicas, organizativas, la gestión del conocimiento y la orientación al mercado y al cliente se presentaban como variables más relevantes a la hora de determinar el éxito del CRM. También hemos observado como la mayor parte de modelos contemplados analizan los resultados del CRM desde una doble perspectiva: resultados financieros y resultados de mercado.

Por otra parte, la revisión de la literatura efectuada nos he permitido observar como, a pesar de los múltiples beneficios que ofrece una estrategia CRM, existen numerosos estudios que muestran altos índices de fracaso en su implementación. Hemos comprobado también como, a pesar de que se han investigado ampliamente sus Factores Claves del Éxito, sigue existiendo una carencia de investigación teórica que explique cómo dichos factores se interrelacionan entre sí, formando un sistema, y como dichas interrelaciones afectan a la correcta implementación del CRM. Por tanto, observamos la necesidad del desarrollo de un modelo integrador que guíe a las empresas en la puesta en marcha de este tipo de estrategias.

Basándonos en la revisión de la literatura efectuada y en los Factores Claves de Éxito analizados, diseñamos, por tanto, un modelo de éxito para el CRM que recoge el impacto, directo e indirecto, de cuatro variables explicativas en los resultados del CRM. Las variables que componen el modelo fueron las comentadas anteriormente: variables organizativas, tecnología, gestión del conocimiento y orientación al cliente.

La primera variable del modelo hace referencia a aspectos organizativos que inciden en la correcta implementación del CRM como son: adecuada gestión de recursos humanos, estructura organizativa y liderazgo de la estrategia, cuyo papel determinante en el éxito del CRM ha sido ampliamente observado a nivel teórico. En segundo lugar, la variable tecnología incluía aspectos como posesión de una infraestructura adecuada de hardware y software para servir a los clientes,

integración de los sistemas en las distintas áreas funcionales o disponibilidad de una base de datos centralizada y actualizada, con información valiosa de todos los clientes. Asumiendo que los sistemas tecnológicos CRM deben ser considerados como un componente clave a la hora de poner en marcha dichas iniciativas, consideramos a la adecuada gestión de la tecnología como facilitador fundamental de una estrategia CRM.

En tercer lugar, las capacidades de gestión del conocimiento también fueron incluidas como variable explicativa del modelo, puesto que gracias al conocimiento disponible sobre clientes y a su difusión en toda la organización, la empresa puede lograr una auténtica orientación cliente-céntrica, ofreciendo productos y servicios que se adapten a las necesidades de los mismos. La última variable incluida en el modelo fue la orientación al cliente, puesto que consideramos que una visión centrada en clientes supone un prerequisite indispensable para la implementación exitosa de una estrategia CRM.

Respecto a la medición de los resultados del CRM, encontramos cierta dificultad para efectuar su medición, al no existir una escala de medida validada para tal fin. Considerando la existencia de múltiples indicadores para registrar los resultados de una estrategia CRM, en nuestro modelo seguimos un enfoque bidimensional observado en estudios previos, para lo cual incluimos medidas de resultados financieros (rentabilidad, disminución de costes) y de resultados de mercado (confianza, satisfacción de clientes).

3) Respecto al *estudio empírico realizado*, los objetivos que nos planteamos fueron examinar empíricamente el grado de desarrollo e implementación del CRM en el sector hotelero español, así como llevar a cabo la validación empírica del modelo de éxito planteado para la implementación del CRM. Para ello, nuestro estudio empírico se centró en el análisis de una muestra de 311 hoteles españoles, a la cual accedimos desarrollando un muestreo aleatorio simple a un universo de 4.405 hoteles de 3 a 5 estrellas. La muestra obtenida fue representativa de la población, con un intervalo de confianza del 95,5% y un error muestral del 5,5%. A continuación comentaremos brevemente las principales conclusiones de los resultados obtenidos en el estudio empírico realizado.

En primer lugar, respecto a la implementación de estrategias CRM, observamos que un 49,2% de los hoteles encuestados afirmaron estar llevando a cabo una estrategia de este tipo, por lo que observamos un grado de implementación medio en el sector. Entre los hoteles que no estaban llevando a cabo iniciativas CRM, un 26,8% se estaban planteando su implementación futura, lo que nos demuestra el potencial de crecimiento de dicha estrategia en el sector hotelero en próximos periodos.

Por otra parte, mediante el análisis de datos observamos como los hoteles que presentaban ciertas características: alta categoría, integración en cadenas y gran tamaño, mostraban un nivel de utilización del CRM superior a la media del sector. Por tanto, los datos obtenidos nos permiten confirmar que, como indica la literatura, las variables categoría, integración en cadena y tamaño se encuentran relacionadas positivamente con la implementación del CRM. Además, observamos que los hoteles que estaban llevando a cabo iniciativas CRM registraban un mayor nivel de orientación al cliente y gestión del conocimiento que los hoteles que no lo estaban llevando a cabo. Es decir, comprobamos que, efectivamente, la implementación del CRM está asociada al desarrollo de una orientación cliente-céntrica por parte de la organización y a la puesta en marcha de prácticas de gestión del conocimiento más avanzadas.

Respecto al modelo de éxito para el CRM, el contraste empírico del mismo nos ha permitido comprobar la importancia fundamental que ejercen las variables organizativas en la correcta implementación de una estrategia CRM. Los resultados del modelo señalaron que dicha variable es la única que ejerce un impacto directo en los resultados del CRM, por lo que aspectos organizativos tales como liderazgo, comunicación, formación y retribución de los empleados o estructura organizativa adecuada, se presentan como antecedentes del éxito de una estrategia de este tipo. Es más, el resto de variables del modelo (tecnología, capacidades de gestión del conocimiento y orientación al cliente) no mostraron un impacto directo sobre los resultados del CRM, sino que ejercieron un impacto indirecto, mediado por las variables organizativas.

Por tanto, observamos que una implementación efectiva del CRM implica el desarrollo de un cambio a nivel organizativo que permita crear el clima adecuado para la puesta en marcha de una iniciativa de este tipo. Estos hallazgos vienen a indicar que aunque la empresa adquiriera la tecnología más avanzada, lleve a cabo iniciativas de gestión del conocimiento o trate de generar una orientación cliente-céntrica, si todas estas iniciativas no se integran en la organización, se lleva a cabo un rediseño organizativo y de procesos, se hace partícipe del proyecto a todo el personal y se lidera el cambio de una forma adecuada, no se obtendrán resultados exitosos en la implementación del CRM.

En este sentido, desde el prisma de la teoría de recursos contemplamos que, para que una empresa fuera capaz de establecer una ventaja competitiva, sus recursos debían trabajar juntos para crear capacidades organizativas, de carácter intangible y difíciles de imitar y sustituir. Además, analizando el potencial estratégico de las TI como fuente de ventaja competitiva, observamos que, para que dichas tecnologías constituyeran una ventaja competitiva para la empresa, debían combinarse con cambios en aspectos organizativos. Es decir, únicamente las capacidades de gestión de TI (proceso de organizar y gestionar las TI dentro de la empresa) parecían ser determinantes para la consecución de tales ventajas.

Pues bien, en el análisis realizado en el presente trabajo de investigación hemos contrastado las anteriores afirmaciones respecto al CRM. Asumiendo que el CRM constituye una estrategia de negocio facilitada por las TI, hemos observado que la simple introducción de tecnologías CRM no genera ventajas para la empresa, ni se traduce en un impacto positivo en resultados, sino que para que la iniciativa tenga éxito y constituya una fuente de ventaja competitiva, debe producirse, en primer lugar, un cambio a nivel organizativo. Es decir, sólo cuando la tecnología CRM, la orientación cliente-céntrica y las capacidades de gestión del conocimiento se integran y asumen por parte de toda la organización, se crea una *capacidad organizativa de gestión de relaciones con clientes*, la cual al ser difícil de imitar y reproducir, se convierte en fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Por último, en el análisis del modelo observamos que la experiencia en CRM (tiempo que llevaban utilizando el sistema) se presenta también como variable explicativa del mismo, ejerciendo un impacto directo en los resultados del CRM. Es decir, observamos que a medida que se incrementa el tiempo de utilización del CRM, las empresas experimentan un aprendizaje organizativo que les lleva a una utilización más eficiente de la estrategia, incrementando así los resultados de la misma.

Una vez que hemos comentado las conclusiones generales de la investigación efectuada, detallaremos algunas **conclusiones específicas** de los distintos capítulos desarrollados:

Tras la introducción, en el *capítulo segundo* profundizamos en los *fundamentos teóricos del CRM*, delimitando el marco teórico o enfoque metodológico a seguir a la hora de llevar a cabo el estudio. En este sentido, podemos afirmar que el presente trabajo se encuadra en el ámbito de la Dirección Estratégica, ya que hemos considerado al CRM como estrategia de negocio posibilitada por las TI. Observamos asimismo que el CRM se presenta como concepto clave para la gestión estratégica actual, ya que su implementación ofrece a las empresas la capacidad de diferenciarse mediante la generación de ventajas competitivas basadas en el conocimiento. Tras comprobar que no existe aún una delimitación generalmente aceptada del concepto y analizando diversas delimitaciones teóricas del mismo, propusimos una definición propia del CRM que viene a resaltar su carácter estratégico, así como la importancia del conocimiento, la orientación al cliente y el rediseño organizativo como bases fundamentales del CRM.

En el *capítulo tercero* analizamos exhaustivamente el *estado de la investigación sobre el CRM* a través de una extensa revisión de la literatura. Para clasificar los diversos trabajos consultados, seguimos las aportaciones de Romano y Fjermestad (2002, 2003) y agrupamos los estudios consultados en empíricos y no empíricos, en función de la metodología utilizada. En primer lugar, dentro de los estudios no empíricos distinguimos entre aquellos que presentaban un enfoque académico y gerencial; y dentro de los empíricos entre estudios exploratorios-

descriptivos y confirmatorios. Como principales aportaciones la revisión efectuada observamos que a pesar de que la investigación sobre el CRM ha registrado un notable avance en los últimos períodos, siguen existiendo necesidades de investigación en numerosos aspectos, entre los que podemos destacar el análisis empírico del impacto del CRM en resultados así como el estudio sistémico de las factores que inciden en su exitosa implementación. En este sentido, en la literatura se destaca el papel fundamental de los factores organizativos y de gestión en el éxito del CRM.

En el *capítulo cuarto* profundizamos en el *análisis de los factores que inciden en el éxito del CRM* con objeto de desarrollar un modelo de éxito integrador, ya que en el análisis de la literatura realizado observamos existen altos índices de fracaso a la hora de poner en práctica dicha estrategia. Además, contemplamos que sigue existiendo una carencia de investigación teórica, que explique cómo sus factores de éxito se relacionan entre sí formando un sistema y como dichas interrelaciones afectan a la correcta implementación de una estrategia CRM. Por ello, basándonos en el análisis de la literatura desarrollamos un modelo de éxito que recoge el efecto de cuatro variables (variables organizativas, tecnología, gestión del conocimiento y orientación al cliente) en el éxito de una estrategia CRM. Para todas ellas, así como para los resultados del CRM, desarrollamos una escala de medida basada también en estudios previos.

Posteriormente, en el *capítulo quinto*, con objeto de enmarcar nuestra investigación, examinamos detenidamente el *sector hotelero español*, puesto que fue el sector elegido para llevar a cabo el estudio empírico. En el análisis efectuado observamos como el sector hotelero presenta una importancia determinante dentro del sector turístico y de la economía española, tanto por el empleo y volumen de rentas generados, como por ser la forma de alojamiento más utilizada. Centrándonos en la estructura del sector, contemplamos como la gran mayoría de plazas disponibles pertenecen a establecimientos de 3 a 5 estrellas y observamos también que se está produciendo un proceso de concentración en el sector, incrementándose el número de fusiones e integraciones. Por otra parte, el análisis realizado ha puesto de manifiesto que la planta hotelera española está experimentando en los últimos años un espectacular crecimiento en lo que

respecta al número de plazas disponibles, lo que a su vez está teniendo efectos negativos en las tasas de ocupación del sector, ya que se está incrementando la competencia ante este escenario de sobreoferta.

Por otra parte, respecto a la composición empresarial del sector observamos un fuerte protagonismo de las cadenas hoteleras, que están incrementando su porcentaje de participación global. Además, observamos como los principales grupos hoteleros españoles (entre los que destacan Sol Meliá, Riu y NH) mostraron unos niveles de ocupación superiores a la media del sector.

En lo que respecta a las tendencias del sector hotelero, hemos comprobado que dichas tendencias pueden resumirse en cinco bloques fundamentales: transformación de la demanda, protagonismo de las TI, progresiva concentración y aparición de nuevas formas de gestión, fuerte incremento de la oferta disponible y emergencia de nuevos destinos turísticos competidores. Por tanto, observamos como las empresas hoteleras españolas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo ante el cual deben desarrollar una serie de medidas estratégicas orientadas a la diferenciación de su oferta y a la entrega de un mayor valor a sus clientes.

En relación al uso de TI en el sector, comprobamos como el sector hotelero español a pesar de presentar un nivel tecnológico avanzado en lo que respecta a infraestructuras tecnológicas, no muestra un nivel de implementación del CRM muy elevado. Por tanto, a pesar de que el sector hotelero se encuentra inmejorablemente posicionado para aprovechar las ventajas estratégicas que el CRM ofrece, analizando el grado desarrollo de estrategias CRM en la industria hotelera observamos aún no existe una implementación generalizada en el sector. Además, tras el análisis realizado podemos afirmar que existe un *gap* de investigación en cuanto al grado de implementación del CRM en la industria hotelera española.

En los *capítulos sexto, séptimo y octavo* se realizó la *descripción del estudio empírico y el análisis estadístico de los datos*. Seguidamente detallaremos los principales resultados obtenidos en dicho análisis.

Respecto a la metodología de investigación, la población objetivo a analizar estuvo compuesta por establecimientos hoteleros de 3 a 5 estrellas situados en España, cuya información fue obtenida de la Guía Oficial de Hoteles España 2007. A toda la población objetivo se envió un cuestionario web autoadministrado siguiendo un muestreo aleatorio simple. Finalmente, obtuvimos una muestra que ascendió a 311 hoteles de categoría superior (3 a 5 estrellas). Para comprobar que los datos obtenidos eran representativos de la población, analizamos tanto el sesgo de no respuesta como el asociado con el método de medida, asegurándonos que ninguno de ellos afectaba a los datos obtenidos.

En cuanto a los principales resultados obtenidos del análisis, respecto a su grado de implementación del CRM observamos cómo un 49,2% de los hoteles encuestados (153 hoteles) estaban llevando a cabo una estrategia de este tipo, y más de la mitad de ellos afirmaron que tal implementación tuvo lugar hace más de dos años, con lo que poseen cierto grado de experiencia y madurez en la utilización del CRM. La responsabilidad del CRM recaía fundamentalmente en el departamento comercial/marketing, seguido por la dirección general. Por otra parte, los hoteles que aún no estaban implementando el CRM señalaron como principales causas el desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen, o su intención de poner en marcha la estrategia en un futuro próximo.

En segundo lugar, al realizar el análisis bivariante observamos que, efectivamente, existen ciertas características del hotel que se encuentran directamente relacionadas con una mayor utilización del CRM. En este sentido, observamos como los hoteles de mayor categoría, que estaban integrados en cadenas y de tamaño elevado mostraron un nivel de implementación del CRM superior a la media del sector. Por tanto, contrastamos las afirmaciones observadas en estudios previos que señalaban dichas características como determinantes para el grado de inversión y uso de iniciativas tecnológicas en el sector hotelero. Respecto a la variable antigüedad (años en funcionamiento del hotel), no observamos relaciones significativas entre dicha variable e implementación del CRM.

Por otra parte, analizando la diferencia de medias entre los hoteles usuarios y no usuarios del CRM, comprobamos que los que estaban implementando iniciativas de este tipo mostraban un mayor grado de orientación al cliente y una gestión del conocimiento más desarrollada.

Por otra parte, el análisis factorial efectuada nos permitió depurar la escala de medida utilizada y comprobar su validez y fiabilidad. Por tanto, en el presente trabajo hemos desarrollado un instrumento de medida tanto para las variables que inciden en el éxito del CRM como para los resultados de dicha estrategia, cuya validez ha sido probada empíricamente.

Asimismo, con objeto de validar y contrastar el modelo de éxito para el CRM planteado utilizamos la metodología de ecuaciones estructurales. A pesar de que el modelo planteado inicialmente resultó ser identificado y válido, analizando la calidad de su ajuste observamos que existían ciertas deficiencias, ya que gran parte de los parámetros resultaron ser no significativos. Por ello, y basándonos en la teoría, procedimos a la reespecificación del modelo considerando a las variables organizativas como variable intermedia, mediando, por tanto, el efecto del resto de variables explicativas en los resultados del CRM. Además, se introdujo en el modelo la variable experiencia en CRM (tiempo que llevaban utilizando el sistema) con objeto de incrementar la capacidad explicativa del mismo. Al estimar dicho modelo mejorado observamos una notable mejora en la calidad del ajuste, ya que todos los parámetros resultaron ser significativos.

La estimación empírica de ambos modelos nos permitió contrastar las distintas hipótesis y subhipótesis de investigación planteadas. El análisis realizado nos permite afirmar que las variables organizativas están relacionadas positivamente con los resultados del CRM, ejerciendo un impacto positivo y directo sobre los mismos. El resto de variables (tecnología, capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento, capacidades de difusión y transmisión de conocimiento y orientación al cliente) no mostraron un impacto directo sobre los resultados del CRM, sino que ejercieron un impacto indirecto, mediado por las variables organizativas.

Asimismo, observamos como la experiencia en CRM también impactaba en los resultados del CRM, de manera que a medida que se incrementaban los años de utilización de la estrategia, las empresas desarrollaban el aprendizaje organizativo necesario, incrementando así los resultados de la misma.

9.2 Limitaciones de la investigación

Tras analizar las conclusiones y aportaciones de la presente Tesis Doctoral, vamos a describir sus limitaciones y las posibles líneas de investigación futuras.

Como primera limitación debemos señalar el uso de datos transversales, que nos impiden apreciar la evolución temporal del fenómeno estudiado. Además, la metodología seguida para la recogida de datos, con un cuestionario estructurado y cerrado, nos ha impedido recoger ciertos matices que hubieran enriquecido el análisis causal realizado.

En segundo lugar, la muestra obtenida, aunque es similar a la utilizada en diversos estudios del sector, no tiene un tamaño muy elevado. A pesar de que la muestra es representativa de la población con un error muestral del 5,5%, somos conscientes que un incremento en el tamaño muestral incrementaría la calidad del análisis causal realizado.

En tercer lugar, el uso de percepciones directivas para evaluar las distintas variables del modelo, así como los resultados del CRM, debería también considerarse como una limitación. En este sentido, la investigación se ha realizado con información obtenida desde la perspectiva de los directivos, con lo que el uso de información obtenida desde la perspectiva de los empleados enriquecería la calidad de la investigación. Además, para valorar los resultados del CRM se han utilizado medidas de carácter subjetivo, basadas en percepciones, al no estar disponible medidas objetivas, lo que también supone una limitación del estudio.

Por último, teniendo en cuenta los objetivos de investigación planteados inicialmente, el estudio empírico se ha centrado específicamente en el sector hotelero, con lo que no podemos afirmar que los resultados obtenidos sean perfectamente generalizables a otros sectores de actividad.

9.3 Futuras líneas de investigación

En base a las limitaciones mencionadas, proponemos las siguientes líneas de investigación futuras para seguir profundizando en el tema:

- Desarrollar estudios basados en datos longitudinales, que permitan analizar el avance del CRM en el sector hotelero español y contemplar si se siguen manteniendo las relaciones causales observadas entre los distintos factores que inciden en su éxito.
- Diseñar estudios empíricos que recojan las percepciones de los distintos agentes implicados en el desarrollo de una estrategia CRM en el sector hotelero: directivos, empleados, clientes y analizar si se producen cambios significativos en la estructura del modelo de éxito contrastado.
- Introducir cambios en la estructura del modelo, añadiendo nuevas variables explicativas que sean relevantes y que incrementen su poder explicativo.
- Aplicar el modelo de éxito desarrollado en otros segmentos del sector servicios, así como en otros sectores de actividad con objeto de observar si existen diferencias significativas en los resultados obtenidos, y comprobando, por tanto, su capacidad de generalización.
- Aplicar el modelo de éxito en el sector hotelero de otros países más avanzados en el uso del CRM, con el fin de observar si se siguen manteniendo las relaciones o si se producen diferencias significativas en las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



SPICUM
servicio de publicaciones

- Adesis (2002): Presencia en Internet del sector hotelero español. Adesis Netlife. Extraído el 11 de Octubre de 2006 de:[http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/consultoras/adesis/2002/AdesisNetlife-Presencia en Internet del%20 Sector Hotelero Espanol.pdf](http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/consultoras/adesis/2002/AdesisNetlife-Presencia%20en%20Internet%20Sector%20Hotelero%20Español.pdf).
- AECEM-FECEMD (2005): *III estudio del CRM en España*. Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional, Madrid.
- AECEM-FECEMD (2007): *IV estudio de CRM en España*. Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional, Madrid.
- AEMR (2003): *II estudio de CRM en España*. Extraído el 15 de Diciembre de 2005 de: Asociación Española de Marketing Relacional, Madrid.
- AEMR (2002): *I estudio del CRM en España*. Extraído el 20 de Diciembre de 2005 de: <http://www.fecemd.org/archivos/aemr-estudio2002.pdf> .
- Alavi, M.; Leidner, D.E. (2001): “Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues”. *MIS Quarterly*, Vol. 25, nº 1, pp. 107–136.
- Alcaide, J.C.; Soriano, C. (2007): “Como impulsar la fidelización y las relaciones con los clientes. Un asunto de la alta dirección”. *Marketing + Ventas*, Vol. 22, nº 227, pp. 8-17.
- Alet, J. (1996): *Marketing Relacional: como obtener clientes leales y rentables*. Ediciones Gestión 2000: Barcelona.
- Alfaro, M. (2004): *Temas clave de marketing relacional*. Mc Graw Hill: Madrid.

- Alt, L.; Pushmann (2004): “Successful practices in Customer Relationship Management”. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on Systems Sciences*.
- Álvarez, P. (2007): “Principales conclusiones del IV estudio de CRM. ¿Cómo está el sector en España? *Marketing + Ventas*, Vol. 22, nº 227, pp. 32-39.
- Álvarez, M.J.; De Burgos, J.; Céspedes, J.J. (2001): “Grupos de interés y estrategias medioambientales de los hoteles españoles”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, Vol. 790, pp. 163-181.
- AMA Board (1985): “AMA Board Approves New Marketing Definition”. *Marketing News*. 1 de Marzo de 1985 vol. 19, nº 1, p.1.
- AMA Board (2004): “AMA Adopts New Definition of Marketing”. *Marketing News*. 15 de Septiembre de 2004, p. 16.
- Amstrong, J.; Overton, T. (1977): “Estimating non-response bias in mail surveys”. *Journal of Marketing*, Vol. 14, nº 3, pp. 396-402.
- Anestur (Federación Española de Escuelas de Turismo) (2006): La empresa hotelera y su organización. Extraído el 30 de Octubre de 2006 de: http://www.anestur.com/BB_T16_la_empresa_hotelera_y_su_organizacion_v2.doc.
- Aramburu, N.; Sáenz, J.; Rivera, O. (2006): “Fostering innovation and knowledge creation: the role of management content”. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, nº 3, pp. 157-168.
- Arroyo, S.R.; Rodríguez, J. (1999): “La flexibilidad funcional: análisis empírico”. *La gestión de la diversidad : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, Vol. 1, , pp. 915-922.
- Auh, S.; Mengue, B. (2006): “Diversity at the executive suite: A resource-based approach to the customer orientation-organizational performance relationship”. *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 564-572.
- Bang, J. (2005): “Understanding customer relationship management from manager’s and customer’s perspective: exploring the implications of CRM fit, market orientation, and market knowledge competence”. Tesis Doctoral. University of Rhode Island.

- Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- Barreiro, J.; Barreiro, B.; Díez de Castro, J.; Losada, F.; Ruzo, E. (2004): *Rentabilice su gestión gracias al CRM*. Netbiblo, A Coruña.
- Barroso, B; Martín, E. (1999): *Marketing Relacional*. Esic Editorial: Madrid.
- Battor, M.; Zairi, M.; Francis, A. (2008): "Knowledge-based capabilities and their impact on performance: a best practice management evaluation". *Business Strategy Series*, vol. 9, nº 2, pp. 47-56.
- Beijerse, R.P. (1999): "Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, nº 2, pp. 94-109.
- Benavides, C.; Jiménez, J.; Rodríguez, J. (1991): "Innovación y empresa". *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 11, nº 29/30, pp. 47-56.
- Bentler, P.M. (2000): *EQS: Structural equations program manual*. Los Angeles: BMDP Statistical Software.
- Bentum, R.V.; Stone, M. (2005): "Customer relationship management and the impact of corporate culture –a European study". *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 13, nº 1, pp. 28-54.
- Berry, L. (1983) "Relationship Marketing" in Berry, Shostack, and Upah (eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association: Chicago.
- Berry, L.L. (1995): "Relationship Marketing of Services-Growing interest, emerging perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, nº4, pp. 236-245.
- Bloodgood, J.M.; Morrow, J.L. (2003): "Strategic Organizational Change: Exploring the role of Environmental Structure, Internal Conscious Awareness and Knowledge". *Journal of Management Studies*, Vol. 40, nº 7, pp. 1761-1781.

- Bokhari, R.H. (2005): “The relationship between systems usage and user satisfaction: a meta-analysis”. *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18, nº 2, pp. 211-234.
- Bollen, K.A. (1989): *Structural equations with latent variables*. Wiley-Interscience Publication: New York.
- Bolton, M. (2004): “Customer centric business processes”. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.53, nº 1/2, pp. 44-51.
- Bose, R.; Sugumaran, V. (2003): “Application of Knowledge Management technology in Customer Relationship Management”. *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, nº 1, pp. 3-17.
- Boulding, W.; Staeling, R.; Ehret, M.; Johnston, W.J. (2005): “A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls and Where to go”. *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 155-160.
- Brynjolfsson, E.; Hitt, L. (1996): “Paradox Lost? Firm-level Evidence on the Returns to Information Systems Spending”. *Management Science*, Vol. 42, nº 4, pp. 541-558.
- Brynjolfsson, E.; Hitt, L.M. (2000): “Beyond Computation, information technology, organisational transformation and business performance. *Journal of Economics Perspectives*, Vol. 14, nº 4, pp. 23-48.
- Brynjolfsson, E.; Hitt, L.; Yang, S. (2002): “Intangible Assets: Computers and Organizational Capital”. Extraído el 7 de Febrero de 2008 de: web.mit.edu/sloan-msa/Papers/2.3.pdf
- Bruque, S. (2001): “Ventaja competitiva, tecnologías de la información y factores humanos y de gestión. Una aplicación al sector de distribución farmacéutica”. Tesis Doctoral. Universidad de Jaén.
- Bruque, S.; Hernández, M.J.; Vargas, A. (2004): “Condicionantes humanos y de gestión en la implantación y desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación: una aplicación al sector de distribución farmacéutica”. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, Vol. 30, pp. 88-101.

- Bueno, E. (1993): *Curso básico de Economía de la Empresa: Enfoque de organización*. Editorial Pirámide: Madrid.
- Bueno, E. (1998): “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 53, nº 164, pp. 207-229.
- Bueno, E. (1999): “La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales”. Extraído el 9 de Febrero de 2008 de: <http://www.sedic.es/bueno.pdf>
- Bueno, E. (2002): “Globalización, sociedad red y competencia. Hacia un nuevo modelo de empresa”. *Revista de Economía Mundial*, Vol. 7, pp.23-37.
- Bueno, E. (2004): “Fundamentos espistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles”. *Economía Industrial*, Vol. 357, pp. 13-26.
- Bueno, E.; Morcillo, P.; Salmador, M.P. (2006): *Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Ediciones Pirámide: Madrid.
- Bueren, A.; Schierholz, R.; Kolbe, L.M; Brenner, W. (2005): “Improving performance of customer-processes with knowledge management”. *Business Process Management Journal*, Vol. 11, nº 5, pp. 573-588.
- Buttle, F.; Tumbull, J. (2004): *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Elsevier, Butterworth-Heinemann: London and Boston MA.
- Buhalis, D.; Main, H. (1998): “Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, nº 5, pp. 198.
- Byrne, B.M. (2006): *Structural Equation Modeling with EQS. Basic Concepts, Applications and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah (New Jersey).
- Byrne, B.M. (1994): *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows. Basic Concepts, Applications and Programming*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Call, D. (2005): “Knowledge management-not rocket science”. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, nº 2, pp. 19-30.

- Camisón, C. (2000): “Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical análisis”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 19, nº 2, pp. 125-143.
- Campbell, A.J. (2003): “Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 375-383.
- Castells, M. (1997): *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Vol. 1, La sociedad en red. Alianza, D.L.: Madrid.
- Castells, M. (2000): “La Ciudad de la Nueva Economía”. Extraído el 14 de Noviembre de 2007 de:
http://eprints.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism_materials/castells.htm.
- Castillo, A.M.; Abad, I. (2004): “Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial”. *Boletín Económico del ICE*, Vol. 2795, pp. 29-41.
- Cea, M.A. (2004): *Análisis Multivariable. Teoría y práctica en la investigación social*. Editorial Síntesis: Madrid.
- Céspedes, J.; Sánchez, M. (1996): “Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 3, pp. 23-40.
- Céspedes, J.; De Burgos, J. (2004): “Un análisis de las dimensiones de la gestión ambiental en los servicios hoteleros”. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, Vol. 30, pp. 5-15.
- Céspedes, J.; Pérez, P.; Valle, R. (2005): “Las practicas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 24, pp. 29-56.
- Céspedes, J.; Martínez, J. (2007): “¿Generan los clusters geográficos capacidades basadas en la gestión ambiental y la innovación? Un enfoque basado en recursos. *Cuadernos económicos del ICE*, Vol. 73, pp. 151-174.

- Chakravorti, S. (2006): “Customer relationship management: a content analysis of issues and best practices”. Tesis Doctoral. Florida International University.
- Chalmeta, R. (2006): “Methodology for customer relationship management”. *The Journal of Systems and Software*, Vol. 79, pp.1015-1024.
- Chang, T.M.; Liao, L.L.; Hsiao, W.F. (2005): “An Empirical Study of the e-CRM Performance Influence Model for Service Sectors in Taiwan”. Proceedings. *The 2005 IEEE International Conference on e-Technology, e-Commerce and e-Service*, pp. 240-245.
- Chen, Q.; Chen, H. M (2004): “Exploring the success factors of eCRM strategies in practice”. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 11, nº 4, pp. 333-343.
- Chen, I.J.; Popovich, K. (2003): “Understanding customer relationship management-people, process and technology”. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, nº 5, pp. 672-688.
- Chen, J.; Ching, R. (2004): “An Empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM performance”. *Journal of Global Information Management*, Vol.12, nº 1, pp. 1-17.
- Cheng, B.W.; Chang, C.L.; Liu, I.S. (2005): “Establishing Customer Relationship Management Framework in Nursing Homes”. *Total Quality Management*, Vol. 16, nº 5, pp. 607-629.
- Choy, K.L.; Fan, K.; Lo, V. (2003): “Development of an intelligent customer-supplier relationship management system: the application of case-based reasoning”. *Industrial Management +Data System*, Vol. 103, nº3/4, pp. 263-274.
- Christopher, M.; Payne, A.; Ballantyne, D. (1994): *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Editorial Díaz de Santos: Madrid.
- Claver, E; Andreu, R.; Quer, D. (2004): “Pautas de crecimiento de las empresas hoteleras españolas durante los años 2001-2003”. *Papers de Turisme*, Vol. 36, pp. 7-19.

- Claver, E.; Molina, J.F.; Pereira, J. (2005): “Estrategias y ventajas competitivas de los hoteles españoles y su relación con el desempeño”. *Papers de Turisme*, Vol. 37-38, pp. 27-43.
- Claver, E.; Molina, J.F.; Pereira, J. (2006): *Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero*. Editorial universitaria Ramón Areces: Madrid.
- Claver, E.; Pereira, J.; De Juana, S.; Guerrero, A. (2004): “Consecuencia de la Presencia de Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Rentabilidad, Calidad, y Recursos Humanos de los Hoteles de la Provincia de Alicante”. *V Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TURITEC)*, pp. 53-70.
- Colgate, M.R.; Danaher, P.J. (2000): “Implementing a Customer Relationship Strategy: the Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, nº 3, pp. 375-387.
- Coltman, T.; Dolnicar, S. (2007): “E-CRM and Managerial Discretion”. *International Journal of E-business Research*, Vol. 3, nº 2, pp. 41-56.
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2001): Informe sobre el sector del turismo en España. Extraído el 18 de Septiembre de 2005 de: <http://www.feaav.org/frames.php?url=informes/ceoe/informe.pdf>.
- Cook, C.; Heath, F.; Thompson, R.L. (2000): “A meta-analysis of response rates in web or Internet-based surveys”. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60, nº 6, pp. 821-836.
- Costa, C.; Trascasa, C.; Soria, P. (2003): “El antídoto contra el fracaso del CRM”. *Marketing + Ventas*, Vol. 183, pp. 26-32.
- Cotec (2007): “Innovación en el sector hotelero”. Extraído el 12 de Junio de 2008 de: <http://cotec.es>.
- Crosby, L.A. (2002): “Exploding some myths about customer relationship management”. *Managing Service Quality*, Vol.12, nº 5, pp. 271-277.
- Crosby, L.A.; Johnson, S.L. (2000): “Customer Relationship Management”. *Marketing Management*, Vol. 9, nº 3, pp. 4-6.

- Croteau, A.; Li, P. (2003): “Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives”. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 20, nº1, pp.21-34.
- Cuervo, A. (1993): “El papel de la empresa en la competitividad”. *Papeles de Economía Española*, Vol. 56, pp. 363-378.
- Cuervo, A. (1999): “La Dirección Estratégica de la Empresa: reflexiones desde la Economía de la Empresa”. *Papeles de Economía Española*, Vol. 78-79, pp. 34-55.
- Curry, A.; Kkolou, E. (2004): “Evaluating CRM to contribute to TQM improvement –a cross case comparison”. *The TQM Magazine*, Vol. 16, nº 5, pp. 314-324.
- Dans, E. (2001): “Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital”. *Información comercial española. Revista de economía*, Vol. 791, pp.55-62.
- Darroch, J.; McNaughton, R. (2003): “Beyond Market Orientation. Knowledge Management and the innovativeness of New Zealand firms”. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 3/4, pp. 572-593.
- Davenport, T.H.; Harris, J. G.; Kohli, A. (2000): “How do they know their customers so well?. Lessons from the Leaders in Customer Knowledge Management. Working Paper from the Accenture Institute for Strategic Change.
- Davis, F.D. (1989): “Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology”. *MIS Quaterly*, Vol. 13, pp. 319-340.
- De Pablo, R. (2004): *Las nuevas tecnologías aplicadas al sector turístico*. Editorial Universitaria Ramón Areces D.L.: Sevilla.
- Del Águila, A.R.; Bruque, S.; Padilla, A. (2002): “Global Information Technology Management and organizational analysis: research issues”. *Journal of Global Information Technology Management*. Vol. 5, nº 4, pp. 18-37.

- Del Águila, A.R.; Padilla, A. (2002): “Implicaciones estratégicas del desarrollo del e-business. Una perspectiva directiva”. *Alta Dirección*, Vol. 226, pp.53-62.
- Del Águila, A.R.; Bruque, S.; Padilla, A. (2003): “Las tecnologías de la información y de la comunicación en la organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, nº 2, pp. 1135-2523.
- DeLone, W.H.; McLean, E.R. (1992): “Information systems success: The quest for the dependent variables”. *Information Systems Research*, Vol. 3, nº 1, pp. 60-95.
- Delone W.H; McLean (2003): “The Delone and McLean model of Information Systems Success: A ten year update”. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, nº 4, pp. 9-30.
- Devaraj, S.; Kohli, R. (2003): “Performance Impact of Information Technology: Is actual usage the missing link”. *Management Science*, Vol. 49, nº 3, pp. 273-289.
- Dous, M.; Kolbe, L.; Salomann, H.; Brenner, W. (2005): “Knowledge Management Capabilities in CRM: Making Knowledge For, From and About Customers Work”. *Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems, Omaha, NE, USA*, pp. 167-178.
- Drucker, P. F. (1999): “Knowledge-worker productivity: the biggest challenge”. *California Management Review*, Vol. 41, nº 2, pp. 79-94.
- Du Plessis, M.; Boon, J.A. (2004): “knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings”. *International Journal of Information Management*, Vol. 24, pp. 73-86.
- Dyrecto consultores (2008): “¿Cómo invierten las cadenas hoteleras?.Estudio “Plan de expansion de Cadenas Hoteleras”para el año 2008. Extraído el 5 de septiembre de 2008 de:
- http://www.noticiascadadia.com/uploads/media/EstudioPrensa_Dyrecto_Con.pdf

- E-Business W@tch (2005): The European e-Business Market W@tch: ICT and electronic business in the tourism industry. Extraído el 5 de Marzo de 2006 de:http://www.ebusinesswatch.org/resources/tourism/SR09_Tourism_2005_web.pdf.
- E-Business W@tch (2006): The European e-Business Market W@tch: ICT and electronic business in the tourism industry. Extraído el 11 de Octubre de 2007 de:http://www.ebusinesswatch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism_2006.pdf.
- Eid, R. (2007): “Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model”. *The Services Industries Journal*, Vol. 27, nº 8, pp. 1021-1039.
- Eurostat (2005): “ICT in the tourism sector”. *Statistics in focus*. European Communities, 2005.
- Exceltur (2007): “Perspectivas turísticas Exceltur. Claves por sectores”. Vol 19, Enero 2007.
- Euroforum (1998): *Medición del Capital Intelectual: Modelo Intelect*, Instituto Universitario Euroforum Escorial: Madrid.
- Falk, M. (2005): “ICT-linked firm reorganisation and productivity gains”. *Technovation*, Vol. 25, pp. 1229-1250.
- Fernández, E. (2002): “Dirección Estratégica: una síntesis”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, nº 1, pp. 13-38.
- Fernández, Z. (1999): “El estudio de las organizaciones (la jungla dominada)”. *Papeles de Economía Española*, Vol. 78-79, pp. 56-77.
- Fernández, Z.; Suárez, I. (1996): “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 3, pp. 73-92.
- Figueroa, C; Talón, P. (2006): “La conectividad entre TICs para la gestión de la información en el sector hotelero madrileño”. *VI Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TURITEC)*.

- Fuentes, L.; Figueroa, C; Baltazar, M. (2004): “Modelo de Análisis de Páginas Web de Cadenas Hoteleras: El caso de España y Portugal”. *V Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TURITEC)*.
- Galeana, E. (2004): Calidad total y política de Recursos Humanos en el sector hotelero de Cataluña. Tesis Doctoral. Universitat Rovira i Virgili.
- Galbreath, J.; Rogers, T. (1999): “Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business”. *TQM Magazine*, Vol. 11, nº 3, pp.16-17.
- Galliers, R.D.; Whitley, E.A. (2007): “Vive les differences? Developing a profile of European information systems research as a basis for international comparisons”. *European Journal of Information Systems*, Vol. 16, pp. 20-35.
- García, N.; Sanzo, M.J.; Trespalacios, J.A. (2005): “La integración interfuncional como condicionante del rendimiento de un nuevo producto. Un enfoque de marketing relacional”. *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 52/53, pp. 139-156.
- García de Madariaga, J. (2003): “CRM: escaso grado de desarrollo en España. Estudio empírico sobre la gestión de relaciones con clientes en España”. *Marketing + Ventas*, Vol. 183, pp. 34-43.
- García de Madariaga, J. (2004): “Customer Relationship Management (CRM): A Comparative Study Between U.S.A. and Spain”. *Journal of International Technology and Information Management*, Vol. 13, nº 2, pp. 87-95.
- Garrigós, F.J.; Palacios, D.; Devece, C.A. (2004): “TI y desempeño empresarial. Un estudio en el sector hotelero español”. *XIV Congreso ACEDE: Conocimiento y Competitividad*.
- Garrigós, S.; Palacios, D.; La piedra, R. (2003): “Las tecnologías de información y las alianzas estratégicas como fuentes de ventaja competitiva en el sector turístico”. Extraído el 22 de Septiembre de 2006 de:
http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/ecommerce/turismo/varios/2003/turismo_tecnologias.pdf.

- Gebert, H.; Geib, M.; Kolbe, L.; Brenner, W. (2003): “Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts”. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, nº 5, pp. 107-123.
- Gibbs, J.L.; Kraemer, K.L. (2004): “A Cross-Country Investigation of the Determinants of Scope of E-commerce Use: An Institutional Approach”. *Electronic Markets*, Vol. 14, nº 2, pp. 124-137.
- Gil, N.; Meroño, A. (2006): “Efectos del empleo de las tecnologías de la información en hoteles”. *VI Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TURITEC)*.
- Gilbert, D.C.; Powell-Perry, J.; Widijoso, S. (1999): “Approaches by hotels to the use of the Internet as a relationship marketing tool”. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 5, nº 1, pp. 21-38.
- Gordon, I. (2002): “Best Practices: Customer Relationship Management”. *Ivey Business Journal*, November/December 2002, pp. 1-5.
- Gorelick, C.; Tantawy-Monsou, B. (2005): “For performance through learning, knowledge management is the critical practice”. *The learning organization*, Vol. 12, nº 2, pp. 125-139.
- Grabner-Kraeuter, S.; Moedritscher, G; Waiguny, M.; Mussnig, W. (2007): “Performance Monitoring of CRM Initiatives”, *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)*.
- Grant, R.M. (2004): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas Ediciones: Madrid.
- Greve, G.; Albers, S. (2006): “Determinants of performance in Customer Relationship Management-Assesing the Technology Usage-Performance Link”. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1-10.
- Grönroos, C. (1994): “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”. *Management Decision*, Vol.32, nº 2, pp. 4-20.

- Gummesson, E. (2004): "Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, nº 2, pp.136-148.
- Gunter, B.; Nicholas, D.; Hntington, P.; Williams, P. (2002): "Online versus offline research: Implications for evaluating digital media. *Aslib Proceedings*, Vol. 54, nº 4, pp. 229-239.
- Hackbarth, G.; Kettinger, W.J. (2000): "Building an e-business strategy". *Information Systems Management*, Vol.17, nº 3, pp.78-93.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (2004): *Análisis multivariante*. 5ª edición. Pearson Prentice Hall: Madrid.
- Ham, S.; Kim, W.G.; Jeong, S. (2005): "Effect of information technology on performance in upscale hotels". *Hospitality Management*, Vol. 24, pp. 281-294.
- Hansotia, B. (2002): "Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation": *Journal of Database Management*, Vol. 10, nº 2, pp. 121-132.
- Hart, S.; Hogg, G.; Banerjee, M. (2004): "Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 549-560.
- Hoe, S.L. (2006): "Tacit knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI Model and Informal Knowledge Processes". *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 9, nº 4, pp. 490-502.
- Hostelmarket (2006a): "Reportaje sector hotelero: los hoteles recuperan el aliento y facturan 16.300 millones de euros en 2005". *Revista Hostelmarket*, Vol. 85, septiembre 2006, pp. 78.
- Hostelmarket (2006b): Organigrama del sector hotelero 2006.
- Hosteltur (2006a): "Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras españolas 2006". *Hosteltur*, Vol. 151, pp. 22- 24.
- Hosteltur (2006b): "Hoteleras españolas en el extranjero". *Hosteltur*, Vol. 152, pp. 19-21.

Information Management Research Center (2005): “Prácticas y Tendencias en la Dirección y Gestión de CRM en España”. Extraído el 16 de septiembre de 2007 de:

http://www.financialtech-mag.com/docum/37_Marketing_y_Servicios_01.pdf

Instituto de Estudios Turísticos (2004): El turismo español en cifras. Extraído el 10 de Septiembre de 2006 de: <http://www.iet.tourspain.es>.

Instituto de Estudios Turísticos (2007): Encuesta de gasto turístico (EGATUR) 2007. Extraído el 1 de Septiembre de 2008 de: <http://www.iet.tourspain.es>.

Instituto Nacional de Estadística (2006a): Cuenta satélite del turismo de España. Base 2000. Serie contable 2000-2004. Extraído el 15 de Septiembre de 2006 de: <http://www.ine.es/>.

Instituto Nacional de Estadística (2006b): Encuesta de ocupación hotelera. Extraído el 15 de Septiembre de 2006 de: <http://www.ine.es/>.

Instituto Nacional de Estadística (2007): Encuesta Anual de Servicios 2005. Extraído el 11 de Octubre de 2007 de: <http://www.ine.es/>.

Instituto Nacional de Estadística (2008a): Encuesta de ocupación hotelera. Extraído el 15 de Enero de 2008 de: <http://www.ine.es/>.

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

Instituto Nacional de Estadística (2008c): Cifras INE 2007: turismo. Extraído el 15 de Agosto de 2008 de: <http://www.ine.es/>.

Irani, Z.; Sharif, A.M.; Love, P.E.D. (2005): “Linking knowledge transformation to Information Systems evaluation”. *European Journal of Information Systems*, Vol. 14, pp. 213-228.

Jarvenpaa, S.L.; Tiller, E.H. (1999): “Integrating marketing, technology and policy opportunities in e-business strategy”. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 8, pp. 235-249.

Jain, S.C. (2005): “CRM shifts the paradigm”. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, pp. 275-291.

- Javalgi, R.G.; Martin, C.L.; Young, R.B. (2006): "Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers". *The Journal of Services Marketing*, Vol. 20, nº 1, pp. 12-23.
- Kalpic, B.; Bernus, P. (2006): "Business process modelling through the knowledge management perspective". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, nº 3, pp. 40-56.
- Kaplowitz, M.D.; Hadlock, T.D.; Levine, R. (2004): "A comparison of web and mail survey response rates", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 68, nº 1, pp. 94-101.
- Karakostas, B.; Kardaras, D.; Papathanassiou, E. (2005): "The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation". *Information & Management*, Vol.42, pp. 853-863.
- Kennedy, A. (2006): "Electronic customer relationship management (eCRM): opportunities and challenges in a digital World". *Irish Marketing Review*, Vol. 18, nº 1-2, pp. 58-68.
- Kenyon, J.; Vakola, M. (2003): "Customer relationship management: a viable strategy for the retail industry?". *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, Vol. 6, nº 3, pp.329-353.
- Kim, H.W.; Pam, S.L. (2006): "Towards a Process Model of Information Systems Implementation: The case of Customer Relationship Management (CRM)". *Database for Advances in Information Systems*, Vol. 37, nº 1, pp. 59-76.
- King, S.F.; Burgess, T.F. (2007): "Understanding success and failure in customer relationship management", doi:10.1016/j.indmarman.2007.02.005.
- Ko, E.; Kim, S.H; Kim, M.; Woo, J.Y. (2007): "Organizational characteristics and the CRM adoption process". *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2006.05.011.
- Koh, S.C.L.; Maguirre, S. (2004): "Identifying the adoption of e-business and knowledge management within SMEs". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, nº 3, pp. 338-348.

- Kohli, A.K.; Jaworsky, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54. nº 2, pp. 1-18.
- Kotler, P.(1992): "Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There". *Planning Review*, Vol. 20, nº 5, pp. 50-52.
- Kotler, P. (2004a): "A three-part plan for upgrading your marketing department for new challenges" *Strategy & Leadership*, Vol. 32, nº 5, pp. 4-9.
- Kotler, P. (2004b): "A Strategy Document on The New Marketing Paradigm". Conferencia realizada en el Forum Mundial de Marketing y Ventas (Barcelona, 2004). Extraído el el 27 de Marzo de 2008 de: <http://203.199.70.246/seminars/philip.ppt>
- Kotorov, R.P. (2002): "Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM". *Business Process Management Journal*, Vol. 8, nº 3, pp. 218-232.
- Lambe, P. (2008): "Knowledge-Based CRM: A Map". Extraído el 14 de Marzo de 2008 de: <http://www.greenchameleon.com/thoughtpieces/kcrm.pdf>
- Laudon, K.; Laudon, J. (2001): *Information Systems Management: Organization and Technology*. 7ª edición. Prentice Hall: Nueva Jersey.
- Law, R.; Jogaratnam, G. (2005): "A study of hotel information technology applications". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, nº 2, pp. 170-180.
- Lee, C.P.; Lee, G.G.; Lin, H.F. (2007): "The role of organizational capabilities in successful e-business implementation". *Business Process Management Journal*, Vol. 13, nº 5, pp. 677-693.
- Letaifa, S.B.; Perrien, J. (2007): "The Impact of E-CRM on Organisational and Individual Behaviour: The Effect of the Remuneration and Reward System". *International Journal of E-business Research*, Vol. 3, nº 2, pp. 13-23.
- Lévy, J.P.; Varela, J. (2003): *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Pearson Prentice Hall: Madrid.

- Li, M.; Gao; F. (2003): “Why Nonaka highlights tacit knowledge: a tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, n° 4, pp. 6-14.
- Li, P. (2001): The Critical Success Factors of Customer Relationship Management (CRM) Technological Initiatives. Tesis Doctoral. Concordia University.
- Liljander, V.; Polsa, P.; Forsberg, K. (2007): “Do Mobile CRM Services Appeal to Loyalty Programs Customers”. *International Journal of E-business Research*, Vol. 3, n° 2, pp. 24-40.
- Lin, C.; Lin, K.; Huang, Y.; Kuo, W. (2006): “Evaluation of Electronic Customer Relationship Management: The Critical Success Factors”. *The Business Review, Cambridge*, Vol. 6, n° 2, pp. 206-212.
- Lin, H.F.; Lee, G.G. (2005): “Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption”. *Management Decisión*, Vol. 43, n° 2, pp. 171-188.
- Lin, Y.; Su, H.Y. (2003): “Strategic analysis of customer relationship management-a field study on hotel enterprises”. *TQM & Business Excellence*, vol. 14, n° 6, pp. 715-731.
- Lin, Y.; Su, H.W.; Chien, S. (2006): “A knowledge-enabled procedure for Customer Relationship Management: The Critical Success Factors”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 446-456.
- Livari, J. (2005): “An Empirical Test of the Delone-McLean Model of Information System Success”. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Vol. 36, n° 2, pp. 8-27.
- Llamas, M.R.; Jiménez, A.I.; Martínez, M.P.; Dawson, J. (2006): “Medición de resultados en la estrategia CRM: Hacia un modelo holístico”. *Boletín Económico de ICE*, Vol. 2887, pp. 35-54.
- Lorenzon, A.; Van Baalen, P.J.; Pilotti, L. (2005): “Marketing Knowledge Management in Strategic Adoptions of a CRM Solutions: Global Supports and Applications in Europe”. Extraído el 20 de Octubre de 2007 de : <http://ideas.repec.org/p/mil/wpdepa/2005-03.html>.
- Luck, D.; Lancaster, G. (2003): “E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry”. *Managerial Auditing Journal*, vol.18, n° 3, pp.213-231.

- Luque, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Edit. Pirámide: Madrid.
- Ma, O.; Liu, L. (2004): "The Technology Acceptance Model: A meta-analysis of empirical findings", *Journal of Organizational and End User Computing*, Vol. 16, nº. 1, pp. 59-72.
- Mahoney, J. T.; J. R. Pandian (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management." *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp. 363-380.
- 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*, Vol. 12. Extraído el 15 de Mayo de 2006 de: <http://www.madrimasd.org/revista/revista12/tribuna/tribunas5.asp>.
- Martín, G.; López, P.; Navas, J.E. (2004): "The role of corporate reputation in developing relational capital". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, pp. 575-585.
- Mata, F.J.; Fuerst, W.L.; Barney, J.B. (1995): "Information technology and sustained competitive advantage: A resource based analysis", *MIS Quarterly*, December, pp. 487-505.
- McFarlan, F.W. (1984): "Information technology changes the way you compete". *Harvard Business Review*, vol. 62, nº 3, , pp. 98-103.
- Medina, D.R.; García, J.M. (2004): "Dirección Estratégica de la empresa turística". *Papeles de Economía Española*, Vol. 102, pp. 162-175.
- Mendoza, L.E; Marius, A.; Pérez, M.; Grimán, A.C. (2007): "Critical success factors for a customer relationship management strategy". *Information and Software Technology*, Vol. 49, pp. 913-945.
- Mestres, J.R. (2003): *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Gestión 2000: Barcelona.
- Meyer, M.; Kolbe, L.M. (2005): "Integration of customer relationship management: status quo and implications for research and practice". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, pp. 175-198.

- Miquel, S.; Bigné, E.; Lèvy, J.; Cuenca, A.C.; Miquel, M.J. (1996): *Investigación de mercados*. Mc Graw-Hill: Madrid.
- Moodley, S. (2003): "The challenge of e-business for the South African apparel sector". *Technovation*, Vol. 23, pp. 557-570.
- Moral, M.J. (2006): "El sector hotelero español: ejemplo de persistencia de la dualidad entre pequeñas y grandes empresas al tiempo que aumenta la concentración". *Boletín Económico del ICE*, Vol. 2884, pp. 11-23.
- Morgan, J. (2007): "Customer Information Management (CIM): the Key to Successful CRM in Financial Services". *Journal of Performance Management*, Vol. 20, nº 2, pp. 47-65.
- Namasivayam, K.; Enz, C.A.; Siguaw, J.A. (2000): "How wired are we? Selection and use of new technology in US hotels". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 41, nº 6, pp. 40-48.
- Narver, J.C.; Slater, F.S. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 4, pp. 20-35.
- Nexohotel (2007): "Ranking Nexohotel de Cadenas Hoteleras". Extraído el 21 de Enero de 2008 de:
http://www.nexotur.com/beta5/ranking/Ranking_NEXOHOTEL_07.pdf
- Ngai, V.W.T. (2005): "Customer relationship management research (1992-2002). An academic literature review and classification". *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 23, nº 6, pp.582-605.
- Nguyen, T.H.; Sherif, J.S; Newby, M. (2007): "Strategies for successful CRM implementation". *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, nº 2, pp. 102- 115.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: University Press.
- Noruzi, M. R. (2007): "Human Resource Management and Customer Relationship Management (HRM & CRM)". Extraído el 18 de Julio de 2007 de:
<http://ssrn.com/abstract=986189>.

- OCDE y Eurostat (2005): “Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación”. Extraído el 14 de Febrero de 2008 de: http://www.tragsa.es/filedctos/Manual_de_Oslo.pdf
- Organización Mundial del Turismo (1994): *Recomendaciones sobre estadísticas del Turismo*. Naciones Unidas, Nueva York.
- Organización Mundial del Turismo (1998): *Introducción al turismo*. OMT: Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (2008): “Tourism Highlights. 2008 edition”. Extraído el 20 de Mayo de 2008 de: http://www.unwto.org/index_s.php
- Osarenkhoe, A.; Bennani, E. (2007): “An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy”. *Business Process Management Journal*, Vol. 13, nº 1, pp. 139- 164.
- Özgener, S.; Iraz, R. (2006): “Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry”. *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 1356-1363.
- Paas, L.; Kuijlen, T. (2001): “Towards a general definition of customer relationship management”. *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, nº 1, pp. 51-60.
- Palmer, R.; Lindgreen, A.; Vanhamme, J. (2005): “Relationship Marketing: schools of thought and future research directions”. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 23, nº 3, pp. 313-330.
- Parra, F.; Molinillo, S. (2001): “Marketing relacional y actividad comercial en los centros urbanos”. *Esic Market*, Vol. 109, pp. 33-62.
- Parvatiyar, A.; Sheth, J.N. (2001): “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3, nº 2, pp. 1-34.
- Payne, A.; Frow, P. (2005): “A Strategic Framework for Customer Relationship Management”. *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 167-176.

- Peelen, E.; Beltman, R.; Montfort, K.; Klerkx, A. (2006): “A Study into the foundations of CRM Success”. NRG Working Paper no. 06-09. Extraído el 12 de Marzo de 2008 de: <http://www.nyenrode.nl/research/publications>
- Penrose, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Villey: Nueva York.
- Peppard, J. (2000): “Customer Relationship Management (CRM) in financial services”. *European Management Journal*, Vol. 18, nº 3, pp. 312-327.
- Pérez, C. (2004): *Técnicas de Análisis Multivariante de Datos. Aplicaciones con SPSS*. Pearson Prentice Hall: Madrid.
- 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*, vol. 44, nº 4, pp. 61-73.
- Piccoli, G.; Ives, B. (2005): “Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: a review and synthesis of the literature”. *MIS Quarterly*, Vol. 29, nº 4, pp. 747-776.
- Plakoyiannaki, E.; Tzokas, N. (2002): “Customer Relationship Management: A capabilities portfolio perspective”. *Journal of Database Management*, Vol.9, nº 3, pp. 228-238.
- Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.; Lee, L.Y. (2003): “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”. *Journal of Applied Psychology* Vol. 88, nº 5, pp. 879–903.
- Poon, A. (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB: Oxford.
- Porter, M. E.; Millar, V.E. (1985): “How information gives you competitive advantage”, *Harvard Business Review*, Vol. 64, nº 4, pp. 149-160.
- Porter, M. E. (1985): “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. *The Free Press*, Estados Unidos.
- Premkumar, G.; Bhattacharjee, A. (2008): “Explaining Information Technology Usage: A test of competing models”. *Omega*, Vol. 36, pp. 64-75.

- PricewaterhouseCoopers (2006): Informe de coyuntura hotelera: situación y perspectivas del sector en España. Extraído el 20 de septiembre de 2006 de:[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/06916330806165D1C1257194003B222F/\\$FILE/informe%20coyuntura%20hotelera.pdf#search=%22informe%20de%20coyuntura%20hotelera%20PWC%202006%22](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/06916330806165D1C1257194003B222F/$FILE/informe%20coyuntura%20hotelera.pdf#search=%22informe%20de%20coyuntura%20hotelera%20PWC%202006%22).
- PricewaterhouseCoopers (2008): “La transformación del sector turístico español. Retos y oportunidades”.
- Rabanal, N.G.; González, C.; Ortega, P. (2003): *El entorno económico actual*. Thompson Editores: Madrid.
- Racherla, P.; Hu, C. (2006): “Knowledge Management for an effective CRM system”. *Paper presented at the Ph.D. Research Workshop for the 13th International Conference (ENTER 2006 - Information and communication technologies in tourism 2006) on Information Technology and Travel & Tourism, January 17, Lausanne, Switzerland*.
- Rai, A.; Lang, S.S.; Welker, R.B. (2002): “Assessing the Validity of IS Success Models: An Empirical Test and Theoretical Análisis”. *Information Systems Research*, Vol. 13, pp. 50-69.
- Raisinghani, M.S. (2005): “CRM Systems in German Hospitals: illustrations of issues and trends”. *Journal of Cases on Information Technology*, Vol.7, nº 4, pp. 1-26.
- Ramírez, P. (2004): “Rol y contribución de los sistemas de planificación de los recursos de la empresa (ERP)”. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Ramón, A.B. (2000): La internacionalización de la industria hotelera española. Tesis doctoral. Universidad de Alicante.
- Red.es (2006): Diagnóstico tecnológico del sector hotelero. Observatorio de las telecomunicaciones y sociedad de la información (Entidad Pública Empresarial Red.es). Extraído el 25 de Septiembre de 2006 de: http://www.red.es/prensa/boletin/num_9/descargas/sector_hotelero.pdf.

- Red.es (2007): Diagnóstico tecnológico del sector hotelero. Observatorio de las telecomunicaciones y sociedad de la información (Entidad Pública Empresarial Red.es). Extraído el 11 de Octubre de 2007: http://observatorio.red.es/estudios/documentos/diagnostico_hoteles.pdf.
- Reichheld, F.F; Markey Jr.; R.G.; Hopton, C. (2000): “The loyalty effect-the relationship between loyalty and profits”. *European Business Journal*, Vol. 12, nº 3, pp. 134-139.
- Reinares, P.; Ponzoa, J. (2002): *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Pearson Education: Madrid.
- Reinartz, W.; Krafft, M.; Hoyer, W.D. (2004): “The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, pp. 293-305.
- Renart, L.G. (2004): “CRM: tres estrategias de éxito”. Cuadernos del e-Business Center PwC & IESE. Extraído el 8 de Marzo de 2006 de: http://www.iese.edu/en/files/6_13439.pdf.
- Rigby, D.; Reichheld, F; Schefter, P. (2002): “Avoid the Four Perils of CRM”. *Harvard Business Review*, Vol. 80, nº 2, pp. 101-109.
- Robledo, M.A. (1998): *Marketing relacional hotelero: el camino de la lealtad del cliente*. EPE S.A.: Madrid.
- Rodgers, J.A.; Yen, D.C.; Chou, D.C. (2002): “Developing e-business: a strategic approach”. *Information Management & Computer Security*, Vol. 10, nº 4, pp. 184-192.
- Rogers, E.M. (1983): *Diffusion of Innovation*. 3rd edition. New York: Free Press.
- Rogers, E.M. (1995): *Diffusion of Innovation*. 4th edition. New York: Free Press.
- Roh, T.H; Ahn, C.K.; Han, I. (2005): “The priority factor model for customer relationship management system success”. *Expert Systems with Applications*, Vol. 28, pp. 641-654.
- Roldán, J.L.; Leal, A. (2003): “A validation test of an adaptation of the Delone and McLean’s model in the Spanish EIS field”. Extraído el 20 de Febrero de 2008 de: <http://business.clemson.edu/ISE/04chap.pdf>

- Romano, N.C.; Fjermestad, J. (2002): "Electronic Commerce Customer Relationship Management: An Assessment of Research". *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 6, nº 2, pp. 61-113.
- Romano, N.; Fjermestad, J. (2003): "Electronic Commerce Customer Relationship Management : A Research Agenda". *Information Technology and Management*, Vol. 4, pp. 233-258.
- Rowley, J. (2002): "Eight questions for customer knowledge management in e-business". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, nº 5, pp. 500-511.
- Rubio, R. (2003): "El camino hacia la excelencia en CRM". *Harvard-Deusto Marketing & ventas*, Vol.59, pp. 24-33.
- Ryals, L.; Knox, S. (2001): "Cross- Functional Issues on the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management". *European Management Journal*, Vol. 19, nº 5, pp. 534-542.
- Ryals, L; Payne, A. (2001): "Customer relationship management in financial services: towards information enabled relationship marketing". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp.3-27.
- Sáez de Viteri, D. (2000): "El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, nº 3, pp. 71-86.
- Sahadev, S.; Islam, N. (2005): "Why hotels adopt ICTs: A study of the ICT adoption propensity of hotels in Thailand. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, nº 5, pp. 391-401.
- Salmador, M.P.; Bueno, E. (2007): "Knowledge creation in strategy-making: implications for theory and practice". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, nº 3, pp. 1460-1060.
- San Segundo, A. (2004): "Hacia la revalorización del CRM". *Harvard-Deusto Marketing & ventas*, Vol. 65, pp. 26-31.
- Sánchez, I. (2004): "Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector". *Papers de Turisme*, Vol. 35, pp. 7-27.

- Sánchez, M.; Gil, I.; Mollá, A. (2000): “Estatus del marketing de relaciones”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, nº 3, pp. 47-64.
- Sánchez, M.; Marín, M. B; Sánchez, R. (2001): “Utilización de las tecnologías de la información en la industria hotelera: un análisis empírico”. *Papers de Turisme*, Vol. 29, pp. 67-89.
- Sánchez, M.V. (2002): La propuesta ABC (Activity Based Costing) aplicada al sector hotelero. Tesis doctoral. Universitat Rovira i Virgili (Tarragona).
- Sancho, A. (2002): *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. OMT: Madrid.
- Santomá, R. (2008): “Aspectos de la gestión en la calidad del servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España”. Tesis doctoral. Universitat Ramon Llull (Barcelona).
- Satorra, A.; Bentler, P.M. (1994): *Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis*. En A. von Eye & C.C. Clogg (Eds.), *Latent variables analysis: Applications for developmental research* (pp. 399-419). Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Satorra, A.; Bentler, P. M. (2001): "A Scaled Difference Chi-square Test Statistic for Moment Structure Analysis". *Psychometrika*, Vol. 66, nº 4, pp. 507-514.
- Schumpeter, J.A. (1934): *The theory of economic development*. Harvard University Press: Boston.
- Seeman, E.D.; O'Hara, M. (2006): “Customer Relationship Management in Higher Education: Using information systems to improve the student-school relationship”. *Campus-Wide Information Systems*, Vol. 23, nº 1, pp. 24-34.
- Shani, D.; Chalasani, S. (1992): “Exploiting Niches Using Relationship Marketing”. *Journal of Services Marketing*, Vol.6, pp. 58-66.
- Shi, J.; Yip, L. (2007): “Driving Innovation and Improving Employee Capability: The Effect of Customer Knowledge Sharing on CRM”. *The Business Review*, Vol. 7, nº 1, pp. 107-112.

- Shin, N. (2004): "An empirical investigation of the economic payoffs of e-business and CRM innovations". *International Journal of Electronic Business*, Vol. 2, nº 4, pp.351-365.
- Sigala, M. (2003a): "The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector". *International Journal of Operation & Production Management*. Vol. 23, nº 10, pp. 1224-1245.
- Sigala, M. (2003b): "Implementing Customer Relationship Management in the hotel sector: Does IT always matter?". *11th European Conference on Information Systems, ECIS 2003, Naples, Italy*.
- Sigala, M. (2005): "Customer Relationship Management in Hotel Operations: managerial and operational implications". *International Journal of Hospitality Management*, vol. 24, nº.3, pp. 391-413.
- Sigala, M. (2006): "Customer relationship management (CRM) evaluation: diffusing CRM benefits into business processes". *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems (ECIS 2004)*.
- Sigala, M.; Airey, D.; Jones, P.; Lockwood, A. (2004): "ICT Paradox Lost? A stepwise DEA Methodology to Evaluate Technology Investments in Tourism Settings". *Journal of Travel Research*, Vol. 43, pp. 180-192.
- Sin, L.Y.M.; Tse, A.C.B.; Yim, F.H.K. (2005): "CRM conceptualization and scale development". *European Journal of Marketing*, Vol. 39, nº 11/12, pp. 1264-1290.
- Sinisalo, J.; Salo, J.; Karjaluoto, H.; Leppäniemi, M. (2007): "Mobile customer relationship management: underlying issues and challenges". *Business Process Management*, Vol. 13, nº 6, pp. 771-787.
- Solow, R.M. (1987): "We'd better watch out", *The New York Times Book Review*, Nº 12, July, pp.36.
- Song, X.M.; Xie, J.; Dyer, B. (2000): "Antecedents and consequences of marketing managers handling behaviors". *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 50-66.

- SOPDE (2005): Indicadores de competitividad hotelera. Sociedad de Planificación y Desarrollo (SOPDE). Extraído el 2 de Octubre de 2006 de: http://www.sopde.es/estudios_informes/publicaciones/home.asp?tema=1&mod=1.
- SPSS (2008): “Guía para el análisis de datos”. Extraído el 2 de Marzo de 2008 de: <http://www2.uca.es/serv/ai/formacion/spss/Inicio.pdf>
- Starkey, M.; Woodcock, N. (2002): “CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management”. *Journal of Database Management*, Vol. 9, nº 3, pp. 267-275.
- Stefanou, C.J.; Sarmaniotis, C.; Stafyla, A. (2003): “CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research”. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, nº 5, pp. 617–634.
- Tan, X.; Yen, D.C.; Fang, X. (2002): “Internet Integrated Customer Relationship Management”. *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 42, nº 3, pp. 77-83.
- Thompson, S.H.T.; Wayne, W.H. (2004): “Editorial Preface Electronic Business”. *Journal of Global Information Management*, Vol. 12, nº1, pp. 1-2.
- Tiwana, A. (2001): *The essential guide to knowledge management, ebusiness and CRM applications*. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Tornatzky, L.G.; Felischer, M. (1990): *The Processes of Technological Innovation*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Tsikriktsis, N.; Lanzolla, G.; Frohlich, M. (2004): “Adoption of e-Processes by Service Firms: An Empirical Study of Antecedents”. *Production and Operations Management*, Vol. 13, nº 3, pp. 216-229.
- Tung, F.C. (2007): “Using the e-CRM Information System in the Hi-Tech Industry: Predicting Salesperson Intention”. *The Journal of the American Academy of Business*, Vol. 11, nº 2, pp. 131-136.
- Turespaña (2007): *Guía Oficial de Hoteles de España 2007*. Madrid :Turespaña, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio.

- Uriel, E.; Monfort, V.; Ferri, J.; Fernández de Guevara, J. (2001): *El sector turístico en España*. Caja de Ahorros del Mediterráneo: Alicante.
- Varela, J.A.; Bande, B.; Del Río, M.L.; Fernández, P. (2007): “Las barreras a la integración interfuncional y su relación con el rendimiento de los nuevos productos en las empresas innovadoras españolas”. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 7, nº 1 pp. 11-29.
- Venkatesh, V. (2000): “Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the Technology Acceptance Model”. *Information Systems Research*, Vol. 11, nº. 4, pp. 342-365.
- Venkatesh, V.; Davis, F. D. (2000): “A theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies”. *Management Science*, Vol. 46, nº. 2, pp. 186-204.
- Venkatesh, V.; Speier, C.; Morris, M.G. (2002): “User acceptance enablers in individual decision making about technology: Toward an integrated model”. *Decision Sciences*, Vol. 33, No. 2, pp. 297-316.
- Vicente, J.D. (2000): “Hacia una teoría de la estrategia: “basada en recursos”: implicaciones contrastables de una propuesta teórica”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, nº 2, pp. 21-42.
- Vogeler, C.; Hernández, H. (2002): *El mercado turístico: estructura, operaciones y procesos de producción*. Centro de Estudios Ramón Areces, D.L.: Madrid.
- Wang, Y.; Feng, H.; Xing, J. (2007): “Managing Customer Relationship Capability for Superior Customer Asset: An Empirical Study in Business Market by Taking a Disaggregated Approach”. *International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2007*, pp. 3374-3377.
- Ward, J.; Hemingway, C.; Daniel, E. (2005): “A framework for addressing the organisational issues of enterprise system implementation”. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 14, pp. 97-119.
- Wernerfelt, B. (1984): “A resource-based view of the firm.” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

- Widlund, P. (2003): “CRM y e-CRM: vender más y mejor”. *Marketing + ventas*, Vol. 183, pp. 55-58.
- Wikström, C.E.; Isomäki, I. (2007): “Human-centredness in customer relationship management implementation research: towards a holistic perspective”.
Extraído el 30 de Agosto de 2008 de:
<http://www.cs.uta.fi/reports/dsarja/D-2008-2.pdf>
- Wu, W. (2002): Customer Relationship Management. Technology, Market Orientation and organizational performance. Tesis Doctoral. Concordia University.
- Wu, I.L.; Wu, K.W. (2005): “A hybrid technology acceptance approach for exploring e-CRM adoptions in organizations”. *Behaviour & Information Technology*, Vol. 24, nº 4, pp. 303-316.
- Xu, M.; Walton, J. (2005): “Gaining customer knowledge through analytical CRM”. *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 105, nº 7, pp. 955-972.
- Yang, H.O.; Fu, H.W. (2007): “Creating and Sustaining Competitive Advantages of Hospitality Industry”. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 12, nº 1, pp. 113-119.
- Yu, L. (2001): “Successful Customer-Relationship Management”, *MIT Sloan Management Review*, Vol.42, nº 4, pp.18-19.
- Zablah, A.R.; Bellenger, D.N.; Johnston, W.J. (2004): “An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 475-489.
- Zafiropoulos, C.; Vrana, V.; Paschaloudis, D. (2006): “The internet practices of hotel companies: an analysis from Greece”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, nº 2, pp. 156-163.

ANEXOS



SPICUM
servicio de publicaciones

ANEXO 1: Carta de presentación y cuestionario utilizado



A la atención del/la Director/a del hotel:

Estimad@ señor/señora:

En la Universidad de Málaga estamos llevando a cabo un estudio con objeto de analizar el desarrollo de estrategias de gestión de relaciones con clientes (CRM) en el sector hotelero español.

Por este motivo, y con objeto de que nuestro trabajo de investigación sea lo más fiable posible, le estaríamos muy agradecidos si nos pudiera dedicar unos minutos de su valioso tiempo para rellenar el breve cuestionario web que adjuntamos, entrando en el **siguiente enlace** (El cuestionario es breve y no le llevará más de cinco minutos contestarlo).

Todas las respuestas y opiniones que nos proporcione serán tratadas con la máxima confidencialidad y únicamente se utilizarán de forma anónima y agregada para realizar estadísticas globales del sector. (Hemos obtenido su dirección de la Base de Datos de Turespaña).

Por cada cuestionario completo que recibamos, realizaremos una donación de 0,5 euros a Médicos Sin Fronteras. Agradeciendo enormemente su apreciada colaboración, aprovechamos la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Aurora Garrido Moreno

e-mail: agarridom@uma.es

Universidad de Málaga

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Economía y Administración de Empresas

Campus El Ejido s/n

29071 Málaga

Tlf: 952137265 / 952132692

CUESTIONARIO

1. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES (CRM)

CRM: Estrategia de negocio centrada en el cliente que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor, basadas en el conocimiento. Utilizando las TI como soporte, CRM implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente sus necesidades, generando relaciones de lealtad a largo plazo, que sean beneficiosas para ambas partes.

1.1 ¿Su hotel está llevando a cabo alguna iniciativa CRM? Sí No

En el caso de NO estar llevando a cabo ninguna iniciativa CRM, pase a la pregunta 1.4.

1.2 ¿Cuánto tiempo hace que comenzó su puesta en marcha?

Menos de 6 meses

6-12 meses

Más de 1 año

Más de 2 años

1.3 En su hotel ¿cuál es el departamento responsable del CRM?

Dirección general

Departamento comercial/ marketing

Departamento técnico

Departamento administración

Otros: _____

1.4. ¿Qué herramientas utilizan en su hotel para gestionar la información sobre clientes?

- Administrador de contactos (Outlook)
- Bases de datos: Access,
- Hoja de cálculo: Excel
- La información sobre clientes se gestiona a través del ERP (extensión del ERP)
- Tecnología/Software CRM específico

1.5 ¿A través de qué canales realiza su hotel los contactos con sus clientes?

Señale cuantos le sean de aplicación

- Teléfono
- Call centre
- Correo electrónico
- Mailings / carta
- Sitio web
- Dispositivos móviles
- Chat

1.6 En el caso de no estar llevando a cabo ninguna estrategia CRM, señale las principales causas:

Elevado coste

No hay presupuesto

No la consideramos necesaria

Desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen

Estamos planteando implementarla en un futuro

Otras _____

2. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones EN RELACIÓN A SU HOTEL. (1= totalmente en desacuerdo, 2=bastante en desacuerdo, 3=parcialmente en desacuerdo, 4=neutral, 5=parcialmente de acuerdo, 6=bastante de acuerdo, 7=totalmente de acuerdo).

- 2.1 Los objetivos de negocio se orientan a la satisfacción de clientes.
- 2.2 La ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.
- 2.3 Las estrategias de negocio se ejecutan con el objetivo de incrementar el valor para los clientes.
- 2.4 Supervisamos y analizamos de cerca nuestro nivel de compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes.

- 2.5 Medimos la satisfacción de los clientes.
- 2.6 Prestamos gran atención al servicio post-venta y fidelización de clientes.
- 2.7 Ofrecemos productos y servicios personalizados para sus clientes principales.

3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones EN RELACIÓN A SU HOTEL. (1= totalmente en desacuerdo, 2=bastante en desacuerdo, 3=parcialmente en desacuerdo, 4=neutral, 5=parcialmente de acuerdo, 6=bastante de acuerdo, 7=totalmente de acuerdo).

- 3.1 Mi hotel proporciona canales que permiten que se produzca una comunicación bidireccional con los principales clientes.
- 3.2 Tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento sobre clientes.
- 3.3 Comprende las necesidades de sus principales clientes gracias a su orientación al conocimiento.
- 3.4 Es capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes.
- 3.5 Puede proporcionar información real sobre clientes que permita una rápida y precisa interacción con los mismos.
- 3.6 Mi hotel tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- 3.7 Tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento sobre las empresas competidoras.
- 3.8 Tiene establecidos procesos para aplicar el conocimiento a la resolución de nuevos problemas.
- 3.9 Mi hotel promueve explícitamente que se comparta el conocimiento entre sus empleados.
- 3.10 La cultura organizativa de mi hotel estimula la adquisición y transmisión de conocimiento entre sus empleados.
- 3.11 Mi hotel ha diseñado procesos para facilitar la transmisión de conocimiento entre las distintas áreas funcionales.

En el caso de no estar llevando a cabo ninguna iniciativa CRM pase al bloque 7 (características del hotel).

4. VARIABLES ORGANIZATIVAS

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones EN RELACIÓN A SU HOTEL. (1= totalmente en desacuerdo, 2=bastante en desacuerdo, 3=parcialmente en desacuerdo, 4=neutral, 5=parcialmente de acuerdo, 6=bastante de acuerdo, 7=totalmente de acuerdo).

- 4.1 Mi hotel ha establecido objetivos de negocio claros en relación a la adquisición y retención de clientes y los ha comunicado a toda la organización.
- 4.2 El CRM es considerado como una alta prioridad por parte de la alta dirección del hotel.
- 4.3 La alta dirección se encuentra fuertemente implicada en la implementación del CRM.
- 4.4 La estructura organizativa está diseñada siguiendo un enfoque centrado en clientes.
- 4.5 En mi hotel hay una comunicación abierta y bilateral entre los distintos departamentos
- 4.6 Los distintos departamentos trabajaron conjuntamente para alcanzar los objetivos del CRM
- 4.7 Mi hotel posee el personal cualificado (experto) y los recursos necesarios para tener éxito en la estrategia CRM.
- 4.8 Los programas de formación están diseñados para que el personal desarrolle las habilidades requeridas para una adecuada gestión de las relaciones con clientes.
- 4.9 El rendimiento de los empleados se mide y recompensa en base a la detección de necesidades de clientes y a su satisfacción por medio de un servicio adecuado.
- 4.10 Mi hotel incentiva a sus empleados para el cumplimiento de los objetivos del CRM.

5 TECNOLOGÍA

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones EN RELACIÓN A SU HOTEL. (1= totalmente en desacuerdo, 2=bastante en desacuerdo, 3=parcialmente en desacuerdo, 4=neutral, 5=parcialmente de acuerdo, 6=bastante de acuerdo, 7=totalmente de acuerdo).

- 5.1 Mi hotel posee el personal técnico adecuado para proporcionar apoyo técnico para la utilización de la tecnología CRM en la construcción de relaciones con clientes.
- 5.2 Tiene el hardware adecuado para servir a sus clientes
- 5.3 Tiene el software adecuado para servir a sus clientes
- 5.4 Los sistemas de información del hotel están integrados a través de las distintas áreas funcionales
- 5.5 La información individualizada sobre cada cliente está disponible en todos los puntos de contacto.
- 5.6 Mi hotel tiene la capacidad de consolidar toda la información adquirida sobre clientes en una base de datos centralizada, completa y actualizada.

6 RESULTADOS DEL CRM

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones EN RELACIÓN A SU HOTEL. (1= totalmente en desacuerdo, 2=bastante en desacuerdo, 3=parcialmente en desacuerdo, 4=neutral, 5=parcialmente de acuerdo, 6=bastante de acuerdo, 7=totalmente de acuerdo).

- 6.1 El CRM ha producido un crecimiento de las ventas.
- 6.2 El CRM ha producido una reducción de costes.
- 6.3 El CRM ha incrementado la rentabilidad de mi hotel.
- 6.4 El CRM ha producido un incremento de la cuota de mercado.
- 6.5 El CRM ha mejorado el nivel de confianza de clientes.
- 6.6 El CRM ha mejorado la satisfacción de clientes.
- 6.7 El CRM ha mejorado el nivel de lealtad de clientes.

7 CARACTERÍSTICAS DEL HOTEL

- 7.1 ¿Con cuántas estrellas cuenta su hotel? 3 4 5 Otro
- 7.2 Indique el tipo de gestión de su hotel:
- Independiente
 - Pertenece a una agrupación de hoteles independientes
 - Pertenece a una cadena explotado en régimen de propiedad
 - Pertenece a una cadena explotado en régimen de arrendamiento
 - Pertenece a una cadena explotado en régimen de contrato de gestión
 - Pertenece a una cadena explotado en régimen de franquicia
 - Otro
- 7.3 Indique el año de su inauguración / apertura: _____
- 7.4 ¿En qué segmento podría encuadrarse su hotel? (Señale cuantos le sean de aplicación).
- | | |
|------------------|-------------------|
| Sol y Playa | Urbano |
| Rural/naturaleza | Negocio/congresos |
| Golf | Belleza /Spa |
| Temático | Cultural |
- 7.5 Indique el tamaño de su hotel: N° de camas _____
- 7.6 Indique el número de empleados de su hotel:
- Menos de 10
 - Entre 10 y 50
 - Entre 50 y 250
 - Más de 250
- 7.7 Indique la ciudad y provincia en que se encuentra ubicado _____

7.8 ¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?

Director del hotel

Director comercial /marketing

Director departamento técnico

Director de administración / recursos humanos

Otros. Por favor indíquelo: _____

Muchas gracias por su colaboración. Si desea recibir un informe de los resultados principales del estudio, por favor escriba aquí su e-mail: _____

ANEXO 2: Resultados detallados de la estimación del modelo mejorado utilizando EQS 6.1

EQS, A STRUCTURAL EQUATION PROGRAM
COPYRIGHT BY P.M. BENTLER

MULTIVARIATE SOFTWARE, INC.
VERSION 6.1 (C) 1985 - 2008 (B94)

PROGRAM CONTROL INFORMATION

```

1 /TITLE
2 Model built by EQS 6 for Windows
3 /SPECIFICATIONS
4 DATA='C:\Users\auro\Desktop\Tesis\DATOS\ANÁLISIS\EQS\modelo afc10.ESS';
5 VARIABLES=32; CASES=153;
6 METHOD=ML,ROBUST; ANALYSIS=COVARIANCE; MATRIX=RAW;
7 /LABELS
8 V1=OC1; V2=OC2; V3=OC3; V4=OC4; V5=GC1;
9 V6=GC2; V7=GC3; V8=GC4; V9=GC5; V10=GC6;
10 V11=GC7; V12=GC8; V13=GC9; V14=GC10; V15=GC11;
11 V16=ORG1; V17=ORG2; V18=ORG3; V19=ORG4; V20=ORG6;
12 V21=ORG8; V22=ORG9; V23=TEC2; V24=TEC3; V25=TEC4;
13 V26=RDOS1; V27=RDOS3; V28=RDOS4; V29=RDOS5; V30=RDOS6;
14 V31=RDOS7; V32=EXP CRM;
15 /EQUATIONS
16 V1 = 1F1 + E1;
17 V2 = *F1 + E2;
18 V3 = *F1 + E3;
19 V4 = *F1 + E4;
20 V5 = 1F2 + E5;
21 V6 = *F2 + E6;
22 V7 = *F2 + E7;
23 V8 = *F2 + E8;
24 V9 = *F2 + E9;
25 V10 = *F2 + E10;
26 V11 = *F2 + E11;
27 V12 = *F2 + E12;
28 V13 = 1F3 + E13;
29 V14 = *F3 + E14;
30 V15 = *F3 + E15;
31 V16 = 1F4 + E16;
32 V17 = *F4 + E17;
33 V18 = *F4 + E18;
34 V19 = *F4 + E19;
35 V20 = *F4 + E20;
36 V21 = *F4 + E21;
37 V22 = *F4 + E22;
38 V23 = 1F5 + E23;
39 V24 = *F5 + E24;
40 V25 = *F5 + E25;
41 V26 = 1F7 + E26;
42 V27 = *F7 + E27;
43 V28 = *F7 + E28;
44 V29 = 1F8 + E29;
45 V30 = *F8 + E30;
46 V31 = *F8 + E31;
47 F4 = *F1 + *F2 + *F3 + *F5 + D4;
48 F6 = *F4 + *V32 + D6;
49 F7 = *F6 + D7;
50 F8 = *F6 + D8;
51 /VARIANCES
52 V32 = *;
53 F1 = *;
54 F2 = *;
55 F3 = *;
56 F5 = *;
57 E1 = *;
58 E2 = *;
59 E3 = *;
60 E4 = *;
61 E5 = *;
62 E6 = *;
63 E7 = *;
64 E8 = *;
65 E9 = *;

```

```

66 E10 = *;
67 E11 = *;
68 E12 = *;
69 E13 = *;
70 E14 = *;
71 E15 = *;
72 E16 = *;
73 E17 = *;
74 E18 = *;
75 E19 = *;
76 E20 = *;
77 E21 = *;
78 E22 = *;
79 E23 = *;
80 E24 = *;
81 E25 = *;
82 E26 = *;
83 E27 = *;
84 E28 = *;
85 E29 = *;
86 E30 = *;
87 E31 = *;
88 D4 = *;
89 D6 = *;
90 D7 = *;
91 D8 = *;
92 /COVARIANCES
93 F1,V32 = *;
94 F2,V32 = *;
95 F2,F1 = *;
96 F3,V32 = *;
97 F3,F1 = *;
98 F3,F2 = *;
99 F5,V32 = *;
100 F5,F1 = *;
101 F5,F2 = *;
102 F5,F3 = *;
103 /PRINT
104 FIT=ALL;
105 TABLE=EQUATION;
106 /CONSTRAINTS
107 (D6,D6)=(D7,D7);
108 /END

```

108 RECORDS OF INPUT MODEL FILE WERE READ

DATA IS READ FROM C:\Users\auro\Desktop\Tesis\DATOS\ANÁLISIS\EQS\modelo
afcl0.ESS

THERE ARE 32 VARIABLES AND 153 CASES
IT IS A RAW DATA ESS FILE
SAMPLE STATISTICS BASED ON COMPLETE CASES

UNIVARIATE STATISTICS

VARIABLE	OC1 V1	OC2 V2	OC3 V3	OC4 V4	GC1 V5
MEAN	6.3922	6.3725	6.0065	6.2353	5.7190
SKENNESS (G1)	-2.5092	-2.4995	-1.7821	-2.2367	-.9642
KURTOSIS (G2)	7.3744	7.9779	4.7637	6.5387	.5916
STANDARD DEV.	1.1016	1.0630	1.1670	1.1048	1.3001
VARIABLE	GC2 V6	GC3 V7	GC4 V8	GC5 V9	GC6 V10
MEAN	5.5948	5.8366	5.7582	5.7059	5.4118
SKENNESS (G1)	-1.1381	-1.1588	-1.2662	-.8744	-1.0783

KURTOSIS (G2)	1.0093	1.7301	1.8652	.7864	1.1536
STANDARD DEV.	1.3738	1.1440	1.2928	1.1407	1.3550
VARIABLE	GC7 V11	GC8 V12	GC9 V13	GC10 V14	GC11 V15
MEAN	5.0784	5.4575	5.8301	5.8039	5.7582
SKEWNESS (G1)	-.6189	-.9574	-1.3136	-1.2975	-1.2692
KURTOSIS (G2)	.0325	.8313	1.4736	1.7285	1.7983
STANDARD DEV.	1.4488	1.3907	1.3268	1.3031	1.2775
VARIABLE	ORG1 V16	ORG2 V17	ORG3 V18	ORG4 V19	ORG6 V20
MEAN	5.5752	5.9477	6.0458	5.8170	5.8824
SKEWNESS (G1)	-1.0523	-1.9036	-2.1485	-1.6268	-1.7015
KURTOSIS (G2)	.8398	3.8797	5.4565	3.1226	2.8359
STANDARD DEV.	1.4267	1.3850	1.2944	1.3349	1.4370
VARIABLE	ORG8 V21	ORG9 V22	TEC2 V23	TEC3 V24	TEC4 V25
MEAN	5.2614	4.7778	5.3856	5.3791	5.3922
SKEWNESS (G1)	-.9064	-.4889	-1.0492	-1.0372	-.8455
KURTOSIS (G2)	.1211	-.5524	.6258	.3997	.0515
STANDARD DEV.	1.5718	1.7176	1.5733	1.6018	1.5098
VARIABLE	RDOS1 V26	RDOS3 V27	RDOS4 V28	RDOS5 V29	RDOS6 V30
MEAN	5.1373	5.0000	5.1373	5.3660	5.4314
SKEWNESS (G1)	-.3305	-.4927	-.5169	-.6587	-.7321
KURTOSIS (G2)	-.0220	.0600	.4398	.1106	.1347
STANDARD DEV.	1.3527	1.4510	1.3132	1.3896	1.4316
VARIABLE	RDOS7 V31	EXPCRM V32			
MEAN	5.3464	3.1503			
SKEWNESS (G1)	-.7762	-.8668			
KURTOSIS (G2)	.1959	-.5164			
STANDARD DEV.	1.5058	1.0181			

MULTIVARIATE KURTOSIS

MARDIA'S COEFFICIENT (G2,P) = 278.3972
 NORMALIZED ESTIMATE = 36.9106

ELLIPTICAL THEORY KURTOSIS ESTIMATES

MARDIA-BASED KAPPA = .2559 MEAN SCALED UNIVARIATE KURTOSIS = .5921

MARDIA-BASED KAPPA IS USED IN COMPUTATION. KAPPA= .2559
CASE NUMBERS WITH LARGEST CONTRIBUTION TO NORMALIZED MULTIVARIATE KURTOSIS:

CASE NUMBER 40 41 76 80 129
ESTIMATE 1666.1657 780.0230 550.9523 798.4307 749.4897
COVARIANCE MATRIX TO BE ANALYZED: 32 VARIABLES (SELECTED FROM 32 VARIABLES)
BASED ON 153 CASES.

		OC1 V1	OC2 V2	OC3 V3	OC4 V4	GC1 V5
OC1	V1	1.214				
OC2	V2	.807	1.130			
OC3	V3	.807	.774	1.362		
OC4	V4	.756	.668	.755	1.221	
GC1	V5	.341	.415	.370	.547	1.690
GC2	V6	.344	.402	.371	.655	1.043
GC3	V7	.453	.443	.521	.565	.895
GC4	V8	.398	.413	.449	.616	.899
GC5	V9	.320	.406	.397	.563	.805
GC6	V10	.495	.477	.701	.574	.860
GC7	V11	.331	.339	.414	.402	.851
GC8	V12	.497	.401	.510	.622	.978
GC9	V13	.712	.412	.659	.777	.722
GC10	V14	.538	.337	.784	.612	.642
GC11	V15	.464	.354	.442	.577	.807
ORG1	V16	.411	.482	.615	.680	.696
ORG2	V17	.554	.520	.737	.598	.590
ORG3	V18	.561	.424	.697	.654	.618
ORG4	V19	.625	.595	.659	.826	.817
ORG6	V20	.474	.478	.731	.679	.776
ORG8	V21	.430	.435	.729	.734	.936
ORG9	V22	.594	.570	.870	.816	.944
TEC2	V23	.407	.290	.655	.672	.800
TEC3	V24	.429	.305	.708	.719	.838
TEC4	V25	.470	.287	.537	.670	.756
RDOS1	V26	.433	.402	.539	.415	.513
RDOS3	V27	.480	.355	.559	.349	.441
RDOS4	V28	.439	.370	.525	.435	.513
RDOS5	V29	.467	.435	.544	.624	.604
RDOS6	V30	.481	.384	.510	.575	.589
RDOS7	V31	.501	.390	.544	.569	.572
EXPCRM	V32	-.026	.029	.038	.109	.128

		GC2 V6	GC3 V7	GC4 V8	GC5 V9	GC6 V10
GC2	V6	1.887				
GC3	V7	1.098	1.309			
GC4	V8	.993	1.085	1.671		
GC5	V9	.946	.886	1.113	1.301	
GC6	V10	.898	.785	.896	.819	1.836
GC7	V11	.920	.829	1.032	.911	1.158
GC8	V12	1.055	.878	1.065	.945	1.172
GC9	V13	.839	.643	.820	.693	.827
GC10	V14	.657	.645	.794	.659	.772
GC11	V15	.868	.677	.836	.731	.765
ORG1	V16	.715	.726	1.041	.933	.939
ORG2	V17	.834	.603	.691	.702	1.074
ORG3	V18	.802	.652	.820	.665	1.027
ORG4	V19	.939	.812	1.094	.827	.898
ORG6	V20	.735	.632	.886	.656	.818
ORG8	V21	1.133	.905	1.162	.939	1.247
ORG9	V22	.936	.819	1.143	.888	1.263
TEC2	V23	.881	.787	.877	.805	1.143
TEC3	V24	.990	.891	1.138	.994	1.284
TEC4	V25	.949	.755	1.030	.912	.989
RDOS1	V26	.543	.575	.632	.600	.844
RDOS3	V27	.467	.454	.599	.533	.809
RDOS4	V28	.589	.503	.685	.547	.858
RDOS5	V29	.755	.639	.793	.760	.789
RDOS6	V30	.696	.610	.796	.779	.762
RDOS7	V31	.701	.669	.867	.807	.784
EXPCRM	V32	.173	.104	.135	.176	.253

		GC7 V11	GC8 V12	GC9 V13	GC10 V14	GC11 V15
GC7	V11	2.099				
GC8	V12	1.405	1.934			
GC9	V13	.829	1.026	1.760		
GC10	V14	.667	.781	1.401	1.698	
GC11	V15	.920	1.039	1.301	1.248	1.632
ORG1	V16	.987	1.064	1.079	1.021	1.061
ORG2	V17	.866	.952	.932	.990	.803
ORG3	V18	.799	.893	.909	1.016	.847
ORG4	V19	.843	.966	1.002	.898	.923
ORG6	V20	.687	.883	1.059	1.141	.899
ORG8	V21	1.065	1.255	1.084	1.131	.945
ORG9	V22	1.110	1.201	1.186	1.173	.985
TEC2	V23	.752	.941	.895	.997	.752
TEC3	V24	.871	1.135	.907	1.002	.809
TEC4	V25	.956	1.148	.982	.795	.905
RDOS1	V26	.687	.871	.846	.790	.698
RDOS3	V27	.697	.862	.934	.836	.724
RDOS4	V28	.660	.838	.892	.803	.744
RDOS5	V29	.530	.851	.931	.868	.833
RDOS6	V30	.505	.874	.962	.934	.888
RDOS7	V31	.565	.913	1.007	.970	.894
EXPCRM	V32	.126	.214	.118	.102	.208

		ORG1 V16	ORG2 V17	ORG3 V18	ORG4 V19	ORG6 V20
ORG1	V16	2.035				
ORG2	V17	1.129	1.918			
ORG3	V18	1.000	1.496	1.676		
ORG4	V19	1.093	.990	.976	1.782	
ORG6	V20	1.002	1.165	1.176	1.057	2.065
ORG8	V21	1.289	1.283	1.277	1.206	1.485
ORG9	V22	1.333	1.133	1.056	1.275	1.191
TEC2	V23	.843	.935	1.048	.933	.835
TEC3	V24	1.083	1.099	1.186	1.103	.894
TEC4	V25	.944	.902	.910	.934	.619
RDOS1	V26	.828	1.007	.763	.769	.806
RDOS3	V27	.763	.941	.730	.724	.914
RDOS4	V28	.763	.882	.816	.762	.911
RDOS5	V29	.907	1.039	.904	.883	1.037
RDOS6	V30	.882	.983	.908	.941	1.104
RDOS7	V31	.911	1.018	.925	.959	1.107
EXPCRM	V32	.209	.205	.151	.140	.163

		ORG8 V21	ORG9 V22	TEC2 V23	TEC3 V24	TEC4 V25
ORG8	V21	2.471				
ORG9	V22	1.664	2.950			
TEC2	V23	1.418	1.290	2.475		
TEC3	V24	1.690	1.427	2.241	2.566	
TEC4	V25	1.167	1.252	1.486	1.627	2.279
RDOS1	V26	.984	1.149	.723	.882	.788
RDOS3	V27	.974	1.000	.711	.888	.763
RDOS4	V28	1.017	1.083	.743	.849	.748
RDOS5	V29	1.114	1.240	.897	1.045	.829
RDOS6	V30	1.031	1.143	.773	.908	.836
RDOS7	V31	1.139	1.196	.852	.953	.797
EXPCRM	V32	.158	.132	.205	.291	.059

		RDOS1 V26	RDOS3 V27	RDOS4 V28	RDOS5 V29	RDOS6 V30
RDOS1	V26	1.830				
RDOS3	V27	1.625	2.105			
RDOS4	V28	1.474	1.612	1.724		
RDOS5	V29	1.364	1.368	1.364	1.931	
RDOS6	V30	1.223	1.296	1.236	1.742	2.050
RDOS7	V31	1.255	1.388	1.275	1.754	2.014
EXPCRM	V32	.427	.434	.413	.366	.395

		RDOS7 V31	EXPCRM V32
RDOS7	V31	2.267	
EXPCRM	V32	.355	1.036

BENTLER-WEEKS STRUCTURAL REPRESENTATION:

NUMBER OF DEPENDENT VARIABLES = 35

DEPENDENT V'S : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 DEPENDENT V'S : 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20
 DEPENDENT V'S : 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
 DEPENDENT V'S : 31
 DEPENDENT F'S : 4 6 7 8

NUMBER OF INDEPENDENT VARIABLES = 40

INDEPENDENT V'S : 32
 INDEPENDENT F'S : 1 2 3 5
 INDEPENDENT E'S : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 INDEPENDENT E'S : 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20
 INDEPENDENT E'S : 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
 INDEPENDENT E'S : 31
 INDEPENDENT D'S : 4 6 7 8

NUMBER OF FREE PARAMETERS = 82

NUMBER OF FIXED NONZERO PARAMETERS = 42

3RD STAGE OF COMPUTATION REQUIRED 3256084 WORDS OF MEMORY.
 PROGRAM ALLOCATED 200000000 WORDS

DETERMINANT OF INPUT MATRIX IS .10959D-04

PARAMETER ESTIMATES APPEAR IN ORDER,
 NO SPECIAL PROBLEMS WERE ENCOUNTERED DURING OPTIMIZATION.

ALL EQUALITY CONSTRAINTS WERE CORRECTLY IMPOSED

RESIDUAL COVARIANCE MATRIX (S-SIGMA) :

		OC1	OC2	OC3	OC4	GC1
		V1	V2	V3	V4	V5
OC1	V1	.000				
OC2	V2	.052	.000			
OC3	V3	-.021	.011	.000		
OC4	V4	-.007	-.035	-.016	.000	
GC1	V5	-.087	.020	-.063	.148	.000
GC2	V6	-.140	-.044	-.118	.204	.136
GC3	V7	.011	.036	.074	.153	.067
GC4	V8	-.112	-.057	-.067	.141	-.057
GC5	V9	-.127	-.006	-.055	.146	-.032
GC6	V10	.035	.053	.236	.145	-.002
GC7	V11	-.151	-.106	-.074	-.047	-.052
GC8	V12	-.018	-.074	-.011	.142	.013
GC9	V13	.104	-.148	.044	.210	.001
GC10	V14	-.050	-.205	.190	.064	-.054
GC11	V15	-.080	-.147	-.107	.070	.163
ORG1	V16	-.171	-.055	.026	.137	-.047
ORG2	V17	-.059	-.045	.118	.027	-.190
ORG3	V18	-.031	-.122	.098	.102	-.137
ORG4	V19	.059	.073	.087	.298	.095
ORG6	V20	-.126	-.075	.125	.120	.011
ORG8	V21	-.283	-.222	.008	.070	.027
ORG9	V22	-.086	-.057	.182	.182	.076
TEC2	V23	-.087	-.166	.156	.211	-.035
TEC3	V24	-.121	-.202	.152	.207	-.092
TEC4	V25	.108	-.047	.170	.332	.143
RDOS1	V26	-.006	-.002	.095	.006	-.073
RDOS3	V27	.006	-.082	.080	-.093	-.192
RDOS4	V28	.002	-.034	.083	.027	-.071
RDOS5	V29	.023	.026	.095	.210	.011
RDOS6	V30	-.017	-.075	.006	.111	-.076
RDOS7	V31	-.008	-.080	.028	.094	-.109
EXPCRM	V32	-.060	-.002	.004	.078	-.018

		GC2 V6	GC3 V7	GC4 V8	GC5 V9	GC6 V10
GC2	V6	.000				
GC3	V7	.162	.000			
GC4	V8	-.088	.099	.000		
GC5	V9	-.001	.022	.115	.000	
GC6	V10	-.077	-.105	-.131	-.081	.000
GC7	V11	-.101	-.103	-.044	-.032	.187
GC8	V12	-.036	-.117	-.085	-.062	.135
GC9	V13	.024	-.100	-.038	-.059	.053
GC10	V14	-.130	-.073	-.035	-.068	.024
GC11	V15	.140	.013	.068	.059	.073
ORG1	V16	-.125	-.040	.156	.158	.141
ORG2	V17	-.049	-.202	-.239	-.113	.235
ORG3	V18	-.052	-.127	-.080	-.123	.215
ORG4	V19	.122	.067	.233	.074	.122
ORG6	V20	-.130	-.157	-.026	-.142	-.004
ORG8	V21	.105	-.033	.079	-.009	.270
ORG9	V22	-.045	-.076	.109	-.017	.331
TEC2	V23	-.064	-.075	-.119	-.067	.245
TEC3	V24	-.061	-.068	.030	.023	.284
TEC4	V25	.257	.123	.300	.273	.330
RDOS1	V26	-.119	-.029	-.066	-.011	.215
RDOS3	V27	-.249	-.199	-.156	-.128	.129
RDOS4	V28	-.071	-.100	-.011	-.062	.230
RDOS5	V29	.084	.028	.087	.141	.152
RDOS6	V30	-.057	-.076	.003	.085	.047
RDOS7	V31	-.069	-.033	.056	.096	.053
EXPCRM	V32	.008	-.047	-.039	.024	.097

		GC7 V11	GC8 V12	GC9 V13	GC10 V14	GC11 V15
GC7	V11	.000				
GC8	V12	.318	.000			
GC9	V13	.018	.159	.000		
GC10	V14	-.117	-.056	-.001	.000	
GC11	V15	.195	.265	.005	-.004	.000
ORG1	V16	.151	.171	.089	.065	.177
ORG2	V17	-.013	.013	-.108	-.015	-.127
ORG3	V18	-.051	-.015	-.097	.043	-.053
ORG4	V19	.030	.097	.039	-.032	.063
ORG6	V20	-.175	-.037	.040	.156	-.012
ORG8	V21	.041	.161	-.127	-.040	-.137
ORG9	V22	.133	.157	.030	.056	-.048
TEC2	V23	-.188	-.064	.020	.152	-.030
TEC3	V24	-.176	.016	-.067	.061	-.061
TEC4	V25	.266	.412	.340	.175	.331
RDOS1	V26	.027	.167	.079	.050	.013
RDOS3	V27	-.015	.101	.106	.035	-.017
RDOS4	V28	.003	.136	.128	.065	.061
RDOS5	V29	-.137	.138	.155	.119	.139
RDOS6	V30	-.244	.073	.091	.092	.110
RDOS7	V31	-.202	.094	.116	.109	.098
EXPCRM	V32	-.038	.038	-.022	-.033	.083

		ORG1 V16	ORG2 V17	ORG3 V18	ORG4 V19	ORG6 V20
ORG1	V16	.000				
ORG2	V17	.010	.000			
ORG3	V18	-.082	.358	.000		
ORG4	V19	.058	-.098	-.077	.000	
ORG6	V20	-.094	.013	.062	-.009	.000
ORG8	V21	-.013	-.086	-.047	-.060	.143
ORG9	V22	.089	-.174	-.208	.066	-.090
TEC2	V23	-.176	-.136	.013	-.057	-.214
TEC3	V24	-.050	-.093	.034	.001	-.274
TEC4	V25	.197	.117	.150	.208	-.150
RDOS1	V26	.005	.141	-.074	-.032	-.043
RDOS3	V27	-.127	.005	-.175	-.142	-.002
RDOS4	V28	-.058	.019	-.019	-.036	.065
RDOS5	V29	.073	.163	.057	.073	.178
RDOS6	V30	-.054	.000	-.044	.031	.140
RDOS7	V31	-.046	.012	-.048	.028	.121
EXPCRM	V32	.062	.051	.001	-.004	.011

		ORG8 V21	ORG9 V22	TEC2 V23	TEC3 V24	TEC4 V25
ORG8	V21	.000				
ORG9	V22	.142	.000			
TEC2	V23	.172	.101	.000		
TEC3	V24	.303	.103	.003	.000	
TEC4	V25	.253	.380	.012	-.014	.000
RDOS1	V26	-.024	.187	-.093	-.026	.190
RDOS3	V27	-.116	-.040	-.171	-.093	.117
RDOS4	V28	.012	.124	-.071	-.056	.152
RDOS5	V29	.094	.266	.072	.126	.224
RDOS6	V30	-.114	.049	-.153	-.124	.157
RDOS7	V31	-.032	.078	-.095	-.102	.102
EXPCRM	V32	-.022	-.040	-.046	.012	-.125

		RDOS1 V26	RDOS3 V27	RDOS4 V28	RDOS5 V29	RDOS6 V30
RDOS1	V26	.002				
RDOS3	V27	.015	.003			
RDOS4	V28	-.011	.006	.002		
RDOS5	V29	.242	.156	.246	.002	
RDOS6	V30	-.036	-.065	-.019	-.001	.003
RDOS7	V31	-.033	-.004	-.010	-.029	.012
EXPCRM	V32	.056	.034	.044	-.009	-.026

		RDOS7 V31	EXPCRM V32
RDOS7	V31	.003	
EXPCRM	V32	-.075	.000

AVERAGE ABSOLUTE RESIDUAL = .0883
 AVERAGE OFF-DIAGONAL ABSOLUTE RESIDUAL = .0939

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

STANDARDIZED RESIDUAL MATRIX:

		OC1 V1	OC2 V2	OC3 V3	OC4 V4	GC1 V5
OC1	V1	.000				
OC2	V2	.045	.000			
OC3	V3	-.016	.009	.000		
OC4	V4	-.006	-.030	-.013	.000	
GC1	V5	-.061	.014	-.041	.103	.000
GC2	V6	-.092	-.030	-.074	.134	.076
GC3	V7	.009	.029	.056	.121	.045
GC4	V8	-.079	-.042	-.044	.099	-.034
GC5	V9	-.101	-.005	-.041	.116	-.022
GC6	V10	.024	.037	.149	.097	-.001
GC7	V11	-.095	-.069	-.044	-.029	-.028
GC8	V12	-.012	-.050	-.006	.092	.007
GC9	V13	.071	-.105	.028	.143	.001
GC10	V14	-.035	-.148	.125	.045	-.032
GC11	V15	-.057	-.109	-.072	.050	.098
ORG1	V16	-.109	-.036	.015	.087	-.025
ORG2	V17	-.038	-.030	.073	.018	-.106
ORG3	V18	-.022	-.089	.065	.071	-.081
ORG4	V19	.040	.051	.056	.202	.055
ORG6	V20	-.079	-.049	.074	.076	.006
ORG8	V21	-.163	-.133	.004	.040	.013
ORG9	V22	-.045	-.031	.091	.096	.034
TEC2	V23	-.050	-.099	.085	.121	-.017
TEC3	V24	-.068	-.119	.081	.117	-.044
TEC4	V25	.065	-.029	.097	.199	.073
RDOS1	V26	-.004	-.001	.060	.004	-.042
RDOS3	V27	.004	-.053	.047	-.058	-.102
RDOS4	V28	.001	-.024	.054	.018	-.042
RDOS5	V29	.015	.017	.058	.137	.006
RDOS6	V30	-.011	-.050	.004	.070	-.041
RDOS7	V31	-.005	-.050	.016	.056	-.056
EXPCRM	V32	-.054	-.002	.004	.069	-.014

		GC2 V6	GC3 V7	GC4 V8	GC5 V9	GC6 V10
GC2	V6	.000				
GC3	V7	.103	.000			
GC4	V8	-.049	.067	.000		
GC5	V9	-.001	.017	.078	.000	
GC6	V10	-.041	-.068	-.075	-.052	.000
GC7	V11	-.051	-.062	-.024	-.019	.095
GC8	V12	-.019	-.074	-.047	-.039	.072
GC9	V13	.013	-.066	-.022	-.039	.029
GC10	V14	-.073	-.049	-.021	-.046	.013
GC11	V15	.080	.009	.041	.040	.042
ORG1	V16	-.064	-.025	.085	.097	.073
ORG2	V17	-.026	-.128	-.134	-.072	.125
ORG3	V18	-.029	-.086	-.048	-.084	.123
ORG4	V19	.066	.044	.135	.048	.067
ORG6	V20	-.066	-.096	-.014	-.087	-.002
ORG8	V21	.049	-.018	.039	-.005	.127
ORG9	V22	-.019	-.039	.049	-.009	.142
TEC2	V23	-.029	-.042	-.058	-.037	.115
TEC3	V24	-.028	-.037	.014	.013	.131
TEC4	V25	.124	.071	.154	.158	.162
RDOS1	V26	-.064	-.019	-.038	-.007	.117
RDOS3	V27	-.125	-.120	-.083	-.077	.066
RDOS4	V28	-.040	-.066	-.007	-.042	.129
RDOS5	V29	.044	.017	.048	.089	.081
RDOS6	V30	-.029	-.046	.002	.052	.024
RDOS7	V31	-.033	-.019	.029	.056	.026
EXPCRM	V32	.006	-.040	-.029	.020	.070

		GC7 V11	GC8 V12	GC9 V13	GC10 V14	GC11 V15
GC7	V11	.000				
GC8	V12	.158	.000			
GC9	V13	.009	.086	.000		
GC10	V14	-.062	-.031	.000	.000	
GC11	V15	.105	.149	.003	-.002	.000
ORG1	V16	.073	.086	.047	.035	.097
ORG2	V17	-.007	.007	-.059	-.009	-.071
ORG3	V18	-.027	-.008	-.056	.026	-.032
ORG4	V19	.016	.052	.022	-.018	.037
ORG6	V20	-.084	-.018	.021	.084	-.006
ORG8	V21	.018	.074	-.061	-.019	-.068
ORG9	V22	.053	.066	.013	.025	-.022
TEC2	V23	-.083	-.029	.010	.074	-.015
TEC3	V24	-.076	.007	-.032	.029	-.030
TEC4	V25	.122	.196	.170	.089	.172
RDOS1	V26	.014	.089	.044	.028	.007
RDOS3	V27	-.007	.050	.055	.019	-.009
RDOS4	V28	.001	.074	.073	.038	.036
RDOS5	V29	-.068	.072	.084	.066	.078
RDOS6	V30	-.118	.037	.048	.049	.060
RDOS7	V31	-.092	.045	.058	.056	.051
EXPCRM	V32	-.026	.027	-.016	-.025	.063

		ORG1 V16	ORG2 V17	ORG3 V18	ORG4 V19	ORG6 V20
ORG1	V16	.000				
ORG2	V17	.005	.000			
ORG3	V18	-.045	.200	.000		
ORG4	V19	.030	-.053	-.044	.000	
ORG6	V20	-.046	.006	.033	-.005	.000
ORG8	V21	-.006	-.039	-.023	-.029	.063
ORG9	V22	.036	-.073	-.094	.029	-.036
TEC2	V23	-.078	-.062	.006	-.027	-.094
TEC3	V24	-.022	-.042	.016	.000	-.119
TEC4	V25	.092	.056	.077	.103	-.069
RDOS1	V26	.002	.076	-.042	-.018	-.022
RDOS3	V27	-.061	.003	-.093	-.073	-.001
RDOS4	V28	-.031	.010	-.011	-.021	.035
RDOS5	V29	.037	.085	.032	.039	.089
RDOS6	V30	-.026	.000	-.024	.016	.068
RDOS7	V31	-.021	.006	-.025	.014	.056
EXPCRM	V32	.043	.036	.001	-.003	.007

		ORG8	ORG9	TEC2	TEC3	TEC4
		V21	V22	V23	V24	V25
ORG8	V21	.000				
ORG9	V22	.053	.000			
TEC2	V23	.070	.037	.000		
TEC3	V24	.120	.037	.001	.000	
TEC4	V25	.107	.147	.005	-.006	.000
RDOS1	V26	-.011	.080	-.044	-.012	.093
RDOS3	V27	-.051	-.016	-.075	-.040	.053
RDOS4	V28	.006	.055	-.034	-.027	.077
RDOS5	V29	.043	.111	.033	.056	.107
RDOS6	V30	-.051	.020	-.068	-.054	.073
RDOS7	V31	-.014	.030	-.040	-.042	.045
EXPCRM	V32	-.014	-.023	-.029	.007	-.081

		RDOS1	RDOS3	RDOS4	RDOS5	RDOS6
		V26	V27	V28	V29	V30
RDOS1	V26	.001				
RDOS3	V27	.008	.001			
RDOS4	V28	-.006	.003	.001		
RDOS5	V29	.129	.077	.135	.001	
RDOS6	V30	-.019	-.031	-.010	-.001	.001
RDOS7	V31	-.016	-.002	-.005	-.014	.005
EXPCRM	V32	.041	.023	.033	-.007	-.018

		RDOS7	EXPCRM
		V31	V32
RDOS7	V31	.001	
EXPCRM	V32	-.049	.000

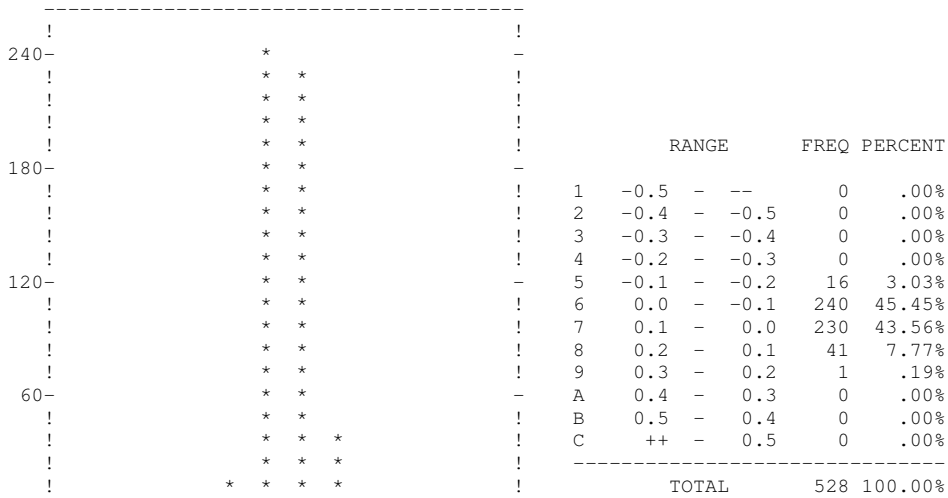
AVERAGE ABSOLUTE STANDARDIZED RESIDUAL = .0485
 AVERAGE OFF-DIAGONAL ABSOLUTE STANDARDIZED RESIDUAL = .0516

LARGEST STANDARDIZED RESIDUALS:

NO.	PARAMETER	ESTIMATE	NO.	PARAMETER	ESTIMATE
1	V19, V4	.202	11	V25, V8	.154
2	V18, V17	.200	12	V10, V3	.149
3	V25, V4	.199	13	V15, V12	.149
4	V25, V12	.196	14	V14, V2	-.148
5	V25, V15	.172	15	V25, V22	.147
6	V25, V13	.170	16	V13, V4	.143
7	V21, V1	-.163	17	V22, V10	.142
8	V25, V10	.162	18	V29, V4	.137
9	V25, V9	.158	19	V19, V8	.135
10	V12, V11	.158	20	V29, V28	.135

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

DISTRIBUTION OF STANDARDIZED RESIDUALS



1 2 3 4 5 6 7 8 9 A B C EACH "*" REPRESENTS 12 RESIDUALS

GOODNESS OF FIT SUMMARY FOR METHOD = ML

INDEPENDENCE MODEL CHI-SQUARE = 4561.287 ON 496 DEGREES OF FREEDOM

INDEPENDENCE AIC = 3569.287 INDEPENDENCE CAIC = 1570.190
 MODEL AIC = -52.370 MODEL CAIC = -1853.975

CHI-SQUARE = 841.630 BASED ON 447 DEGREES OF FREEDOM
 PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS .00000

THE NORMAL THEORY RLS CHI-SQUARE FOR THIS ML SOLUTION IS 804.331.

FIT INDICES

 BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX = .815
 BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX = .892
 COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = .903
 BOLLEN'S (IFI) FIT INDEX = .904
 MCDONALD'S (MFI) FIT INDEX = .275
 JORESKOG-SORBOM'S GFI FIT INDEX = .751
 JORESKOG-SORBOM'S AGFI FIT INDEX = .706
 ROOT MEAN-SQUARE RESIDUAL (RMR) = .117
 STANDARDIZED RMR = .063
 ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA) = .076
 90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (.068, .084)

RELIABILITY COEFFICIENTS

 CRONBACH'S ALPHA = .961

GOODNESS OF FIT SUMMARY FOR METHOD = ROBUST

ROBUST INDEPENDENCE MODEL CHI-SQUARE = 2048.773 ON 496 DEGREES OF FREEDOM

INDEPENDENCE AIC = 1056.773 INDEPENDENCE CAIC = -942.324
 MODEL AIC = -327.656 MODEL CAIC = -2129.262

SATORRA-BENTLER SCALED CHI-SQUARE = 566.3439 ON 447 DEGREES OF FREEDOM
 PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS .00011

MEAN- AND VARIANCE-ADJUSTED CHI-SQUARE = 17.513 ON 14 D.F.
 PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS .22987

FIT INDICES

 BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX = .724
 BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX = .915
 COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = .923
 BOLLEN'S (IFI) FIT INDEX = .925
 MCDONALD'S (MFI) FIT INDEX = .677
 ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA) = .042
 90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (.030, .052)

ITERATIVE SUMMARY

ITERATION	PARAMETER ABS CHANGE	ALPHA	FUNCTION
1	.622190	.50000	13.41029
2	.301057	1.00000	9.32784
3	.142538	1.00000	6.45828
4	.089169	1.00000	5.73029
5	.029022	1.00000	5.55276
6	.005703	1.00000	5.53812
7	.002319	1.00000	5.53714
8	.000529	1.00000	5.53704

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

MEASUREMENT EQUATIONS WITH STANDARD ERRORS AND TEST STATISTICS
 STATISTICS SIGNIFICANT AT THE 5% LEVEL ARE MARKED WITH @.
 (ROBUST STATISTICS IN PARENTHESES)

```

OC1  =V1  =   1.000 F1    + 1.000 E1

OC2  =V2  =   .922*F1    + 1.000 E2
        .089
        10.376@
        (   .094)
        (  9.802@

OC3  =V3  =   1.011*F1    + 1.000 E3
        .098
        10.364@
        (   .088)
        ( 11.428@

OC4  =V4  =   .932*F1    + 1.000 E4
        .093
        10.037@
        (   .070)
        ( 13.286@

GC1  =V5  =   1.000 F2    + 1.000 E5

GC2  =V6  =   1.131*F2    + 1.000 E6
        .134
        8.469@
        (   .148)
        (  7.658@

GC3  =V7  =   1.032*F2    + 1.000 E7
        .112
        9.214@
        (   .101)
        ( 10.241@

GC4  =V8  =   1.192*F2    + 1.000 E8
        .127
        9.399@
        (   .131)
        (  9.116@

GC5  =V9  =   1.044*F2    + 1.000 E9
        .112
        9.337@
        (   .107)
        (  9.787@

GC6  =V10 =   1.075*F2    + 1.000 E10
        .131
        8.183@
        (   .153)
        (  7.018@

GC7  =V11 =   1.126*F2    + 1.000 E11
        .140
        8.028@
        (   .157)
        (  7.162@

GC8  =V12 =   1.203*F2    + 1.000 E12
        .136
        8.867@
        (   .133)
        (  9.070@
    
```

MEASUREMENT EQUATIONS WITH STANDARD ERRORS AND TEST STATISTICS (CONTINUED)

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)
 (ROBUST STATISTICS IN PARENTHESES)

GC9 =V13 = 1.000 F3 + 1.000 E13

GC10 =V14 = .966*F3 + 1.000 E14
 .060
 16.116@
 (.058)
 (16.805@

GC11 =V15 = .894*F3 + 1.000 E15
 .062
 14.397@
 (.057)
 (15.697@

ORG1 =V16 = 1.000 F4 + 1.000 E16

ORG2 =V17 = 1.051*F4 + 1.000 E17
 .110
 9.533@
 (.122)
 (8.613@

ORG3 =V18 = 1.017*F4 + 1.000 E18
 .103
 9.879@
 (.136)
 (7.464@

ORG4 =V19 = .972*F4 + 1.000 E19
 .106
 9.135@
 (.124)
 (7.866@

ORG6 =V20 = 1.030*F4 + 1.000 E20
 .115
 8.984@
 (.154)
 (6.699@

ORG8 =V21 = 1.224*F4 + 1.000 E21
 .125
 9.788@
 (.136)
 (8.967@

ORG9 =V22 = 1.168*F4 + 1.000 E22
 .137
 8.510@
 (.133)
 (8.765@

TEC2 =V23 = 1.000 F5 + 1.000 E23

TEC3 =V24 = 1.113*F5 + 1.000 E24
 .057
 19.685@
 (.065)
 (17.031@

MEASUREMENT EQUATIONS WITH STANDARD ERRORS AND TEST STATISTICS (CONTINUED)

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)
(ROBUST STATISTICS IN PARENTHESES)

TEC4 =V25 = .733*F5 + 1.000 E25
.070
10.500@
(.097)
(7.564@

RDOS1 =V26 = 1.000 F7 + 1.000 E26

RDOS3 =V27 = 1.081*F7 + 1.000 E27
.061
17.575@
(.075)
(14.346@

RDOS4 =V28 = .997*F7 + 1.000 E28
.054
18.349@
(.071)
(14.115@

RDOS5 =V29 = 1.000 F8 + 1.000 E29

RDOS6 =V30 = 1.123*F8 + 1.000 E30
.051
22.093@
(.076)
(14.842@

RDOS7 =V31 = 1.148*F8 + 1.000 E31
.056
20.482@
(.079)
(14.625@

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

CONSTRUCT EQUATIONS WITH STANDARD ERRORS AND TEST STATISTICS
STATISTICS SIGNIFICANT AT THE 5% LEVEL ARE MARKED WITH @.
(ROBUST STATISTICS IN PARENTHESES)

F4 =F4 = .178*F1 + .360*F2 + .325*F3 + .172*F5
.073 .101 .067 .048
2.423@ 3.569@ 4.841@ 3.570@
(.089) (.173) (.080) (.075)
(1.997@ (2.081@ (4.057@ (2.296@

+ 1.000 D4

F6 =F6 = .716*F4 + .245*V32 + 1.000 D6
.156 .077
4.596@ 3.171@
(.226) (.101)
(3.165@ (2.422@

F7 =F7 = 1.032*F6 + 1.000 D7
.201
5.137@
(.313)
(3.298@

F8 =F8 = 1.044*F6 + 1.000 D8
 .180
 5.794@
 (.286)
 (3.657@

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

STANDARDIZED SOLUTION:

R-SQUARED

OC1	=V1	=	.821 F1	+	.571 E1				.674
OC2	=V2	=	.785*F1	+	.620 E2				.616
OC3	=V3	=	.784*F1	+	.621 E3				.614
OC4	=V4	=	.763*F1	+	.646 E4				.583
GC1	=V5	=	.689 F2	+	.725 E5				.474
GC2	=V6	=	.737*F2	+	.676 E6				.543
GC3	=V7	=	.808*F2	+	.590 E7				.652
GC4	=V8	=	.826*F2	+	.564 E8				.682
GC5	=V9	=	.820*F2	+	.573 E9				.672
GC6	=V10	=	.710*F2	+	.704 E10				.505
GC7	=V11	=	.696*F2	+	.718 E11				.485
GC8	=V12	=	.775*F2	+	.632 E12				.600
GC9	=V13	=	.908 F3	+	.420 E13				.824
GC10	=V14	=	.893*F3	+	.450 E14				.797
GC11	=V15	=	.842*F3	+	.539 E15				.710
ORG1	=V16	=	.723 F4	+	.691 E16				.523
ORG2	=V17	=	.783*F4	+	.622 E17				.613
ORG3	=V18	=	.810*F4	+	.586 E18				.657
ORG4	=V19	=	.751*F4	+	.660 E19				.565
ORG6	=V20	=	.739*F4	+	.673 E20				.547
ORG8	=V21	=	.803*F4	+	.596 E21				.645
ORG9	=V22	=	.702*F4	+	.712 E22				.492
TEC2	=V23	=	.901 F5	+	.434 E23				.812
TEC3	=V24	=	.985*F5	+	.171 E24				.971
TEC4	=V25	=	.689*F5	+	.725 E25				.474
RDOS1	=V26	=	.903 F7	+	.430 E26				.815
RDOS3	=V27	=	.910*F7	+	.415 E27				.828
RDOS4	=V28	=	.927*F7	+	.374 E28				.860
RDOS5	=V29	=	.897 F8	+	.441 E29				.805
RDOS6	=V30	=	.978*F8	+	.209 E30				.957
RDOS7	=V31	=	.951*F8	+	.309 E31				.904
F4	=F4	=	.156*F1	+	.313*F2	+	.380*F3	+	.236*F5
			+ .430 D4						.815
F6	=F6	=	.724*F4	+	.244*V32	+	.605 D6		.633
F7	=F7	=	.863*F6	+	.506 D7				.744
F8	=F8	=	.855*F6	+	.519 D8				.731

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

CORRELATIONS AMONG INDEPENDENT VARIABLES

	V		F	
	---		---	
F1 - F1		.037*I	F2 - F2	.528*I
V32 -EXPCRM		I	F1 - F1	I
		I		I
F2 - F2		.160*I	F3 - F3	.558*I
V32 -EXPCRM		I	F1 - F1	I
		I		I
F3 - F3		.114*I	F5 - F5	.385*I
V32 -EXPCRM		I	F1 - F1	I
		I		I
F5 - F5		.174*I	F3 - F3	.668*I
V32 -EXPCRM		I	F2 - F2	I
		I		I
		I	F5 - F5	.658*I
		I	F2 - F2	I
		I		I
		I	F5 - F5	.512*I
		I	F3 - F3	I
		I		I