

*ESTRATEGIAS CRM EN EMPRESAS
HOTELERAS. DEFINICIÓN DE UN MODELO
DE ÉXITO INTEGRADOR*

Estructura de la
presentación

1. **Introducción**
2. **Análisis del concepto CRM**
 - ✓ Definición
 - ✓ Revisión de la literatura
 - ✓ CRM en el sector hotelero
3. **Definición del modelo de éxito**
 - ✓ Justificación del modelo
 - ✓ Descripción del modelo y definición de variables e hipótesis
4. **Conclusiones preliminares**



Introducción: sector turístico y hotelero

- Sector turístico: importancia determinante en la economía de nuestro país.
- Turismo → principal actividad de ocio del siglo XXI.
- Sector hotelero: especial trascendencia dentro de la actividad turística:
 - ✓ Contribución a la generación de rentas y empleo
 - ✓ Papel de locomotora en la especialización de destinos turísticos
 - ✓ Organización y mentalidad empresarial de sus gestores

- Análisis estratégico situación actual del sector hotelero: entorno cada vez más competitivo, global y exigente:
 - ✓ Fuerte aumento de la oferta disponible
 - ✓ Incremento de la competencia en precios
 - ✓ Clientes más experimentados y exigentes, a la vez que menos leales
- Necesidad de adoptar medidas estratégicas: diferenciación y segmentación de su oferta.
- Competitividad → supervivencia: evolución hacia una oferta más diferenciada y de mayor calidad.

- Estrategias CRM como herramientas claves para el sector hotelero:
 - ✓ Posibilitan una diferenciación efectiva
 - ✓ Mejoran la lealtad de clientes, y por tanto la rentabilidad de la empresa
- Concepto CRM (*Customer Relationship Management*): Gestión de Relaciones con Clientes.
- El sector hotelero se encuentra inmejorablemente posicionado para aprovechar las ventajas estratégicas que CRM ofrece:
 - ✓ La importancia del servicio al cliente es fundamental
 - ✓ Gran cantidad de información disponible sobre clientes
 - ✓ Contacto directo con el personal a lo largo de todo el proceso de prestación del servicio

- A pesar de las ventajas que CRM ofrece a empresas hoteleras, existe un bajo grado de implementación de dicha estrategia en el sector (etapa preliminar de desarrollo)
- *Gap* de investigación: análisis de CRM en la industria hotelera española.
- Objetivos del presente trabajo:
 - ✓ Profundizar en el estado de la investigación sobre CRM a nivel internacional
 - ✓ Examinar las variables que inciden en su éxito
 - ✓ Definir un modelo de éxito integrador



Análisis del concepto CRM: Customer Relationship Management

- Marketing relacional: antecedente y origen del concepto CRM.
- El CRM supone la aplicación práctica de los valores y estrategias del marketing relacional, con un especial énfasis en la relación con los clientes (Gummeson, 2004).
- No existe una definición generalmente aceptada de CRM.
- Análisis de diversas definiciones ⇒ Rasgos comunes:
 - ✓ Estrategia de negocio centrada en el cliente
 - ✓ Implica un rediseño de la empresa (orientación cliente-céntrica)
 - ✓ Necesidad de añadir valor basado en el conocimiento
 - ✓ Aplicación de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia
 - ✓ Estrategia a largo plazo de generación de valor a los distintos agentes implicados

- CRM es más que tecnología, es una estrategia de negocio cuyos principios básicos incluyen:
 - ✓ Alinear toda la organización, procesos y tecnología en torno al cliente
 - ✓ Compartir información sobre clientes a lo largo de toda la empresa
 - ✓ Extraer y analizar información de distintas bases de datos con objeto de entender mejor a los clientes y anticiparse a sus necesidades
 - ✓ Incrementar la efectividad de los contactos con los clientes más valiosos
 - ✓ Utilizar la privacidad como camino para conseguir la lealtad del cliente y el incremento de su porcentaje de gasto

- **Estudios no empíricos:** Existen 4 áreas claves en la investigación CRM como estrategia de negocio (Hart et al. 2004).
 1. Objetivo implementación: búsqueda de ventajas competitivas basadas en el conocimiento
 2. Factores de éxito
 - ✓ implementación gradual
 - ✓ cultura centrada en el cliente
 - ✓ apoyo alta dirección
 - ✓ recursos necesarios
 3. Causas del fracaso
 - ✓ excesivo protagonismo TI
 - ✓ desajuste CRM-estrategia corporativa
 4. Sistemas de evaluación CRM → Necesidad de investigación

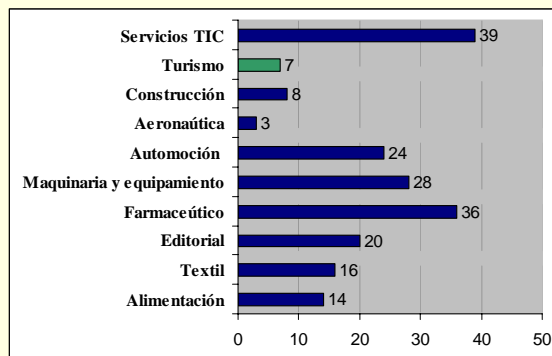
- **Estudios empíricos:** Nivel internacional
 - ✓ Comparación de estudios sectoriales y multisectoriales
 - ✓ Bajo grado de implementación CRM: etapa preliminar
 - ✓ Sectores más avanzados: financiero y asegurador
 - ✓ Se demuestra empíricamente que la implementación de CRM tiene efectos positivos en los resultados de la empresa
 - ✓ Principales barreras a su puesta en marcha con éxito: no factores técnicos, sino organizativos.

- **Estudios empíricos: España**
 - “Estudios sobre CRM en España” (2002, 2003, 2005)
 - ✓ Nivel de partida: fuerte desconocimiento CRM → baja implementación
 - ✓ Incremento inversión CRM (2002-2005)
 - ✓ Sector pionero: financiero y asegurador (en la muestra no se incluye al sector turístico).
 - ✓ Resultados obtenidos:
 - ✓ Fidelización de clientes
 - ✓ Mejoras en la calidad del servicio
 - ✓ Incrementos en el volumen de facturación

- **Estudios empíricos: España**
 - “Estudios sobre CRM en España” (2002, 2003, 2005)
 - ✓ Responsabilidad del sistema: Dirección General
 - ✓ Factores de éxito:
 - Mentalidad cliente-céntrica y orientación de procesos
 - Calidad de las Bases de Datos
 - Apoyo Alta Dirección
 - ✓ Tiempo medio de implementación: 6 meses a 2 años
 - ✓ Comparación grado de avance CRM España-Estados Unidos: *gap* de 3-4 años

- **Estudios empíricos: Modelos confirmatorios (5 estudios)**
 - ✓ Estructura similar en términos generales: efecto de una serie de variables explicativas en los resultados CRM (metodología SEM).
 - ✓ Variables más utilizadas:
 - ✓ componente tecnológico
 - ✓ Aspectos organizativos (apoyo alta dirección)
 - ✓ Capacidades de gestión del conocimiento
 - ✓ Orientación al mercado y al cliente
 - ✓ Definición y medición de resultados : doble escala de medida
 - ✓ Resultados externos o de marketing
 - ✓ Resultados internos o financieros

- **Situación CRM en el sector turístico (E-business W@tch, 2005, 2006)**



- ✓ Sólo un 7% de empresas turísticas europeas estaban usando CRM en 2005.

- **Situación CRM en el sector turístico** (E-business W@tch, 2005, 2006)
 - ✓ Bajo grado de implementación
 - ✓ Correlación positiva entre implementación de CRM y tamaño de la empresa

TAMAÑO EMPRESA	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
2005	4%	6%	12%	10%	7%
2006	10%	18%	20%	40%	23%

- ✓ Un 92% de las empresas turísticas europeas son micropymes
- ✓ Barreras argumentadas por empresas para adoptar iniciativas de este tipo:
 - ✓ Dimensión reducida de la empresa
 - ✓ Tecnologías caras y complejas
 - ✓ Compatibilidad de los sistemas

- Escasez de estudios sobre la materia
- ✓ **Estudios internacionales:**
 - ✓ No datos sobre implementación
 - ✓ Factores que justifican su puesta en marcha:
 - mejora calidad servicio
 - incremento satisfacción
 - incremento lealtad
 - ✓ Variables que determinan su éxito:
 - Factores organizativos
 - Apoyo alta dirección
 - Integración y alineación estratégica
 - Gestión del conocimiento
 - ✓ Etapa preliminar de adopción

- ✓ **Estudios nacionales:**
 - ✓ Estudios que analizan el desarrollo tecnológico del sector y dedican un subapartado a CRM.
 - ✓ Sólo un 45% de las empresas hoteleras españolas estaban usando dicho sistema en 2005 (Informe realizado por Red.es)
 - ✓ Cadenas hoteleras: mayor grado utilización CRM. Según un estudio de PWC en 2006, las 30 principales cadenas españolas estaban poniendo en marcha sistemas de este tipo en 2006.
- Respecto al grado de penetración y desarrollo de CRM en la industria hotelera, podemos afirmar que aún no existe una implementación generalizada en el sector.



Definición de modelo de éxito

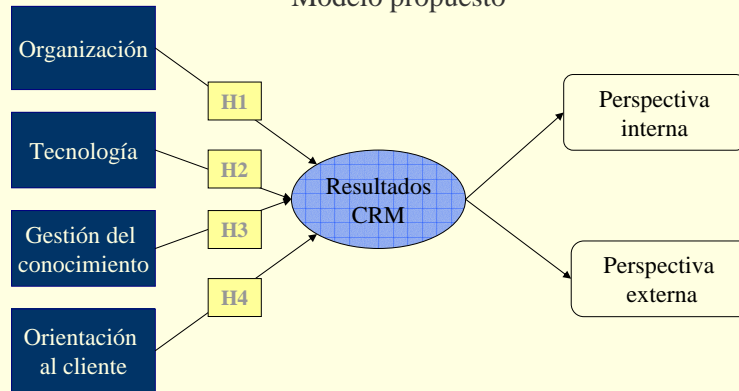
- Hemos analizado las múltiples ventajas de CRM para la empresa:
 - ✓ Mejora de la calidad del servicio
 - ✓ Incremento de la competitividad
 - ✓ Beneficios económicos: un incremento del 5% en la tasa de retención implica una mejora en beneficios del 25-100% (Reichheld, 2000).
- Datos empíricos muestran altos índices de fracaso
- Considerando datos de distintas consultoras puede afirmarse que el 55% de los proyectos CRM que se ponen en marcha no obtienen los resultados esperados (Rigby et al, 2002).
- “Un 20% de los gerentes encuestados consideraban que las iniciativas CRM habían dañado las relaciones con sus clientes” (Kehoe, 2002)

- Posibles causas: falta de integración de CRM en la estrategia global, considerándolo exclusivamente como herramienta tecnológica sin tener en cuenta los cambios organizativos y culturales que implica.
- “No existe una clara comprensión del por qué algunas iniciativas tienen éxito mientras que otras fracasan” (Roh et al, 2005).
- Definición modelo: factores clave de éxito
↓
Revisión bibliográfica realizada
- Descripción del modelo: variables, hipótesis y escala de medida

- CRM: constructo multidimensional compuesto por personas, procesos y tecnología. (Crosby y Johnson, 2000; Chen y Popovich, 2003).
- Gestión del conocimiento: determinante de éxito de un estrategia CRM
- CRM: concepto surgido a la luz del marketing. Es importante incorporar una variable que haga referencia a la filosofía de orientación al cliente que la empresa debe poseer para implementar este tipo de estrategia.
- Modelo de investigación: carácter integrador → variables incluidas:
 - ✓ Organización
 - ✓ Tecnología
 - ✓ Gestión del conocimiento
 - ✓ Orientación al cliente

- El modelo recoge el impacto de las variables mencionadas, que son consideradas como factores claves de éxito, en los resultados de una estrategia CRM.
- Cierta dificultad para medir los resultados CRM: no existe una escala de medida validada para efectuar dicha evaluación.
- Utilizar doble escala de medida para analizar dichos resultados:
 - ✓ Perspectiva interna: impacto de CRM para la organización (disminución de costes, incremento de la rentabilidad)
 - ✓ Perspectiva externa: valor que genera la estrategia para los clientes de la empresa (satisfacción de clientes, tasas de retención).

Modelo propuesto



VARIABLE 1: ORGANIZACIÓN

- Recoge importancia del componente humano.
- Puesta en marcha CRM: rediseño estructura organizativa y de los procesos de negocio.
- Aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, estructura organizativa, asignación de recursos.
- Ítems de medida:
 - ✓ Apoyo y compromiso Alta Dirección
 - ✓ Coordinación e integración funcional
 - ✓ Cualificación del personal
 - ✓ Sistema de evaluación del desempeño y recompensa

H1: La variable organización está relacionada positivamente con los resultados CRM

VARIABLE 2: TECNOLOGÍA

- Papel fundamental a la hora de hacer posible la puesta en marcha de una estrategia CRM.
- Tecnología: condición necesaria pero no suficiente (*enabler*).
- Ítems de medida:
 - ✓ Infraestructura adecuada de sistemas de información, hardware y software
 - ✓ Integración de sistemas de información en distintos departamentos
 - ✓ Bases de datos de clientes: completas y actualizadas

H2: La variable tecnología está relacionada positivamente con los resultados CRM

VARIABLE 3: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Determinante éxito fundamental iniciativa de este tipo: los procesos CRM se basan en grandes dosis de conocimiento.
- Estudios empíricos confirmatorios (Croteau y Li, 2003): variable más significativa del modelo
- Ítems de medida:
 - ✓ La empresa promueve el flujo de conocimiento entre empleados
 - ✓ La empresa comprende las necesidades de sus clientes gracias a su orientación al conocimiento

H3: La variable gestión del conocimiento está relacionada positivamente con los resultados CRM

VARIABLE 4: ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- “La orientación al mercado, junto con tecnología, procesos y organización constituyen los factores claves de éxito de una estrategia CRM” (Ryals y Knox, 2001).
- La orientación al cliente constituye el componente más importante de la orientación al mercado e implica que la organización debe conocer a su público objetivo para así comprender sus necesidades y deseos.
- Ítems de medida:
 - ✓ Visión cliente-céntrica
 - ✓ Enfoque centrado en la competencia
 - ✓ Ofrecimiento de productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes

H4: La variable orientación al cliente está relacionada positivamente con los resultados CRM

- Futuro trabajo de investigación: validación empírica del modelo propuesto
- Muestra real de empresas del sector hotelero español:
 - ✓ Importancia económica del sector en España
 - ✓ CRM: estrategia esencial para conocer las necesidades y preferencias de clientes y satisfacerlas de una manera óptima
 - ✓ Estudios previos muestran bajo nivel de implementación CRM en dicho sector
 - ✓ Encuesta exploratoria realizada a informantes claves del sector en FITUR 2007: nivel de implementación de CRM inferior al esperado (sólo hoteles de categoría superior y pertenecientes a cadenas estaban poniendo en marcha iniciativas de este tipo).



Conclusiones preliminares

Conclusiones preliminares

- Importancia estrategia CRM para generar ventajas competitivas: especialmente adecuada para el sector hotelero.
- Necesidad de investigación: apenas existen estudios empíricos sobre la temática en España.
- Etapa preliminar implementación.
- Altos índices de fracaso a la hora de poner en marcha iniciativas de este tipo: necesidad de definir factores claves de éxito.

- Planteamiento de un modelo de éxito integrador basándonos en la revisión de la literatura efectuada.
- Futuro trabajo de investigación: validación empírica del modelo y contrastación de hipótesis.

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

Aurora Garrido Moreno
Grupo de investigación e-business

www.gieb.uma.es

Contacto: agarridom@uma.es

