

ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Aurora Garrido Moreno* y Antonio Padilla Meléndez*

Resumen: La gestión de relaciones con clientes (CRM) es una herramienta clave para la gestión estratégica actual. El sector hotelero se encuentra bien posicionado para aprovechar las ventajas estratégica que el CRM ofrece, ya que es un sector intensivo en el uso de información y en el cual la importancia del servicio al cliente es fundamental. Sin embargo, parece haber algunas resistencias para la aplicación del CRM en este sector. Por ello, en este realizamos una profunda revisión de la literatura sobre el CRM y un estudio empírico en el sector hotelero español. Con ello, definimos el concepto de CRM, describimos sus principales beneficios y analizamos sus factores de éxito. Hemos analizado una muestra aleatoria de 311 hoteles españoles estudiando su nivel de avance en la implementación del CRM. Los resultados del estudio muestran como los hoteles con unas características determinadas (alta categoría, integración en cadena y gran tamaño) resultaron ser más propensos a la utilización del CRM, mostrando un nivel de implementación más elevado.

Palabras clave: gestión de relaciones con clientes (CRM), sector hotelero, beneficios del CRM, España, análisis exploratorio.

Abstract: Customer relationship management (CRM) is recognized as a key tool for strategic management in today's environment. The hospitality sector, whit its emphasis on customer service, is ideally positioned to take advantage of CRM initiatives. However, it seems that are some resistances to the implementation of CRM in this sector. Consequently, in this paper, we explain the concepts and benefits of CRM, and we analyze their main success factors, after conducting an empirical study in the Spanish hospitality sector. We have analyzed data from a random sample of 311 Spanish hotels, studying their level of CRM implementation. Results show that hotels with some characteristics such as high quality service, integration in group of hotels and big size, are more positively related with the implementation of CRM.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM), hotel sector, CRM benefits, Spain, exploratory analysis.

I. INTRODUCCIÓN

Es evidente la importancia del sector turístico en la economía española. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998), el impacto económico que genera la actividad turística se ve reflejado 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. A su vez, observamos como el sector hotelero 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, así como por su contribución fiscal y generación de rentas (Uriel et al., 2001). Si nos centramos en su potencial creador de empleo, podemos observar como a finales de 2005 el sector hotelero empleaba a más de 302.795 personas en nuestro país, mientras que si observamos su volumen de negocio generado, ascendió a 16.786 millones de euros en 2006 (INE, 2007).

* Universidad de Alicante. agarridom@uma.es; apm@uma.es.

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 exigentes, progresiva concentración de la industria y fuerte incremento de la oferta hotelera disponible. Estos 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, la gestión de las relaciones con clientes (que denominaremos en sus términos en inglés Customer Relationship Management o con las siglas 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). Es decir, la puesta en marcha de una iniciativa de CRM implica la recogida y el 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 y parece que deseable en todos los sectores, el sector hotelero, en el cual la importancia del servicio al clien-

te es fundamental, se encuentra inmejorablemente posicionado para aprovechar las ventajas estratégicas que el CRM ofrece (Piccoli et al., 2003). Sin embargo, si analizamos el grado de penetración y desarrollo de los sistemas CRM en la industria hotelera, podemos afirmar que aún no existe una implementación generalizada en el sector (E-Business W@tch, 2006). Además, en el análisis realizado hemos observado que existe un *gap* de investigación respecto al análisis e implementación de la estrategia 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 implementación o los principales beneficios que dicha estrategia aporta a las empresas que efectivamente lo han puesto en marcha. Es por ello que en nuestro trabajo profundizaremos en el concepto CRM y en el estado de la investigación, prestando una especial atención al sector hotelero español. Por tanto, los objetivos que contempla este trabajo son: analizar el concepto CRM, profundizar en sus beneficios, en sus factores clave de éxito, así como en las variables que inciden en su implementación; y examinar el grado de desarrollo del CRM en el sector hotelero español.

Para cumplir dichos objetivos, el trabajo se estructurará de la siguiente manera: en primer lugar realizaremos una revisión de la literatura analizando el concepto CRM, sus beneficios, factores que inciden en su éxito y el desarrollo del CRM en el sector hotelero en general. Posteriormente analizaremos los resultados de un estudio empírico realizado a 311 hoteles españoles, comentando el grado de implementación del CRM y las variables que inciden en ésta y por último,

finalizaremos describiendo unas conclusiones de carácter preliminar.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

II.1. Análisis del concepto de CRM

En el entorno competitivo actual se han modificado completamente las estrategias de marketing de las empresas, pasando de un enfoque transaccional a otro relacional (Grönroos, 1994; Berry, 1995). El marketing relacional puede considerarse como antecedente y origen del concepto CRM, puesto que el CRM constituye la vertiente táctica del marketing relacional (Barreiro et al., 2004). Tal y como afirma Gummeson (2004), el CRM no es más que la aplicación práctica de los valores y estrategias del marketing relacional, con un especial énfasis en la relación con los clientes. Zablah, Bellen-ger y Johnston (2004) también insisten en esta idea, considerando el CRM como marketing relacional convertido en realidad mediante el uso de tecnologías de la información (en adelante TI).

Aún no existe una descripción o definición generalmente aceptada de lo que supone el CRM (Paas y Kuijlen, 2001), por lo tanto, hemos analizado numerosas definiciones del concepto que nos han ayudado a conformar una visión global del mismo. Recogemos algunas de las más relevantes a continuación.

La Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2002) define 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.

Por tanto, observamos como el CRM es considerado como estrategia de negocio posibilitada por el uso de TI. Por su parte, Parvatiyar y Sheth (2001) destacan que el CRM engloba la estrategia y 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. Además, requiere la integración de las distintas funciones de la organización, para alcanzar mayor eficiencia y efectividad en la entrega de valor al cliente.

En suma, tomando como base esas y otras definiciones analizadas (Parvatiyar y Sheth, 2001; Dans, 2001; Thompson, 2002; Meyer y Kolbe, 2005), consideramos 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.*

II.2. Beneficios del CRM y Factores Claves de Éxito

Al analizar los beneficios del CRM para la empresa, podemos destacar que el esta-

blecimiento de relaciones duraderas con los clientes de mayor valor constituye la clave para ser rentables en mercados cada vez más competitivos. Por ello, el CRM se está convirtiendo en una de las principales iniciativas estratégicas en la empresa actual (Chen y Chen, 2004).

En este sentido, pueden definirse cuatro áreas claves dentro de la investigación de CRM como estrategia de negocio (Hart, Hogg y Banerjee, 2004): beneficios que persiguen las empresas al implementar la estrategia, factores de éxito de dicha implementación, causas de su fracaso y sistemas de evaluación del CRM.

Numerosos trabajos han analizado los beneficios y ventajas para la empresa de una estrategia CRM (Rigby, Reichheld y Schefter, 2002; Widlund, 2003; Chen y Popovich, 2003; Xu y Walton, 2005; Nguyen, Sherif y Newby, 2007). Entre los principales beneficios señalados, estos autores destacan que la puesta en marcha de una iniciativa de este tipo ha supuesto un incremento de la competitividad para un gran número de compañías, lo que se ha materializado en unos mayores ingresos y menores costes operacionales. También se ha señalado (Nguyen, Sherif y Newby, 2007) que los sistemas CRM pueden ofrecer a la empresa distintas ventajas competitivas, como mejoras en la lealtad de clientes, la calidad del servicio ofrecido y la optimización de procesos de recogida y difusión del conocimiento de clientes.

En cuanto a 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 implica 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 CRM, y todos coincidieron en afirmar que dicha estrategia estaba trayendo múltiples beneficios a sus organizaciones, categorizando dichos beneficios en tangibles e intangibles. Entre los tangibles destacan el incremento de ingresos, rentabilidad y reducción de costes internos, y entre los intangibles la satisfacción de clientes, la mejor comprensión de sus necesidades y la mejora del servicio.

No obstante, a pesar de que esta revisión de literatura señala 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; Xu y Walton, 2005). En este sentido, Sin, Tse y Yim (2005) indican que no existe aún un marco conceptual integrado que traduzca el concepto CRM en actividades organizativas concretas y que guíe a las empresas para su exitosa implementación.

Partiendo de la necesidad de seguir investigando las variables que subyacen al éxito y fracaso de iniciativas CRM, otros trabajos han profundizado en la delimitación de los Factores Claves de Éxito de una estrategia de este tipo (Tan, Yen y Fang, 2002; Chen y Chen, 2004; Lin et al., 2006; Battor, Zairi y Francis, 2008). Como princi-

pales variables que conducen al éxito del CRM podemos destacar en primer lugar las variables organizativas: factores como el liderazgo de la alta dirección, la formación y remuneración del personal o la comunicación interdepartamental. En segundo lugar destaca la gestión del conocimiento: tanto la creación como la difusión del conocimiento de clientes por toda la empresa va a ser fundamental para el éxito del CRM. En tercer lugar podemos subrayar la orientación al cliente, ya que la estructura, los procesos organizativos y la propia estrategia de la empresa deben orientarse al cliente para que la filosofía CRM pueda implementarse con éxito. Por último, cabe resaltar el papel fundamental que van a jugar las TI en el éxito del CRM: factores como la infraestructura tecnológica de la empresa y el grado de integración de las TI van a determinar que un sistema CRM pueda ponerse en marcha exitosamente. En este sentido, como afirman Sin, Tse y Yim (2005), los sistemas de software CRM van a permitir 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. Es decir, 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 gracias a las TI.

II.3. CRM en el sector hotelero

Las TI juegan un papel determinante como factor clave de éxito en el sector hotelero en la actualidad (Claver, Molina y

Pereira, 2006) y se están convirtiendo en un recurso vital para el desarrollo del negocio hotelero. 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).

Tras el análisis de diversos estudios que examinan el grado de utilización de TI en el sector hotelero español, (Sánchez, Marín y Sánchez, 2001; Adesis, 2002; Red.es, 2007) podemos afirmar que dicho sector presenta, en general, un buen nivel tecnológico. Si nos centramos en infraestructuras y conectividad tecnológica, podemos resaltar que los hoteles españoles se encuentran por encima de la media nacional en aspectos como conexión a Internet y uso de tecnologías móviles. Sin embargo, la implantación de tecnología en hoteles resulta insuficiente en lo que se refiere a procesos internos de gestión y externos de relación con clientes y proveedores, como pueden ser los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM).

Por otra parte, diversos estudios (Namasivayam, Enz y Siguaw, 2000; Sánchez, Marín y Sánchez, 2001; Sahadev e Islam, 2005; Figueroa y Talón, 2006) han examinado las variables que inciden en el grado de inversión y uso de innovaciones tecnológicas en la industria hotelera, destacando las siguientes: la categoría del hotel, su grado de integración en una cadena, su localización y otras características del hotel como el tamaño o la antigüedad. Se observó 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. También se contempló que los establecimientos integrados en cadenas eran más proclives a la inversión en TI y mostraban un uso más avanzado. Esto puede deberse a que los hoteles integrados en cadenas, al estar vinculados con otros establecimientos pueden compartir tecnologías, teniendo acceso a éstas más fácilmente y a menor coste. Por último, se citan otras características del hotel como relevantes a la hora de implementar nuevas iniciativas tecnológicas: reciente apertura del hotel, tamaño o cantidad de servicios que ofrece, entre otras.

Centrándonos ya en el análisis de CRM en el sector hotelero, podemos afirmar que en nuestro país existe una escasez de estudios empíricos que profundicen en dicha temática. Si queremos conocer el nivel de uso e implementación de esta estrategia 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).

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 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, 2008).

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 registra 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 bastante inferior a sectores como el de actividades informáticas o servicios financieros.

Además, la Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas realizó 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, 2008).

Si fijamos nuestra atención en las cadenas hoteleras, podemos comprobar que también mostraban un mayor grado de utilización del CRM. 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). Por tanto, el grado de utilización de CRM en nuestro país era superior en cadenas hoteleras que en establecimientos de carácter independiente. A pesar de ello, el grado de desarrollo de estos programas no era óptimo, ya que las cadenas encuestadas eran conscientes de no estar obteniendo todas las ventajas que CRM podría aportar a sus negocios.

Dada la escasez de estudios en nuestro país, para completar el análisis de la implementación de herramientas CRM en empresas hoteleras fueron examinados distintos trabajos de carácter internacional que profundizan en dicha temática: Luck y Lancaster (2003), Lin y Su (2003) y Sigala (2005). Mediante su análisis observamos las múltiples ventajas que 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, apoyo de la alta dirección, integración y alineación estratégica y gestión del conocimiento de clientes. Respecto a los factores que justificaban la implementación de dicha estrategia, los más citados por los hoteles analizados fueron la mejora de la calidad del servicio y el incremento de la satisfacción y la lealtad de clientes. Respecto al grado de penetración y desarrollo de los sistemas CRM en la industria hotele-

ra a nivel internacional, podemos afirmar que aún no existe una implementación generalizada en el sector.

III. ESTUDIO EMPÍRICO

III.1. Metodología

En el estudio empírico realizado, la población analizada 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).

Para recabar la información, enviamos vía correo electrónico, un cuestionario basado en 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: facilidad de distribución a muestras grandes, rapidez en la respuesta y flexibilidad, entre otros. Además, en este sentido Gunter et al. (2002) destacan que 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.

El cuestionario fue diseñado en base a la revisión de la literatura efectuada y fue realizado un pretest del mismo por cinco investigadores del área para mejorar su estructura y claridad. La versión definitiva del cuestionario contó con tres bloques

diferenciados: un primer bloque hace referencia al uso de CRM, un segundo bloque a las variables de éxito que inciden en el mismo, y un tercer bloque incluye información sobre el establecimiento con datos básicos sobre el mismo: categoría, tipo de gestión, antigüedad, tamaño, etc.

Finalmente se obtuvieron 311 cuestionarios completos, por lo que la tasa de respuesta ascendió a un 7%, porcentaje similar al obtenido en otros estudios realizados en el sector hotelero español (Garrigós, Palacios y Devece, 2004; Claver, Molina y Pereira, 2006). En el cuadro 1 podemos observar la ficha técnica del estudio de campo.

El análisis de resultados incluirá dos apartados principales: en primer lugar realizaremos un análisis descriptivo de la muestra y de las principales variables analizadas en el cuestionario, y en segundo lugar realizaremos un análisis bivariante, relacionan-

do diversas características de los hoteles encuestados con su grado de utilización del CRM.

Para realizar dicho análisis bivariante, como se trata de variables categóricas, construiremos distintas tablas de contingencia en las que relacionaremos 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). Además, para comprobar estadísticamente el grado de relación existente entre dos variables categóricas utilizaremos el estadístico X^2 o Chi-cuadrado que permite contrastar la hipótesis de que dos variables categóricas sean independientes.

Por otra parte, para estudiar el grado de relación existente eliminando el efecto del tamaño muestral incluiremos en nuestro análisis distintas medidas de asociación de

Cuadro 1
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 realización del trabajo de campo	Primer trimestre de 2008

carácter nominal, basadas en Chi-cuadrado (coeficiente de contingencia y los coeficiente Phi y V de Cramer).

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).

III.2. Resultados

III.2.1. Análisis descriptivo

La muestra final ascendió a 311 hoteles de los cuales 153 afirmaron estar llevando a cabo alguna iniciativa CRM (el 49,2% de los hoteles encuestados). Comparando estos resultados con los reflejados en la Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas (INE, 2008) 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.

En el cuadro 2 recogemos una descripción de los hoteles analizados que estaban utilizando el CRM.

Para clasificar los hoteles según su tamaño 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). Por otra parte, 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.

Es importante destacar que hemos observado un mayor grado de implementación del CRM en hoteles pertenecientes a cadena (contemplando distintas modalidades de gestión) que en hoteles independientes. En el gráfico 1 podemos observar como la mayor parte de hoteles encuestados de gestión independiente no estaban implementando iniciativas de este tipo: un 63,9% afirmó no estar llevando a cabo ningún programa CRM; mientras que los hoteles integrados en cadenas (según distintas modalidades de gestión) si mostraron un alto nivel de implementación del CRM, un 67,9% de estos hoteles estaban llevando a cabo iniciativas CRM.

Dada la escasez de estudios empíricos que analizan el grado de desarrollo del CRM en nuestro país, para comparar los estudios obtenidos en nuestro análisis consideraremos un estudio realizado por la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE-FECMD, 2005), que constituye una de las primeras aportaciones sobre el grado de avance del CRM en nuestro país.

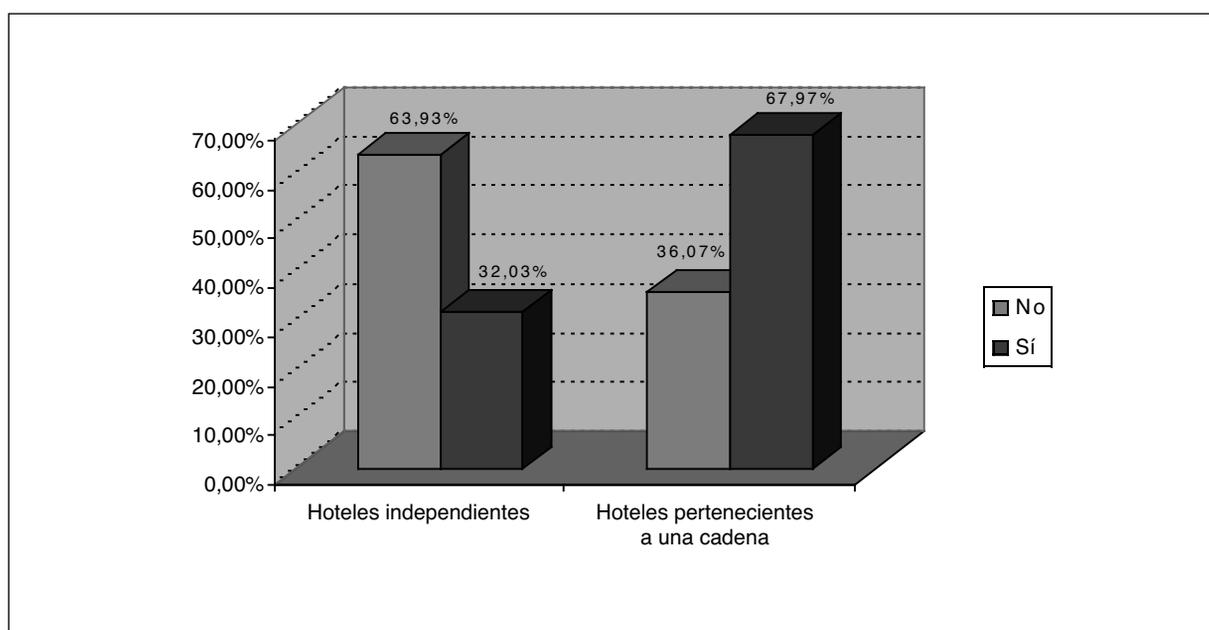
Cuadro 2
Descripción de los hoteles que estaban implementando iniciativas CRM

Dimensiones	Variables	Muestra	
		N.º de hoteles	%
Categoría	<ul style="list-style-type: none"> • 3 estrellas • 4 estrellas • 5 estrellas 	151 145 15	48,6 46,6 4,8
Tamaño (n.º de camas)	<ul style="list-style-type: none"> • Familiar (hasta 100 camas) • Pequeño (de 101 a 150 camas) • Mediano (de 151 a 300 camas) • Grande (más de 300 camas) 	143 47 68 53	46 15,1 21,9 17
Tamaño (n.º empleados)	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 10 • Entre 10 y 50 • Entre 50 y 250 • Más de 250 	68 170 66 7	21,9 54,7 21,2 2,3
Tipo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • 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 en régimen de franquicia • Otro 	159 24 81 23 11 4 9	51,1 7,7 26 7,4 3,5 1,3 2,9
Segmento	<ul style="list-style-type: none"> • Sol y playa • Urbano • Rural/naturaleza • Negocio/congresos • Golf • Belleza/Spa • Temático • Cultural 	107 129 89 80 16 36 9 39	21,2 25,5 17,6 15,8 3,2 7,1 1,8 7,7
Antigüedad (años en funcionamiento)	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 5 años • Entre 5 y 10 años • Entre 11 y 15 años • Entre 16 y 25 años • Más de 25 años 	100 66 26 44 75	32,2 21,2 8,4 14,1 24,1

El III Estudio sobre CRM en España (AECE-FECMD, 2005) analizó una muestra de 120 empresas de gran tamaño pertenecientes a distintos sectores de actividad (entre los que se encontraba el sector turís-

tico), que estaban implementando estrategias CRM y observó diversas características en relación a esta implementación: departamento responsable, tiempo de implementación, causas de no estar llevan-

Figura 1
Implementación de CRM según tipo de gestión



Fuente: Elaboración propia.

do a cabo CRM. Es por ello que nos servirá como un marco útil para comparar algunos de los resultados obtenidos en nuestro estudio.

Centrándonos en los hoteles usuarios de CRM y analizando cuánto tiempo ha transcurrido desde que pusieran en marcha la iniciativa (ver cuadro 3), podemos observar

Cuadro 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	

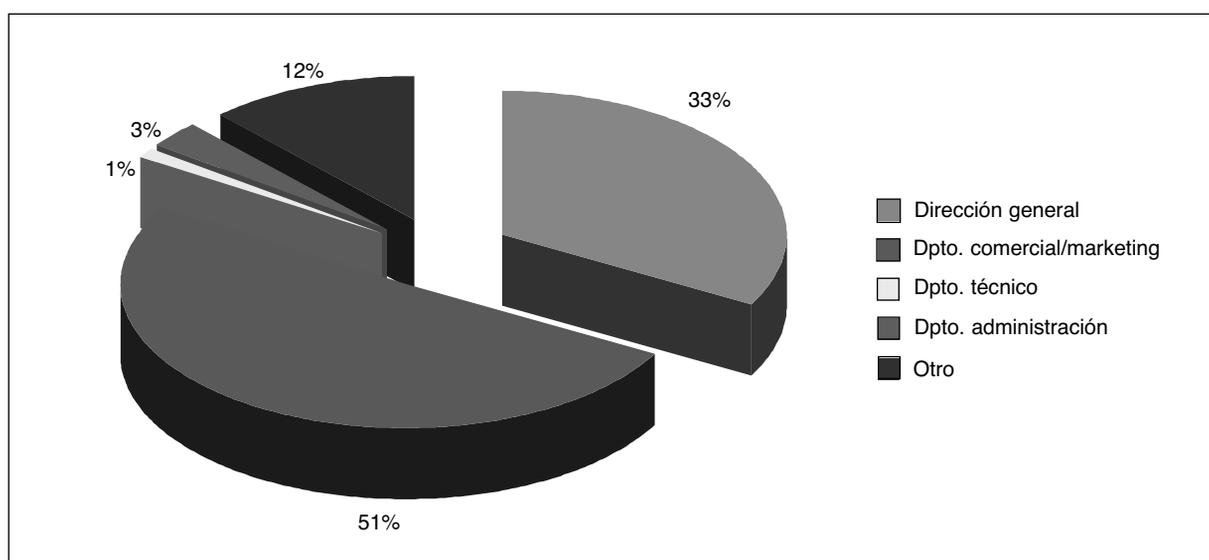
como más del 50% de los hoteles encuestados llevaban más de dos años utilizando el CRM, y aproximadamente un 25% entre 1 y 2 años, por lo que podemos afirmar que efectivamente el CRM ya ha alcanzado un grado de madurez en gran parte de los hoteles encuestados. Los resultados del estudio intersectorial realizado por AECE-FECMD (2005) nos muestran que, efectivamente, el tiempo medio de implementación de estas soluciones en las empresas encuestadas oscilaba mayoritariamente entre los 6 meses y los 2 años, por lo que se observan similitudes con los datos obtenidos en nuestro estudio.

Respecto al departamento responsable del CRM (ver figura 2), observamos como existe un gran protagonismo del departamento comercial y marketing (51%) así

como de la dirección general (33%). En el apartado de «otro departamento responsable» encontramos un alto número de hoteles que señalaban a Recepción como el responsable del CRM de su establecimiento. Contemplando los datos obtenidos por AECE-FECMD (2005), observamos que en la mayor parte de empresas encuestadas designaban al departamento comercial y marketing como responsable global del CRM seguido por la dirección general. Con lo cual los datos obtenidos en el sector hotelero son coherentes con lo que ocurre en el resto de sectores de actividad.

Por otra parte, también preguntamos a las empresas que no estaban llevando a cabo ninguna iniciativa CRM (el 50,7% de la muestra) cuales eran las principales causas de esta no implementación. Pues bien,

Figura 2
Departamento responsable del CRM en el hotel



Fuente: Elaboración propia.

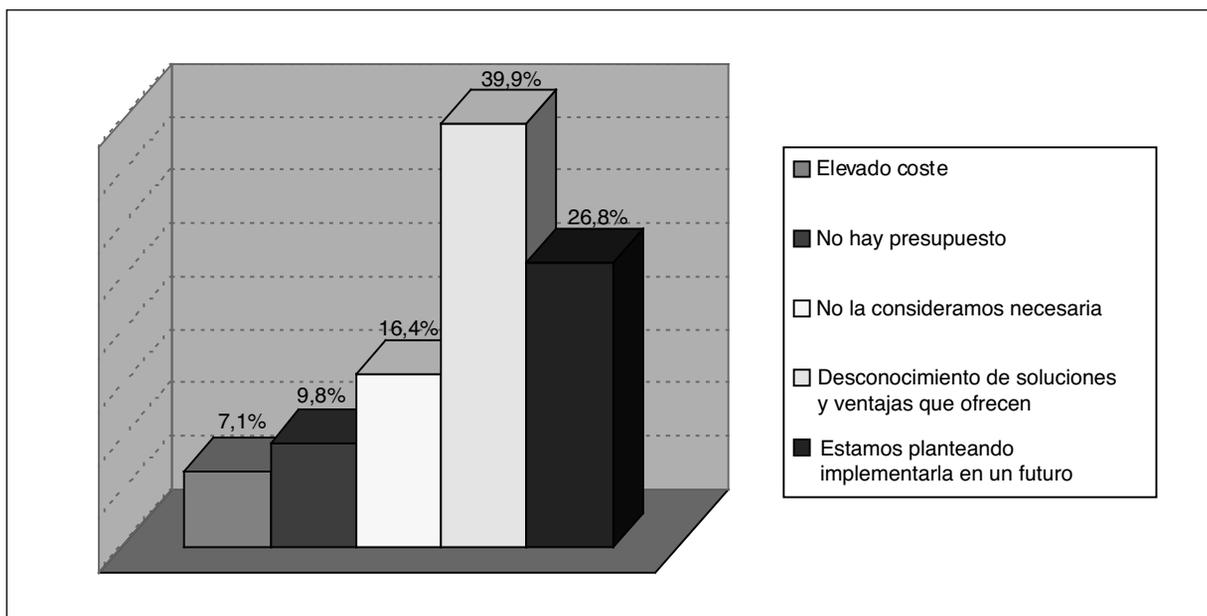
en la figura 3 podemos observar como las variables más citadas fueron el desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen, el planteamiento de implementarla en un futuro y el hecho de no considerarla necesaria para el establecimiento. Si observamos los resultados de este apartado en el estudio realizado por AECE-FECMD (2005) contemplamos que las causas más citadas fueron asimismo el plantearse implementarla en el futuro y el no considerarla necesaria, sin embargo se observó un menor porcentaje del desconocimiento de soluciones CRM. Este hecho puede deberse a que la muestra de dicho estudio se restringió a empresas de gran tamaño (más de 500 trabajadores), mientras que nuestra muestra incluye también hoteles de pequeño tama-

ño, con un mayor desconocimiento a priori de estas iniciativas.

III.2.2 Análisis bivariante

En apartados 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 et al., 2000; Sánchez, Marín y Sánchez, 2001; Sahadev e Islam, 2005; Figueroa y Talón,

Figura 3
Causas de no estar llevando a cabo iniciativas



Fuente: Elaboración propia.

2006) se concluye 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 en el presente trabajo como estrategia de negocio posibilitada por las TI, vamos a analizar en nuestra muestra, mediante un análisis bivariante, si esas variables mencionadas inciden o no el grado de utilización del CRM en los hoteles analizados. Para realizar dicho análisis utilizaremos las tablas de contingencia y los estadísticos mencionados con anterioridad.

En primer lugar, respecto a la relación entre **categoría del hotel** (medida en estrellas) e implementación del CRM, en el cuadro 4 puede observarse 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 asciende a un 59,3% en los hoteles de 4 estrellas y a un 73,5% en los hoteles de 5 estrellas.

Para contrastar si dicha relación es estadísticamente significativa utilizaremos el estadístico Chi-cuadrado (ver cuadro 5). En nuestro caso, el estadístico 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) es muy pequeña, podemos rechazar la hipótesis de independencia y concluir que las variables categoría e implementación del CRM están relacionadas.

Cuadro 4
Tabla de contingencia Categoría e Implementación del CRM

		Implementan CRM		Total
		No	Sí	
3 estrellas	N.º de hoteles	95	56	151
	%	62,90%	37,10%	100,00%
4 estrellas	N.º de hoteles	59	86	145
	%	40,70%	59,30%	100,00%
5 estrellas	N.º de hoteles	4	11	15
	%	26,70%	73,30%	100,00%
Total	N.º de hoteles	158	153	311
	%	50,80%	49,20%	100,00%

Cuadro 5
Pruebas de chi-cuadrado (Categoría e Implementación del CRM)

	Valor	g.l.	Sig. 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.º de casos válidos	311		

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

Por otra parte, se analizaron los coeficientes Phi y V de Cramer y el coeficiente de contingencia (ver cuadro 6) para contrastar dicha relación. Observamos que nivel crítico de todas las medidas analizadas es muy pequeño (menor que 0,05 en todos los casos), lo que nos lleva de nuevo a concluir que las variables categoría e implementación del CRM están relacionadas. Además,

para analizar el signo de dicha relación analizamos una serie de medidas de asociación de carácter ordinal (ver cuadro 7). Dado que 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.

Cuadro 6
Medidas de asociación simétricas (nominal)

	Valor	Sig. aproximada
Phi	0,243	0,000
V de Cramer	0,243	0,000
Coefficiente de contingencia	0,236	0,000
N.º de casos válidos	311	

^a Asumiendo la hipótesis alternativa.

^b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Cuadro 7
Medidas de asociación simétricas (ordinal)

	Valor	Error típ. asintota ^a	T aproximada ^b	Sig. 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.º de casos válidos	311			

^a Asumiendo la hipótesis alternativa.

^b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

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. En este sentido, en el cuadro 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 utilizamos nuevamente el estadístico Chi-cuadrado (ver cuadro 9). En este caso, dicho estadístico alcanza un valor de 39,912, y tiene asociado una probabilidad asintótica de 0,000. Por tanto, podemos afirmar que las variables tipo de gestión e implementación del CRM están relaciona-

das. No obstante, dado que el porcentaje de casillas con frecuencia inferior a 5 supera el 20%, los resultados del 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 (ver cuadro 10). 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.

A continuación vamos a observar si la variable **tamaño del hotel** se encuentra relacionada con el grado de implementación del CRM. Considerando como criterio de medida del tamaño el número de camas del hotel, en el cuadro 11 observamos como a medida que aumenta el número de camas se incrementa también el grado de utilización del CRM: es de un 35,7% en hoteles de menos de 100 camas y asciende al 64,2% en

Cuadro 8
Tabla de contingencia Tipo de gestión e Implementación del CRM

		Implementan CRM		
		No	Sí	
Independiente	N.º de hoteles	107	52	159
	%	67,30%	32,70%	100,00%
Pertenece a una agrupación de hoteles independienetes	N.º de hoteles	10	14	24
	%	41,70%	58,30%	100,00%
Pertenece a una cadena explotado en régimen de propiedad	N.º de hoteles	31	50	81
	%	38,30%	61,70%	100,00%
Pertenece a una cadena explotado en régimen de arrendamiento	N.º de hoteles	4	19	23
	%	17,40%	82,60%	100,00%
Pertenece a una cadena explotado en régimen de contrato de gestión	N.º de hoteles	3	8	11
	%	27,30%	72,70%	100,00%
Pertenece a una cadena en régimen de franquicia	N.º de hoteles	1	3	4
	%	25,00%	75,00%	100,00%
Otro	N.º de hoteles	2	7	9
	%	22,20%	77,80%	100,00%
Total	N.º de hoteles	158	153	311
	%	50,80%	49,20%	100,00%

Cuadro 9
Pruebas de chi-cuadrado (Tipo de gestión e Implementación del CRM)

	Valor	g.l.	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,912 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitudes	41,490	6	0,000
Asociación lineal por lineal	32,981	1	0,000
N.º de casos válidos	311		

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

Cuadro 10
Medidas de asociación simétricas (nominal)

	Valor	Sig. aproximada
Phi	0,358	0,000
V de Cramer	0,358	0,000
Coefficiente de contingencia	0,337	0,000
N.º de casos válidos	311	

hoteles de más de 300 camas. Estos resultados son coherentes con los mostrados por la Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas (INE, 2008). En este sentido, un estudio realizado a nivel

europeo (E-Business W@tch, 2006) también nos muestra como existe una correlación positiva entre tamaño de la empresa y aplicación del CRM, siendo ésta última más relevante en empresas de gran tamaño.

Cuadro 11
Tabla de contingencia Tamaño (n.º de camas) e Implementación del CRM

		Implementan CRM		Total
		No	Sí	
Menos de 100 camas	N.º de hoteles	92	51	143
	%	64,30%	35,70%	100,00%
Entre 100 y 150 camas	N.º de hoteles	22	25	47
	%	46,80%	53,20%	100,00%
Entre 150 y 300 camas	N.º de hoteles	25	43	68
	%	36,80%	63,20%	100,00%
Más de 300 camas	N.º de hoteles	19	34	53
	%	35,80%	64,20%	100,00%
Total	N.º de hoteles	158	153	311
	%	50,80%	49,20%	100,00%

Para comprobar estadísticamente dicha relación seguiremos el mismo proceso descrito anteriormente: (Ver cuadros 12, 13 y 14). En los cuadros 12 y 13 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, efectivamente, las variables

tamaño del hotel medido en número de camas e implementación del CRM están relacionadas. En este sentido, el cuadro 14 nos muestra que las medidas de asociación de tipo ordinal también confirman dicha relación, y al tener los coeficientes un signo positivo se contrasta que la relación entre tamaño (medido en número de camas) e implementación del CRM es positiva.

Cuadro 12
Pruebas de chi-cuadrado (Tamaño e Implementación del CRM)

	Valor	g.l.	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,882 ^a	3	0,000
Razón de verosimilitudes	21,159	3	0,000
Asociación lineal por lineal	19,019	1	0,000
N.º de casos válidos	311		

^a 0 casillas (0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 23,12.

Cuadro 13
Medidas de asociación simétricas (nominal)

	Valor	Sig. aproximada
Phi	0,259	0,000
V de Cramer	0,259	0,000
Coefficiente de contingencia	0,251	0,000
N.º de casos válidos	311	

^a Asumiendo la hipótesis alternativa.

^b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula

Cuadro 14
Medidas de asociación simétricas (ordinal)

	Valor	Error típ. asintota ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Tau-b de Kendall	0,234	0,050	4,650	0,000
Tau-c de Kendall	0,275	0,059	4,650	0,000
Gamma	0,386	0,078	4,650	0,000
N.º de casos válidos	311			

^a Asumiendo la hipótesis alternativa.

^b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Comentar que el anterior análisis se efectuó también considerando al número de empleados como criterio de medida del tamaño del hotel, obteniéndose resultados similares.

Por último, 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 (ver cuadro 15) 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.

Contemplando el estadístico Chi-cuadrado (ver cuadro 16), observamos que la probabilidad asintótica 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.

Finalmente, a modo de resumen, mostramos un cuadro con los principales resultados obtenidos en el análisis bivalente efectuado (ver cuadro 17).

Cuadro 15
Tabla de contingencia Antigüedad del hotel
e Implementación del CRM

		Implementan CRM		Total
		No	Sí	
Menos de 5 años	N.º de hoteles	50	50	100
	%	50,00%	50,00%	100,00%
Entre 5 y 10 años	N.º de hoteles	36	30	66
	%	54,50%	45,50%	100,00%
Entre 11 y 15 años	N.º de hoteles	9	17	26
	%	34,60%	65,40%	100,00%
Entre 16 y 25 años	N.º de hoteles	26	18	44
	%	59,10%	40,90%	100,00%
Más de 25 años	N.º de hoteles	37	38	75
	%	49,30%	50,70%	100,00%
Total	N.º de hoteles	158	153	311
	%	50,80%	49,20%	100,00%

Cuadro 16
Pruebas de chi-cuadrado (Tamaño
e Implementación del CRM)

	Valor	g.l.	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,396 ^a	4	0,355
Razón de verosimilitudes	4,444	4	0,349
Asociación lineal por lineal	0,002	1	0,967
N.º de casos válidos	311		

^a 0 casillas (0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 12,79.

Cuadro 17
Resumen del análisis bivariante realizado

Variable	Coefficientes observados	Relación observada
Categoría del hotel	<ul style="list-style-type: none"> – Pruebas de chi-cuadrado. – Medidas simétricas de asociación (nominales y ordinales). 	Se contrastó estadísticamente una relación positiva entre la categoría del hotel y su grado de implementación del CRM.
Integración en cadena	<ul style="list-style-type: none"> – Pruebas de chi-cuadrado. – Medidas simétricas de asociación nominales. 	Se contrastó estadísticamente una relación entre integración en cadena e implementación del CRM.
Tamaño (medido en n.º de camas y en n.º de empleados)	<ul style="list-style-type: none"> – Pruebas de chi-cuadrado. – Medidas simétricas de asociación (nominales y ordinales). 	Se contrastó estadísticamente una relación positiva entre tamaño (medido utilizando ambos indicadores) y grado de implementación del CRM.
Antigüedad (años en funcionamiento del hotel)	<ul style="list-style-type: none"> – Pruebas de chi-cuadrado. – Medidas simétricas de asociación (nominales y ordinales). 	No se contrastó estadísticamente la relación entre antigüedad e implementación del CRM.

IV. CONCLUSIONES

En este estudio hemos observado la importancia del CRM como iniciativa estratégica, lo que se manifiesta en su creciente grado de implementación en los mercados actuales así como en las numerosas publicaciones que abordan la temática. En el análisis de la literatura realizado hemos observado la creciente importancia del concepto a nivel internacional, lo que se manifiesta en un espectacular incremento del número de publicaciones sobre el CRM en los últimos periodos.

En este sentido, 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 (Dans, 2001).

Centrándonos en el sector hotelero, hemos observado como dicha industria se encuentra inmejorablemente posicionada para aprovechar los beneficios estratégicos que las iniciativas CRM ofrecen, ya que se trata de una industria intensiva en información en el cual la importancia del servicio al cliente es fundamental. No obstante, existe una escasez de estudios empíricos que aborden la temática y profundicen en el grado de desarrollo del CRM en el sector hotelero español. Es más, estudios empíricos mostraban que el grado de utilización del CRM en el sector hotelero era inferior al de otras actividades del sector servicios (INE, 2008). Con objeto de cubrir este vacío, hemos realizado un estudio empírico de carácter exploratorio en el que analizamos, utilizando una muestra aleatoria de 311 hoteles españoles de 3 a 5 estrellas, cual es el grado de implementación del CRM en el

sector y que características del hotel pueden incidir en este nivel de implementación.

Los resultados del estudio nos muestran como un 49,3% de los hoteles encuestados estaban llevando a cabo iniciativas de este tipo. Basándonos en distintos estudios analizados en la revisión de la literatura, observamos también como existen ciertas características del hotel que influyen en su grado de implementación de innovaciones tecnológicas. Estas características son, principalmente, su categoría, tipo de gestión, tamaño y antigüedad (años en funcionamiento). Pues bien, en nuestro estudio hemos observado que, efectivamente, las características categoría, tipo de gestión y tamaño inciden en un mayor o menor grado de implementación del CRM. Respecto a la variable antigüedad, no hemos observado relaciones significativas entre implementación del CRM y años en funcionamiento del hotel. Por tanto, podemos afirmar que los hoteles de categoría superior, integrados en una cadena y de gran tamaño incluidos en nuestra muestra, mostraban un mayor nivel de uso de iniciativas CRM, siendo dichas relaciones estadísticamente significativas.

BIBLIOGRAFÍA

- AECEM-FECEMD (2005). III estudio del CRM en España, Asociación Española de Comercio Electrónico, Madrid.
- ASOCIACION ESPANOLA DE MARKETING RELACIONAL, AEMR (2002). Primer estudio de CRM en España. Extraído el 20 de diciembre de 2005 de: <http://www.fecemd.org/archivos/aemr-estudio2002.pdf>
- BARREIRO, J.; BARREIRO, B.; DIEZ DE CASTRO, J.; LOSADA, F.; RUZO, E. (2004). Rentabilice su gestión gracias al CRM, Netbiblo, A Coruña.
- BATTOR, M.; ZAIRI, M.; FRANCIS, A. (2008). *Knowledge-based capabilities and their impact on performance: a best practice management evaluation*, Business Strategy Series, 9 (2), 47-56.
- BERRY, L.L. (1995). *Relationship Marketing of Services-Growing interest, emerging perspectives*, Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), 236-245.
- 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, 10 (5), pp. 198.
- CHEN, Q.; CHEN, H.-M. (2004). *Exploring the success factors of eCRM strategies in practice*. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 11 (4), 333-343.
- CHEN, I.J.; POPOVICH, K. (2003). *Understanding customer relationship management-people, process and technology*, Business Process Management Journal, 9 (5), 672-688.
- 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 TURITEC, 53-70.
- DANS, E. (2001). *Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital*. Información Comercial Española. Revista de Economía, 791, 55-62.
- E-BUSINESS W@TCH (2006): The European e-Business Market W@tch: ICT and electronic busi-

- ness in the tourism industry. Extraído el 11 de Octubre de 2007 de: http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism_2006.pdf.
- FIGUEROA, C.; TALON, P. (2006). *La conectividad entre TICs para la gestión de la información en el sector hotelero madrileño*, VI Congreso TURITEC, 227-243.
- GALEANA, E. (2004). Calidad total y política de Recursos Humanos en el sector hotelero de Cataluña, *Tesis Doctoral*. Universitat Rovira i Virgili.
- GRONROOS, C. (1994). *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, *Management Decision*, 32 (2), 4-20.
- GUMMESON, E. (2004). *Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts*, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 136-148.
- GUNTER, B.; NICHOLAS, D.; HNTINGTON, P.; WILLIAMS, P. (2002). *Online versus offline research: Implications for evaluating digital media*, *Aslib Proceedings*, 54 (4), 229-239.
- HART, S.; HOGG, G.; BANERJEE, M. (2004). *Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings*, *Industrial Marketing Management*, 33, 549-560.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (2007). Encuesta Anual de Servicios 2006. Extraído el 19 de marzo de 2007 de: <http://www.ine.es/>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (2008). 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/>.
- LIN, C.; LIN, K.; HUANG, Y.; KUO, W. (2006). *Evaluation of Electronic Customer Relationship Management: The Critical Success Factors*, *The Business Review*, Cambridge, 6 (2), 206-212.
- LIN, Y.; SU, H.Y. (2003). *Strategic analysis of customer relationship management – a field study on hotel enterprises*, *TQM & Business Excellence*, 14 (6), 715-731.
- LUCK, D.; LANCASTER, G. (2003). *E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry*, *Managerial Auditing Journal*, 18 (3), 213-231.
- MEYER, M.; KOLBE, L.M. (2005). *Integration of customer relationship management: status quo and implications for research and practice*, *Journal of Strategic Marketing*, 13, 175-198.
- 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*, 41 (6), 40-48.
- NGUYEN, T.H.; SHERIF, J.S; NEWBY, M. (2007). *Strategies for successful CRM implementation*, *Information Management & Computer Security*, 15 (2), 102-115.
- ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO (1998). *Introducción al turismo*. OMT: Madrid.
- PAAS, L.; KUIJLEN, T. (2001). *Towards a general definition of customer relationship management*, *Journal of Database Marketing*, 9 (1), 51-60.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J.N. (2001). *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline*, *Journal of Economic and Social Research*, 3 (2), 1-34.
- PICCOLI, G.; O'CONNOR, P.; CAPACCIOLI, C.; ALVAREZ, R. (2003). *Customer Relationship Management: A Driver for Change in the Structure of the US Lodging Industry*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (4), 61-73.
- PricewaterhouseCoopers (2006). *Informe de coyuntura hotelera: situación y perspectivas del sector en España*. Extraído el 20 de septiembre de 2006 de: <http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/>.

- 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, 12 (3), 134-139.
- RIGBY, D.; REICHHELD, F; SCHEFTER, P. (2002). *Avoid the Four Perils of CRM*, Harvard Business Review, 80 (2), 101-109.
- 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, 17 (5), 391-401.
- SANCHEZ, M.; MARIN, M. B; SANCHEZ, R. (2001). *Utilización de las tecnologías de la información en la industria hotelera: un análisis empírico*, Papers de Turisme, 29 (67-89).
- SIGALA, M. (2005). *Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications*, International Journal of Hospitality Management, 24 (3), 391-413.
- SIN, L.; TSE, A.; YIM, F.(2005). *CRM conceptualization and scale development*, European Journal of Marketing, 39 (11/12), 1264-1290.
- STARKEY, M.; WOODCOCK, N. (2002). *CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management*, Journal of Database Management, 9 (3), 267-275.
- TAN, X.; YEN, D.C.; FANG, X. (2002). *Internet Integrated Customer Relationship Management*, The Journal of Computer Information Systems, 42 (3), 77-83.
- URIEL, E.; MONFORT, V.; FERRI, J.; FERNANDEZ DE GUEVARA, J. (2001). *El sector turístico en España*. Caja de Ahorros del Mediterráneo: Alicante.
- WIDLUND, P. (2003). *CRM y e-CRM: vender más y mejor*. Marketing + ventas, 183, 55-58.
- XU, M.; WALTON, J. (2005). *Gaining customer knowledge through analytical CRM*, Industrial Management + Data Systems, 105 (7), 955-972.
- 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, 33, 475-489.