

Augusto Díaz-Ordoñez González, Mr.

Cluster for Technological Innovation in Tourism of the Balearic Islands (Balears.t).

ParcBIT, Palma de Mallorca, Islas Baleares, España

Email: j_agp@hotmail.com

Licenciado en Economía por la Universidad de Oviedo, Master in Diplomatic Studies and International Relations por la University of Westminster, PhD – Management of Technology en [National Chiao Tung](#) and [Chung Hua](#) Universities (Institutes of Technology Management - Hsinchu-Taiwan). Colaborador del Grupo de Investigación de Estrategias y Nuevas Tecnologías Sostenibles del Turismo Balear en Balears.t.

María del Carmen Azpelicueta Criado, Phd. Profesora-Investigadora.

Departamento de Economía de la Empresa, Universitat de les Illes Balears

Carretera Valldemossa Km 7.5, E-07022 Palma de Mallorca, Islas Baleares, España

Teléfonos: 971 17 30 00 (ext. 1397) ó 620 955 045 (Despacho DB023)

e-mail: m.azpelicueta@uib.eu

Licenciada en Ciencias del Trabajo, Graduada Social Diplomada y Becaria FPU de Economía de la Empresa en la Universitat de les Illes Balears. Profesora-Investigadora de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universitat de les Illes Balears y Miembro del Grupo de Investigación en Dirección y Gestión de Empresas y Destinos Turísticos.

José Ramón Cardona, Dr.

Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca (España).

e-mail: jramon.cardona@terra.com

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Licenciado en Economía y Doctor en Economía de la Empresa por la Universitat de les Illes Balears. Miembro del Grupo de Investigación en Dirección y Gestión de Empresas y Destinos Turísticos.

Antoni Serra Cantallops, Dr.

Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca (España).

E-mail: antoni.serra@uib.es

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Máster of Business Administration por la Middlesex University y Doctor en Economía por la Universitat de les Illes Balears. Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universitat de les Illes Balears e Investigador Principal del Grupo de Investigación en Dirección y Gestión de Empresas y Destinos Turísticos.

CRM:

Analysis and Requirements Definition for the Hotel Sector

Abstract: The existence of Customer Relationship Management (CRM) capabilities in the hotel industry has been traditionally viewed as a huge and expensive effort that only big chain hotels are able to afford. On the other hand new technological advances are allowing streamlining operations by supporting a New Software Delivery Model (NSDM) in which the associated data are centrally hosted on the Cloud and Outsourcing Services can be offered as an alternative to traditional On the Premises hardware and software house-work and activities. But, before any data can be delivered and implemented by the Application Service Provider (ASP) as Software as a Service (SaaS) in the context of the small and medium hotel businesses industry, it is necessary to design and establish a Technical Framework (TF) that will allow those Small and Medium enterprises (SMEs) to access their client's information in such a fashion that will support the rest of their CRM strategy. In order to establish this technical framework the following research paper analysis and collects the last marketing trends, opinions of experts in companies and organizations of the tourism and accommodation sector in Spain, and the last alternative technological advances existing in the market and put them to work together to design a CRM tool that will allow its practitioners to integrate all relevant and necessary knowledge from customers and their behavior and to start delivering focused, collective and individual value to them.

Keywords: CRM Requirements and Technical Framework, Hotel Industry, SMEs, Cloud Computing, SaaS, Outsourcing.

Análisis y Definición de Requerimientos CRM del Sector Hotelero

Resumen: La disponibilidad de Sistemas de Gestión de Clientes en la industria hotelera ha sido tradicionalmente vista como una inversión y esfuerzo enormes que solo las grandes cadenas son capaces de afrontar. Por otro lado, nuevos avances tecnológicos están permitiendo la reestructuración de las operaciones mediante la utilización de un nuevo modelo de software, en el cual los datos quedan almacenados en “la nube” y la externalización y subcontratación de servicios puede ser ofrecida como una alternativa a las actividades tradicionales de desarrollo y utilización de hardware y software sostenidos dentro de las propias empresas. Pero antes de que cualquier dato pueda ser entregado e implementado por los Proveedores de Servicios Informáticos (ISP), siguiendo un modelo Software Como Servicio (SAS-Software as a Service), en el contexto de la industria hoteleras, es previamente necesario diseñar y establecer un Marco Tecnológico que permita a dichas compañías acceder a sus datos de clientes de tal manera que toda la estrategia de Gestión de Clientes pueda ser sustentada. Para poder establecer dicho Marco Tecnológico el presente estudio de investigación analiza y recoge las últimas tendencias de marketing, opiniones de expertos en compañías y organizaciones del turismo en España y los últimos avances tecnológicos que existen en el mercado para, conjuntamente, diseñar una herramienta CRM que permita a los profesionales del sector integrar todo el conocimiento obtenido de sus clientes de tal forma que puedan comenzar a ofrecerles valor tanto a nivel individual como colectivo.

Palabras clave: Requerimientos e Infraestructura Técnica CRM, Industria Hotelera, Computación en la Nube, Subcontratación.

INTRODUCCIÓN

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

En los últimos años para hacer frente a los cambios, las grandes cadenas hoteleras han venido implementando diversas iniciativas de gestión de clientes CRM que han implicado cambios significativos tanto a nivel de negocio como a nivel tecnológico. Sin embargo estas grandes cadenas representan una parte muy pequeña del sector hotelero de España (INE, 2012) que se encuentra compuesto, en su gran mayoría, por PYMES de pequeñas cadenas hoteleras que responden de manera tardía a la implantación de tecnologías de información y comunicación (PWC, 2006). Teniendo en cuenta que el conocimiento de los clientes y sus necesidades es fundamental como medio de alcanzar ventajas competitivas con un mejor servicio (Piccoli *et al.*, 2003; Garrido y Padilla, 2011), parece lógico, y totalmente crítico, que el sector hotelero debe hacer un esfuerzo para cambiar su enfoque de negocio con el fin de asegurar su sostenibilidad futura. En este sentido, disponer de herramientas de información CRM que permita gestionar el conocimiento adquirido en la interacción con los clientes, supone un importante avance para ayudar a rediseñar los procesos organizacionales de los hoteles de tal forma que todos ellos, trabajando en conjunto, puedan generar beneficios económicos y financieros. El presente trabajo de investigación establece un primer paso previo de diseño y definición de las características que dichas herramientas deberían tener; así con este proceder se cubre parte de la deficiencia ya expresada por ciertos autores sobre la falta de una estructura que detalle los pasos a seguir para iniciar una estrategia CRM

(Mendoza et al., 2007), y, se despeja el camino hacia un segundo estudio, en el que se establecerá su completa implantación y validación.

Antecedentes básicos de los Sistemas CRM

Los últimos treinta años han venido experimentando una evolución de las organizaciones y sus sistemas de información al compás de los avances en el conocimiento aplicado a través de la tecnología. En el caso de los sistemas de información, CRM, la literatura académica y las organizaciones empresariales le han venido mostrando un gran detalle de atención (Becker et al., 2009) al igual que las consultoras de prestigio internacional que predicen ratios de gasto espectaculares en sistemas de Software CRM (Gartner, 2011). Otras investigaciones resaltan el alto índice de fracasos en su implementación por causas de una inadecuada planificación estratégica de las empresas que se centraliza solo en los aspectos tecnológicos y no incorpora el necesario cambio de su cultura organizativa para focalizarse de forma eficiente en los clientes y la satisfacción de sus necesidades (Mendoza et al, 2007; Foss et al, 2008).

En este sentido las iniciativas CRM sugieren que se evite la descoordinación derivada de la existencia de estructuras departamentales aisladas y especializadas por funciones; ya que llevan al inmovilismo de la organización, cuando el flujo de información de los distintos departamentos no es compartido y no retroalimenta el impulso y el funcionamiento coordinado de los objetivos previamente planificados. Por lo tanto, aparte del soporte de los líderes de la empresa para establecer un programa de gestión de clientes, factores tales como la cultura, el cambio organizacional, la gestión del conocimiento, la involucración de los trabajadores y el alineamiento e integración de los procesos con las tecnologías de la información han sido declarados como críticos por diversos investigadores para el éxito o fracaso en su implementación (Garrido y Padilla, 2011; Salojärvi, et al. 2010; Chang, 2007; Chen y Chen, 2004). Así mismo, la propia

esencia evolutiva del CRM hacia el CRM Social (SCRM en sus siglas en inglés) incentiva las actuaciones sistémicas coordinadas y la incorporación de la fuerza de tiro de la Demanda en la empresa mediante el mantenimiento de los clientes existentes y la consecución de nuevos (Greenberg, 2010).

La figura 1 muestra de forma resumida y no exhaustiva, los principales aspectos de la composición de un Sistema de Información de empresa y, si bien no es objeto de la presente investigación explica cada uno de los componentes de forma detallada, resultando de interés para poder detraer el módulo definido como CRM y observar la composición resumida de sus elementos básicos. En dicho módulo se puede observar que el sistema o submódulo de información CRM esta conformado por un conjunto de sistemas (“Sistema Pre-Ventas o Marketing”, “Sistema Ventas” y “Sistema Post-Venta o Atención al Cliente”) que conforman un sistema superior denominado “Sistema Cadena de Ventas”. Al mismo tiempo este Sistema Cadena de Ventas forma el sistema superior conocido como Sistema CRM mediante la inclusión en el mismo de los sistemas “Clientes Finales (Customers)” e “Intermediarios en Venta (Partners in Selling)”. Por lo tanto, un Sistema CRM puede ser considerado como una estrategia de negocio que integra funciones relacionadas (Boulding et al., 2005). Y, para mejorar las interacciones con los clientes, el “Sistema CRM” transforma, alimenta y realimenta al resto de sistemas de la empresa con insumos de información que permiten reajustar todos los procesos de forma continuada (Chen y Popovich, 2003).

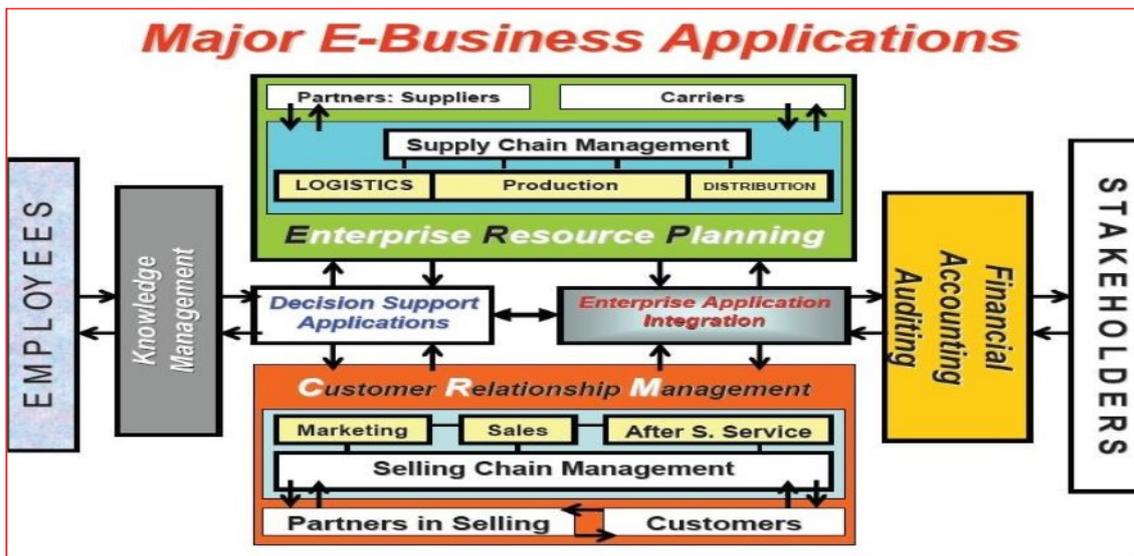


Figura 1. Sistema y Subsistemas de Información Empresarial

Fuente: elaboración propia.

Metodología

Para poder “analizar y definir los requerimientos CRM del sector hotelero se ha llevado a cabo un estudio empírico en una serie de establecimientos hoteleros de la isla de Mallorca (Islas Baleares-España).

En términos metodológicos la investigación fue estructurada en cuatro fases:

- En la **Primera fase** se ha realizado un bloque de acciones combinadas: Diseñar un cuestionario que identificase y recogiese el conjunto de acciones y capacidades estratégicas que el sector hotelero desarrolla en materia de gestión enfocada hacia sus clientes; Realizar las encuestas en el territorio de Mallorca. Este lugar de la geografía española cuenta con un volumen de más de once millones de turistas al año y posee una de las mayores concentraciones hoteleras de España; Comparar los resultados obtenidos de las encuestas con cuatro de las tendencias de trabajo más actuales del sector turístico que se sustentan, principalmente, en la gestión del cliente como un activo: *el Marketing Enfocado (Modelo SIVA)*, *la Fidelización en base al “Valor” (VBLM)*, *el CRM Social (SCRM)* y *el Branding 2.0*. Con cada comparativa realizada se estableció, a

continuación, una línea de recomendaciones básicas que las empresas hoteleras deberían desarrollar para transformar sus procesos de gestión.

- En la **Segunda fase**, a partir de los datos obtenidos se establece y define el conjunto de procesos de negocio cuya revisión o reformulación resulta necesaria en el modelo de negocio de las empresas hoteleras para hacer viable el inicio de la implantación de una estrategia enfocada a clientes, es decir, las capacidades estratégicas.
- En la **Tercera fase** se ha procedido a identificar los requerimientos para la automatización de los procesos definidos y determinación de las tecnologías CRM que mejor se ajustan al segmento.
- En la **Cuarta fase** se determinan los posibles escenarios para la implantación de procesos y tecnología CRM en las empresas hoteleras.

ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS CRM DEL SECTOR HOTELERO

El objetivo primordial de las encuestas realizadas en el sector hotelero se centró en cadenas y hoteles independientes con un número inferior a 250 asalariados. El universo de la encuesta estuvo conformado por todos los hoteles miembros de la Federación Empresarial Hotelera de Mallorca (FEHM), así como de hoteles individuales no adscritos a la Federación. Para poder responder a la encuesta la propia Federación Empresarial Hotelera de Mallorca (FEHM) envió vía email una solicitud de participación (con el cuestionario en formato Word) a todos sus hoteles asociados. Así mismo, durante tres semanas, se puso a disposición de los participantes la posibilidad de rellenar la encuesta de forma on-line a través de una página Web abierta específicamente para esta investigación. El cuestionario utilizado constó de cuarenta y tres preguntas agrupadas en seis escalas de actuación de CRM (*Clientes, Ventas, e-Commerce, Campañas, Servicios y Plataforma Tecnológica-IT*) que tuvieron como

doble objetivo: 1º. Identificar la situación de los hoteles en términos de captación y procesamiento de datos e información de clientes según la escala “sí”, “no”, “no lo sabe” y 2º. Identificar el “nivel de criticidad e influencia” que el conocimiento de dichos elementos tiene en el crecimiento de las ventas de sus organizaciones mediante la escala de referencia “alta, media, baja, no lo sabe”.

1. ANÁLISIS DE TENDENCIAS ACTUALES EN LA GESTIÓN DEL CLIENTE.

Marketing Enfocado – Modelo SIVA

El modelo SIVA introducido por Dev and Schultz (2005) representa la evolución de las 4 P's tradicionales (producto, precio, distribución y promoción), adaptados y orientados al cliente. Dicha evolución se refleja los siguientes elementos:

- **Producto cambia a Solución:** Aquello que se vende es lo que el cliente necesita. El cliente define el producto y/o servicio y, al mismo tiempo, los procesos de su generación.
- **Precio se convierte en Valor:** Los precios se definen no por teorías económicas sino por el “valor que el cliente percibe del producto/servicio”.
- **Distribución a Acceso:** El lugar de venta o disfrute del producto/servicio lo definen los clientes, así como el cuando y el donde lo utilizan.
- **Promoción a Información:** En lugar de colocar anuncios publicitarios, en cualquier medio, se proporciona a los clientes actuales y potenciales información sobre el producto/servicio para que puedan determinar si les ofrece un valor.

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

- **Segmentación dinámica de los clientes:** Con el fin de identificar grupos de clientes diferenciados en función de sus motivaciones, necesidades y preferencias. La segmentación dinámica reorienta la forma de "gestionar clientes" clasificándolos en función del valor que generan para el negocio, sus necesidades y preferencias. En particular se busca: Entender las necesidades cambiantes de los clientes a lo largo de su ciclo de vida para identificar oportunidades de venta de productos y/o servicios y ofertarles dichas oportunidades relevantes a través de los canales de comunicación.
- **Diseñar un plan de Clientes:** Una vez las necesidades de los clientes han sido identificadas hay que articular una oferta personalizada en base a sus preferencias y poner en marcha acciones o campañas de venta. La realización del Plan de Clientes es una actividad clave para un enfoque hacia clientes, ya que incluye la *definición de los productos y servicios personalizados a ofrecer a cada segmento de clientes* así como *el diseño y lanzamiento de campañas de venta segmentadas*. Para ello se requiere no sólo de una definición adecuada de las características de cada campaña segmentada (contenidos, planificación) sino también de una orquestación de todo el proceso de principio a fin como forma de asegurar la incorporación de los contenidos relevantes en la creatividad de la propia campaña.
- **Monitorizar y analizar** los datos y resultados que se obtengan del cliente. La monitorización de los resultados permite conocer en cada momento el comportamiento “real” de los segmentos de clientes, los resultados de las campañas y facilitar el planteamiento de los ajustes que puedan ser necesarios.

En base a las encuestas realizadas al sector hotelero de Mallorca, se observó que un 44% de los hoteles encuestados capta información básica de sus clientes, aunque la mayoría no la procesa ni “rentabiliza” adecuadamente. Sin embargo, un 83% considera que dicha información es importante para el crecimiento de sus ventas, y el 67% de los hoteles manifiesta que la “identificación de grupos diferenciados o segmentos de clientes es importante para vender más”. Respecto al conocimiento de las motivaciones

de los clientes en el momento de visitar los hoteles, un 72% manifiesta que las conoce y utiliza dicha información.

Acciones básicas recomendadas para su desarrollo por las empresas hoteleras

- Capturar y recopilar aquellos datos que generen valor de los clientes actuales y potenciales.
- Conocer e identificar los hábitos de consumo de los mercados/segmentos.
- Diseñar productos o servicios específicos por mercado/segmento.
- Lanzar campañas personalizadas enfocadas en aquello que es relevante y atractivo para cada cliente.
- Obtener retroalimentación de la experiencia de los clientes en sus visitas, con el fin de realizar mejoras en la gestión de venta.
- Monitorizar los resultados de las campañas y contactos realizados

Fidelización en base al Valor

Verhoef (2010) señala que dos tendencias de investigación han surgido en relación a los sistemas CRM: Por un lado, la que analiza como incorporar de forma efectiva los procesos CRM en las organizaciones, y, por otro lado, la que se dirige a medir y evaluar la creación de valor para los clientes.

En el caso del sector hotelero gestionar la fidelidad del cliente en base al conocimiento de su comportamiento personal y el valor que perciben, constituye una “ruptura” respecto a la visión unidimensional de fidelización en base a conceptos de medida cuantitativos tales como el número de estancias o la frecuencia de pernoctaciones. Sin embargo, para poder realizar “programas de fidelización enfocados al valor” es necesario poder previamente categorizarlos mediante el uso de información objetiva obtenida mediante métricas transaccionales realizadas en las diversas interacciones realizadas entre los hoteles y sus clientes. En este sentido, desde el punto de vista

hotelero, el concepto de “valor” a aplicar en el diseño de los programas de fidelización suele estar asociado a variables tales como el valor de las estancias (márgenes de beneficio), consumos en servicios, frecuencia/ repetitividad de la visita, capacidad de prescripción, riesgo, etc., y se hace, por lo tanto, indispensable en términos técnicos, logísticos, operativos y de decisión que la empresa hotelera planifique sus actividades para asegurar que dichas variables asociadas al valor estén reflejadas en las Fichas del Sistema de Información CRM para que, en cada momento, se pueda identificar las diferentes categorías estratégicas de clientes mediante “filtrados” de los datos.

En base a las encuestas realizadas al sector hotelero de Mallorca, se observó que un porcentaje significativo (56%) de las PYMEs hoteleras encuestadas manifestaron que llevan a cabo lanzamientos de campañas sin ningún mensaje diferenciador, sin embargo la importancia que asigna al lanzamiento de campañas diferenciadas por grupos o segmentos de clientes es muy alta (67% de los hoteles encuestados).

Acciones básicas recomendadas para su desarrollo por las PYMEs hoteleras

- Analizar la información disponible de los clientes con el fin de describir adecuadamente el valor de cada cliente.
- Definir aquellos atributos transaccionales que permiten conocer y diferenciar a los clientes (por ejemplo, el valor de sus consumos, capacidad de prescripción, preferencias, etc.).
- Efectuar una “categorización estratégica” de los clientes en base al concepto del valor
- Focalizarse en mercados/segmentos prioritarios.
- Diseñar las acciones que gestionen la fidelización en base a la calidad del servicio.

Social CRM ò SCRM

El concepto CRM ha evolucionado hacia el CRM social ó SCRM. Esta evolución incorpora el entorno Web 2.0 a la gestión de la relación con los clientes y tiene como premisa que la interacción ya no ocurre sólo entre las empresas y sus clientes, sino también entre los mismos clientes que interactúan mediante su opinión recomendaciones y sugerencias (figura 2) con la utilización de diferentes herramientas sociales (Social Networks, Blogs, Tagging) para personalizar y compartir sus experiencias (Greenberg, 2010)

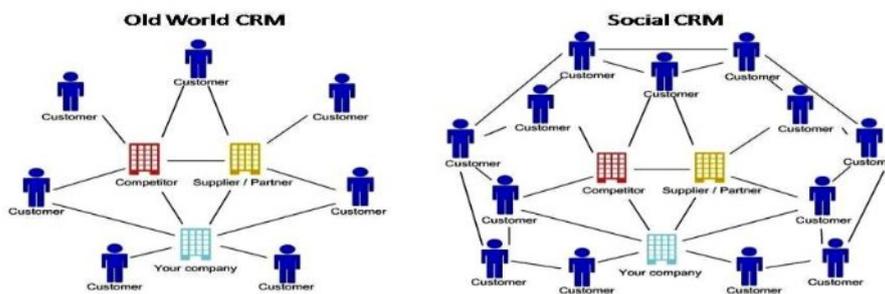


Figura 2:
Evolución de las
Interacciones
Sociales

Así pues, el objetivo del SCRM (figura 3) es utilizar las nuevas tecnologías de colaboración social usadas por los clientes para resolver problemas de negocio mediante la consideración de los elementos de Comunicación, Estímulo, Apoyo, Participación y Observación de los clientes (Greve, 2011).



Figura 3: Evolución del CRM hacia el SCRM

Fuente: elaboración propia.

En este sentido la transición del CRM tradicional hacia un escenario colaborativo y de vinculación con los clientes (SCRM) permite:

- La identificación de oportunidades de venta en toda la Web.
- El enriquecimiento de la información de los clientes al acceder a mayor número de variables de comportamiento.
- La identificación de oportunidades para el lanzamiento de nuevos productos/ servicios a partir de la información disponible en la Web 2.0.
- El lanzamiento de campañas de venta en toda la Web.

La tabla 1 recoge, de forma resumida, este cambio de paradigma conceptual:

CRM TRADICIONAL		SOCIAL CRM
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las relaciones con los clientes. 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Participación e Interacción con los clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Ventas 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Interacción
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora constante de productos y servicios 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora constante en productos, servicios y experiencias de consumo

Tabla 1: Evolución conceptual del CRM hacia el SCRM

Fuente: elaboración propia.

En base a las encuestas realizadas al sector hotelero de Mallorca, se observó que el 73% de los hoteles dan importancia crítica a la difusión de sus productos/servicios en las redes sociales (portales especializados), sin embargo un 50% de los hoteleros que conforman las empresas hoteleras de Mallorca, está empezando a emplear la información que se recoge y genera en las redes sociales.

Acciones básicas recomendadas para su desarrollo por las PYMEs hoteleras

- Crear contenidos que sean de interés y de valor para los seguidores del hotel que puedan, a su vez, ser compartidos.
- Definir el uso y la presencia del hotel en las redes sociales (atención al cliente, comunicación de ofertas, venta de productos/servicios, otros).

- Seleccionar de todas las redes sociales existentes aquellas que mejor se adapten al objetivo de comunicación definido por la PYME hotelera.
- Definir acciones de contacto y llevar a cabo un seguimiento constante de las mismas.

Branding 2.0

El concepto de “*Branding*” se refiere al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados de forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo que identifican a la marca. En la última década, el esquema o paradigma del “*Branding*” ha cambiado desde un enfoque unidireccional a una cultura de múltiples relaciones de carácter bidireccional conducidas por clientes cada vez más informados y exigentes que, perteneciendo al mundo de la comunicación online, comparten a través de las redes digitales información de forma instantánea (Clifton, R, 2009). Por lo tanto, la marca no la diseñan, describen y perfilan las propias compañías actualmente, sino que son los mismos clientes, de forma externa, los que con su experiencia y capacidad influyen en otros. Así pues, el **lanzamiento de acciones de Branding 2.0** está vinculado no sólo a contar con una presencia en la Web sino a una estrategia de gestión y mejora continuada del posicionamiento Web distinguiendo los siguientes conceptos:

- **Audiencia:** objetivo general de nuestras acciones a través de todos los mecanismos puestos en marcha para la obtención de Tráfico Segmentado. Ello incluye el propio SEO (Search Engine Optimization), la optimización en buscadores, el marketing de buscadores, el Pay-per-click, email marketing, etc.
- **Conversión:** es la valoración de cómo la audiencia Web finaliza en el portal del hotel / cadena con “acciones de utilidad”. En este sentido se miden aspectos tales como, cuántos usuarios acaban registrándose, cuántos están satisfechos, cuántos repiten, etc. La falta de información y de control sobre estos parámetros puede “disparar” los costes sin un “retorno” (en términos de objetivos) adecuado.

- **Retención:** son los procesos por los que extendemos el tiempo de relación con los usuarios. En este sentido, diferenciar entre usuarios nuevos o repetidores es fundamental, para trabajar en los 2 sentidos: la adquisición de nuevos y la repetición de los existentes. Ambos objetivos exigen acciones y estrategias diferentes.

En base a las encuestas realizadas al sector hotelero de Mallorca, se observó que todos los hoteles encuestados manifiestan disponer de una página Web (100%), y, a pesar de que manifiestan que tiene una importancia alta la actualización del contenido (78%), no todas actualizan los contenidos. Si bien un alto porcentaje (72%) manifiesta que lleva a cabo análisis de las visitas que reciben a la página Web de la empresa.

Acciones básicas recomendadas para su desarrollo por las PYMEs hoteleras

- Definición de la imagen corporativa del hotel en Internet (portal propio, portales especializados, blogs, redes sociales).
- Acciones de seguimiento de reputación en los diferentes canales online.
- Participación activa y actualización de contenidos en: portal propio, portales especializados, blogs, redes sociales, otros.
- Incluir herramientas de análisis que permitan identificar el origen de las visitas Web.

2. CAPACIDADES ESTRATÉGICAS.

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

1. **Análisis y Explotación de Datos:** Esta capacidad estratégica consiste en capturar y organizar los datos de clientes tanto potenciales como actuales para su carga en herramientas de software que permitan gestionar de una manera eficaz los mismos. A su vez se debe ser capaz de tratar dichos datos para la creación y análisis de informes que lleven a conclusiones y permitan definir futuras acciones de mejora.
2. **Enriquecimiento Datos:** Mediante el establecimiento de esta capacidad la organización se asegura de tener mecanismos para completar y depurar de forma continua los datos del Cliente con fin a obtener nueva información de calidad que, tras su análisis, dará lugar al lanzamiento de nuevas acciones de relación con los clientes.
3. **Identificación de tipologías de clientes:** Estratégicamente se debe poseer esta capacidad para poder identificar patrones diferenciados de comportamiento y consecuentemente tipologías y segmentos de clientes iguales y diferentes.
4. **Plan de Clientes:** Tener un plan de clientes es una capacidad estratégica que permite definir la oferta personalizada de servicios a ofrecer a los clientes/segmentos previamente identificados. Así mismo, permite establecer cuándo y por qué medios se lanzarán las acciones promocionales y de venta (campañas).
5. **Lanzamiento de Campañas:** Una vez definido el Plan de Clientes, se debe tener la capacidad para diseñar las distintas campañas a ejecutar. El lanzamiento de una campaña debe ser un proceso autocontrolado de información que en términos de estructura puede constar de los siguientes pasos: Definición de las campañas; Participantes; Definición de las acciones en función del canal de contacto; Creación de informes para la monitorización y análisis de resultados y las conclusiones sobre los resultados.

6. **Captación nuevos clientes:** En función de las características y necesidades del hotel se diseñarán, y ejecutarán cuando sea necesario, una serie de acciones con el objetivo de captar nuevos clientes. Estas acciones irán orientadas tanto a la presencia en la Web como la utilización de servicios de adquisición de bases de datos.
7. **Gestión del Social Media del Hotel:** El diseño de un plan de contacto y presencia en las distintas redes sociales que se consideren necesarias permite realizar un seguimiento de las acciones de los clientes en las redes sociales y definir y gestionar las acciones de marketing necesarias para interactuar con los clientes en dichas redes sociales.
8. **Gestión de reclamaciones e incidencias:** Disponer de mecanismos para la gestión de las incidencias que se pueden presentar durante la estancia del cliente en el hotel estableciendo políticas de resolución y niveles de servicio en función de la criticidad de la reclamación / incidencia y del segmento de cliente.
9. **Plan de fidelización:**
Contar con criterios básicos para el lanzamiento de programas de fidelización gestionados en base al valor. Captar y procesar información transaccional de los clientes, consumo de servicios, nivel de prescripción, etc., para la definición de un plan de acciones con el objetivo de *fomentar la repetición en las visitas de estos clientes.*

Podemos resaltar que si bien la utilización de estas nueve capacidades estratégicas centradas en los clientes pueden ser una condición necesaria para sustentar el desarrollo de un nuevo modelo de negocio hotelero son condición necesaria pero no suficiente para una implantación exitosa de un sistema CRM sino se tiene en cuenta su impacto en las dimensiones operativas y de procesos, organizativas, tecnológicas, y de generación y gestión del conocimiento de clientes tal y como ya ha sido reconocido en estudios

previos (Garrido y Padilla, 2011; Salojärvi, et al. 2010; Chang, 2007; Chen y Chen, 2004). De este modo, las empresas hoteleras deberían concederse un cierto tiempo de diseño y planificación de los cambios que se van a producir para:

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

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

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

Tabla 2: Definición de Capacidades Estratégicas para PYMEs hoteleras

Fuente: elaboración propia.

3.- INTEGRACIÓN DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS, LAS DIMENSIONES OPERATIVAS, FUNCIONALES Y TECNOLÓGICAS.

Sistema Gestión del Conocimiento de Clientes en las empresas hoteleras

El conocimiento de los clientes para gestionar y atender de forma adecuada sus necesidades es la esencia del CRM (Beijerse, 1999). Este mismo autor considera que a pesar de la importancia que tienen los sistemas de gestión del conocimiento, en las organizaciones que focalizan su actividad en los clientes todavía, no existe una estructura que integre las funcionalidades tradicionales de los CRM con una gestión y aplicación de conocimiento hacia los mismos. La figura 4 recoge esta visión centralizada de forma resumida para los hoteles, así como vamos a ir describiendo cómo pueden integrarse dentro de una herramienta tecnológica CRM las capacidades estratégicas, con los procesos y las tareas o funcionalidades de cada proceso para generar una estructura compuesta que forma como resultado de la interacción de sus elementos, el inicio de un sistema de Gestión de Clientes en las empresas hoteleras.



Figura 4: Visión Focalizada en el Cliente

Fuente: elaboración propia.

La taxonomía o mapa de procesos que mejor recoge las mejores prácticas de trabajo del sector hotelero esta conformado por la secuencia **Pre-Estancia, Estancia y Post-Estancia del cliente**. Esta taxonomía engloba, de forma resumida, todo el ciclo de interacciones que la empresa hotelera tiene con un cliente y constituye un modelo de referencia que pueden utilizar tanto para valorar la situación corriente de sus actividades

de contacto e interacción con clientes como para añadir o detraer del sistema operaciones en un proceso de rediseño de las secuencias de trabajo. Si a dicha taxonomía de procesos se le asocian las capacidades estratégicas que deberían tener las empresas hoteleras en cada una de las secuencias del proceso de interacción con los clientes se obtiene, como resultado, el inicio de un Sistema de Información del Conocimiento de Clientes, que será incorporado en una herramienta CRM, gestionado con el debido entrenamiento por la dirección y los equipos de la empresa ó por empresas consultoras de servicios CRM subcontratadas para hacer la función de socios tecnológicos y consejeros de actividad y trabajo. La figura 5 recoge la integración de los procesos y actividades funcionales integradas en la actividad de las empresas hoteleras.



Figura 5: Mapa de Procesos CRM (Sistema Conocimiento de Clientes)

Fuente: elaboración propia.

Requerimientos Funcionales de la herramienta CRM

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

actividades funcionales hoteleras susceptibles de automatización” para “cada uno de los procesos del modelo de referencia representado por el Mapa de Procesos CRM”; así como indica, el nivel de criticidad o prioridad que las empresas hoteleras han otorgado a dichos requerimientos funcionales para su actividad de trabajo. Igualmente es importante volver a recordar que el Mapa de Procesos CRM (que representa el Sistema Conocimiento de Clientes de los hoteles) incorpora las “capacidades estratégicas” que dichas organizaciones hoteleras deberían poseer como fundamento de un Sistema de Gestión focalizada hacia los clientes.

Proceso Pre-estancia

La “Pre-Estancia” constituye todo un proceso de investigación, organización y venta a los clientes. Este proceso se puede organizar mediante por cuatro subprocesos (Segmentación de Clientes, Plan de Clientes, Gestión de Campañas y Gestión de Reservas) que estarán, así mismo, constituidos por una serie de requerimientos funcionales que deben estar incorporados en la herramienta tecnológica CRM para transformar los insumos de datos obtenidos de los clientes en información útil para la gestión y la toma de decisiones. Las tablas siguientes organizan y describen todos estos requerimientos funcionales y la prioridad que las empresas hoteleras encuestadas otorgaron a los mismos:

Tabla 3: Segmentación de Clientes. Fuente: elaboración propia.

Requerimientos funcionales	Prioridad
• Acceso a información básica (datos y variables calculadas) para segmentar	Alta
• Extracción de los datos de la Ficha de Cliente (variables identificativas y de comportamiento) de los clientes	Alta
• Capacidad para construir de manera flexible filtros multi-criterio para clasificar/segmentar clientes	Alta
• Interacción automática del CRM con otros sistemas de información del hotel para la monitorización del comportamiento de los segmentos	Media
• Carga en la Ficha de Cliente el segmento al que pertenece cada cliente	Alta
• Creación de modelos/algoritmos estadísticos para el procesamiento de los datos de los clientes	Baja
• Generación automática de grupos homogéneos de clientes (clusters)	Baja
• Creación de fichas de cada segmento que incluyen su caracterización completa y aspectos críticos como sus palancas de comportamiento y motivaciones de compra	Media

<ul style="list-style-type: none"> • Interacción automática del CRM para la monitorización del comportamiento de los segmentos 	Media
---	-------

Tabla 4: Plan de Clientes. Fuente: elaboración propia.

Requerimientos funcionales	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> • La solución tendrá la capacidad de dar de alta campañas. Acciones comerciales y promocionales 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> • La solución tendrá la capacidad de estructurar la información de las campañas, según los siguientes criterios: 1) General, 2) Planificación, 3) Resultados 	Media
<ul style="list-style-type: none"> • La solución será capaz de seleccionar los miembros de campaña, en base a diferentes criterios (p.e. Mercado, tipología de cliente) 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> • Las campañas podrán ser multi-idioma (diferentes idioma) y multi-mercado (diferentes precios) 	Media
<ul style="list-style-type: none"> • La solución debe soportar la creación de campañas nuevas a partir de una ya existente heredando características (segmento, html, creatividad de campañas, entre otros) 	Baja
<ul style="list-style-type: none"> • La solución deberá facilitar el análisis de los resultados de las campañas 	Alta

Tabla 5: Gestión de Campañas. Fuente: elaboración propia.

Requerimientos funcionales	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> • Las campañas que podrán darse de alta, podrán ser ejecutadas por los canales: Email y Teléfono 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> • La información de la campaña telefónica incluirá: <ul style="list-style-type: none"> ○ Información General: Nombre de la campaña, Estado, Código de Campaña, Tipo, Activa ○ Información Planificación: Fecha de Inicio, Fecha final, Número enviado, Respuesta prevista (%), Descripción, Ingreso previsto, Coste presupuestado y Coste real ○ Información Resultados: Total llamadas, Total llamadas atendidas y Total compras 	Media
<ul style="list-style-type: none"> • La información de la campaña email incluirá: <ul style="list-style-type: none"> ○ Información General: Nombre de la campaña, Estado, Código Campaña, Tipo, Activa ○ Información Planificación: Fecha de Inicio, Fecha final, Número enviado, Respuesta prevista (%), Descripción, Ingreso previsto, Coste presupuestado y Coste real ○ Información Resultados: Total enviados, rebotados y entregados, Total compras, Total abiertos, Total Forwards clicks y Total Revenues compras 	Media
<ul style="list-style-type: none"> • La solución será capaz de integrarse con las herramientas de envío de correos 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> • La solución será capaz de integrarse con herramientas de ejecución de llamadas telefónicas. 	Media

Tabla 6: Gestión de Reserva. Fuente: elaboración propia.

Requerimientos funcionales	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de Registrar Reservas 	Baja
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema deberá ser capaz de enviar una alertas cuando se haga la reserva o se produzca la visita de una cliente VIP 	Baja
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de realizar reservas vía Web 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de realizar reservas vía Call Center 	Media
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de generar la reserva desde el mismo hotel, cuando el cliente no haya hecho reservas 	Media
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actualizar automáticamente la Ficha de Cliente en el CRM 	Media

<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad en la generación y registro de informes (e.g. a nivel de Hotel, Canal, informes personalizados, entre otros) 	Media
---	-------

Proceso Estancia

El proceso “estancia” recoge todas las interacciones que el establecimiento hotelero tiene con sus clientes desde el momento que estos llegan hasta que se marchan.

Tabla 7: Registro Check – in. Fuente: elaboración propia.

Requerimientos funcionales	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad del registro de un huésped mediante la búsqueda de su reserva, heredando toda la información del huésped 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de registrar información adicional relevante del cliente durante el check-in 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> Envío de alertas al director del Hotel cuando se produzca la visita de una cliente VIP 	Media
<ul style="list-style-type: none"> Actualización automática de datos de la Ficha de Cliente 	Media

Tabla 8: Servicios en el hotel. Fuente: elaboración propia.

Requerimientos funcionales	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de registrar los ingresos extras (consumos) de cada cliente 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> Carga de información en la Ficha de Cliente 	Alta

Tabla 9: Gestión de incidencias. Fuente: elaboración propia.

Requerimientos funcionales	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> La solución tendrá la capacidad de registrar reclamaciones 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> Las reclamaciones deberán poder ser asociadas al cliente 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> La información de las reclamaciones incluirá: Responsable de Seguimiento, Estado de la Reclamación, Tipo de Reclamación, Valoración de la reclamación 	Media
<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de reportar la evolución de las reclamaciones e incidencias por motivo y frecuencia en un periodo determinado 	Baja
<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de informar sobre las acciones realizadas: reclamaciones e incidencias 	Media

Tabla 10: Registro Check – out. Fuente: elaboración propia.

Requerimientos funcionales	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad del registro de un huésped mediante la búsqueda de su reserva, heredando toda la información del huésped 	Media
<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de registrar información adicional relevante del cliente durante el check-out 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> Envío de alertas al director del Hotel agradeciendo la visita a una cliente 	Media

Proceso Post-estancia

El proceso de interacciones con los clientes no se extingue cuando estos dejan el hotel sino que continúa indefinidamente en el tiempo como parte de un proceso de

interacciones que busca recordar y posicionar en la mente de los mismos unos niveles de satisfacción que los conviertan en repetidores.

Tabla 11: Seguimiento de Encuesta y Nivel de Servicio. Fuente: elaboración propia.

Requerimientos funcionales	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de Creación de Encuestas de servicio 	Media
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de Cargar las respuestas de las encuestas mediante un gestor de correos 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de analizar la información de las encuestas, además de servir como fuente de información de clientes y su segmentación 	Media

Tabla 12: Programa de fidelización. Fuente: elaboración propia.

Requerimientos funcionales	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> • Captación en la ficha de clientes del valor de las transacciones, consumo de servicios 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de efectuar la clasificación de los clientes por valor 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> • La herramienta facilitará la posibilidad de crear programas de fidelización 	Baja
<ul style="list-style-type: none"> • La solución dotará de la posibilidad de construir una estrategia de fidelización por puntos acumulados, repetición de visitas o cualquier otro método que el Hotel requiera. 	Baja

Requerimientos tecnológicos y tecnologías CRM para PYMEs hoteleras

Los puntos anteriores han mostrado como pueden integrarse capacidades estratégicas, procesos y requerimientos funcionales para formar un marco de referencia que permita a las empresas hoteleras conocer a sus clientes y, de esta forma, gestionar la atención de sus necesidades. Del mismo modo, las capacidades estratégicas generan necesidades de captación y procesamiento de datos en un entorno multicanal que deberán ser solventadas por una arquitectura tecnológica simplificada y eficiente. En este sentido, “Ficha de Cliente” se convierte en la unidad lógica de funcionamiento de un planteamiento CRM alrededor de la cual deben girar e integrarse el resto de las capacidades estratégicas ya que constituye, en si misma, la entidad que aglutina toda la información relevante del cliente a efectos de su gestión. La figura 6 representa gráfica y simplificada esta visión.

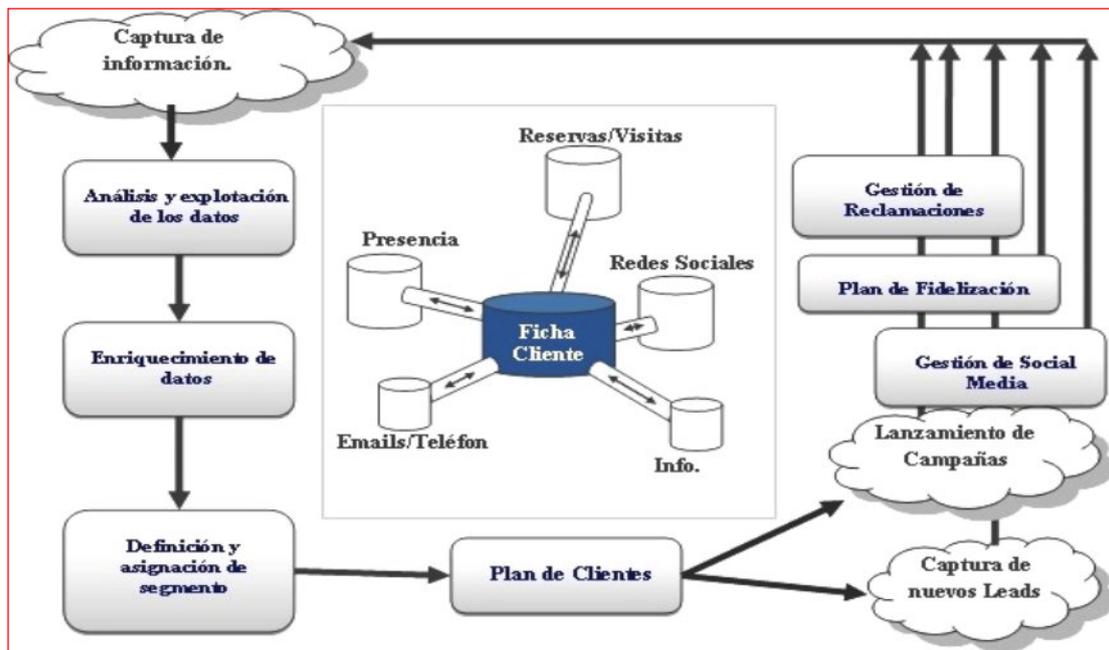


Figura 6: Infraestructura simplificada de Integración de Capacidades Estratégicas y Tecnología
Fuente: elaboración propia.

Así mismo, esta orientación cliente-céntrica necesita disponer de “capacitadores tecnológicos” que deberían ser vistos como elementos clave para implementar una estrategia CRM (Hasontia, 2002; Mendoza et al., 2007) por impulsar los impactos de la inversión realizada en infraestructuras tecnológicas por parte de las compañías con capacidades únicas (Clemons and Row, 1991) que permiten ofrecer a los clientes servicios personalizados de alta calidad con un coste menor; servicios, que por otro lado, no podría realizar sin disponer de los sistemas tecnológicos adecuados (Sin et al., 2005). En este sentido, disponer de la tecnología adecuada para implementar una estrategia CRM se convierte en un factor clave de éxito (Chalmeta, R., 2006) y la selección de un proveedor de tecnologías CRM, entre los distintos que existen en el mercado, se vuelve trascendente ya que las soluciones que pueden aportar los distintos fabricantes de software deben satisfacer los requerimientos y capacidades estratégicas descritos anteriormente en esta investigación al igual que la realidad de los recursos disponibles en las empresas hoteleras para gestionar su adaptación y cambio hacia una gestión centralizada en los clientes. Por lo que para poder realizar una futura selección de herramientas de software de gestión CRM que permitan la implementación de los

requerimientos y funcionalidades descritas en este estudio, ha sido interesante el uso de los informes publicados por la compañía independiente de evaluación de plataformas tecnológicas Forrester Research, la cual ha analizado las principales 19 soluciones CRM del mercado (Band, 2010) y ha concluido que las soluciones de software líderes en el mercado son: CDC Software (Pivotal), Microsoft, Oracle CRM On Demand, RightNow Technologies, Salesforce.com, Sugar CRM. Así mismo, se indica que Salesforce.com, Right Now, Sugar CRM, Microsoft y Oracle CRM on Demand destacan por: Poseer una mayor velocidad de implementación; Ofrecer una **menor complejidad de implantación** (estándares abiertos y fácil configuración); Contar con **modalidades de acceso vía Web** del tipo Software as a Service (**SaaS**) y contar con un “**precio**” competitivo y flexible.

4.- ESCENARIOS DE IMPLANTACIÓN.

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

Escenario 1: Externalización integrada de servicios CRM, donde el hotel puede subcontratar como servicio las capacidades funcionales y técnicas de un sistema de CRM a empresas consultoras. Esto implica que las empresas hoteleras deben facilitar a dichas empresas consultoras una serie de datos (de Cliente, Leads, Reservas/Visitas...) producidos en sus sistemas de gestión de la propiedad del Hotel (Property Management Systems-PMS) o en otros sistemas ofimáticos para ser procesados en una plataforma de análisis externa. Los resultados de dichos análisis son a su vez entregados como informes periódicos a los hoteles junto con un conjunto de acciones y recomendaciones CRM que deberían abordar para mejorar su gestión de clientes.

Escenario 2: Acceso a tecnología CRM en un entorno SaaS (Software as a Service), donde la empresa hotelera subcontrata el uso de la tecnología CRM accediendo a la misma vía Web mediante una URL con un login y password de acceso único a sus datos de clientes. En este escenario de acceso tipo “cloud computing” la empresa hotelera no instala ninguna herramienta CRM en su propio entorno IT quedando la gestión de la herramienta, el servicio de asesoramiento y el soporte de su funcionalidad inicial a cargo de la organización consultora subcontratada.

Escenario 3: Plataforma tecnológica On-Premise, donde es la propia empresa hotelera la que acomete toda la implantación tecnológica de adquisición del software y hardware necesarios para la puesta en marcha del CRM. Así mismo, es la propia organización hotelera la que establece la reorganización de todos sus procesos para llevar a cabo una gestión integrada de CRM en su empresa (*on-premise*). Esto implica que la herramienta CRM es instalada en su entorno IT y dispone del personal cualificado para su manejo funcional.

CONCLUSIONES

Si las actividades de las organizaciones para atender a la principal fuerza directora de mantenimiento sostenible de las empresas, que son las compras realizadas por los clientes, presupone rediseñar los procesos de la organización y disponer de herramientas de información que permitan gestionar el conocimiento adquirido en la interacción con los clientes (CRM); mediante el presente trabajo de investigación se establece un primer paso de diseño y definición de las capacidades estratégicas que dichas herramientas deberían tener incorporadas y procede, de esta manera, a cubrir parte de la deficiencia ya expresada por ciertos autores sobre la falta de una estructura que detalle los pasos a seguir para iniciar una estrategia organizacional y de gestión

CRM (Mendoza et al., 2007). Bajo este proceder, nueve son las capacidades estratégicas definidas para ser integradas en las dimensiones operativas como procesos funcionales de generación de conocimiento de clientes que deberán ser gestionados por las empresas hoteleras. Al mismo tiempo, para articular todo el proceso con tecnología, el estudio identifica los mejores proveedores de software CRM del mercado y los tres tipos de escenarios de implementación (*Externalización integrada de servicios CRM, Acceso a tecnología CRM en un entorno SaaS, Plataforma Tecnológica On-Premise*) más habituales que se pueden elegir a la hora de poner en práctica el uso de dichas herramientas tecnológicas con los procesos estratégicos previamente definidos. En futuros estudios se abrirá el camino hacia la “validación de estos modelos de implementación CRM”, a una mayor y más profunda especificación técnica de todos y cada uno de los elementos que deben ser estructurados por las empresas hoteleras.

REFERENCIAS

- Band, W. (2010) “The Forrester Wave: CRM Suites for Mid Sized Organizatiers”
- Becker, J.U., Greve, G. and Albers, S. (2009) “The impact of technological and organisational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention”, *International Journal of Research in Marketing*, 26, 207-215.
- Beijerse, R.P. (1999) “Questions in KM: defining and conceptualising a phenomenon”, *Journal of Knowledge Management*, 3 (2) 94-109.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. and Johnston, W.J. (2005) “Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go”, *Journal of Marketing*, 69, 155-166.
- Chalmeta, R. (2006) “Methodology for customer relationship management”, *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015-1024.
- Chang, H.H. (2007) “Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management”, *Total Quality Management*, 18 (5) 483-508.

- Chen, I.J. and Popovich, K. (2003) "Understanding customer relationship management- people, process and technology", *Business Process Management Journal*, 9 (5) 672-688.
- Chen, Q. and Chen, H.M. (2004) "Exploring the success factors of eCRM strategies in practice", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11, 333-343.
- Claver, E.; Pereira, J.; De Juana, S.; Guerrero, A. (2004). *Consecuencia de la Presencia de Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Rentabilidad, Calidad, y Recursos Humanos de los Hoteles de la Provincia de Alicante*. V Congreso TURITEC, 53-70.
- Clemons, E.K. and Row, M.C. (1991) "Sustaining IT advantage: The role of structural differences". *MIS Quarterly*, 15 (3) 275-292.
- Clifton, R., (2009). *Brands and Branding: The Economist*, Second Edition, ISBN 9781846681196
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998) *Working knowledge*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Dev, S and Schultz, D 2005a "Simply Siva", *Marketing Management*, 14(2) 36-42
- Dev, S and Schultz, D 2005b "A customer-focused approach can bring the current marketing mix into the 21st century", *Marketing Management*, 14(1) 16-22
- Foss, B., Stone, M. and Ekinci, Y. (2008) "What makes for CRM system success — or failure?", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15 (2) 68-78.
- Garrido Moreno, A.; Padilla Meléndez, A. (2011). "CRM strategies in services companies: managerial recommendations for its implementation". *Dirección y Organización*, Núm. 46, Abril 2012 | ISSN (On line): 2171-6323 - ISSN (Print): 1132-175X
- Gartner (2011) "Predicts 2011: CRM Enters a Three-Year Shake-Up". Accessed <http://www.gartner.com/resId=1475017> (2/11/2011).

- Greenberg, P. (2010), "The impact of CRM 2.0 on customer insight". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (6) 410-419.
- Greve, G. (2011), "Online Targeting und Controlling - Grundlagen - Anwendungsfelder – Praxisbeispiele", Gabler Verlag.
- Hansotia, B. (2002) "Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation", *Journal of Database Management*, 10 (2) 121-132.
- INE (2012) Encuesta Anual de Servicios 2012: <http://www.ine.es>
- Mendoza, L.E., Marius, A., Pérez, M. and Grimán, A.C. (2007) "Critical success factors for a customer relationship management strategy", *Information and Software Technology*, 49, 913-945.
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C. and Alvarez, R. (2003) "Customer Relationship Management: A Driver for Change in the Structure of the US Lodging Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (4) 61-73.
- PriceWaterhouseCoopers (2006). "Informe de coyuntura hotelera: situación y perspectivas del sector en España" <http://k3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nfs>
- Sin, L.Y.M.; Tsé, A.C.B. and Yim F.H.K. (2005) "CRM conceptualization and scale development" *European Journal of Marketing*, 39 (11/12) 1264-1290.
- Salojärvi, H., Sainio, L.M. and Tarkiainen, A. (2010) "Organisational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships", *Industrial Marketing Management*, 39, 1395-1402
- Verhoef, P.C., Reinartz, W.J. and Kraft, M. (2010) "Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management", *Journal of Service Research*, 13 (3) 247-252.