

# TESIS DOCTORAL

Análisis del impacto de los factores personales  
en la implantación de los sistemas CRM  
en el sector hotelero:  
Efectos moderadores de las características  
individuales y organizativas

Olga Broto Ruiz

Directores: Dr. Rafael Lapiedra Alcamí  
Dra. Beatriz Forés Julián

Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas  
Departamento de Administración de Empresas y Marketing  
Castellón, 2017





**“ Sólo hay una pequeña parte del universo de la que  
sabrás con certeza que puede ser mejorada, y esa  
parte eres tú”**

Aldous Huxley

**“ Si he logrado ver más lejos ha sido porque he subido  
a hombros de gigantes”**

Isaac Newton



## AGRADECIMIENTOS

Quiero dar las gracias a todas aquellas personas que, de una manera u otra, han contribuido al desarrollo de la presente tesis doctoral.

En primer lugar, a aquellos que me hicieron comprender la importancia de la formación y el conocimiento para mi desarrollo no sólo profesional, sino también personal. En segundo lugar a aquellos que me han ayudado día a día a hacerlo posible.

Mi agradecimiento especial se dirige a mis directores de tesis. A Rafael Lapiedra, porque, sin él, nada habría ocurrido. Y porque su grandeza como profesional sólo es comparable a su grandeza como persona. Gracias por tu apoyo. A Beatriz Forés, porque sin su dedicación y trabajo, el camino habría sido más duro y solitario. Gracias por estar ahí.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS



## JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

<b>1.- MOTIVACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO.....</b>	<b>21</b>
1.1.- La importancia del sector turístico .....	22
1.2.- La importancia del CRM .....	25
1.3.- La necesidad de determinar los factores clave en el proceso de implantación del CRM .....	29
1.4.- Escasez de trabajos sobre CRM en el sector turístico .....	33
<b>2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>36</b>
<b>3.- POSICIONAMIENTO TEÓRICO ADOPTADO .....</b>	<b>39</b>
<b>4. ESTRUCTURA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>41</b>

## PRIMERA PARTE: DESARROLLO TEÓRICO

### CAPÍTULO I.- EL SECTOR HOTELERO: SITUACIÓN ACTUAL Y BÚSQUEDA DE VENTAJAS COMPETITIVAS

<b>1.- OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>47</b>
<b>2.- EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA .....</b>	<b>50</b>
2.1.- El sector turístico y su importancia en el caso español .....	50
2.2.- Características del sector hotelero en España .....	53
2.2.1.- Situación actual .....	53
2.2.2.- Principales retos: tecnología, clientes y profesionales .....	60
<b>3.- LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR HOTELERO .....</b>	<b>66</b>
3.1.- La dirección estratégica y la búsqueda de ventajas competitivas .....	66
3.2.- El papel de los sistemas y tecnologías de información .....	69
3.3.- La importancia del CRM .....	76

### CAPÍTULO II.- DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES

<b>1.- OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>85</b>
<b>2.- DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE CRM .....</b>	<b>87</b>
2.1.- Origen del concepto .....	87
2.2.- Definición de CRM y delimitación respecto a otros conceptos .....	90
2.3.- Tecnología CRM .....	96
<b>3.- LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS CRM .....</b>	<b>101</b>
3.1.- El éxito de la implantación de los sistemas CRM .....	101
3.2.- Criterios para la determinación del éxito .....	104
3.3.- Las personas como elemento clave en la implantación de CRM .....	109

## CAPÍTULO III.- ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN

1.- OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO .....	117
2.- ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN .....	118
3.- REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LOS FACTORES DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS CRM .....	123
3.1.- Modelos generales para el análisis de la implantación de CRM .....	133
3.1.1.- Modelo de Peelen <i>et al.</i> (2009) .....	133
3.1.2.- Modelo de Chang <i>et al.</i> (2010) .....	135
3.1.3.- Modelo de Finegan y Currie (2010) .....	137
3.1.4.- Modelo de Alshawi <i>et al.</i> (2011) .....	140
3.1.5.- Modelo de Meadows y Dibb (2012) .....	143
3.1.6.- Modelo de Wang y Feng (2012) .....	145
3.1.7.- Modelo de Keramati <i>et al.</i> (2013) .....	147
3.1.8.- Modelo de Trainor <i>et al.</i> (2014) .....	150
3.1.9.- Modelo de Navimipour y Soltani (2016) .....	152
3.2.- Modelos con foco en las personas para la implantación de CRM .....	154
3.2.1.- Modelo de Shang y Lin (2010) .....	154
3.2.2.- Modelo de Pai y Tu (2011) .....	155
3.2.3.- Modelo de Kim <i>et al.</i> (2012) .....	157
3.2.4.- Modelo de Baker (2014) .....	159
3.3.- Modelos aplicados al sector hotelero para el análisis de la implantación de CRM .....	161
3.3.1.- Modelo de Daghfous y Barkhi (2009) .....	161
3.3.2.- Modelo de Lo <i>et al.</i> (2010) .....	163
3.3.3.- Modelo de Garrido y Padilla (2011b) .....	166
3.3.4.- Modelo de Mohammad <i>et al.</i> (2013) .....	169
3.3.5.- Modelo de Sarmaniotis <i>et al.</i> (2013) .....	170
3.3.6.- Modelo de Josiassen <i>et al.</i> (2014) .....	172
3.3.7.- Modelo de Ku (2014) .....	174
3.3.8.- Modelo de Rahimi y Gunlu (2016) .....	177
4.- CONCLUSIONES SOBRE EL ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN .....	180

## SEGUNDA PARTE: HIPÓTESIS DE TRABAJO Y DESARROLLO EMPÍRICO

### CAPÍTULO IV.- MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO

1.- OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO .....	199
2.- JUSTIFICACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN .....	200
2.1.- Definición del modelo e hipótesis de trabajo .....	200
2.1.1.- El modelo de la UTAUT .....	200
2.1.2.- La modificación de las variables independientes .....	205
a. La ampliación de las variables independientes .....	205

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

b. La exclusión de las condiciones facilitadoras como variable independiente .....	206
c. El cambio de la denominación de algunas de las variables independientes.....	207
2.1.3.- La consideración de la intención de comportamiento como única variable dependiente .....	209
2.1.4.- La modificación de las variables moderadoras .....	211
a. Modificación de las variables moderadoras relativas a características individuales .....	211
b. Inclusión de variables moderadoras relativas a características organizativas .....	212
2.2.- Variables del modelo .....	215
2.2.1.- Las variables independientes .....	215
a. La expectativa de resultados .....	215
b. La facilidad de uso .....	216
c. La satisfacción con el uso de la tecnología .....	217
d. La influencia social .....	218
e. La dependencia de factores externos .....	219
f. La inquietud o ansiedad .....	221
2.2.2.- La variable dependiente: la intención de uso .....	222
2.2.3.- Las variables moderadoras individuales y organizativas .....	224
a. La edad .....	224
b. El género .....	226
c. El nivel de formación .....	228
d. El tamaño .....	229
e. La antigüedad .....	230
f. La categoría .....	231
<b>3.- HIPÓTESIS .....</b>	<b>233</b>
3.1.- Los factores personales y su influencia en la implantación de los sistemas CRM.....	233
3.2.- Efectos moderadores de las características individuales y organizativas en la implantación de los sistemas CRM en el sector hotelero .....	237
3.2.1.- La importancia de la interacción entre los factores personales y las características individuales en la implantación de los sistemas CRM .....	237
a. El efecto moderador de la edad .....	237
b. El efecto moderador del género .....	241
c. El efecto moderador del nivel de formación .....	247
3.2.2.- La importancia de la interacción entre los factores personales y las características organizativas en la implantación de los sistemas CRM .....	249
a. El efecto moderador del tamaño .....	249
b. El efecto moderador de la antigüedad .....	253
c. El efecto moderador de la categoría .....	256

## **CAPÍTULO V.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y ASPECTOS METODOLÓGICOS**

<b>1.- OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO.....</b>	<b>261</b>
<b>2.- DISEÑO DE LA MUESTRA .....</b>	<b>262</b>
<b>3.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y RECOGIDA DE LOS DATOS .....</b>	<b>265</b>
<b>4.- CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA OBTENIDA Y DE LOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>267</b>
4.1.- Características de la muestra .....	267
4.2.- Características de los entrevistados .....	278
<b>5.- MEDICIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>281</b>
5.1.- Fiabilidad y validez .....	287
5.2.- Validez discriminante y convergente .....	290
5.3.- Evaluación del sesgo del método común .....	292
5.4.- Técnica estadística para la explotación de datos .....	292
<b>6.- RESULTADOS .....</b>	<b>295</b>

## **CAPÍTULO VI.- CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES**

<b>1.- OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>311</b>
<b>2.- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>312</b>
2.1.- El sector hotelero español y el papel de los SI/TI .....	312
2.1.1.- Los SI/TI como generadores de desafíos en el sector hotelero .....	312
2.1.2.- Los SI/TI como generadores de ventajas competitivas en el sector hotelero.....	314
2.2.- El concepto de CRM y sus consecuencias en el éxito de su implantación .....	317
2.3.- El estado de la investigación sobre la implantación de los sistemas CRM .....	321
2.4.- Delimitación del modelo de aceptación de la tecnología con foco en las personas.....	322
2.5.- El impacto de los factores personales en la implantación de los sistemas CRM y los efectos moderadores que ejercen las características personales y organizativas .....	325
<b>3.- IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL .....</b>	<b>330</b>
<b>4.- LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>334</b>
4.1.- Relacionadas con el concepto de CRM y el éxito en su implantación .....	335
4.2.- Relacionadas con los sujetos involucrados en el modelo .....	337
4.3.- Relacionadas con el planteamiento del modelo .....	340
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>345</b>

**ÍNDICE DE  
TABLAS Y GRÁFICOS**



## JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.- TABLAS

▪ Tabla 1.- Evolución de la oferta y demanda hotelera: plazas, viajeros y pernoctaciones (2009-2015 prov.) .....	24
▪ Tabla 2.- Estadísticas de fracaso de proyectos CRM (Período 2001-2014) .....	31
▪ Tabla 3.- Artículos en relación con el CRM en Cornell Hospitality Quarterly (Período enero 2010-agosto 2015) .....	34
▪ Tabla 4.- Artículos en relación con el CRM en International Journal of Hospitality Management (Período enero 2010-agosto 2015) .....	35
▪ Tabla 5.- Artículos en relación con el CRM en International Journal of Contemporary Hospitality Management (Período enero 2010-agosto 2015) .....	36

### 2.- GRÁFICOS Y FIGURAS

▪ Gráfico 1.- Aportación del sector turístico al PIB y al empleo .....	23
▪ Gráfico 2.- Crecimiento anual del PIB turístico (ISTE) comparado con el PIB general de la economía española 2006-2015 (Tasa de variación interanual en %) .....	23
▪ Gráfico 3.- Establecimientos hoteleros en España .....	25
▪ Gráfico 4.- Empresas que usan soluciones software, como CRM, para analizar información sobre los clientes con fines de marketing (% sobre el total de empresas).....	26
▪ Gráfico 5.- Sistemas CRM disponibles en las empresas, por tamaño de empresa (% sobre el total de empresas, primer trimestre de 2015) .....	27
▪ Gráfico 6.- Sistemas CRM disponibles en las empresas. Análisis de algunos sectores (% sobre el total de empresas, primer trimestre de 2015) .....	28
▪ Gráfico 7.- Sistemas CRM disponibles en empresas de servicios de alojamiento (% sobre el total de empresas, primer trimestre de 2015) .....	29
▪ Figura 1.- Estructura del trabajo .....	42

## CAPÍTULO I.- EL SECTOR HOTELERO: SITUACIÓN ACTUAL Y BÚSQUDA DE VENTAJAS COMPETITIVAS

### I.1.- TABLAS

▪ Tabla I.1.- Oferta turística de alojamientos: establecimientos, plazas, viajeros y pernoctaciones (2014) .....	54
▪ Tabla I.2.- Ranking de presencia en España de las 25 principales Cadenas Hoteleras Españolas (2015) .....	55

### I.2.- GRÁFICOS Y FIGURAS

▪ Gráfico I.1.- Comparación PIB Turístico (ISTE) con el PIB general de la economía española (Tasa de variación interanual 2000-2014 y previsión 2015) .....	50
▪ Gráfico I.2.- Evolución de las plazas hoteleras (2010-2014) .....	56
▪ Gráfico I.3.- Evolución de la Tarifa Media Diaria (ADR, Average Daily Rate) (2010-2015 prov.) .....	58
▪ Gráfico I.4.- Evolución de los ingresos por habitación disponible (RevPAR, Revenue per Available Room) (2010-2015 prov.) .....	58
▪ Gráfico I.5.- Margen de contribución en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas (G.O.P.) (2009-sep.2014) .....	59

▪ Gráfico I.6.- Margen neto en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas (G.O.P.) (2009 – sep. 2014) .....	60
--	----

## CAPÍTULO II.- DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

### II.1.- TABLAS

▪ Tabla II.1.- Definiciones de CRM y perspectiva tecnológica, de negocio y de cliente.....	92
▪ Tabla II.2.- Algunos contenidos de las aplicaciones que componen los sistemas CRM.....	98

### II.2.- GRÁFICOS Y FIGURAS

▪ Figura II.1.- Delimitación de algunos conceptos .....	95
▪ Figura II.2.- Marketing de servicios .....	111

## CAPÍTULO III.- ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN

### III.1.- TABLAS

▪ Tabla III.1.- Algunas investigaciones en relación con la implantación de sistemas CRM (2009-junio 2016) .....	119
▪ Tabla III.2.- Análisis de las principales publicaciones hoteleras en materia de CRM, Gestión de la Relación con el Cliente e Implantación de Tecnología (2010-junio 2016).....	121
▪ Tabla III.3.- Análisis de las principales publicaciones turísticas en materia de CRM, Gestión de la Relación con el Cliente e Implantación de Tecnología (2010-junio 2016).....	122
▪ Tabla III.4.- Factores clave para los proyectos de CRM publicados de 2001 a 2008.....	124
▪ Tabla III.5.- Ítems incluidos en las variables del modelo de Meadows y Dibb (2012).....	144
▪ Tabla III.6.- Factores para el éxito de la implantación de sistemas CRM (Keramati <i>et al.</i> , 2013) .....	148
▪ Tabla III.7.- Factores clave para los proyectos CRM en los modelos generales (2009-junio 2016) .....	181
▪ Tabla III.8.- Factores clave para los proyectos CRM en los modelos con foco en las personas (2009-junio 2016) .....	185
▪ Tabla III.9.- Factores clave para los proyectos CRM en los modelos aplicados al sector hotelero (2009-junio 2016) .....	188

### III.2.- GRÁFICOS Y FIGURAS

▪ Figura III.1.- Modelo de Peelen <i>et al.</i> (2009) .....	133
▪ Figura III.2.- Modelo de Chang <i>et al.</i> (2010) .....	136
▪ Figura III.3.- Modelo de Finnegan y Currie (2010) .....	138
▪ Figura III.4.- Modelo de Alsawi <i>et al.</i> (2011) .....	141
▪ Figura III.5.- Modelo de Meadows y Dibb (2012) .....	143
▪ Figura III.6.- Modelo de Wang y Feng (2012) .....	146
▪ Figura III.7.- Modelo de Trainor <i>et al.</i> (2014) .....	151

▪ Figura III.8.- Modelo de Navimipour y Soltani (2016) .....	153
▪ Figura III.9.- Modelo de Shang y Lin (2010) .....	154
▪ Figura III.10.- Modelo de Pai y Tu (2011) .....	156
▪ Figura III.11.- Modelo de Kim <i>et al.</i> (2012) .....	158
▪ Figura III.12.- Modelo de Baker (2014) .....	160
▪ Figura III.13.- Modelo de Daghfous y Barkhi (2009) .....	162
▪ Figura III.14.- Modelo de Lo <i>et al.</i> (2010) .....	164
▪ Figura III.15.- Modelo de Garrido y Padilla (2011b) .....	168
▪ Figura III.16.- Modelo de Mohammad <i>et al.</i> (2013) .....	169
▪ Figura III.17.- Modelo de Sarmaniotis <i>et al.</i> (2013) .....	171
▪ Figura III.18.- Modelo de Josiassen <i>et al.</i> (2014) .....	173
▪ Figura III.19.- Modelo de Ku (2014) .....	175
▪ Figura III.20.- Modelo de Rahimi y Gumlu (2016) .....	178

## CAPÍTULO IV.- MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO

### IV.1.- TABLAS

▪ Tabla IV.1.- Modelos y teorías de aceptación individual de la tecnología recogidas por la UTAUT .....	201
▪ Tabla IV.2.- Denominación de las variables independientes .....	209
▪ Tabla IV.3.- Algunos trabajos que incluyen la dependencia de factores externos .....	221

### IV.2.- GRÁFICOS Y FIGURAS

▪ Figura IV.1.- Modelo de la UTAUT .....	204
▪ Figura IV.2.- Factores de éxito en la implantación de los sistemas CRM en establecimientos hoteleros (I) .....	210
▪ Figura IV.3.- Factores de éxito en la implantación de los sistemas CRM en establecimientos hoteleros (II) .....	215

## CAPÍTULO V.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

### V.1.- TABLAS

▪ Tabla V.1.- Tamaño poblacional de los establecimientos hoteleros distribuidos por categoría (diciembre 2013) .....	262
▪ Tabla V.2.- Localización de los establecimientos hoteleros españoles (diciembre 2013) .....	263
▪ Tabla V.3.- Antigüedad del sector hotelero español .....	264
▪ Tabla V.4.- Ficha técnica del trabajo de campo .....	266
▪ Tabla V.5.- Distribución de la muestra de empresas en función de su implantación de CRM por tamaño (en número de empleados) .....	269
▪ Tabla V.6.- Distribución de la muestra de empresas en función de su implantación de CRM por tamaño (en número de habitaciones) .....	270
▪ Tabla V.7.- Distribución de la muestra de empresas en función de su implantación de CRM por antigüedad .....	272
▪ Tabla V.8.- Distribución de la muestra de empresas en función de su implantación de CRM por número de estrellas .....	273
▪ Tabla V.9.- Distribución de la muestra de empresas en función de su implantación de CRM por localización geográfica .....	275

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

▪ Tabla V.10.- Distribución de la muestra de empresas en función de su implantación de CRM por su pertenencia o no a una cadena hotelera .....	276
▪ Tabla V.11.- Medidas de las variables del modelo .....	283
▪ Tabla V.12.- Matriz de componentes rotados .....	288
▪ Tabla V.13.- Modelo factorial confirmatorio de las escalas de medida .....	289
▪ Tabla V.14.- Estadísticas descriptivas y correlaciones de las variables del estudio.....	291
▪ Tabla V.15.- Durbin-Watson (Resumen del modelo) .....	293
▪ Tabla V.16.- Hipótesis planteadas sobre las variables independientes y resultados.....	296
▪ Tabla V.17.- Resultados de la regresión de los factores determinantes de la intención de uso del CRM en los establecimientos hoteleros .....	297
▪ Tabla V.18.- Hipótesis planteadas y resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora edad .....	300
▪ Tabla V.19.- Hipótesis planteadas y resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora de género .....	302
▪ Tabla V.20.- Hipótesis planteadas y resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora de nivel de formación .....	303
▪ Tabla V.21.- Hipótesis planteadas y resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora de tamaño del establecimiento hotelero .....	304
▪ Tabla V.22.- Hipótesis planteadas y resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora de antigüedad del establecimiento hotelero .....	305
▪ Tabla V.23.- Hipótesis planteadas y resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora de la categoría del establecimiento hotelero .....	307

### V.2.- GRÁFICOS Y FIGURAS

▪ Gráfico V.1.- Distribución de la muestra de hoteles por tamaño (comparativa por número de habitaciones y por número de empleados) .....	268
▪ Gráfico V.2.- Distribución de la muestra de hoteles por antigüedad .....	271
▪ Gráfico V.3.- Distribución de la muestra de hoteles por categoría .....	273
▪ Gráfico V.4.- Distribución de la muestra de hoteles por localización geográfica .....	274
▪ Gráfico V.5.- Distribución de la muestra de hoteles por año de implantación del CRM.....	277
▪ Gráfico V.6.- Perfil del entrevistado en función del cargo que ocupa en la empresa.....	278
▪ Gráfico V.7.- Perfil del entrevistado en función de su edad .....	279
▪ Gráfico V.8.- Perfil del entrevistado en función de su género .....	280
▪ Gráfico V.9.- Perfil del entrevistado en función de su nivel de formación .....	280
▪ Gráfico V.10.- Linealidad. Gráfico P-P normal de regresión residuo tipificado .....	293
▪ Gráfico V.11.- Homocedasticidad. Gráfico de dispersión .....	294
▪ Gráfico V.12.- Normalidad. Histograma .....	294

## JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN



## 1.- MOTIVACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

El sector turístico es uno de los pilares de la inversión y el crecimiento económico a nivel mundial, tal y como ponen de manifiesto los datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y del World Travel & Tourism Council:

- Genera en 2014 -incluyendo su efecto directo, indirecto e inducido- más del 9% del PIB mundial (unos 7,6 billones de dólares) y esperan que alcance el 10% en 2015 (7.860 billones de dólares);
- Le corresponden, en 2014, 1 de cada 11 empleos (cerca de 277 millones de empleos), con un crecimiento que supondrá el 9,5% del empleo total en 2015 (284 millones de empleos);
- Además, durante las 6 últimas décadas, ha experimentado una continua expansión y diversificación, pasando de 25 millones de turistas internacionales en 1950 a 1.133 millones en 2014, con la previsión de que en 2030 se alcanzarán los 1.800 millones.

Europa ha liderado el crecimiento del sector en 2014 en términos absolutos y España ha sido una de las grandes protagonistas. De ahí su importancia en nuestro país.

Por otra parte, la tecnología forma parte esencial de cualquier negocio y, como no, de los enmarcados en el sector turístico. El CRM (acrónimo de la expresión inglesa, *Customer Relationship Management*, en castellano Gestión de la Relación con el Cliente) es una de las más importantes, tal y como muestra la evolución de ingresos por ventas de este tipo de *software* en el período 2012-2015 que pasó de los más de 18.000 millones de dólares en 2012 a los 23.400 millones de dólares en 2014, de acuerdo con los datos que anualmente presenta Gartner Group<sup>1</sup>. Sin embargo, son muchas las empresas que no consiguen implantarlo con éxito. Por todo ello, son cuatro las principales razones que justifican la realización de esta investigación y que se explican en los apartados siguientes con mayor profundidad:

- La importancia del sector turístico.
- La importancia del CRM.

---

<sup>1</sup> Gartner Inc., conocida como Gartner Group hasta 2001, es una empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información, con sede en Stanford. Incluye entre sus clientes a algunas de las más grandes empresas, agencias de gobierno, empresas tecnológicas y agencias de inversión.

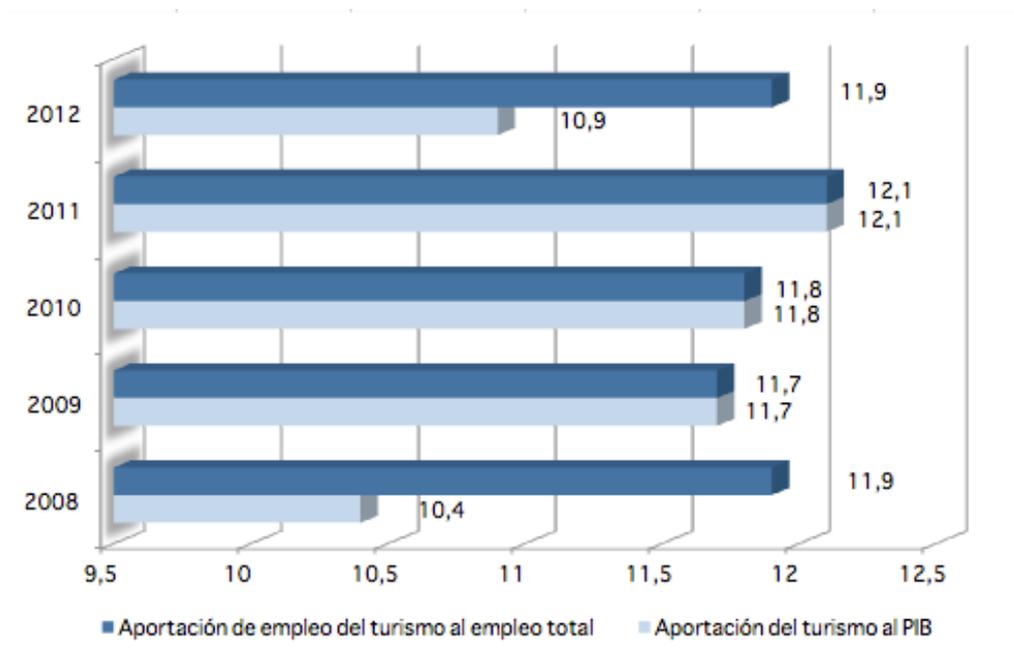
- La necesidad de determinar los factores clave en el proceso de implantación del CRM y la relevancia de las personas en dicho proceso.
- La escasez de trabajos sobre CRM en el sector turístico.

### 1.1.- La importancia del sector turístico

Europa ha liderado el crecimiento del sector turístico en 2014 en términos absolutos y España ha sido una de las grandes protagonistas, puesto que es el tercer mayor destino turístico del mundo y el segundo en cuanto al gasto realizado por los viajeros (según los datos de la OMT, 2014). Es más, el ranking de competitividad del Foro Económico Mundial de 2014 sitúa a España como el destino turístico más competitivo del mundo. Detrás de esta posición se encuentran, entre otros, factores como los recursos naturales, las infraestructuras o su oferta MICE relativa a reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones (del inglés *Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*, en castellano), pero también su adaptación a los hábitos del turista digital.

Así, pese a que tanto la economía general española como la economía turística se han visto profundamente afectadas en los últimos años por la situación de inestabilidad económica a nivel mundial, el turismo sigue teniendo un peso esencial en el PIB de nuestro país. Por ello, se ha mantenido por encima del 10% de éste, alcanzando en 2011 y 2012 casi el 11% (según la Cuenta Satélite del Turismo en España. Serie 2008-2012). En los últimos años estas cifras no han dejado de crecer. En 2015, un total de 937.500 empleos estaban vinculados directamente al sector turístico, un 7% más que el año anterior. Si se incluye el impacto en el empleo de las actividades relacionadas con el sector (como por ejemplo, los proveedores que sirven a los hoteles o los servicios de *catering* de los aviones), la cifra alcanzaba los 2,90 millones de trabajadores. El 16,2% de todo el empleo en España. Según la organización internacional responsable del estudio pormenorizado del impacto económico del turismo en el mundo, The World Travel & Tourism Council (WTTC), de cara a 2016 en España la cifra total de empleo turístico se elevará otro 2,4%, hasta los 2,97 millones de puestos de trabajo. Para el año anterior habían pronosticado un alza del 3,5%, que ha sido superada ampliamente. Su previsión, en cuanto a la aportación al PIB en 2016, es que podrá alcanzar el 16%. En el Gráfico 1 se refleja la aportación del sector turístico tanto al PIB como al empleo durante el período 2008-2012 y en el Gráfico 2, el crecimiento anual del PIB turístico comparado con el del PIB general de la economía española para el período 2006-2015, poniendo de manifiesto las cuestiones señaladas.

**Gráfico 1**  
Aportación del sector turístico al PIB y al empleo



Fuente: Cuenta Satélite del Turismo de España. INE

**Gráfico 2**  
Crecimiento anual del PIB turístico (ISTE) comparado con el PIB general de la economía española 2006-2015  
(Tasa de variación interanual en %)



Fuente: Exceltur, INE y Banco de España (Dic. 15)

Además, el turismo es determinante en distintos parámetros de la economía española. Se ha convertido, desde hace más de 20 años, en un elemento estratégico como factor reequilibrador de las cuentas exteriores, ya que es, en parte, el que ha subsanado el déficit estructural de la balanza de pagos. Por otra parte, la importancia del turismo va más allá del propio sector turístico, ya que, al ser un factor transversal de la economía, afecta prácticamente a la totalidad de las actividades productivas. El hecho turístico no se agota en el transporte y la hostelería, sino que, por el contrario, incide en otras actividades, tanto relacionadas directamente con el turismo, como las recreativas e, incluso, con otras con menor vinculación aparente, como pueden ser la sanidad o la educación.

En la Tabla 1 se recogen datos que ponen de manifiesto la relevancia de los hoteles en la oferta de alojamiento en España, tanto por el número de plazas ofertadas, como por el de viajeros y pernoctaciones realizadas. Su importancia también se refleja en su destacable contribución al PIB nacional, que ha subido hasta el 7,6% en 2014, y en el alto número de puestos de trabajo que genera que superan los 1,4 millones en ese mismo año (Federación Española de Hostelería, 2015). Como puede observarse, aunque en los últimos años se ha reducido el número de establecimientos (volviendo a niveles cercanos a los de 2008), tanto el número de plazas, como el de viajeros y pernoctaciones se han incrementado considerablemente.

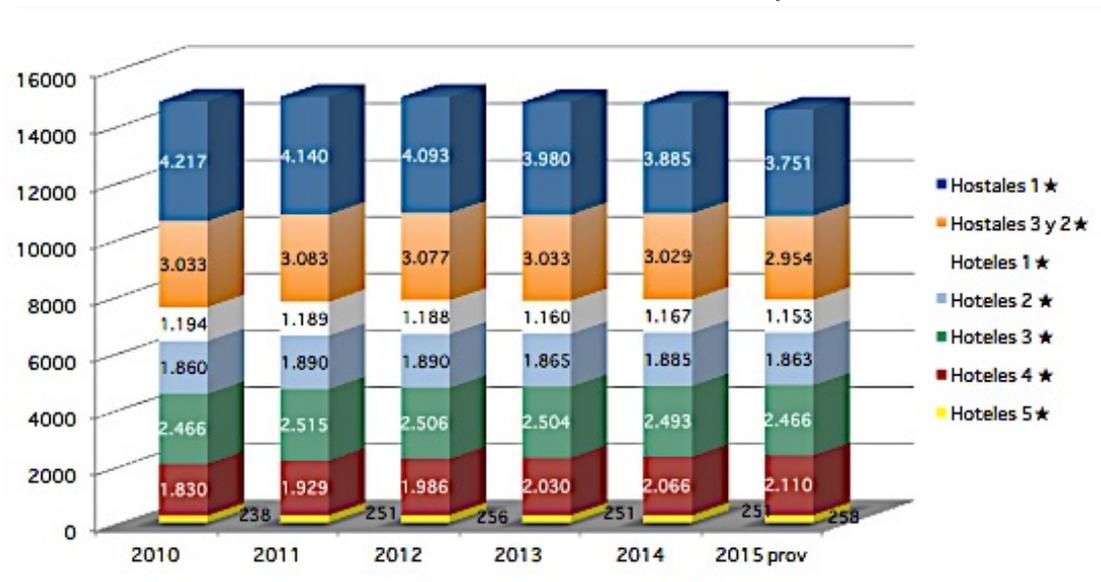
**Tabla 1**  
**Evolución de la oferta y demanda hotelera: plazas, viajeros y pernoctaciones (2009 – 2015 prov.)**

	Plazas hoteleras		Viajeros		Pernoctaciones	
<b>2009</b>	1.363.934	1,75%	77.140.317	-7,06%	250.984.811	-6,54%
<b>2010</b>	1.398.900	2,56%	81.888.872	6,16%	267.163.480	6,45%
<b>2011</b>	1.427.700	2,06%	85.366.976	4,25%	286.761.260	7,34%
<b>2012</b>	1.432.582	0,34%	82.962.480	-2,82%	280.659.548	-2,13%
<b>2013</b>	1.434.520	0,14%	83.820.919	1,03%	286.030.159	1,91%
<b>2014</b>	1.437.330	0,20%	87.814.530	4,76%	295.260.629	3,23%
<b>2015 (prov.)</b>	1.436.135	-1,51%	93.081.001	6,00%	308.186.514	4,38%

Fuente: Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos, de 2008 a 2015. INE

También el perfil de los establecimientos hoteleros ha ido modificándose en los últimos años, disminuyendo aquellos de menor categoría y consolidándose y aumentando los de las superiores (ver Gráfico 3). Además, cuentan con mayores niveles de ocupación, mejorando por tanto su influencia en la economía española.

**Gráfico 3**  
**Establecimientos hoteleros en España**



Fuente: Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos. INE

## 1.2.- La importancia del CRM

Los sistemas *Customer Relationship Management* (CRM) constituyen una herramienta de ayuda a las empresas a la hora de establecer una relación más rentable con sus clientes. Sin embargo, no han alcanzado un nivel similar al de otras aplicaciones empresariales como los sistemas ERP, en castellano Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (del inglés, *Enterprise Resource Planning*) a la hora de resolver las cuestiones para las que se produce su implantación. Así, mientras que son muchas las empresas que han resuelto los problemas relativos al *back-end*<sup>2</sup> de sus operaciones, a través del uso de sistemas ERP, no

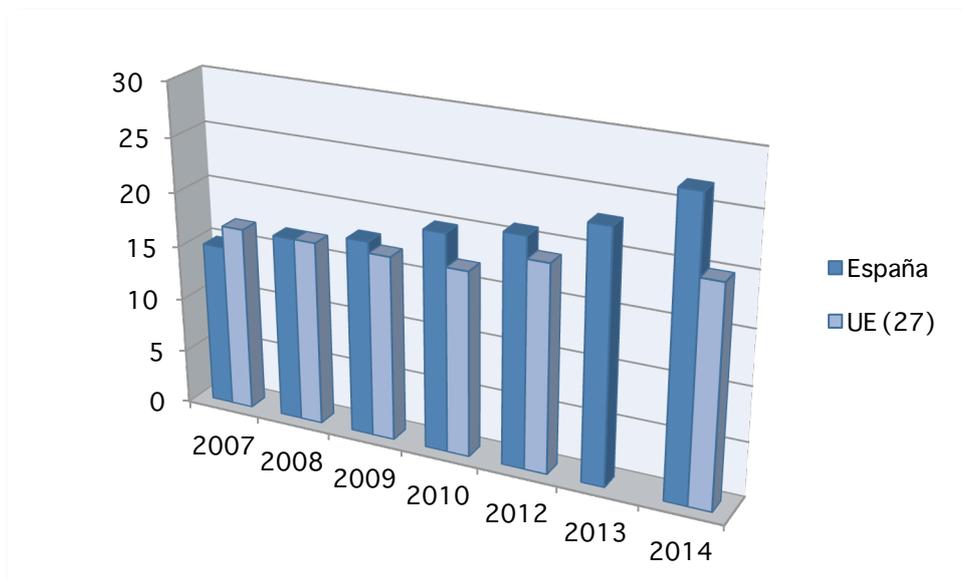
<sup>2</sup> En el diseño de software, el *back-end*, como su nombre indica es la parte de atrás, la que no es visible para el usuario. Posibilita las funciones que después realizará cada aplicación. En sentido contrario, el *front-end* es la parte de un sistema de software con la que interactúa directamente el usuario. La separación de los sistemas de software en *front-end* y *back-end*, es una abstracción que sirve para mantener separadas las diferentes partes de un sistema. Esta analogía se utiliza asimismo en el ámbito de las operaciones de las organizaciones para diferenciar aquella parte de la empresa que no se relaciona directamente con el cliente de aquella que si lo hace.

ha ocurrido lo mismo en la mejora de sus operaciones de *front-end* en relación con el valor que ofrecen a sus clientes a través de los denominados sistemas CRM.

Pese a ello, la importancia del CRM como aproximación estratégica de éxito ha sido ampliamente reconocida desde los 90, relacionándolo con los resultados financieros de la empresa, en general, o con los del ámbito del marketing, en particular. Así, Soliman (2011) recoge algunos ejemplos de la relación positiva entre el CRM y los resultados de marketing de algunos de los estudios más importantes. Por su parte, Keramati, Mehrabi y Mojir (2010) recogen también numerosos ejemplos de esta relación positiva con los resultados económicos en otras investigaciones.

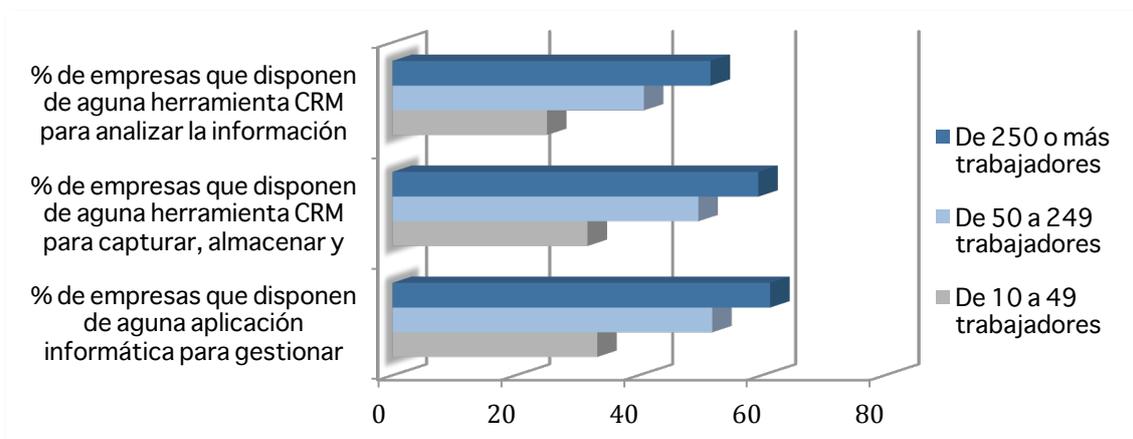
Por ello, los recursos que se destinan a las iniciativas de CRM crecen cada vez más y, en el caso de España, como ponen de manifiesto los datos de Eurostat, incluso por encima de la media de la Unión Europea, tal y como se refleja en el Gráfico 4. Si bien, estos datos varían en función del sector y del tamaño de la empresa (ver Gráfico 5) y deben ser matizados en función de la definición de CRM adoptada, como veremos en apartados posteriores.

**Gráfico 4**  
**Empresas que usan soluciones software, como CRM, para analizar información sobre los clientes con fines de marketing (% sobre el total de empresas)**



Fuente: Eurostat

**Gráfico 5**  
**Sistemas CRM disponibles en las empresas, por tamaño de empresa**  
 (% sobre el total de empresas<sup>3</sup>, primer trimestre de 2015)



Fuente: INE

La madurez del software de CRM y la disponibilidad de servicios, habilidades y metodologías de desarrollo probadas están facilitando la introducción del CRM en un mayor número de compañías y sectores en un menor período de tiempo (Foss, Stone y Ekinci, 2008). En este sentido, la oferta del CRM a través de ASP, en castellano Proveedores de Servicios de Aplicación<sup>4</sup> (del inglés, *Application Service Providers*) ha acercado no sólo a las grandes, sino también a las pequeñas y medianas empresas, a este tipo de proyectos. Así, en mercados altamente competitivos como el actual, muchos negocios se digitalizan total o parcialmente. Esto conlleva importantes transformaciones en la cadena de valor, o en parte de la ésta, y en los procesos de negocio a través del uso de tecnología. El crecimiento exponencial en la utilización de tecnologías para el procesamiento de datos está presionando a las empresas a un nuevo paradigma (Zablah, Bellenger y Johnston, 2004b). Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas consideran que las inversiones

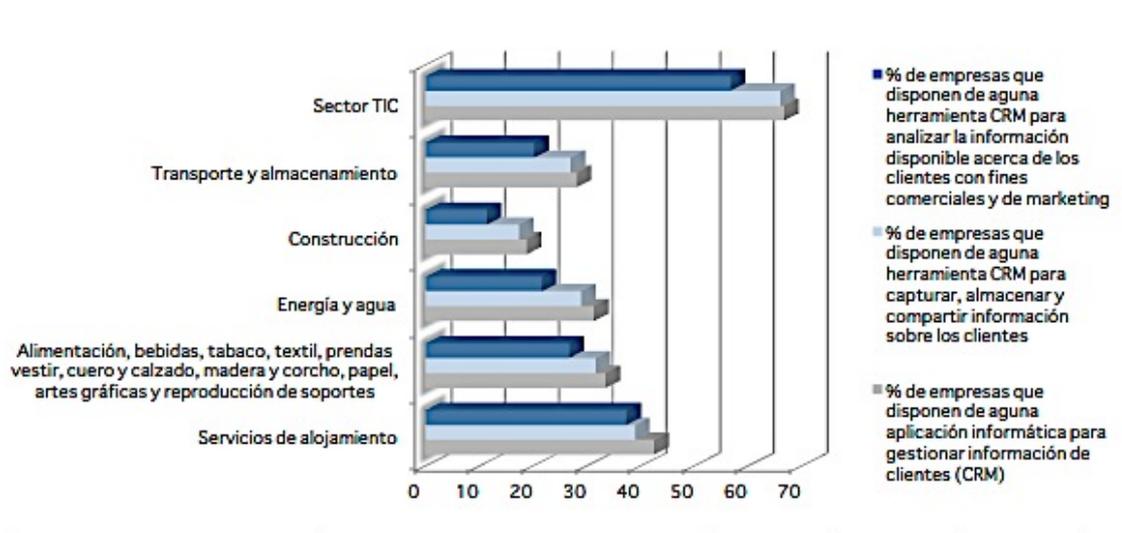
<sup>3</sup> Excepto CNAE 56, correspondiente a servicios de comidas y bebidas; 64-66, correspondientes a actividades financieras y de seguros; y 95.1, correspondiente a reparación de ordenadores y equipos de comunicación.

<sup>4</sup> Un Proveedor de Servicios de Aplicación es una nueva variedad de proveedor que empaqueta las aplicaciones empresariales relacionadas con determinados servicios y las hace llegar a los clientes, a través de Internet con una implantación rápida y minimizando los gastos y riesgos asociados con el ciclo de vida de la aplicación (Gyeung-Min y Eui Shin, 2008).

necesarias para el desarrollo de aplicaciones adecuadas son costosas y tienden a buscar otras empresas que puedan ayudarles. Los nuevos modelos de entrega de aplicaciones llamados ASP han comenzado a tomar protagonismo como alternativa a los costosos sistemas de información propietarios o desarrollados a medida.

Por todo ello, aún cuando la importancia del CRM no es similar en todos los sectores y tipos de empresa, poco a poco va cobrando importancia en muchos de ellos, pese a sus diferencias, tal y como se pone de manifiesto en el Gráfico 6.

**Gráfico 6**  
**Sistemas CRM disponibles en las empresas. Análisis de algunos sectores**  
 (% sobre el total de empresas, primer trimestre de 2015)



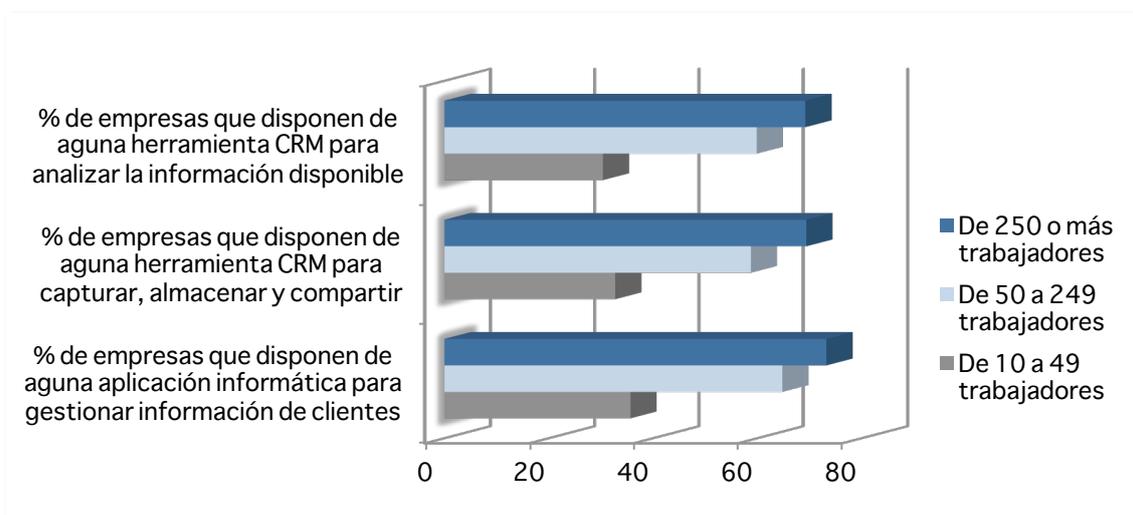
Fuente: INE

Por otra parte, el turismo se encuentra sujeto a un intenso proceso de cambio derivado, no sólo de los propios elementos del sistema turístico, sino también de las múltiples transformaciones que se producen en el entorno económico, social y ambiental. Las oportunidades de acceso y gestión introducidas por las telecomunicaciones y la información y, sobre todo, la creciente integración económica, han acelerado la competencia tanto entre empresas, como entre destinos (Juaneda y Riera, 2011).

El crecimiento de las conexiones a Internet ha cambiado dramáticamente la forma de viajar y muchas empresas han explorados los diversos usos de las tecnologías de la información. En el caso de la relación con el cliente, se ha realizado a través de los sistemas

CRM. Las inversiones en tecnología de las empresas turísticas han contribuido a analizar los comportamientos de sus clientes, a expandir sus negocios, a mejorar la calidad del servicio, a proporcionar interacciones uno a uno, o a mejorar la productividad y la eficiencia (Vogt, 2011). Los hoteles españoles, aunque de forma desigual (ver Gráfico 7), han incluido el CRM entre sus prioridades convirtiendo esta tecnología en un elemento esencial, puesto que el cliente cobra mayor importancia tanto a nivel individual como colectivo.

**Gráfico 7**  
**Sistemas CRM disponibles en empresas de servicios de alojamiento**  
 (% sobre el total de empresas, primer trimestre de 2015)



Fuente: INE

### 1.3.- La necesidad de determinar los factores clave en el proceso de implantación del CRM

El CRM supone considerables beneficios en los casos de éxito, como se pone de manifiesto en muchos trabajos (p.e. Srinivasan y Moorman, 2005; Jayachandran, Sharma, Kaufman y Raman, 2005). Sin embargo, son muchos todavía los casos de fracaso y, en los últimos años, no parecen haber mejorado. Algunos autores hacen referencia a este fracaso (p.e. Zablah, Bellenger y Johnston, 2004a; Verhoef y Langerak, 2002; Foss *et al.*, 2008; Frow, Payne, Wilkinson y Young, 2011; Coltman, Devinney y Midgley, 2011), a resultados por debajo de las expectativas (p.e. Osmond y Wood, 2003; Raman, Wittmann y Rauseo, 2006; Foss *et al.*, 2008) o, incluso, al deterioro que en algunos casos llega a producir en las relaciones con los clientes (p.e. Colgate y Danaher, 2000), llegando a poner de manifiesto

que una implantación pobre de CRM no sólo tiene efectos negativos en la satisfacción y la fidelización del cliente, sino que éstos pueden ser de mayor magnitud que los efectos positivos que se alcanzan en una implantación excelente.

Kringsman (2009) nos aporta un resumen completo de los ratios de fracaso del CRM de 2001 a 2009 (50% de acuerdo con Gartner Group, en 2001 y 47%, de acuerdo con Forrester Research<sup>5</sup>, en 2009) e, incluso considerando las diferencias metodológicas que se aprecian en la elaboración de los distintos estudios considerados, no existen grandes mejoras a lo largo de los años. Es más, pese a la madurez alcanzada por estos sistemas y a la experiencia acumulada en su implantación estos ratios no muestran mejoras en los años posteriores: 30% (Nucleus Research<sup>6</sup>) en 2012; 63% en 2013 (Merkle Group, Inc<sup>7</sup>, 2014) ó 38% (Success Accelerators<sup>8</sup>) en 2014. Todos ellos se recogen en la Tabla 2.

---

<sup>5</sup> Forrester Research es una empresa de investigación de mercado y tecnología que asesora sobre la existencia y el potencial impacto de la tecnología a sus clientes. Tiene cinco centros de investigación en Estados Unidos y cuatro en Europa.

<sup>6</sup> Nucleus Research es un proveedor de investigación de tecnología basado en casos tanto para proveedores de tecnología como para usuarios. Sus estudios se dirigen, principalmente, al cálculo del retorno de las inversiones en tecnología.

<sup>7</sup> Merkle Inc es una agencia de marketing de resultados de servicio completo, en 2015 ha sido clasificada como una de las más grandes del mundo y una de las líderes del mercado por otras organizaciones como Forrester Research.

<sup>8</sup> Success Accelerator-C5 Insights es una consultora que colabora en la implementación de proyectos CRM desde 2002 con empresas de todo el mundo.

**Tabla 2**  
**Estadísticas de fracaso de proyectos CRM**  
**(Período 2001-2014)**

Año	Fuente	Porcentaje de fracasos
2001	Gartner Group	50%
2005	AMR Research	18%
2006	AMR Research	31%
2007	AMR Research	29%
	Economist Intelligence Unit	56%
2009	Forrester Research	47%
2012	Nucleus Research	30%
2013	Merkle Group, Inc	63%
2014	Success Accelerators-C5 Insight	38%

**Fuente: Kringsman, M. (2009), Nucleus Research (2012), Merkle Group, Inc. (2014) y Success Accelerators (2014)**

King y Burgess (2008) realizaron un resumen de los estudios sobre factores críticos de éxito en CRM, recogiendo los planteamientos de diversos autores. Las distintas investigaciones demuestran que, a la hora de citar las causas del éxito o fracaso del CRM, se plantean argumentos muy variados. Inicialmente, se centraron en razones tácticas, incluyendo entre éstas: la calidad de los datos (p.e. Abbot, Stone y Buttle, 2001), las habilidades de gestión de proyectos (p.e. Ebner, Levitt y McCrory, 2002) y las habilidades tecnológicas (p.e. Croteau y Li, 2003). Sin embargo, para el éxito en la implantación del CRM se han considerado recientemente cuestiones más estratégicas (p.e. Kim y Kim, 2009; Dimitriadis y Stevens, 2008; Foss *et al.*, 2008; Boulding, Staelin, Ehret y Johnston, 2005; Roberts, Liu y Hazard, 2005), relacionadas principalmente con la estrategia y elementos tales como las personas, la organización, los clientes, la tecnología de forma integrada, tal y como se verá con mayor profundidad en el Capítulo III, correspondiente al Estado de la Investigación. En cualquier caso, en lo que están de acuerdo distintos investigadores es en que el fracaso del CRM no puede atribuirse a un solo factor (p.e. Kale,

2004; Roberts *et al.*, 2005; Payne y Frow, 2006; Grabner-Kraeuter, Moedritscher, Waiguny y Mussnig, 2007).

En el caso de los hoteles también se producen este tipo de situaciones. Así, tal y como recoge el informe anual de Fundetec (2014) algunos empresarios entienden la tecnología como un gasto en lugar de una inversión, pues no perciben la existencia de un retorno tangible para dedicar recursos a la modernización tecnológica. Es más, en el caso del CRM, el mismo informe refleja muchas dificultades a la hora de implantarlos. Algunos establecimientos hoteleros plantean como factores clave desde los propios recursos económicos, hasta la necesidad de un grado de organización y estructura para adecuarse a la continua evolución de las nuevas tecnologías que muchos de ellos no tienen. A sensu contrario, otras organizaciones de mayor tamaño, consideran que las microempresas hoteleras tienen más facilidades de implantación ya que a mayor tamaño, más esfuerzo de tiempo, financiación y remodelación organizativa. Igualmente, se incluyen otros factores como el hecho de que muchos de los programas utilizados empleen estándares diferentes, lo que dificulta la interoperabilidad, o la constatación de que entre hoteles de una misma cadena no existe interconexión entre sus CRM, lo que conlleva que la información queda en cada hotel y no es compartida con los demás miembros de ésta.

Aún cuando los elementos son por tanto variados y, en muchos casos, complejos, el creciente interés en la gestión de la tecnología CRM ha llevado a la minusvaloración de la importancia de las personas, íntimamente responsables del éxito de la implantación del CRM (Goldenberg, 2006). Los elementos clave de éste son el resultado de su actuación y requieren una comprensión clara de los objetivos y de los contenidos de sus principales decisiones y de sus interacciones con el sistema.

A lo largo de este trabajo plantearemos un modelo para la implantación de CRM en empresas hoteleras basado en las personas, dada su importancia tanto en el éxito del CRM como en los propios servicios hoteleros.

#### 1.4.- Escasez de trabajos sobre CRM en el sector turístico

Pese a la importancia económica que el turismo tiene en España, la investigación en este ámbito ha sido comparativamente reducida (Juaneda y Riera, 2011). Además, aunque las empresas del sector turístico se encuentran entre las primeras en adoptar innovaciones tecnológicas y primeras usuarias del marketing en Internet y del CRM, también existe una limitada investigación y literatura en relación con este ámbito y estas prácticas (Vogt, 2011).

De acuerdo con el estudio elaborado por McKercher, Law y Lam (2006) son cuatro las publicaciones más importantes en el ámbito relacionado con el alojamiento:

- Cornell Hospitality Quarterly (Cornell Quarterly)
- International Journal of Hospitality Management (IJHM)
- Journal of Hospitality & Tourism Research (JHTR)
- International Journal of Contemporary Hospitality Management (IJCHM)

Basándonos en el trabajo realizado por Yoo, Lee y Bai (2011) que analiza 570 artículos relacionados con el marketing aparecidos en las citadas publicaciones desde el año 2000 hasta el año 2009, son 52 los relacionados con cuestiones de CRM, lealtad o retención del cliente.

- 10 artículos en Cornell Hospitality Quarterly (Cornell Quarterly);
- 6 artículos en International Journal of Hospitality Management (IJHM);
- 20 artículos en Journal of Hospitality & Tourism Research (JHTR)
- 16 artículos en International Journal of Contemporary Hospitality Management (IJCHM).

Esto supone un 9,1% del contenido relativo a marketing de las mismas, lo que nos puede dar una visión de la importancia de esta cuestión en los últimos años, sólo superada por: el comportamiento del cliente (27,2%); e-marketing (10,5%); precios, ingresos y gestión del rendimiento (9,6%) o gestión del servicio (10,5%). Si tenemos en cuenta que los dos primeros están estrechamente relacionados con el CRM, parece ponerse claramente de manifiesto la importancia que este tema ha tomado en los últimos años.

En cualquier caso, y puesto que el trabajo de Yoo *et al.* (2011) hace referencia a varios conceptos, analizando las cuatro publicaciones desde el año 2010 hasta la actualidad, encontramos varios artículos relacionados específicamente con CRM y con la tecnología aplicada a la relación con el cliente, con un enfoque general o analizando aspectos concretos en relación con esta cuestión, tales como: datos, internet, relación de estos sistemas con la fidelización, etc.

En el caso de Cornell Hospitality Quarterly (Cornell Quarterly), aún cuando en la búsqueda inicial aparecen hasta 9 artículos, incluyendo alguno sobre la evolución del marketing en este sector, sólo 5 de ellos hacen referencias relevantes al CRM, aunque uno de ellos se centra más en la innovación y ninguno gira en torno al mismo de manera central, sino que examinan, principalmente, la importancia del análisis de datos. Se recogen en la Tabla 3 los citados artículos.

**Tabla 3**  
Artículos en relación con el CRM en Cornell Hospitality Quarterly  
(Período enero 2010-agosto 2015)

Autor	Contenido
<b>McCall y Voorhees (2009)</b>	Estudio en relación con las claves y los resultados de los programas de fidelización.
<b>Dev, Buschman y Bowen (2010)</b>	Examina la evolución del marketing en el sector desde 1960 hasta 2010 y fija tendencias previstas para los siguientes 10 años.
<b>Verma (2010)</b>	Realiza una revisión sobre el análisis de datos en relación con el comportamiento del cliente.
<b>Wu, Law y Jiang (2013)</b>	Analiza el poder del análisis de datos en las web de los hoteles.
<b>Sandwik, Duhan y Sandvik (2014)</b>	Pone de manifiesto la relación positiva entre la innovación y la rentabilidad en el sector hotelero en Noruega

**Fuente: Elaboración propia**

En cuanto al International Journal of Hospitality Management (IJHM), de los veinte artículos que aparecen al hacer la búsqueda, sólo 8 incluyen realmente el CRM en su contenido (ver Tabla 4) y, de ellos, de nuevo, dos aluden a la evolución en el sector o la

importancia de la innovación. En este caso, la mayor parte de los artículos que se centran en el CRM hacen referencia a la relación de éste con los resultados.

**Tabla 4**

Artículos en relación con el CRM en *International Journal of Hospitality Management*  
(Período enero 2010-agosto 2015)

Autor	Contenido
<b>Wu y Li (2011)</b>	Examina la relación del CRM con la calidad de la relación y con el CLV (Customer Lifetime Value).
<b>Line y Runyan (2012)</b>	Examina la evolución y las tendencias del marketing en el sector.
<b>Wu y Lu (2012)</b>	Analiza la influencia del CRM en los resultados del marketing e, incluso, en los del negocio y las claves para su éxito en el sector hotelero en Taiwan.
<b>Wu y Chen (2012)</b>	Investiga la influencia del CRM en los resultados del marketing e, incluso, en los del negocio en establecimientos hoteleros en Taiwan.
<b>Wang (2012)</b>	Examina la importancia de poner en relación el CRM con la gestión de los ingresos (Revenue Management)
<b>Nicolau y Santa María (2013)</b>	Un análisis sobre las innovaciones hoteleras y el valor de las empresas, incluyendo las relacionadas con el marketing.
<b>Cohen y Olsen (2013)</b>	Analiza la relevancia de la tecnología en general en la competitividad de las empresas, el servicio al cliente y la satisfacción de éste también son tenidas en cuenta.
<b>Josiassen, Assaf y Cvelbar (2014)</b>	Plantea un modelo para la implantación de sistemas CRM y lo relaciona con su resultado en la organización aplicado a establecimientos hoteleros.

**Fuente: Elaboración propia**

Por su parte, el *Journal of Hospitality & Tourism Research* (JHTR) sólo ofrece 3 artículos al realizar la búsqueda, descartándose uno de ellos por no hacer referencia real al CRM. De los otros dos, uno de ellos se centra en la importancia del cliente como fuente de innovación (Duverger, 2012) y el otro, es el único artículo que alude de forma real al CRM y lo hace investigando respecto al eCRM y su relación con la calidad (Tian y Wang, 2014).

De nuevo son muchos más los artículos que aparecen al hacer la búsqueda en el *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (IJCHM), que los que realmente hacen una referencia relevante al CRM. Cuatro de ellos incluyen consideraciones

en torno al mismo, pero sólo uno lo recoge como elemento central de su análisis y, en este caso, se alude a su implantación, tal y como se refleja en la Tabla 5.

**Tabla 5**

Artículos en relación con el CRM en *International Journal of Contemporary Hospitality Management*  
(Período enero 2010-agosto 2015)

Autor	Contenido
<b>Lo, Stalcup y Lee (2010)</b>	Basándose en la cadena de valor del CRM, analizan qué condiciones deben darse para una exitosa implantación de éste.
<b>Yoo <i>et al.</i> (2011)</b>	Analiza la evolución de las investigaciones realizadas en el sector en el área del marketing y las tendencias que se plantean.
<b>Xiong, King y Hu (2014)</b>	Hace referencia a los programas de fidelización y a su alcance y a su relación con los programas de fidelización de otras empresas.
<b>Gummesson (2014)</b>	La evolución del marketing y los pilares en los que ésta se basa y su relación con las operaciones
<b>Lee, Kim y Pan (2014)</b>	Plantea la relación entre la inversión en la relación con el cliente y la respuesta de éste.

**Fuente: Elaboración propia**

Si ampliamos nuestra búsqueda, en el mismo período a otras publicaciones especializadas del sector, de nuevo se pone de manifiesto que son pocos los autores dedicados al análisis específico del CRM y, aún más, al del éxito o fracaso en su implantación, a diferencia de lo que ocurre en otros sectores, tal y como podrá observarse en el Capítulo III de esta investigación correspondiente al Estado de la Investigación.

## 2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del trabajo desarrollado a lo largo de esta tesis doctoral es analizar la importancia de las personas como elemento clave del éxito en la implantación de los sistemas CRM en el sector hotelero español. Concretamente, se analizará el impacto de ciertos factores personales, recogidos en el modelo de la Teoría Unificada de Aceptación de la Tecnología (más conocida por sus siglas en inglés, UTAUT) desarrollada por Venkatesh, Morris, Davis y Davis (2003) sobre la intención de uso del CRM y el efecto moderador que sobre éstos ejercen ciertas características personales y organizativas.

Para determinar dicho objetivo se han tenido en cuenta tres factores: la complejidad del concepto CRM; el papel de las tecnologías de la información ; y la necesidad, por tanto, de que el CRM deba ir acompañado de otros recursos, entre los que destacan unos profesionales con los conocimientos y habilidades adecuadas que den un uso diferencial a la tecnología. Como consecuencia, la aceptación de la tecnología por parte de las personas que integran la organización será esencial para el éxito de la implantación de los sistemas CRM.

Por otra parte, el sector turístico es uno de los pilares de la inversión y el crecimiento económico a nivel mundial y España es una de sus grandes protagonistas. Esto es así, tanto por situarse, según el ranking de competitividad del Foro Económico Mundial de 2014, como el destino turístico más competitivo del mundo; como por la importancia que este sector tiene para su economía. De todo ello se desprende que la comprensión de este sector es esencial en el caso español y, dentro del mismo, la de uno de sus principales actores: los establecimientos hoteleros.

Por tanto, el objetivo planteado se concretará en los siguientes objetivos que van a guiar el desarrollo de la investigación:

- Entender la situación actual del sector hotelero y el papel que juegan los sistemas de información y, más concretamente, el CRM, en relación con la obtención de ventajas competitivas.
- Analizar el concepto de CRM, profundizando en su delimitación y en sus fundamentos teóricos con el objeto de avanzar hacia una definición y un marco conceptual que permita determinar los factores clave del éxito de su implantación, poniendo especial atención en aquellos relacionados con las personas.
- Examinar el estado de la investigación en relación con la implantación de CRM y, más concretamente, en el ámbito del sector turístico, en general, y del hotelero en particular, prestando especial atención a aquellos modelos que pongan de manifiesto la importancia de las personas.
- Seleccionar un modelo teórico de aceptación de la tecnología generalizable y válido para los fines de esta investigación y, en su caso, realizar las adaptaciones que se consideren más adecuadas, dadas las características de la investigación. Este

modelo nos permitirá determinar los elementos clave para el éxito en la implantación de sistemas CRM en el sector hotelero en relación con las personas.

- Analizar la relación existente entre las distintas variables del modelo, aplicado a los profesionales de establecimientos hoteleros.
- Examinar el peso de los distintos factores personales sobre la intención de uso de la tecnología CRM.
- Analizar el papel moderador que ciertas características personales (edad, género y nivel de formación) y organizativas (tamaño, antigüedad y categoría) ejercen sobre la relación entre los anteriores factores personales y la intención de uso de la tecnología. Esto supone una modificación del modelo de Venkatesh *et al.* (2003), tanto porque únicamente incluye factores personales, como porque alude a algunos como la experiencia y la voluntariedad de uso que no se incluirán en este trabajo, pero no al nivel de formación que sí consideraremos.
- Estudiar los resultados que se obtengan y delimitando cuáles son aquellos factores que son relevantes y las consecuencias que de ello se derivan.
- Aportar ciertas conclusiones e implicaciones para la gestión que permitan a los empresarios hoteleros adoptar las mejores decisiones sobre prácticas y estructuras organizativas de cara a la adecuada implantación de tecnologías CRM.

Para hacer posible la consecución de estos objetivos se requiere un análisis científico de los diferentes conceptos implicados, así como del contexto en que éstos se desarrollan, esto es: la correcta definición de los sistemas CRM, la comprensión del sector seleccionado y la delimitación de los factores de éxito en su implantación. En el apartado posterior se anticipan cuáles son los enfoques teóricos que van a guiar los planteamientos realizados a lo largo del trabajo.

### 3.- POSICIONAMIENTO TEÓRICO ADOTADO

La investigación necesaria para la consecución de los objetivos propuestos no puede asociarse exclusivamente a una perspectiva teórica, sino que exige la consideración de diferentes campos teóricos presentes en la literatura.

De las distintas teorías que han tratado de explicar la obtención de beneficios superiores por parte de las empresas, como consecuencia de una ventaja competitiva de carácter sostenible, este trabajo se basará en la planteada por la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991). Ésta mantiene que las organizaciones se consideran un conjunto de recursos, entendidos como los factores o activos de los que dispone o controla (Barney, 1991), y de capacidades, definidas como las habilidades y competencias organizativas que le permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Grant, 1996a y 1996b). Las tecnologías de la información pueden jugar varios papeles simultáneamente y, cada uno, con implicaciones sustanciales en los resultados y a nivel estratégico en las empresas. De hecho, pueden analizarse como un activo, un recurso que se refleja en el balance y que tiene su potencial contribución en la cuenta de pérdidas y ganancias; o como un posibilitador de capacidades, cuyos efectos se reflejan en los ingresos y en los estados financieros, pero no en el balance e, incluso, pueden considerarse desde la perspectiva de la teoría de las capacidades dinámicas, puesto que están asociadas a una curva de aprendizaje que no es trivial y que representa tiempo y esfuerzo.. El CRM se relaciona con una de las capacidades de la empresa que Day (2002) conceptualiza como resultado del foco en tres componentes organizativos trabajando de forma conjunta: una orientación de la organización que hace de la retención del cliente una prioridad; una configuración que incluye la estructura de la organización y su proceso para personalizar las ofertas de productos y los incentivos para construir relaciones; y la información sobre los clientes que es profunda, relevante y está disponible en toda la empresa. Todo ello, será analizado con detalle en el Capítulo I.

En relación con la literatura sobre CRM necesaria para su conceptualización y para la delimitación de los factores de éxito en su implantación, son muchas las investigaciones realizadas al respecto, aunque escasas en el ámbito de los establecimientos hoteleros. A lo largo del trabajo se concluirá que el CRM es resultado de la evolución continua y de la integración de las ideas de marketing con las nuevas posibilidades que ofrecen los datos

disponibles, las tecnologías y las nuevas formas de organización (Boulding *et al.*, 2005). Esta evolución de las ideas de marketing puede documentarse desde Levitt (1960) que mantiene que las empresas no deben focalizarse en vender productos, sino en cubrir necesidades, y va desarrollándose a medida que se incorporan nuevos elementos que permiten planteamientos como los del marketing uno a uno (Peppers y Rogers, 1993) y otras posibilidades que se derivan, no sólo del almacenamiento y la gestión de datos, sino de la integración inter-funcional de procesos, personas, operaciones y capacidades gracias a los sistemas y tecnologías de información (Payne y Frow, 2005). Todo ello, será examinado en el capítulo II, en el apartado 2.1 correspondiente al origen del concepto de CRM.

Asimismo, en el apartado 3, relativo a la implantación de sistemas CRM del mismo capítulo, se pondrá de manifiesto que los distintos modelos genéricos de éxito testados y desarrollados en los últimos años, llegan a la conclusión común de que el éxito o fracaso de la implantación de sistemas CRM no pueden atribuirse a un solo factor (Kale, 2004; Roberts *et al.*, 2005; Payne y Frow, 2006; Grabner-Kraeuter *et al.*, 2007) dada la complejidad de este concepto, su amplitud y las implicaciones que se derivan del mismo. Así, el CRM, como tecnología, debe ir acompañado de otros recursos, tales como una estructura organizativa efectiva, una cultura productiva y suficientes habilidades para apalancar las necesidades del negocio en los activos de las SI/TI (Acemoglu, Aghion, Lelarge, Van Reenen y Zilibotti, 2007; Bartel, Ichniowski y Shaw, 2007; Mathis, Ramasubbu y Sambamurthy, 2011). De todo lo cual se deriva la importancia de que la organización cuente con unos profesionales con las habilidades adecuadas (Bresnahan, Brynjolfsson y Hitt, 2002) y, posiblemente como señalan Chae, Koh y Prybutok (2014) personas más emprendedoras que desarrollen las mejores ideas para dar un uso innovador a las tecnologías, sobre todo si se tiene en cuenta la alta estandarización y homogeneización que se está dando en las aplicaciones de los sistemas de información.

En el caso del sector hotelero, las personas que deben considerarse en relación con la implantación del CRM son el propio personal de la empresa, los clientes y el conjunto de la organización empresarial. Esto es así partiendo de los trabajos de adaptación realizados por Zeithaml y Bitner (2000), sobre algunos estudios previos (Gronroos, 1990; Kotler, 1994; Bitner, 1995), en relación con el marketing de servicios y sobre el planteamiento de algunos autores que han propuesto extender el triángulo de los servicios para que su representación incluya, de forma explícita, la tecnología, transformando el triángulo en una

pirámide (Parasuraman, 1996). Si bien, dada la amplitud de dicho planteamiento, el trabajo se centrará en el personal del establecimiento hotelero, esto es los profesionales que lo integran, tanto los empleados de primera línea como los que no tienen una relación directa con los clientes, ya que ellos son el servicio, la organización a los ojos del cliente y los profesionales del marketing de la empresa (Zeithaml y Bitner, 2000). Además, el personal es parte de la entrega de las actividades de CRM por lo que, aunque los datos, los procesos y los sistemas son críticos, sin una interacción personal apropiada con los mismos, los retornos de la inversión en esta área están en peligro.

Finalmente, se considerarán los distintos modelos aplicados en la literatura para la aceptación individual de la tecnología, así como las cuestiones teóricas relacionadas con las variables del modelo seleccionado, la Teoría Unificada de Aceptación de la Tecnología (más conocida por sus siglas en inglés, UTAUT) desarrollada por Venkatesh *et al.* (2003).

#### 4.- ESTRUCTURA DEL ESTUDIO

La investigación que planteamos obedece a un estudio de carácter explicativo. En este tipo de estudios se intenta avanzar en el conocimiento de los factores determinantes de un fenómeno y sus relaciones con otras partes de la realidad u otros fenómenos. Una tesis explicativa debe contar con una buena delimitación del fenómeno objeto de estudio, con un riguroso marco conceptual y una exposición del estado del arte, y hacer hincapié en el planteamiento del modelo y de las hipótesis que serán contrastadas en el análisis empírico. Estos aspectos quedan reflejados en las distintas partes en las que hemos estructurado la presentación del trabajo.

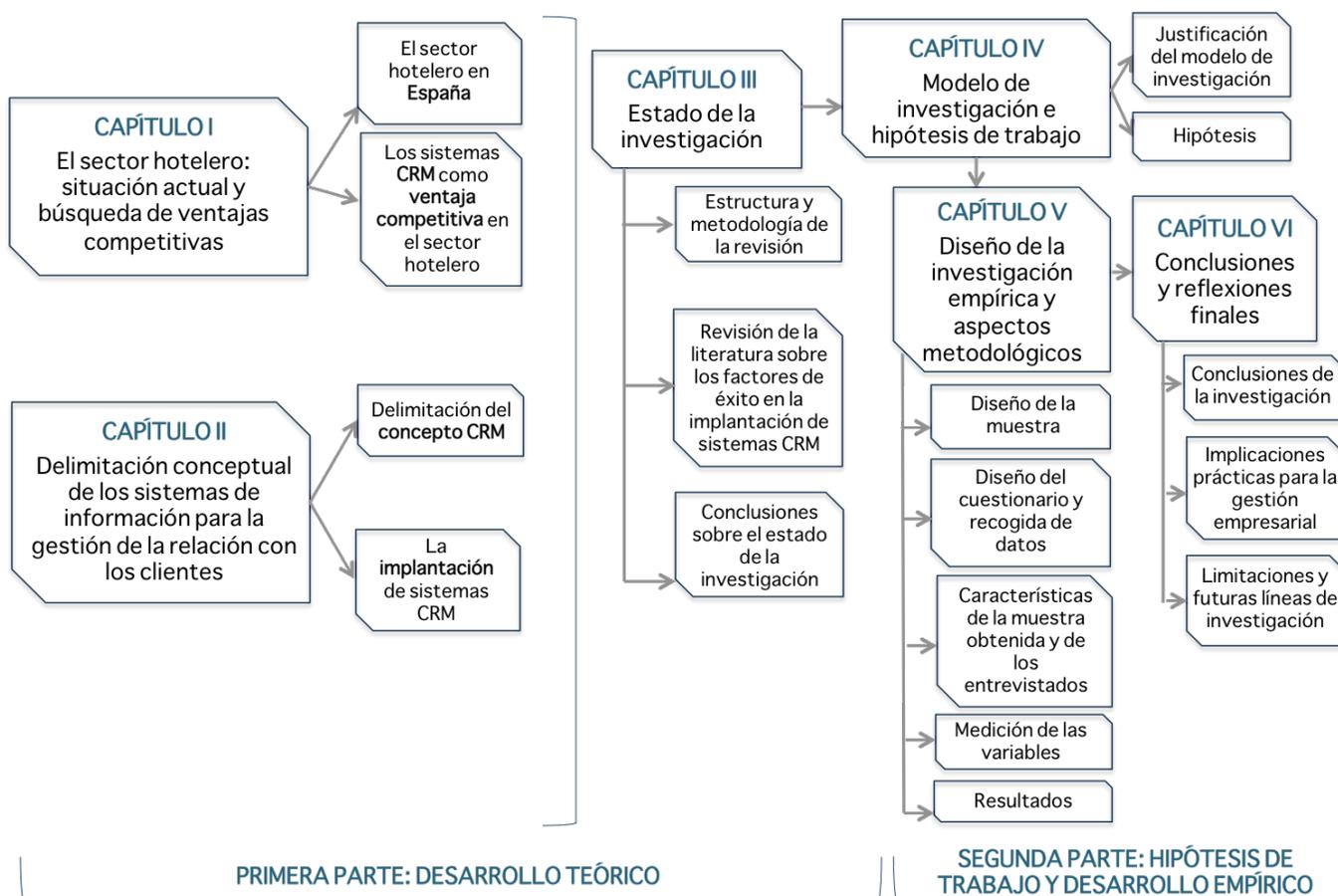
La primera parte tiene un contenido teórico. En ella se procede, en primer lugar, al análisis del sector en que se desarrolla la investigación, el hotelero, destacando las características y los principales retos que se plantean, y poniendo de manifiesto la importancia que los sistemas de información tienen en el desarrollo de ventajas competitivas. En segundo lugar, se procede a una delimitación conceptual de los sistemas de información para la gestión de la relación con los clientes (CRM) y de los factores de éxito de los mismos. Finalmente, se pone el foco de atención en las personas como elemento clave para dicho éxito, sobre todo en el caso de las empresas de servicios, considerando las distintas variables que la componen. Para terminar, se examina el estado

de la investigación en relación con los trabajos realizados para determinar los factores de éxito en la implantación del CRM.

La segunda parte plantea las hipótesis de trabajo y el trabajo empírico realizado a través de la investigación de campo, llevada a cabo para testar las hipótesis derivadas del modelo teórico. Incluye la definición y delimitación de los conceptos implicados y presenta los resultados obtenidos al contrastar las hipótesis. Asimismo, se discuten los resultados empíricos en base a la revisión teórica previa y se termina con la presentación de las conclusiones del estudio realizado.

La estructura de cada una de las partes, por capítulos, se refleja en la figura 1.

**Figura 1**  
**Estructura del trabajo**



## PRIMERA PARTE: DESARROLLO TEÓRICO



## **CAPÍTULO I**

# **EL SECTOR HOTELERO: SITUACIÓN ACTUAL Y BÚSQUEDA DE VENTAJAS COMPETITIVAS**



## 1.- OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO

El sector turístico es uno de los pilares de la inversión y del crecimiento económico a nivel mundial. España ha sido una de sus grandes protagonistas en los últimos años, dadas algunas de sus características. Sin embargo, nuestro país muestra algunas debilidades que pueden hacer peligrar esta situación en los próximos años, tales como la alta dependencia de determinados orígenes o el descenso continuado en los ingresos por turista que, desde hace tiempo, se pone de manifiesto. Si a ello le añadimos los constantes cambios en el entorno; o aquellos segmentos en los que están empezando a trabajar los distintos destinos turísticos, se pone de manifiesto que es esencial que las empresas del sector se dirijan a nuevos mercados y que generen una mayor propuesta de valor, cada vez más personalizada, a través de nuevos modelos de comercialización y distribución. En todo ello, la tecnología juega un papel muy importante, ya que permite, entre otras, la adecuada segmentación y personalización de la oferta gracias a la gestión de la información de los clientes.

Entre las empresas de la oferta turística española, los hoteles siguen jugando un papel protagonista. Así, el número de plazas hoteleras evidencia la fortaleza del país, tanto por su cantidad como por su incremento en los últimos años. Además se ha producido un importante proceso de reconversión llevado a cabo mediante la expansión del alojamiento hotelero de categoría superior. Con todo, los turistas extranjeros alojados en viviendas de alquiler crecen por encima de los turistas alojados en hoteles y aumentan otras ofertas, como las basadas en la economía colaborativa. El sector sigue estando atomizado y el turismo de sol y playa sigue siendo su motor. Y pese a su reconversión, se ha producido una homogeneización del alojamiento de categoría superior que, sumada al uso de la tecnología, ha supuesto una auténtica guerra de precios.

En su búsqueda de ventajas competitivas, los establecimientos hoteleros han realizado esfuerzos desde todas las perspectivas.

- Han levantado barreras de entrada. Pese a ello, la amenaza de los productos sustitutivos es alta y su fortaleza, sobre todo frente a los compradores, se está viendo erosionada debido a las nuevas tecnologías.

- Han expandido sus negocios internacionalmente, han incluido sistemas y tecnologías de información y han desarrollado diversas prácticas relacionadas con los recursos humanos.
- Además, han establecido redes o relaciones con terceras empresas, para generar rentas relacionales.

Si analizamos los esfuerzos que los establecimientos hoteleros han realizado en relación con los sistemas y tecnologías de la información observamos que las inversiones se han incrementado en las últimas décadas (Armijos, DeFranco, Hamilton y Skorupa, 2002; Ham, Gon Kim y Jeong, 2005; Piccoli, 2008) y que, aún cuando no existen muchos estudios sobre éstos en relación con las ventajas competitivas, este tipo de inversiones se ha realizado para mejorar los resultados. En ese sentido, el papel que juegan no es distinto del que las teorías de distinta índole les otorgan en relación con la ventaja competitiva en las organizaciones. Así, los sistemas y tecnologías de la información pueden considerarse tanto un recurso, como un posibilitador de capacidades, tal y como señala la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1986; Grant, 1991). Además, según la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997) la ventaja competitiva que se desarrolla gracias a ellos puede ser sostenida en el tiempo (aunque cada vez tengan una vida más corta si no van acompañada de otro tipo de recursos).

Obviamente, no todas los hoteles cuentan con las mismas tecnologías y sistemas de información. Su elección está vinculada a diversos factores, llevando a los segmentos de hoteles de bajo valor añadido a buscar eficiencia operativa y a los de alto valor añadido a aquellas que incrementan la calidad del servicio. Otros elementos como el coste, los resultados esperados o la pertenencia o no a una cadena puedan importar igualmente en el proceso de selección.

En cualquier caso, este tipo de inversiones por parte de los establecimientos hoteleros no produce, por sí misma, beneficios e, incluso, puede tener impacto negativo en su productividad y resultados (Roach, 1991; Brynjolfsson, 1993; Chae *et al.*, 2014). Esto es coherente con el hecho de que la ventaja competitiva que desarrollan las organizaciones gracias a los SI/TI (Sistemas de Información/Tecnologías de Información) requiere de otros recursos como una estructura organizativa efectiva, una cultura productiva y suficientes habilidades para apalancar las necesidades del negocio en estos activos (Acemoglu *et al.*, 2007; Bartel *et al.*, 2007; Mathis *et al.*, 2011). Por tanto, deben ir acompañadas, no sólo de

inversiones, sino también de los profesionales con las habilidades adecuadas (Bresnahan *et al.*, 2002) e, incluso de personas emprendedoras que desarrollen las mejores ideas para dar un uso innovador a las tecnologías (Chae *et al.*, 2014).

De entre los distintos sistemas y tecnologías de la información, aquellos implicados en la gestión de la relación con el cliente, son considerados por muchos autores como una de las más importantes fuentes de mejora de resultados en el actual entorno competitivo (p.e. Day, 2000a; Kale, 2004; Boulding *et al.*, 2005). En el caso de los establecimientos hoteleros, al igual que en otros sectores, se ha producido una mayor orientación hacia el cliente, potenciada por el entorno antes descrito y esencial en un sector en el que la mayoría de empresas ofrecen casi el mismo tipo de productos y servicios, siendo, en los casos en los que se produce, cada vez más difícil mantener la diferenciación.

Desde el punto de vista de las capacidades, la implantación de sistemas CRM es difícilmente imitable porque lleva tiempo desarrollarla y depende de una compleja interrelación de los recursos que la apoyan, del conocimientos tácito y de las habilidades interpersonales (Hooley, Greenley, Cadogan y Fahy, 2005). Su impacto se produce tanto directamente en los resultados como en la generación de innovación empresarial (Battor y Battor, 2010).

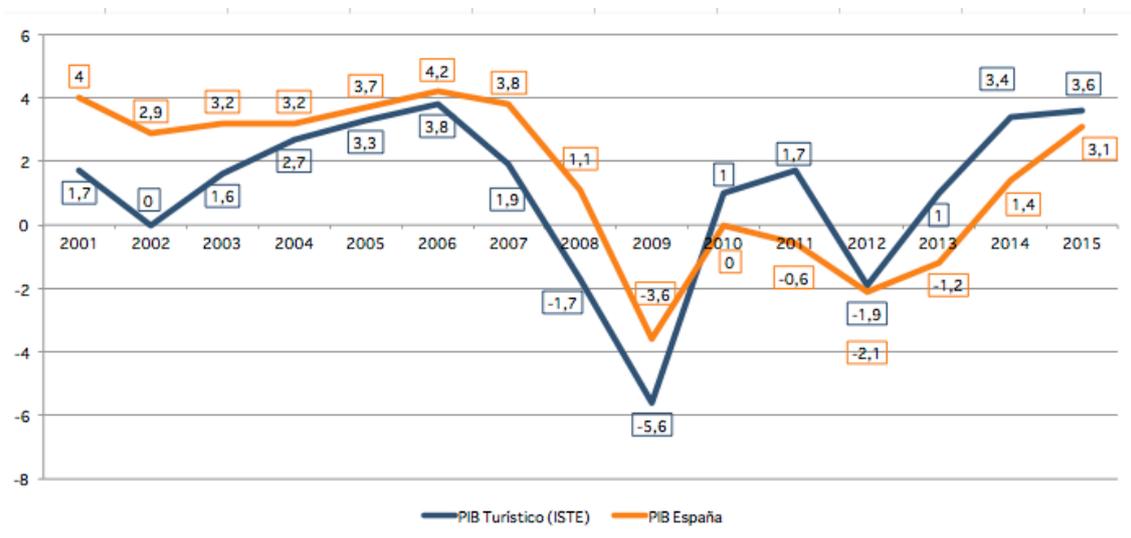
## 2.- EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA

### 2.1.- El sector turístico y su importancia en el caso español

El mercado turístico español se ha caracterizado por su elevada correlación en términos de PIB turístico con el PIB nacional. Sin embargo, durante el período de la crisis sufrida en los últimos años llegó a experimentar una notable caída y, en sentido contrario, su crecimiento en los últimos periodos ha superado al del PIB nacional, tal y como se refleja en el Gráfico I.1.

**Gráfico I.1**

Comparación PIB Turístico (ISTE) con el PIB general de la economía española  
(Tasa de variación interanual 2000 – 2014 y previsión 2015)



Fuente: Exceltur, Instituto Nacional de Estadística (INE) y Banco de España (Jun 15)

En el año 2012 el sector turístico tuvo, lo que algunos autores han denominado, un comportamiento bipolar, ya que la demanda exterior de servicios turísticos cerró el año con cifras positivas, ocasionadas por la notable expansión experimentada en 2011, pero la demanda doméstica de los residentes mostró una tendencia negativa (IET<sup>1</sup>, 2013). Pese a situaciones como ésta, España alcanzó, por primera vez desde que existen registros, la cifra de 58,3 millones de turistas internacionales en los diez primeros meses del año 2014, lo que marca un crecimiento del 7,5% respecto al mismo período de 2013, según la

<sup>1</sup> IET es es acrónimo de Instituto de Estudios Turísticos. El Instituto de Estudios Turísticos, actualmente Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos, fue creado en 1962 y depende del Instituto de Turismo de España.

encuesta oficial Frontur. Para 2015 se preveía que siguiera la tendencia alcista (OMT, 2015) y algunas fuentes apuntaban que se alcanzarían los 63 millones de turistas extranjeros. Ante estas cifras, cabría preguntarse si es sostenible este crecimiento.

España cuenta con dos características que han influido en estos resultados: su carácter de destino repetición y de destino refugio. Respecto al primero, de forma recurrente se reciben anualmente entre 50 y 60 millones de turistas. En cuanto al segundo, en épocas de conflictos bélicos internacionales y revueltas sociales, España actúa como destino refugio. Así, los acontecimientos que han tenido lugar en los países del Norte de África desde finales de 2010 o las pasadas guerras de los Balcanes y del Golfo Pérsico en la década de los noventa y en la última década han disparado las ocupaciones de los hoteles españoles de forma significativa, ya que los grandes touroperadores internacionales desviaron sus clientes hacia España.

Sin embargo, pese a que se espera un crecimiento de la demanda turística de los españoles, gracias a una mayor renta disponible y a otros factores como el incremento en el uso del AVE, existe una alta dependencia de turistas con origen en determinados países (como Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y los Países Nórdicos) que hace a nuestro mercado altamente dependiente de su situación económica. También existen riesgos asociados a la previsible caída del turismo de otros países, como Rusia, que han constituido una parte importante de los ingresos en los últimos años, debido a causas tales como: sus expectativas de descenso del PIB, la caída del precio del petróleo, el nivel del rublo o las medidas de la Unión Europea (UE) ante los diversos conflictos que se han producido. Además, pese a que crece el número de turistas extranjeros, no mejora el gasto real por cada uno de ellos, sino que los que más crecen son los pasajeros internacionales llegados en compañías aéreas de bajo coste y los turistas llegados en coche. Las cifras procedentes de diversas fuentes (IET, INE y Banco de España) indican que, desde 2011, España encadena 3 años consecutivos de descensos en el ingreso nominal por turista y 14 años en los ingresos reales (descontada la inflación).

Por otra parte, en los últimos años, el país ha aumentado su importancia en el segmento de los denominados viajes de negocios y en el segmento MICE (acrónimo de la expresión inglesa “Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions” y en castellano, relativo a reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones). Es previsible que sus cifras mejoren, a diferencia de lo previsto en el resto de Europa, hasta en un 2% en 2015, según datos de

American Express Travel. De hecho, se estimaba que el número de eventos corporativos celebrados en España aumentaría un 2,6% en 2015 y que el sector de incentivos experimentaría un crecimiento en torno al 2,1%. El motivo de dicho crecimiento se debe, sobre todo, a que las empresas españolas siguen sin poder permitirse el lujo de organizar sus eventos en el extranjero y, también, a la drástica caída de la actividad que se produjo durante los años de crisis. Pero, por el contrario, se produce una menor afluencia de turistas asociados a eventos culturales o deportivos de trascendencia internacional.

Igualmente, de acuerdo con las previsiones de Exceltur<sup>2</sup> (2015), el turismo se verá beneficiado en 2015 por el posible abaratamiento del coste del transporte, gracias a la caída de los precios del petróleo y a las ventajas competitivas que supone la tendencia de depreciación del euro frente a monedas como el dólar y la libra inglesa. Sin embargo, puede verse afectado por los resultados electorales españoles y de otros mercados, como por ejemplo los derivados del Brexit<sup>3</sup> (Tanzer, D'Alfonso, Petherbridge, Pickett, Pritchard y Tan (2016), También es evidente que otros fenómenos como la denominada economía colaborativa, pueden perjudicar a algunos actores del sector asociados con perfiles de turistas de menor gasto promedio. Esto será así, para aquellos que no sepan aprovecharla, tanto por generar una posible sobreoferta como por competir de manera irregular y con una menor creación de empleo en los destinos, entre otros factores (Hecht, H., Mayier, M. y Perakslis, C, 2014; Roblek, Mesko Stok y Mesco, 2016).

Por tanto, para que este crecimiento sea sostenible, es importante que el sector turístico español tenga en cuenta una serie de factores que pueden fortalecer su posición y mejorar aún más su competitividad a futuro, tales como:

- La generación de una propuesta de mayor valor y diferenciada que permita atraer un turismo de mayor poder adquisitivo.
- La articulación de un modelo de comercialización y distribución claro que permita segmentar adecuadamente toda la oferta existente.

---

<sup>2</sup> EXCELTUR es una asociación sin ánimo de lucro, formada por 23 de las más relevantes empresas de toda la cadena de valor turística y de los subsectores del transporte aéreo, ferroviario, marítimo y terrestre, alojamiento, agencias de viajes y tour operadores, medios de pago, alquiler de coches, hospitales turísticos y centrales de reservas/sistemas de distribución global.

<sup>3</sup> El Brexit es la abreviatura de dos palabras en inglés, Britain (Gran Bretaña) y exit (salida) que significa la salida del Reino Unido de la Unión Europea.

- La continuidad con el uso de las nuevas tecnologías y, basándose en ellas, con la personalización del servicio. Puesto que los clientes buscan, cada vez más, una personalización de sus viajes que no esté limitada a los servicios de lujo.
- El aumento de la penetración en mercados en crecimiento.

A todo ello debe sumarle un constante examen del entorno que le permita orientar algunas propuestas a nuevos segmentos y a cambios claros en la sociedad. Como los que se producen en relación con la tercera edad, cada vez más importante en nuestros mercados tradicionales y que puede también generar crecimientos en otros sectores como el de la salud o el de la belleza; el turismo de cruceros, que acercó 5 millones de turistas a España en 2014 y que se prevé que situó a España en 2015 como el segundo país que más cruceristas recibe de la Unión Europea; el turismo “halal” o turismo de musulmanes, que de acuerdo con el informe The Muslim Travel Index (2014) encuentran a España como el sexto destino más atractivo del mundo; o el turismo de sólo mujeres que está impactando en diversos productos y servicios diseñados para ellas. En ese sentido, un ejemplo claro es que España comienza a posicionarse en sectores como el turismo LGBT (acrónimo de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales), que representa un 10% del volumen mundial de viajeros y un 16% del gasto, ya que se trata de un mercado con alto poder adquisitivo que gasta un 40% más que el resto y se mueve en cualquier época del año. En el Top 10 de los destinos preferidos por los turistas LGBT se encuentran dos ciudades españolas: Barcelona (en 5ª posición) y Madrid (en 7ª posición) y España ha sido nombrado el país más adecuado para el segmento gay por el Pew Research Center’s Global Attitudes Project.

## **2.2.- Características del sector hotelero en España**

### **2.2.1.- Situación actual**

Según las tipologías de alojamiento, los turistas extranjeros alojados en viviendas de alquiler crecen un 17,2% en 2014, encadenando cuatro años por encima del incremento de los turistas alojados en alojamientos hoteleros y otra oferta residencial reglada que sube un 5,3% en 2014. (Exceltur, 2015). Pese a ello, los hoteles siguen destacando en su importancia en el sector de alojamientos de la oferta turística española, tal y como se refleja en la Tabla I.1.

**Tabla I.1**

Oferta turística de alojamientos: establecimientos, plazas, viajeros y pernoctaciones (2014)

	Establecimientos	Plazas	Viajeros	Pernoctac.
Campings	746	488.049	6.332.429	32.309.459
Apartamentos	120.726	450.073	9.677.060	66.412.732
Hoteles y similares	14.776	1.437.330	87.814.530	295.260.629
Alojam. turismo rural	15.221	141.478	2.822.947	7.750.576

Fuente: Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos, 2014. INE

De acuerdo con el Ranking Hosteltur de 2015, hay 115 cadenas españolas (dos menos que el año anterior) entre las que suman casi 600.000 habitaciones, si bien, muchas de ellas están más presentes fuera de nuestras fronteras que en territorio español. Poniendo el foco en los establecimientos hoteleros que se localizan en España, llama la atención que la primera cadena, Meliá, con 35.331 habitaciones, casi doble la oferta de la segunda, NH, con 17.711. Entre las dos suman 53.042 más del 25% de las 207.588 con las que cuentan las 25 primeras, lo que da idea de la atomización del sector en España, no sólo en el ámbito de las cadenas, donde la mayoría cuenta con menos de 10 establecimientos, sino en su conjunto. En la Tabla I.2. se muestran las 25 principales cadenas hoteleras españolas, según datos de 2015, y se reflejan los datos relativos al número de establecimientos y habitaciones con que cuentan en España cada una de ellas, así como su evolución en relación con el año 2014.

**Tabla I.2**

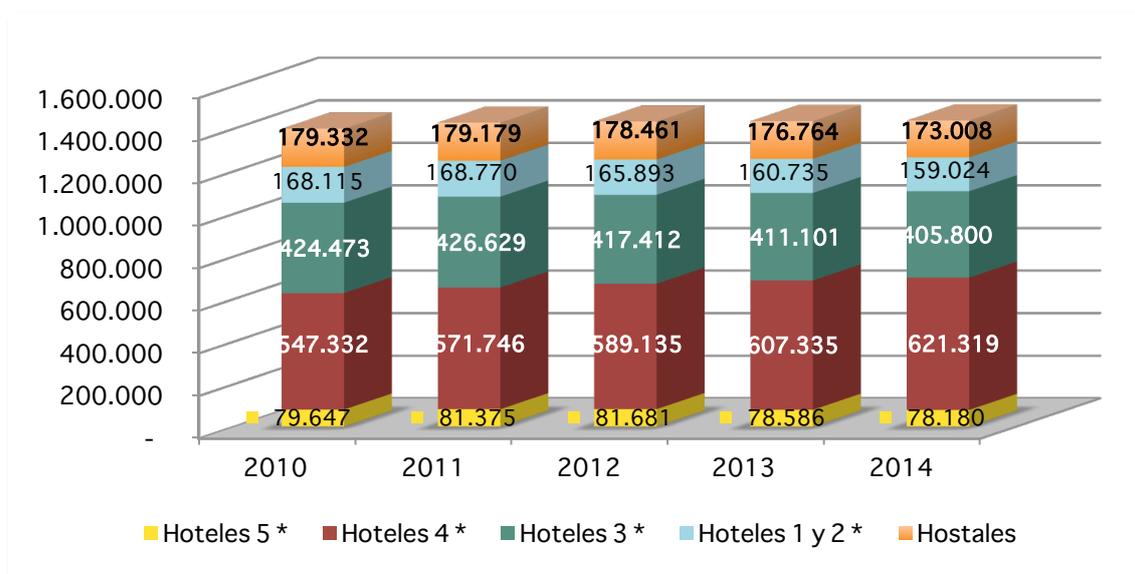
Ranking de presencia en España de las 25 principales Cadenas Hoteleras Españolas (2015)

	Establecimientos		Habitaciones	
	2015	2014	2.015	2014
1 Meliá Hotels International	152	154	35.331	35.872
2 NH Hotel Group	142	149	17.711	18.581
3 Barcelo Hotels & Resorts – Occidental Hotels & Resorts	49	49	13.258	13.258
4 Riu Hotels & Resorts	34	35	11.530	11.924
5 H10 Hotels	42	36	10.119	9.083
6 Grupo Hotusa	90	85	9.271	8.996
7 Iberostar Hotels & Resorts	32	31	9.214	9.183
8 Best Hotels	27	27	8.220	8.135
9 Playa Senator	32	30	7.110	6.854
10 AC Hotels by Marriott	62	71	6.807	7.293
11 Catalonia Hotels & Resorts	54	54	6.591	6.591
12 Palladium Hotel Group	25	28	6.344	7.315
13 Princess Hotels	13	15	6.118	6.167
14 Paradores	94	94	6.000	6.000
15 Grupotel	35	35	5.967	6.389
16 Hipotels	28	27	5.848	5.848
17 Hoteles Globales	27	29	5.507	5.867
18 Lopesan Hotel Group	12	11	5.212	4.700
19 Grupo Playa Sol	35	46	5.190	5.199
20 Allsun Hoteles	22	20	4.650	4.170
21 Hotels Viva (+ Vanity Hotels)	20	18	4.549	4.549
22 Hoteles Silken	31	31	4.457	4.411
23 Servigroup	16	16	4.341	4.333
24 HTop Hotels	16	16	4.284	4.284
25 Nordotel	14	13	3.959	3.098
<b>TOTAL 25 CADENAS</b>	<b>1.104</b>	<b>1.120</b>	<b>207.588</b>	<b>208.100</b>

Fuente: Ranking HOSTELTUR de cadenas 2015

En términos de plazas hoteleras, España representa el segundo mercado de la Unión Europea (considerando los 28 Estados miembros<sup>4</sup>) con un 14% de los establecimientos europeos, por detrás de Italia, con un 17% (Eurostat, 2013). Además, tal y como se ha puesto de manifiesto en el capítulo anterior (ver epígrafe 1.1, Tabla 1) el número de plazas ha seguido creciendo durante los últimos años, incluso intensamente en el período de mayor crisis (1,75% en 2009, 2,56% en 2010 y 2,06% en 2011), si bien, se ha visto moderado en los últimos años (0,34% en 2012, 0,14 en 2013 y 0,20 en 2014). Al analizar con mayor detalle el crecimiento de las mismas, se pone de manifiesto que han sido los hoteles de cuatro estrellas los que han experimentado un mayor crecimiento, disminuyendo en gran medida las plazas en los hoteles de categorías inferiores, tal y como se pone de manifiesto en el Gráfico I.2.

**Gráfico I.2**  
Evolución de las plazas hoteleras  
(2010 - 2014)



Fuente: INE

Esto refleja que, durante la última década, la industria turística española ha llevado a cabo un importante proceso de reconversión mediante la expansión del alojamiento hotelero de categoría superior. Aunque el objetivo de este proceso era obtener una oferta

<sup>4</sup> La Unión Europea está integrada por 28 Estados desde el 1 de julio de 2013, que son: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía y Suecia.

de mayor calidad con un menor nivel de competencia, el resultado final ha sido una competencia interregional similar a un nivel más elevado de calidad. El resultado ha llevado a una homogeneización del alojamiento de lujo (Rodríguez y Santana, 2014 con el riesgo de una elevada indiferenciación que, sumada al uso de la tecnología para la comercialización y a la posibilidad que ésta ofrece de comparar factores como el precio, lleven a una auténtica guerra en este campo.

Cinco comunidades autónomas concentran más del 70% de la totalidad de las plazas hoteleras en España: Islas Canarias (21%), Andalucía (17%), Cataluña (16%) Comunidad de Madrid (10%) y Comunidad Valenciana (9%) (INE, Diciembre 2014). Estos datos evidencian que el turismo de sol y playa sigue siendo el motor de la industria turística española, a excepción de Madrid que, aún siendo una región ajena al modelo litoral, cumple con los parámetros de destino masivo propio de las grandes capitales.

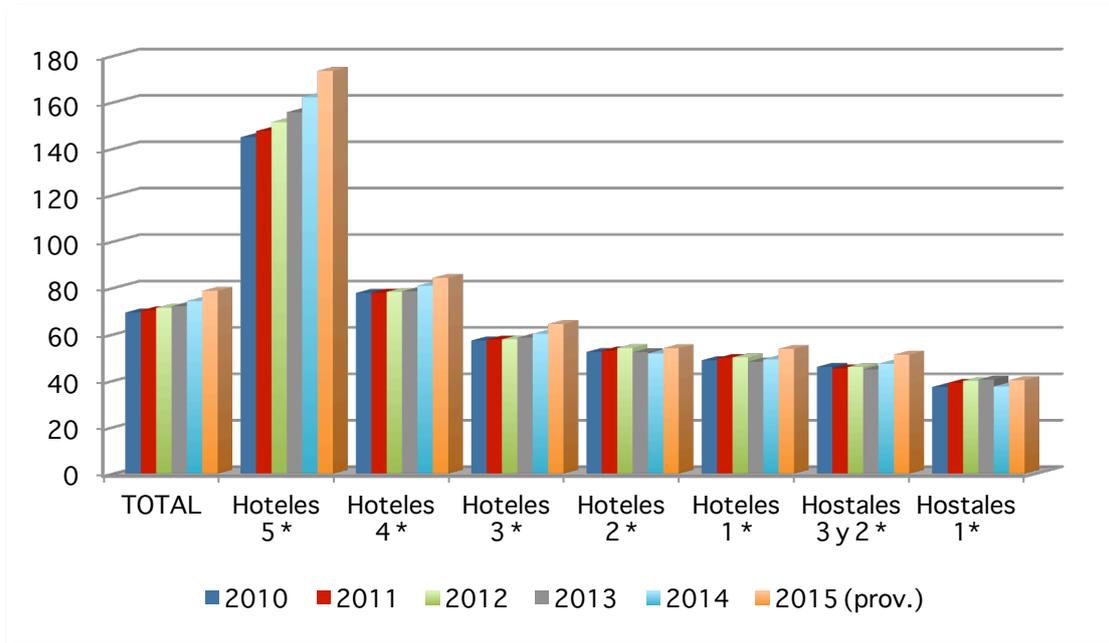
Tanto los precios (ver gráfico I.3), como los ingresos medios por habitación disponible (ver gráfico I.4) han aumentado en el conjunto del sector en los últimos años, tras las caídas generalizadas que se produjeron en el período 2008-2010. Los más beneficiados han sido los establecimientos hoteleros de las categorías superiores, lo que supone, de nuevo, que se ha iniciado un correcto posicionamiento y comercialización de este tipo de oferta. En los últimos años mejoran claramente los resultados de los hoteles en España, tal y como recogen tanto el Informe de Perspectivas Turísticas de Exceltur (2015), como el Informe de Indicadores Económicos de la Industria Hotelera Española (EY, 2015) al incluir los márgenes de este tipo de establecimientos. Su examen muestra que, incluso descontando un posible error dado el factor de estacionalidad del período analizado de septiembre, la tendencia positiva se mantiene, tras alcanzarse los mínimos en los ejercicios 2009 y 2010. Estos resultados se deben tanto al incremento de los ingresos como a la contención de los costes. Y parece que esta tendencia se va a afianzar en 2015, según todas las expectativas y con datos como el recogido por la consultora STR Global<sup>5</sup>, que indica que en abril de 2015 los hoteles de España lograron el mayor aumento del ingreso por habitación disponible (RevPAR) en Europa, con un alza del 13,6% hasta los 67,20 euros. También los datos provisionales del INE para 2015 muestran esta tendencia.

---

<sup>5</sup> STR Global es una empresa americana que monitoriza la información sobre la oferta y la demanda de múltiples sectores a nivel internacional, incluyendo el hotelero. Suministra información a las principales cadenas y marcas de este sector en Norte América, Europa, la zona del Pacífico de Asia y el Medio Oeste de África, manteniendo su presencia en 10 países.

**Gráfico I.3**

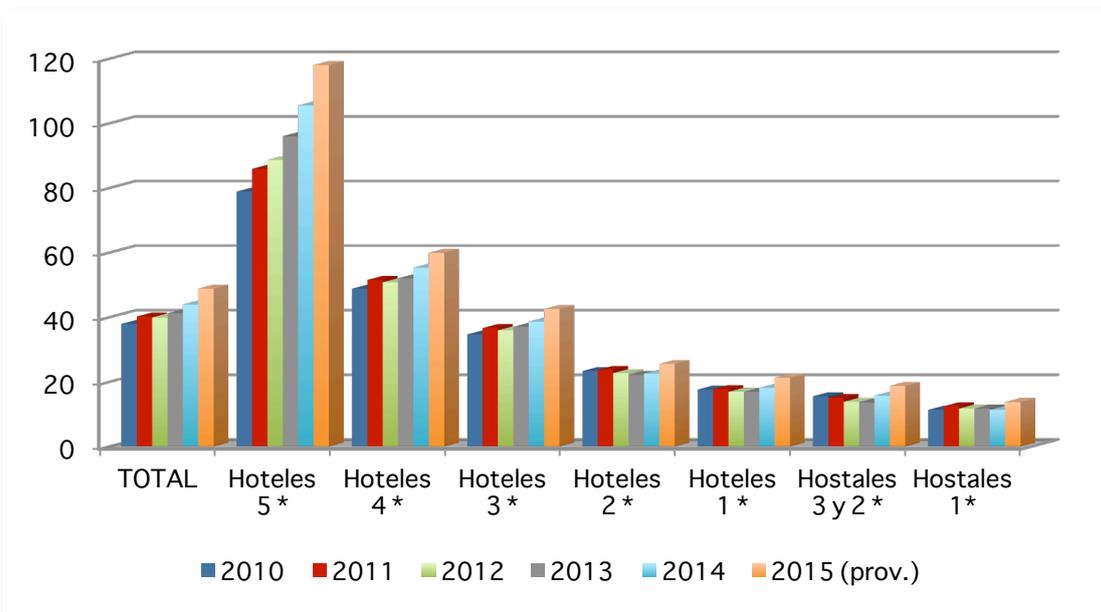
Evolución de la Tarifa Media Diaria (ADR, Average Daily Rate)  
(2010 - 2015 prov.)



Fuente: INE

**Gráfico I.4**

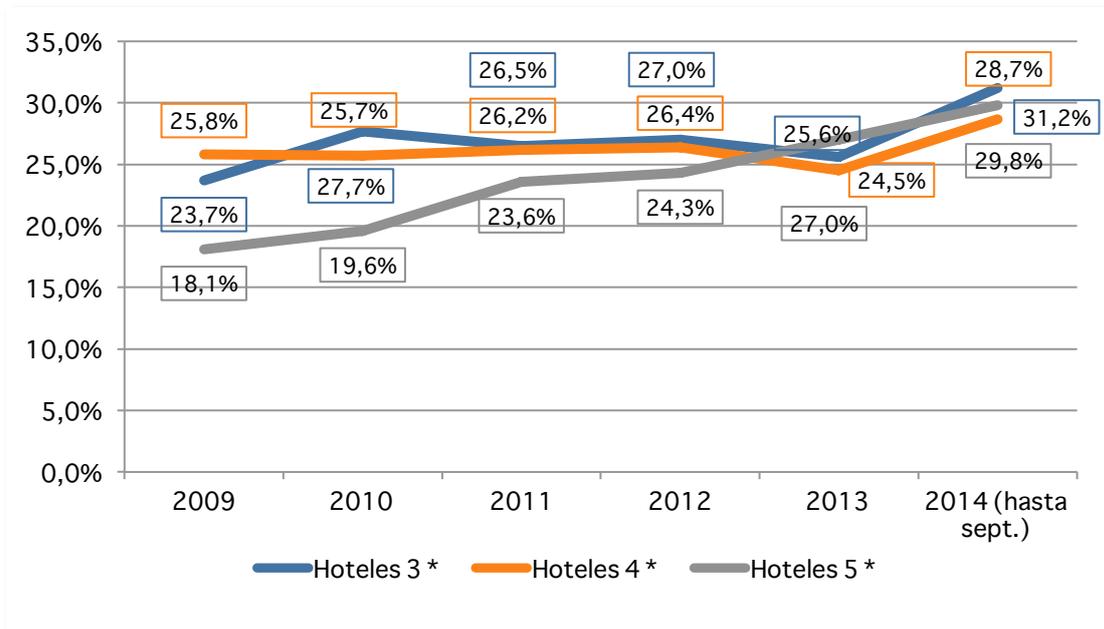
Evolución de los ingresos por habitación disponible (RevPAR, Revenue per Available Room)  
(2010 - 2015 prov.)



Fuente: INE

En el Gráfico I.5 se muestra el margen de contribución en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas desde 2009 hasta septiembre de 2013 y el en Gráfico I.6 el margen neto de los hoteles de la misma categoría en el mismo período y en ambos se puede observar la mejora experimentada en esa etapa. Así, en los ejercicios 2011 y 2012, los márgenes netos se recuperaron para cada una de las categorías hoteleras, después de que éstos se situaran en mínimos en los ejercicios 2009 y 2010, destacando la recuperación de los de cinco estrellas. En 2013 continuó la mejoría para todos ellos, a excepción de los obtenidos por los hoteles de cuatro estrellas que disminuyen ligeramente respecto a 2012. Esta mejora de la rentabilidad es consecuencia de un incremento de los ingresos por la llegada de los turistas extranjeros. Durante los nueve primeros meses de 2014, los márgenes netos se encuentran por encima del 10% de la cifra de ventas en todas las categorías de hoteles, si bien, hay que atender al factor de estacionalidad que afecta al negocio.

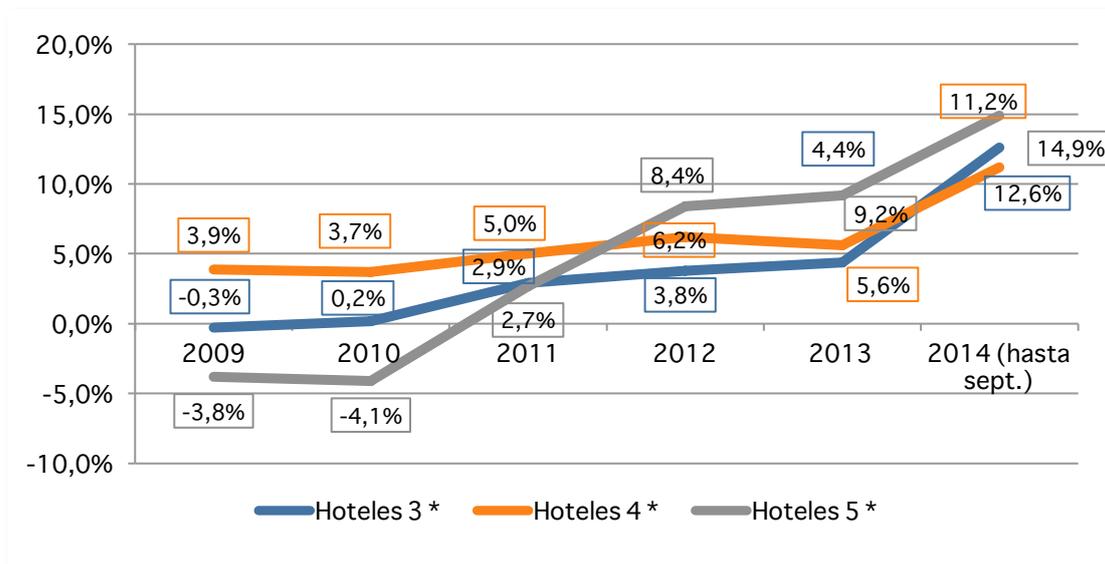
**Gráfico I.5**  
Margen de contribución en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas (G.O.P.)  
(2009 – sep. 2014)



Fuente: EY (2015)

**Gráfico I.6**

Margen neto en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas (G.O.P.)  
(2009 - sep. 2014)



Fuente: EY (2015)

### 2.2.2.- Principales retos: tecnología, clientes y profesionales

El sector hotelero ha contado con elevadas barreras de entrada, tales como las considerables inversiones que se requieren para la construcción de un edificio o la necesidad de establecer redes de servicio a nivel nacional (Powers, 1997). Algunas organizaciones, como las grandes cadenas hoteleras, han utilizado también como barreras de entrada: los conocimientos propios o, incluso, patentados; los canales de distribución restringidos; o la dificultad para el cambio de marca. Pese a ello, la competencia se ha intensificado porque se ha incrementado el número de establecimientos existentes; el número de productos y servicios; y el de productos y servicios no tradicionales.

La rápida expansión de Internet y de la banda ancha, la eclosión de las denominadas OTAs (Agencias de Viaje Online, del inglés Online Travel Agency) y la creciente aceptación del medio online como fuente de información e inspiración, ha llevado a que el conocimiento del producto y del destino turístico, por más lejano que sea, deje de ser propiedad de profesionales (agentes de viajes, mayoristas, contratadores de camas hoteleras,...) y pase a estar disponible para el consumidor final.

De hecho, los propios empresarios y directivos de los hoteles españoles entienden que, de todos sus canales de distribución, el canal directo es el que tiene mayor potencial de crecimiento y su expectativa es la de duplicar o, en algunos casos, triplicar el volumen de negocio generado por el mismo. Sin embargo, para el 21% de los hoteleros esto supone un importante desafío por la rapidez de la evolución tecnológica y la complejidad de ciertas innovaciones. Así, la gestión simultánea de los distintos canales de venta y sus extranets supone un problema para el 42% de los mismos al aplicar una estrategia multicanal (Idiso e Innwise, 2012).

Además, este planteamiento añade múltiples dificultades al establecimiento hotelero. En primer lugar, de cara a atraer al cliente, debe ayudarle a inspirarse, planificar y encontrar una experiencia de viaje. Un papel que antes jugaban las agencias de viajes y otros intermediarios. La necesidad de ofrecer algo más que una estancia hotelera, transmitiendo sensaciones y expectativas únicas se hace cada vez más patente. En ese sentido, aparecen algunas iniciativas, como las de:

- Ser “verde” y sostenible, no sólo cumpliendo las normas, sino en cualquier aspecto que sea posible (desde la eficiencia energética hasta el respeto por el medio ambiente);
- trabajar la reputación de la marca, más allá de los rankings o de determinadas webs de opiniones, donde ya no es un valor añadido, sino una necesidad;
- gestionar adecuadamente los ingresos, aprovechando las posibilidades del *Big Data*<sup>6</sup> y planificando estratégicamente la ocupación óptima con la rentabilidad idónea.

Pero la incapacidad de los hoteles para adoptar la tecnología necesaria que transforme los datos en planes de acción hace que aún quede mucho camino por recorrer. Casi el 90% de las empresas del sector cree que el análisis de datos lo redefinirá en el año 2017 (Forbes, septiembre 2014). Sin embargo, la mayoría de ellas no están preparadas o se están

---

<sup>6</sup> No existe todavía una definición clara y unívoca en torno a este concepto. En un informe técnico de 2001, el analista de Gartner, Doug Laney, definió los retos y oportunidades del crecimiento de datos como una cuestión tridimensional: el aumento del volumen (cantidad de datos), velocidad (de entrada y salida de datos) y variedad (rango de tipos y fuentes de datos). Esta definición dio pie a lo que hoy en día se conoce como Big Data. Para que se genere valor, además de los datos (procedentes de distintas fuentes) se utilizan múltiples tecnologías que deben capturar, almacenar, procesar, gestionar y analizar los datos.

preparando muy lentamente, puesto que no solo no cuentan con la tecnología y los procedimientos adecuados, sino tampoco con el talento que se necesita: analistas de datos, expertos en redes sociales, etc.

Algunos mantienen que los hoteleros han cedido ante las OTAs sacrificando márgenes e información del cliente y que, la única posibilidad en la batalla por éste, es realizar sólidas propuestas de productos auxiliares que vayan más allá de los tradicionalmente ofertados (comida, bebida, reuniones, eventos,...). Esto generaría no sólo ingresos adicionales, sino también márgenes superiores e información del cliente. Muchas aerolíneas ofrecen complementos como reservas de hotel, alquiler de coches o seguros e, incluso, algunas están invirtiendo en plataformas de comercialización multicanal ofreciendo servicios personalizados. Los hoteles deberían desarrollar su propia estrategia en este sentido.

Por otra parte, como se ha señalado, este nuevo entorno promueve la transparencia en aspectos como los precios o la oferta de los distintos competidores, con las ventajas que esto supone en aquellos casos de auténtica diferenciación y las desventajas en la mayor parte de los casos. Estas desventajas incluyen el mayor poder de negociación de los compradores debido a las nuevas tecnologías que permiten a los viajeros conocer, comparar y reservar hoteles desde cualquier lugar del mundo. Si a ello le añadimos que, en los últimos tiempos, se han establecido políticas de paridad de precios como resultado de un compromiso comercial necesario para el hotelero ante la exigencia de las OTAs y otros distribuidores de obtener siempre la tarifa más baja del mercado, el factor de precio tiene también sus limitaciones a la hora de ser un elemento con el que trabajar para generar estrategias en distintos canales de distribución. Sólo están comenzando a utilizarse algunas alternativas como descuentos a clientes registrados en áreas exclusivas de la web del hotel con clave de acceso.

Además, si bien es cierto que se producen los ahorros correspondientes al coste de la intermediación, se añaden los relativos al coste de distribución que asume el propio hotel y que pueden resultar más costosos que los del canal tradicional. Si le sumamos la necesidad de monitorización de la distribución debido a los peligros que supone la ingeniería

tecnológica que están utilizando algunas OTAs para asegurarse la venta como sea<sup>7</sup>, los costes se multiplican.

A todo esto debemos añadirle que la influencia de la tecnología va más allá de las OTAs y su efecto. Así, también incide en la fusión del online y el offline. Cada vez se hace más necesario vincular la imagen, la experiencia y todos los atributos del hotel a la experiencia digital, no sólo a la hora de hacer campañas de marketing, donde se convierte en imprescindible, sino también como parte de la actividad del establecimiento. En esa experiencia digital el móvil se ha convertido en un elemento imprescindible.

Otras oportunidades como el internet de las cosas (Guo, Liu y Chai, 2014; Gretzel, Sigala, Xiang y Koo, 2015; Roblek *et al.*, 2016), deben ser incluidas por los responsables de los establecimientos hoteleros entre las posibilidades de innovación y diferenciación o entre aquellas que posibiliten un mayor conocimiento del cliente para el desarrollo de nuevas estrategias o para una mayor eficacia y eficiencia en las actuales.

La amenaza de los productos sustitutivos también ha sido y sigue siendo alta. Tanto el alojamiento en casa de familiares y amigos o los vehículos de recreo (Powers, 1997) como el uso de tecnologías para video-conferencia o el propio teléfono, deben ser considerados importantes para las empresas de alojamiento puesto que han afectado a las actividades hoteleras reduciendo, en este último caso, principalmente, las oportunidades de alojamiento para los viajeros de negocios. A todo ello hemos de añadirle los nuevos modelos de negocio que deben ser considerados por el sector, que no puede, sencillamente, cerrar los ojos a fenómenos como el de la economía colaborativa y el de los nuevos modelos empresariales que parecen abanderarla, como Airbnb (Zekanovic-Korona y Grzunov, 2014) y otros como BeMate<sup>8</sup> en España. El hecho de que, a finales de 2014 Airbnb sea el

---

<sup>7</sup> Las disparidades que por este motivo pueden encontrarse en la distribución online pueden ser de muchos tipos: lineales, con descuentos automáticos sobre tarifas; paquetización de ofertas, como las que se realizan incluyendo vuelo y hotel; de disponibilidad, señalando disparidades en ésta con independencia del cierre de ventas del propio hotel; manteniendo ofertas activas más allá del período teórico previsto para las mismas; selectivas, cruzando datos de demanda de cada ciudad en busca de la máxima rentabilidad; horarias, con disparidades en franjas nocturnas, ... Todas ellas pueden llegar a dañar la propia marca del hotel.

<sup>8</sup> BeMate ([www.bemate.com](http://www.bemate.com)) es una comunidad colaborativa que pone en contacto a propietarios de vivienda y viajeros para que puedan disfrutar de todos los servicios necesarios. Es propiedad de Room Mate, cadena hotelera española.

mayor proveedor de habitaciones del mundo no puede ser obviado. De hecho, la economía colaborativa debe comenzar a considerarse tanto desde el punto de vista de los ingresos como desde el de los costes, puesto que puede ofrecer múltiples oportunidades, constituyéndose en una auténtica innovación disruptiva en el sector.

Otras cuestiones más tradicionales como la internacionalización de los negocios siguen siendo un elemento a considerar por parte de los establecimientos hoteleros, tal y como se ha puesto de manifiesto durante la crisis que ha sufrido nuestro país. La internacionalización ya no es sólo imprescindible para las grandes cadenas, si quieren competir con multinacionales mundiales (Meliá y NH se encuentran entre las 25 cadenas más importantes del mundo según el Ranking elaborado por la revista norteamericana *Hotels*, correspondiente a 2014), sino que otras empresas también están apostando por crecer fuera de nuestro país. La diversificación del negocio y de sus riesgos, el mayor reconocimiento de marca al incrementar los destinos o la fidelización de clientes, frente a la adquisición de otros nuevos, son algunos de los factores que hacen atractiva esta tendencia. En cualquier caso, es esencial el dimensionamiento adecuado, evitando apalancamientos innecesarios o estructuras poco flexibles, para alcanzar el éxito.

Por otra parte, en todo el sector se aumentan los requerimientos en todo lo que se refiere al servicio y satisfacción del cliente. Se hace necesario acercar el hotel al cliente, con las ventajas de “poseer” la relación con éste, no sólo frente a las OTAs, sino también frente a otros actores (webs de recomendación, compañías aéreas, ...) y de contar con las herramientas necesarias para otorgar mayor visibilidad a la marca y al producto/servicio que oferta el establecimiento hotelero y poner de manifiesto el valor que supone.

Tomando en cuenta este entorno sumamente competitivo, el capital humano se convierte en un elemento esencial en todos los sectores y, más aún, en las empresas turísticas. En éstas, la competitividad está estrechamente vinculada a la profesionalidad de unos trabajadores capaces de transmitir a sus clientes una imagen positiva y una presentación de servicios que posibilite el cumplimiento de expectativas y la repetición o recomendación del destino (Lillo, 2009). Además, su gestión presenta diversas singularidades respecto a otro tipo de organizaciones debido a: la importancia de distintas personas (empleados, pero también, clientes), su relevancia en la adecuada prestación del servicio (Guzmán-López, Borges y Castillo Canalejo, 2011) y su carácter heterogéneo (Gallego y Casanueva, 2010).

Si combinamos el elemento humano con el tecnológico, es evidente que este último tiene un impacto directo en los puestos de trabajo. Frey y Osborne (2013) han realizado una investigación sobre el grado en el que una amplia muestra de ocupaciones son susceptibles de ser automatizadas. El total de puestos de trabajo considerados fue de 702 y, entre ellos, aparecen 40 ocupaciones propias del sector turístico. Según el trabajo de estos autores, 21 de estas 40 ocupaciones tienen una probabilidad del 75% o superior de poder ser desarrolladas mediante las SI/TI.

Sin necesidad de llegar a situaciones como las de algunos hoteles que han sustituido su servicio de habitaciones por robots o como la de otros completamente automatizados con el Henn Na de Nagasaki (Japón), donde los trabajadores humanos sólo realizan labores de mantenimiento, es evidente que el capital humano debe aportar mucho más que tareas rutinarias, centrándose en aquello que lo diferencia de las máquinas (creatividad, empatía, ...) o en el control de éstas. En este sentido, ya está contrastado que las SI/TI están sustituyendo los puestos de trabajo con requisitos de cualificación media (Acemoglu y Autor, 2012; Michaels, Natraj y Reenen, 2014; Akcomak, Kok y Rojas Romagosa, 2015;) pero también que están abriéndose nuevas oportunidades profesionales derivadas de fenómenos relacionados con la tecnología como la economía colaborativa, el desarrollo de productos y servicios orientados a los hipernichos de mercado, el *big data* o las experiencias personalizadas (Melián González y Bulchand Gidumal, 2015) aunque aún no existen muchos trabajos académicos que aborden esta cuestión en el sector turístico.

### **3.- LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR HOTELERO**

#### **3.1.- La dirección estratégica y la búsqueda de ventajas competitivas**

La estrategia puede definirse como el conjunto de decisiones de gestión que mantienen el equilibrio entre la eficiencia (reducción de costes) y la eficacia (creación y captura de valor) para alcanzar los objetivos empresariales, a través de: la elección del sector, la configuración de la empresa, los recursos a invertir, las tácticas de precio y otras decisiones relevantes (Drucker, 1954, 1966; Holmstrom y Tirole, 1989; Williamson, 1991). La toma de estas decisiones no es sencilla y, a ella, hemos de añadirle un conjunto de factores, tanto internos como externos, que dificultan aún más encontrar el balance óptimo entre las dos orientaciones estratégicas.

Han sido muchas las teorías que han tratado de explicar la obtención de beneficios superiores por parte de las empresas, como consecuencia de una ventaja competitiva de carácter sostenible. Las dos corrientes principales han sido el enfoque de las Fuerzas Competitivas (Porter, 1981) y la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991) que han hecho contribuciones complementarias. Con posterioridad han ido surgiendo otras, tales como la Teoría de las Capacidades Dinámicas, que han tratado de completar algunas cuestiones.

El enfoque de las fuerzas competitivas tuvo su origen en la Economía Industrial, cuya unidad de análisis fundamental es la estructura de la industria en la que opera la empresa, por lo que éste es el elemento determinante en la misma (Teece *et al.*, 1997). Así, son el carácter y la acción de cinco fuerzas competitivas las que determinan el grado de atractivo de la industria (Porter, 1981) y las alternativas estratégicas de una organización se limitan a la búsqueda, selección y aprovechamiento de aquellas que presenten un mayor atractivo. Las principales críticas a este planteamiento provienen de estudios como el de Rumelt (1991) que ponen de manifiesto que existen diferencias mayores entre el rendimiento de empresas de una misma industria que entre el de empresas que operan en distintos sectores industriales.

Se plantea, por tanto, una alternativa que se basa en el razonamiento de que las empresas cuentan con un conjunto heterogéneo de recursos, apareciendo enfoques como el de la Teoría de Recursos y Capacidades. Ésta mantiene que los recursos son el conjunto de factores disponibles, que son propiedad o que controla la empresa. Los recursos pueden ser convertidos en productos finales o servicios utilizando un amplio rango de otros activos de la empresa y mecanismos de unión como la tecnología, los sistemas de gestión de la información, los sistemas de incentivos, la relación de confianza entre la dirección y los trabajadores e interlocutores sociales y otros (Amit y Schomaker, 1993). Son, por tanto, activos que producen ganancias que pueden ser transferidas de una empresa a otra (por ejemplo comprándolos o vendiéndolos) sin una pérdida significativa de valor. Los recursos VRIN (Valiosos, Raros, Inimitables y No sustituibles) que posee la empresa son los que le permiten obtener una ventaja competitiva de carácter sostenible (Barney, 1991). Normalmente, este tipo de recursos es de carácter intangible (Itami y Roehl, 1987; Hall, 1997; Srivistava, Shervani y Fahey, 1998; Wade y Hulland, 2004)

Asimismo, esta teoría enfatiza el papel de las capacidades empresariales. Éstas pueden ser definidas como las que posibilitan desplegar los recursos, utilizando procesos organizativos para conseguir el efecto deseado. Pueden estar basadas en información, en procesos tangibles o en intangibles que se han desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo a través de complejas interacciones entre sus recursos. Estas capacidades son, por tanto, intangibles, activos que producen beneficios pero que no pueden ser transferidos de empresa a empresa (Amit y Schoemaker, 1993). De esta forma, las organizaciones se consideran un conjunto de recursos, entendidos como los factores o activos de los que dispone o controla (Barney, 1991), y de capacidades, definidas como las habilidades y competencias organizativas que le permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Grant, 1996a y 1996b).

Sin embargo, estos planteamientos han recibido algunas críticas, fundamentalmente centradas en su carácter estático y en la sostenibilidad de la ventaja competitiva derivada de los supuestos planteados en mercados dinámicos (Eisenhardt y Martin, 2000). Esto ha dado pie a que se desarrollara una nueva corriente centrada en la explicación de cómo las empresas son capaces de obtener ventaja competitiva ante la presencia de cambios que afecten al mercado de productos y/o al de factores. Este nuevo enfoque ha recibido el nombre de Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece *et al.*, 1997; Winter, 2003; Teece,

2007). Las empresas que han logrado éxito en determinados ambientes competitivos son las que han demostrado capacidad de respuesta e innovación de producto rápida y flexible (Teece *et al.*, 1997). Por lo que esta teoría puede plantearse como extensión de la Teoría de Recursos y Capacidades, ofreciendo un paso más de cara a guiar las decisiones empresariales.

Los establecimientos hoteleros en su búsqueda de ventajas competitivas también han puesto el foco en sus recursos y capacidades. Así:

- Han expandido sus negocios internacionalmente para obtener ventajas en su localización. Esta tendencia ha requerido un nuevo liderazgo con experiencia internacional y ha llevado al nacimiento e incremento de importantes cadenas (Olsen y Roper, 1998).
- Han incluido entre sus principales recursos el uso de la tecnología para gestionar eficaz y eficientemente a sus clientes, acelerar procesos como el *check-in* o registro y el *check-out* o salida del huésped y apoyar otras operaciones de servicios como las reservas que se realizan online, por poner algunos ejemplos.
- Han desarrollado algunas prácticas relacionadas con la gestión de los recursos humanos como la mejora de las habilidades o el desarrollo de determinadas conductas, reconociéndolos como generadores de ventaja competitiva. Además, se ha puesto de manifiesto que la cultura de una empresa hotelera puede suponer una diferencia que atrae tanto a posibles socios, que consideran que pueden tener mejores oportunidades, como a clientes que consideran que tendrán servicios superiores (Yong Kim y Oh, 2004).

Algunos autores han considerado un factor adicional el hecho de que, cada vez, se estandarizan más las adquisiciones de inputs y, por tanto, éstos no pueden constituirse en fuentes de ventaja competitiva ya que están disponibles rápidamente para todos los competidores, siendo su coste de adquisición, aproximadamente, igual al valor económico que crean (Barney, 1986). Por ello, plantean el hecho de que las ventajas o desventajas de una empresa están, en muchas ocasiones, ligadas a las ventajas y desventajas de la red de relaciones con la que cuenta. Así, los recursos críticos de una empresa pueden localizarse más allá de sus fronteras y la combinación de recursos de varias empresas de forma única puede dar lugar a una ventaja competitiva que otras organizaciones no podrán alcanzar.

Los recursos inherentes a las relaciones de las redes que se establecen entre empresas se denominan recursos de network (trabajo en red) (Gulati, 1999) y las rentas económicas derivadas de esas relaciones, rentas relacionales. Las rentas relacionales se derivan de activos basados en relaciones, rutinas de compartición de información, recursos complementarios y mecanismos de gobierno efectivos (Lavie, 2006). Los establecimientos hoteleros también han incorporado las ventajas competitivas derivadas de la creación de redes con otras organizaciones, poniendo de manifiesto algunas de las extensiones de la Teoría de Recursos y Capacidades (Lavie, 2006). Así, los hoteles que forman parte de una amplia red o mantienen relaciones con terceras empresas (incluso de otros sectores) obtienen ventajas de sus proveedores y clientes respecto a sus competidores.

Como se ha señalado, todas estas iniciativas deben ser consideradas desde una perspectiva integrada, evitando analizar sus efectos de forma aislada, pues se complementan y permiten a las empresas desarrollar mejores estrategias. De acuerdo con Rauch, B. (2013), a la hora de considerar las principales ventajas competitivas de una empresa en este sector, las claves son: la rapidez, relacionada con la extensión de la Teoría de Recursos y Capacidades, a la de las Capacidades Dinámicas; la importancia del cliente y todos los recursos dirigidos a la misma; y el liderazgo o la tecnología web y de redes sociales.

### **3.2.- El papel de los sistemas y tecnologías de información**

Desde el principio, tanto los directivos como los investigadores han focalizado sus esfuerzos en el papel que han desempeñado cinco recursos funcionales en la obtención de ventajas competitivas y, entre éstos, han incluido los tecnológicos, junto a los físicos, los humanos, los financieros y los organizativos (Hofer y Schendel, 1978). Sin embargo, aunque la literatura sobre gestión estratégica es importante, es bastante escasa en el contexto específico de las tecnologías de la información (Tippins y Sohi, 2003; Pavlou y El Sawy, 2006; Drnevich y Kriauciunas, 2011). Tampoco existen muchos estudios sobre los factores competitivos, incluyendo las tecnologías de la información y los resultados en el sector turístico y hotelero (Tsai *et al.*, 2009). Sólo algunos autores se plantean las tecnologías de la información y comunicación como un factor de ventaja competitiva en este ámbito (p.e. Buhalis, 1998; Camisón, 2000; Sunil y Islam, 2005; Luque Martínez,

Castañeda García, Frías Jamilena, Muñoz Leiva y Rodríguez Molina, 2007; Ma, Buhalis y Song, 2007; Polo Peña y Frías Jamilena, 2010).

Evidentemente, la relevancia de los recursos y capacidades relativos a los sistemas y tecnologías de información ha variado en función del sector, momento y lugar e, incluso, de condiciones ajenas al sector en el que se encuentra una organización. En el caso del sector hotelero, cada vez más orientado al cliente, sensible, flexible, rápido, innovador y colaborativo, los sistemas y tecnologías de información han cobrado protagonismo, junto con otros recursos intangibles como la calidad o la marca (Tsai, Song y Wong, 2009). Sin embargo, los contactos personales o los precios bajos, por sí solos, han perdido parte de su potencial al igual que ha ocurrido en otros sectores.

Por todo ello, las inversiones en aplicaciones de tecnologías de la información en los hoteles se han incrementado en las últimas décadas (Armijos *et al.*, 2002; Ham *et al.*, 2005; Piccoli, 2008), incluyendo: el *hardware*, el *software*, el *groupware* (o software para facilitar el trabajo colectivo entre un número diverso de usuarios), el *netware* (o sistemas operativos y otro software que permite el trabajo en red) y el *humanware* (o capacidad intelectual para desarrollar, programar y mantener los equipos necesarios). Algunos de ellos han sido utilizados por las empresas hoteleras para mejorar su eficiencia operacional y su competitividad, tales como los super y mini ordenadores, las aplicaciones de ofimática, los sistemas de teleconferencia, internet, la intranet, los sistemas centrales de reservas (CRS), las comunicaciones móviles y por satélite, la televisión interactiva, los terminales de autoservicio, etc. (Namasivayam, Enz y Sigauw, 2000; Porter, 2001; Buhalis, 2003; Sirirak, Islam y Khang, 2011). En cualquier caso, la distribución e interacción electrónica para integrar estratégicamente diferentes niveles y unidades de cualquier hotel puede explicar las tecnologías de la información en este contexto. En un entorno competitivo los hoteles sólo son competitivos o mantienen su competitividad cuando aseguran una relación interorganizativa estable electrónicamente (Dale, 2003).

Obviamente, no todas las empresas hoteleras cuentan con las mismas tecnologías de información. La elección está vinculada a diversos factores, tales como: la estrategia, la funcionalidad, el coste del proyecto y los resultados esperados o la disponibilidad de recursos.

- La estrategia lleva a los segmentos de hoteles de bajo valor añadido a buscar tecnologías de la información que ofrezcan eficiencia operativa, mientras que a los de alto valor añadido a aquellas que incrementen la calidad del servicio al cliente (Siguaw, Enz y Namasivayam, 2000).
- La determinación del tipo de aplicaciones y su funcionalidad. Dado que algunas aplicaciones pueden ser utilizadas por los clientes, directivos y empleados, mientras que otras están destinadas a áreas funcionales específicas como la gestión de los recursos humanos, las finanzas y la contabilidad o las ventas y el marketing. Los establecimientos hoteleros puede seleccionar tecnologías para el *front office*, el *back office* o ambos<sup>9</sup>.
- La identificación del coste del proyecto y los resultados que se esperan de ella. Los complejos reportes consolidados que se necesitan en estos momentos o las necesidades de comunicación a nivel internacional son dos factores muy importantes a la hora de empujarles a hacer inversiones. También pueden ser objeto de inversiones las tecnologías de la información para el desarrollo de nuevos productos o servicios, la mejora de la eficiencia organizativa, la reducción de costes, el soporte para áreas de estrategia y planificación o la mejora de la imagen de marca, la calidad del producto y la fidelidad del cliente (Ives y Learmonth, 1984; ; McFarlan, 1984; Cash y Konsynski, 1985; Porter y Millar, 1985; Cash, McFarlan y McKenney, 1988; Keen, 1991).
- El estado financiero de la empresa y la disponibilidad de recursos para los proyectos de tecnologías de la información.

Algunas investigaciones han tratado de unir las inversiones empresariales en tecnologías de la información con la consecución de ventajas competitivas para conseguir resultados superiores (Kohli y Devaraj, 2003; Melville, Kraemer y Gurbaxani, 2004; Piccoli e Ives, 2005). Pero, aunque existen evidencias de una correlación medible entre este tipo de inversiones y los resultados empresariales en diversas dimensiones estratégicas (Barua, Kriebel y Mukhopadhyay, 1995; Francalanci y Galal, 1998), las relaciones que se

---

<sup>9</sup> Las tecnologías de *back office* de un hotel incluyen soluciones para la gestión del inventario, el *reporting* financiero, la gestión del menú, la gestión de la seguridad, las tecnologías verdes, la gestión del personal, la gestión de los datos, etc. Las de *front-office* giran en torno al punto de venta y a la propiedad del sistema de gestión (Bilgihan *et al.*, 2011). Ham *et al.* (2005) dividen las aplicaciones en cuatro categorías: aplicaciones de front-office, de back-office, sistemas de gestión de restaurante y banquete y aplicación de interfaz relacionadas con el cliente.

encuentran son, a menudo, indirectas, mediadas por la eficacia de la aplicación (Mooney, Gurbaxani y Kraemer, 1996; Brynjolfsson y Hitt, 1998) y con sujeción a cuestiones de medición complejas (Bharadwaj, 2000).

Estas observaciones relativas al impacto difuso e indirecto de las inversiones en tecnologías de la información en la empresa, o en sus resultados, resulta coherente con el hecho de que la mayor parte de las investigaciones se producen a nivel funcional y, a menudo, desde una perspectiva operacional y/o de proyecto de implementación (Bakos y Treacy, 1986; Henderson y Venkatraman, 1993). Para que ofrecieran una mejora medible en los resultados empresariales, deberían relacionarse, de forma causal y positiva, con los mecanismos que generan beneficio a la empresa, tales como la creación de barreras de entrada, la rápida detección de oportunidades, el lanzamiento de productos y servicios rápido y bien adaptado al mercado o la fidelización del cliente. Además, deberían tenerse en cuenta las estrategias adoptadas y los contextos en los que se desarrollan. Todo ello explica la paradoja que, en algunos casos, se da en torno a los distintos resultados que se obtienen gracias a la tecnología (Drnevich y McIntyre, 2010; Makadok, 2010, 2011).

La inversión en sistemas y tecnologías de la información tampoco produce beneficios por sí misma en los hoteles, sino que éstos provienen de la explotación de las capacidades de trabajo en red e información que aportan (Buhalis y Zoge, 2007) y de las distintas formas de gestión que se producen (Avcikurt, Altay e Ilban, 2011). La paradoja de las tecnologías de la información y comunicación (Brynjolfsson, 1993) es que pueden tener un impacto negativo en la productividad o en los resultados de una entidad (Roach, 1991; Brynjolfsson, 1993; Chae *et al.*, 2014). Por ello, no debe ser considerada como un factor de competitividad independiente sino que los establecimientos hoteleros deben considerar el soporte y los beneficios que la tecnología ofrece más allá de los directamente relacionados con el incremento de productividad (Mihalic y Buhalis, 2013; Smith-David, Grabski y Kasavana, 1996). Autores como Tsai *et al.* (2009) mantienen que las tecnologías de la información como Internet, las intranets o los sistemas de centrales de reserva son inversiones cruciales que a menudo consiguen la mejora de los resultados en estas empresas y otros autores recuerdan que existen beneficios que las tecnologías ofrecen más allá de los directamente aplicables al incremento de resultados (Sigala, Airey, Jones y Lockwood, 2004; Smith-David *et al.*, 1996).

En cualquier caso, la naturaleza misma de las tecnologías de la información plantea retos para la medición científica de los frutos de su inversión, en relación con la ventaja competitiva, que no se dan en otras inversiones tradicionales a largo plazo (Drnevich y Croson, 2013). Por tanto, después de muchas décadas y numerosos estudios tratando de teorizar sobre el carácter que puede atribuirse a las tecnologías de la información en los negocios, no existe una visión única sobre el tema.

Como defienden algunos autores, las tecnologías de la información pueden jugar varios papeles significativos simultáneamente y, cada uno, con implicaciones sustanciales en los resultados y a nivel estratégico en las empresas. De hecho, pueden analizarse como un activo, un recurso que se refleja en el balance y que tiene su potencial contribución en la cuenta de pérdidas y ganancias; o como un posibilitador de capacidades, cuyos efectos se reflejan en los ingresos y en los estados financieros, pero no en el balance. Bharadwaj (2000) planteó que la capacidad de una empresa en tecnologías de la información comprende las infraestructuras relativas a éstas; los recursos humanos con habilidades técnicas y de gestión en esta materia; e intangibles posibilitadores de las SI/TI, como los activos de conocimiento, la orientación al cliente y otras sinergias.

De hecho, las inversiones en tecnologías de la información y en las capacidades organizativas complementarias tienen una estrecha relación con la estrategia de la empresa, ya que:

- Su influencia afecta tanto a la eficiencia como a la eficacia de las organizaciones al dotarlas de información crítica que puede incrementar el valor de su forma de invertir en otros recursos o capacidades o guiar la gestión hacia la toma de decisiones más efectivas.
- Modifican el conjunto de las alternativas estratégicas a nivel de negocio y las oportunidades de creación de valor que las empresas pueden perseguir, así como el atractivo de cada una de ellas tanto en relación con sus riesgos como respecto a su recompensa.
- Determinan cuánto del valor de las oportunidades, una vez creadas, puede ser capturado y aumentado por las empresas y, por tanto, pueden convertirse en retornos financieros a lo largo del tiempo (Drnevich y Croson, 2013).

Aún más, las capacidades basadas en las tecnologías de la información pueden ayudar a defender ese valor contra los competidores, los proveedores y el abuso de los clientes (Porter, 1980, 2008) a través de mecanismos de aislamiento. Un ejemplo de ello pueden ser los activos dedicados, es decir, aquellas inversiones que se realizan en apoyo del intercambio concreto entre un cliente y un proveedor (Symeonidis, 2003; Thomadsen y Rhee, 2007; Walker, 2007).

Encontramos numerosos ejemplos de todo ello. Así, el uso de tecnologías puede elevar los ingresos y beneficios, como en el caso del uso de la tecnología web, que incrementa la diferenciación de producto y puede generar nuevos ingresos procedentes de publicidad, referencias o comisiones de socios (Hitt y Brynjolfsson, 1996) o en el supuesto de empresas con capacidades superiores en SI/TI, con la obtención de recursos valiosos como las patentes (Fahy y Hooley, 2002).

Potencialmente, también pueden ser una importante fuente de reducción de los costes de marketing al incrementar los costes de cambio y la fidelidad del cliente. Incluso cuando las SI/TI están más disponibles y son más homogéneas entre las distintas empresas, las que tengan superioridad en este ámbito pueden imponer costes importantes en los clientes, induciendo su lealtad. Además, las capacidades superiores en SI/TI pueden permitir a las organizaciones el acceso exclusivo a información de los clientes y de sus preferencias y reducir los costes de búsqueda para futuros negocios (Straub y Watson, 2001). Esta información puede convertirse en un recurso valioso para extender el negocio en nuevas áreas sin incurrir en pesadas cargas (Sampler, 1998).

En el sector hotelero, las inversiones en SI/TI se han hecho, a menudo, para mejorar los resultados (Tsai *et al.*, 2009) y la productividad (Ham *et al.*, 2005). Además, juegan un papel crítico a la hora de gestionar los hoteles estratégicamente, pues pueden: ofrecer oportunidades para mejorar los servicios a los clientes coincidiendo con sus, cada vez, mayores expectativas; mejorar el control de costes; desarrollar estrategias de marketing más efectivas; y expandir sus oportunidades (Law y Jogaratnam, 2005; Piccoli, 2008).

Incluso desde la perspectiva de la Teoría de las Capacidades Dinámicas las tecnologías de la información influyen en los resultados. De acuerdo con Sambamurthy, Bharadwaj y Grover (2003), lo hacen a través de las capacidades organizativas (agilidad, opciones digitales y el estado de alerta emprendedor) y los procesos estratégicos (creación de

capacidades, acción empresarial y adaptación coevolucionaria<sup>10</sup>). Estas capacidades y procesos impactan en la habilidad de las empresas a la hora de iniciar acciones competitivas que les conducen a resultados superiores. Es el caso del desarrollo rápido de un producto, del establecimiento de alianzas o de la toma de decisiones estratégicas. Así, las SI/TI son esenciales a la hora de recoger, almacenar y difundir información y, las capacidades en SI/TI, pueden estar relacionadas con el incremento en el número de nuevos productos, innovaciones o patentes (Pavlou y El Sawy, 2006; Xue, Ray y Sambamurthy, 2012).

Diversos autores sostienen que las inversiones en tecnologías de la información pueden conducir al desarrollo de capacidades en tecnologías de la información y competencias en tecnologías de la información dinámicas que pueden ayudar a conseguir alcanzar seis resultados estrechamente relacionados: costes bajos, valor añadido, velocidad, agilidad, innovación y servicio al cliente. De hecho, las tecnologías de la información pueden incrementar la eficiencia del personal, dotándoles de la habilidad de comunicarse y colaborar desde cualquier lugar y los empodera para crear experiencias personalizadas para los huéspedes (Bilgihan, Okumus, Nusair y Kwun, 2011).

A todo lo señalado debemos añadirle una nueva consideración: la ventaja competitiva desarrollada gracias a las capacidades de las tecnologías de la información puede ser sostenida a lo largo de un período de tiempo (Santhanam y Hartono, 2003). Esto es así porque están asociadas a una curva de aprendizaje que no es trivial y que representa un considerable tiempo y esfuerzo que los competidores necesitan alcanzar (Bhatt y Grover, 2005). La pronta adquisición de recursos humanos para las SI/TI y de intangibles como los activos de conocimiento para reforzar las competencias y capacidades en SI/TI tienen un impacto positivo en los proyectos de este tipo, por lo que las capacidades en SI/TI no sólo tienen su reflejo en el resultado empresarial, sino que son sostenibles.

Sin embargo esta última consideración se ha visto matizada en los últimos años debido a los cambios que se han producido en el entorno. En la actualidad, existe una alta estandarización y homogeneización en las aplicaciones de los sistemas de información debido a la rápida adopción de los ERPs y de las tecnologías de la información. Todo ello ha

---

<sup>10</sup> Para Sambamurthy *et al.* (2003), la adaptación coevolucionaria hace referencia al hecho de que las organizaciones aprenden a lo largo del tiempo y de la experiencia. Implica, flexibilidad en la combinación constante de los activos, las capacidades y el conocimiento de una organización tanto para detectar oportunidades como para conseguir ventajas competitivas.

supuesto la normalización de los SI/TI y que sea más fácil para una empresa contrarrestar e, incluso, superar la capacidad, en este aspecto, de su competidor. En este caso, deben tenerse en cuenta los planteamientos apuntados en el apartado 3.1, en relación con los recursos de trabajo en red y las ventajas derivadas de esta extensión de la Teoría de Recursos y Capacidades (Lavie, 2006).

Por otra parte, la aparición de otros fenómenos como el *outsourcing* o el *offshoring* y los motores de búsqueda en la web, de fácil acceso, han reducido significativamente el tiempo y el coste del desarrollo de los sistemas de información (Porter, 2001).

Como consecuencia, las ventajas competitivas basadas en SI/TI tienen cada vez una vida más corta (Carr, 2003) o aún más, como defienden algunos autores (Chae *et al.*, 2014) pueden desaparecer si no están acompañadas por otros recursos tales como una estructura organizativa efectiva, una cultura productiva y suficientes habilidades para apalancar las necesidades del negocio en los activos de las TI (Acemoglu *et al.*, 2007; Bartel *et al.*, 2007; Mathis *et al.*, 2011). Unas capacidades superiores en TI deberían por tanto ir acompañadas, no sólo de inversiones en activos tangibles, sino también, entre otros, de los profesionales con las habilidades adecuadas (Bresnahan *et al.*, 2002). Y, posiblemente, como señalan Chae *et al.* (2014) personas más emprendedoras que desarrollen las mejores ideas para dar un uso innovador a las tecnologías.

### 3.3.- La importancia del CRM

Si fijamos nuestra atención en los sistemas y tecnologías de información de gestión de la relación con el cliente, son muchos los autores que consideran que pueden constituirse en una de las fuentes más importantes de mejora de resultados en el actual entorno competitivo (Day, 2000a; Kale, 2004). Al igual que otros sectores, el hotelero se ha ido desviando de su tradicional forma de hacer negocios, orientándose cada vez más hacia el cliente e intentando desarrollar una relación positiva y satisfactoria con éste. Las tecnologías de la información son un factor importante también en este sentido (Hussain, Begum y Ghozali, 2012).

El CRM se relaciona con una de las capacidades de la empresa que Day (2002) conceptualiza como resultado del foco en tres componentes organizativos trabajando de forma conjunta: una orientación de la organización que hace de la retención del cliente una

prioridad; una configuración que incluye la estructura de la organización y su proceso para personalizar las ofertas de productos y los incentivos para construir relaciones; y la información sobre los clientes que es profunda, relevante y está disponible en toda la compañía. Se trata de una capacidad para producir resultados superiores valiosa y difícilmente imitable (Day, 1994). Es más difícil de comprender y de imitar que otras porque lleva tiempo desarrollarla, depende de una compleja interrelación de los recursos que la apoyan y se basa principalmente en el conocimiento tácito y las habilidades interpersonales (Hooley *et al.*, 2005). Por otra parte, la orientación hacia la relación con el cliente implica el desarrollo de una inteligencia de cliente por parte de los hoteles, o lo que es lo mismo, el desarrollo de la competencia de conocer las necesidades de los clientes, sus comportamientos y preferencias y, después, sacar la máxima rentabilidad de cada uno de ellos (Minghetti, 2003).

Se han desarrollado sistemas de información del cliente que automatizan la distribución y el análisis de la información y hacen posible una observación de confianza de éste en cualquier punto de interacción, dado un amplio conjunto de datos que ayuda a la toma de decisiones. Un *data warehouse*<sup>11</sup>, con una interfaz accesible y amigable, ayuda a integrar los distintos sistemas operacionales y bases de datos y permite múltiples niveles de almacenamiento y de perfiles para el mismo cliente, sobre la base de su comportamiento y categoría dentro de la lista de clientes (Minghetti, 2003). Las empresas que desarrollan el CRM pueden seguir la pista del comportamiento de sus clientes penetrando en sus gustos y necesidades en contante evolución (Vickery, Jayaram, Droge y Calantone, 2003; Mithas, Krishnan y Fornell, 2005). Con la tecnología disponible en la actualidad, las aplicaciones de CRM permiten a las empresas aprender sobre las preferencias de los clientes en tiempo real, actualizando constantemente su conocimiento sobre las mismas y analizando los datos obtenidos (Sun, 2006).

Son muchos los estudios que señalan la asociación positiva entre el CRM y los resultados empresariales. Así, en la sección especial del *Journal of Marketing* número 69 y volumen 4 de octubre de 2005, se plantea en ocho de los artículos publicados por distintos autores (Boulding, *et al.*, 2005) que la capacidad de CRM es un importante determinante de

---

<sup>11</sup> Un *data warehouse* es una base de datos corporativa que se caracteriza por integrar y depurar información de una o más fuentes distintas, para luego procesarla permitiendo su análisis desde infinidad de perspectivas y con grandes velocidades de respuesta.

la obtención de resultados superiores. De hecho, el CRM impacta tanto directamente en los resultados como en la innovación empresarial.

En el primer caso, la construcción de fuertes relaciones con los clientes permite a las empresas entender los requisitos e identificar las formas más adecuadas, y en constante evolución, de satisfacerlos mejor que los competidores, lo que genera importantes oportunidades de alcanzar resultados superiores (Day, 1994). De hecho, los términos capacidad de vinculación del cliente (Day, 1994), capacidad de relación con el cliente (Day y Van den Bulte, 2002) y capacidad de CRM (Srinivasan y Moorman, 2005) se usan de forma intercambiable para describir la habilidad de una empresa para obtener mejores resultados que sus competidores creando y gestionando relaciones más cercanas con los clientes (Day, 1994).

Existen múltiples datos respecto a la relación positiva que existe entre la retención de los clientes y los resultados empresariales. Reichheld y Sasser (1990) señalan que un 5% de incremento en la retención de los clientes incrementa la rentabilidad entre un 25 y un 85% dependiendo del sector. Distintas investigaciones defienden que el coste de mantener a los clientes es menor que el de conseguir nuevos (Reichheld y Sasser, 1990; Reichheld, 1996), llegándose a señalar que la atracción de nuevos clientes cuesta cinco veces más que la retención o la gestión de los ya existentes, lo que significa que éstos contribuyen cinco veces más a las ventas (Ko, Kim, Kim y Woo, 2008). Además, muchas de las nuevas relaciones establecidas con clientes son, a menudo, irrentables en los primeros años (Reichheld, 1996; Kotler, Armstrong, Saunders y Wong, 1999). Sólo más tarde, cuando el coste de atender a los clientes fieles cae y el volumen de sus compras aumenta, las relaciones generan grandes beneficios. Los clientes, a largo plazo, compran más, son más baratos de atender, quitan menos tiempo, atienden menos a otras marcas, aportan nuevas referencias gracias al boca a boca y compran otros productos ofrecidos por la empresa (Reichheld, 1996; Kotler *et al.*, 1999). Incluso en el caso de aquellos huéspedes que no necesariamente serán categorizados como fieles o repetidores, el CRM puede ser importante para su adquisición (Luck y Lancaster, 2013).

También la capacidad de CRM se vincula positivamente con la innovación y su relación con la mejora de resultados (Branzei y Vertisky, 2006; Marinova, 2004). El papel que los clientes pueden jugar en la generación de ideas o en la conceptualización de productos está siendo cada vez más reconocido en la literatura de gestión empresarial (Campbell y Cooper,

1999; Nambisan, 2002). El Instituto de Ciencia del Marketing (*Marketing Science Institute's*, MIS) incluyó, en primer lugar, entre sus prioridades de investigación en el período 2006-2008, el papel de los clientes en la innovación. Mediante una encuesta realizada en el 2006, puso de manifiesto que la innovación continuaba siendo vista como el primer motor del crecimiento empresarial y que en ella los clientes jugaban cada vez un papel más importante. Por todo ello, el conocimiento de éstos era necesario para dirigir la innovación y el diseño de los productos y servicios.

La estrategia de desarrollo de nuevos productos es un procedimiento de tratamiento de la información (Liu, Chen y Tsai, 2005). En ese sentido, el CRM puede ser considerado una estrategia de gestión innovadora (Ko *et al.*, 2008). Porter (1990) mantiene que a través de la construcción de relaciones cercanas con nuestros clientes se generan flujos de información libres y la innovación se difunde rápidamente, ayudando a la empresa a sacar ventaja. Las empresas con capacidades superiores en CRM están, por tanto, en mejor posición para recoger, organizar y priorizar la información de los clientes y transmitirla al equipo de desarrollo de productos. Integrando esta información en el proceso de desarrollo de producto, las organizaciones pueden generar innovaciones incrementales o desarrollar nuevos productos para satisfacer las crecientes y cambiantes necesidades de los clientes (Zahay, Griffin y Fredericks, 2004). Por todo ello, la información de clientes obtenida de un CRM constituye un valioso activo intelectual para la empresa para mejorar su habilidad de innovación de productos que coincidan o, incluso, superen los requerimientos de los clientes (Su, Chen y Sha, 2006).

En el caso del sector hotelero, el CRM se ha convertido en un elemento esencial, particularmente, en las cadenas que operan a nivel nacional, internacional o con acuerdos por todo el mundo. Incluso en aquellas grandes cadenas hoteleras que siguen gastando importantes cantidades en diversas actividades de marketing más tradicional, se recomienda el desarrollo de relaciones con sus clientes, pues se consideran lucrativas. De acuerdo con Grönroos (1994b) la falta de separación entre la oferta y el consumo de los productos o servicios que se producen en el sector servicios hace que sea necesario el desarrollo de este tipo de relaciones y, en el sector hotelero, esta separación, si existe, es muy pequeña. Por tanto, esta relación se convierte en necesaria. Zineldin (1999) subraya que el CRM es particularmente relevante en este sector en el que la mayoría de empresas ofrecen casi el mismo tipo de productos y servicios. La diferenciación es más factible para aquellas que desarrollan relaciones de largo plazo con sus clientes.

De acuerdo con Brotherton (2004) los clientes utilizan criterios específicos o factores críticos de éxito para distinguir entre los distintos hoteles que coinciden con sus requerimientos. Consecuentemente, las empresas hoteleras no sólo deben identificar dichos factores en sus clientes, sino también conseguir resultados excelentes en ellos respecto de sus competidores. Este autor identifica 36 potenciales factores críticos de éxito que son: central de ventas y sistema de reservas, localización conveniente, diseño estandarizado del hotel, tamaño de la red del hotel, cobertura geográfica de la red del hotel, estándares consistentes de alojamiento, estándares consistentes de servicio, buena relación de calidad de los restaurantes , relación calidad-precio del alojamiento, reconocimiento de los huéspedes que vuelven, calidez de la bienvenida al huésped, contratos corporativos, flexibilidad/capacidad de respuesta, habitaciones de fumador y no fumador, diseño e imagen de las habitaciones, tamaño de las habitaciones, respuesta a las peticiones de los clientes, nivel de confort de las habitaciones, lealtad de cliente o repetición de negocio, controles disciplinados de las operaciones, rapidez en el servicio al cliente, eficiencia en el servicio al cliente, elección de la habitación por el huésped, seguridad de los huéspedes, precios bajos de las habitaciones, nivel de servicio limitado, higiene y limpieza, auditorías de calidad, empoderamiento del personal, fuerte diferenciación de marca, encuestas de cliente y *feedback* (en castellano, retroalimentación, recogida de reacciones y método de control), formación del personal, comodidades valiosas añadidas en las habitaciones, selección y contratación del personal, política estandarizada de precios y estándares de calidad.

A pesar de la diferencia en el número de estrellas, la mayoría de hoteles ofrecen más o menos el mismo conjunto de productos y servicios básicos: el alojamiento rodeado por un conjunto de servicios de comida y bebida. Además, en los casos en los que la diferenciación se produce, cada vez es más difícil mantenerla por un largo período de tiempo y retener a los clientes siguiendo un mismo patrón. En un entorno como el actual donde el acceso por parte del cliente a cualquier proveedor de servicios y a toda la información sobre éste es prácticamente ilimitada y, en muchos casos, ni siquiera puede ser controlada por el propio establecimiento hotelero; y donde es esencial la rapidez en las reacciones ante la velocidad de las iniciativas y los cambios generados por los distintos actores del mercado (tales como, clientes, competidores e intermediarios) el CRM se convierte en una herramienta esencial. La anticipación de las necesidades de los clientes y su valoración sobre los distintos productos y servicios permitirá a los responsables de la toma de decisiones en los hoteles plantearse no sólo el qué, sino también el cómo. Sólo así, podrá mantenerse una

diferenciación suficiente que posibilite, ser elegidos por los clientes y, yendo un paso más allá, impida que los servicios de sus establecimientos se comoditicen<sup>12</sup> compitiendo puramente por precio y trasladando todo el valor a otros actores del sector.

---

<sup>12</sup> Se entiende por **comoditización** (neologismo económico adaptado del término en inglés *commoditization*) todo proceso económico por el cual los bienes y servicios, que tienen valor económico y se distinguen en términos de atributos, terminan convirtiéndose en un *commodity* o mercancía indiferenciada a los ojos del mercado o los consumidores.



## **CAPÍTULO II**

# **DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES**



## 1.- OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO

En este capítulo analizaremos las diversas teorías que, a lo largo de los años, han ido sentando las bases de algunos de los conceptos que se encuentran detrás de la estrategia de CRM, así como de las tecnologías que han hecho posible que todo el potencial de generación de valor que se escondía detrás de las mismas se haya desarrollado. Asimismo, pondremos de manifiesto que el CRM va más allá de cada uno de los elementos que lo componen, tomados de forma aislada, tanto porque requiere una integración inter - funcional de procesos, personas, operaciones y capacidades de marketing, a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, como por que genera un valor superior y diferencial para el cliente y, por ende, para la propia organización.

Asimismo, plantearemos una definición de CRM, puesto que no sólo ha significado cosas distintas para distintos autores, sino que también la aproximación de las distintas empresas es diferente pudiendo señalarse que, de facto, una gran cantidad de fracasos de CRM pueden atribuirse a la falta de claridad en relación a lo que éste abarca y, consecuentemente, una toma de decisiones equivocada a la hora de su implantación.

Será necesaria una aproximación holística por parte de las organizaciones que les ayude a asegurar que todas las perspectivas del CRM están siendo explícitamente consideradas. Además, como consecuencia de la naturaleza expansiva del CRM, y del hecho de que es esencial la unión entre la estrategia de negocio de la empresa y sus estrategia CRM, será necesario definir una estrategia apropiada de CRM que encaje con la estrategia del negocio global y, sólo entonces, podremos tener en cuenta cuáles son los elementos que componen el CRM de esa empresa y cuándo éste se considera implantado con éxito.

Por otra parte, se delimitará el concepto de CRM respecto a otros conceptos, tales como el marketing relacional o la gestión del cliente que, en ocasiones, han sido utilizados de forma intercambiable y, sin embargo, corresponden a fenómenos distintos.

Además aún cuando el CRM es mucho más que una tecnología, ésta constituye una parte esencial del mismo. Por ello, también en este capítulo, se delimitará qué se entiende por tecnología CRM. Esto permitirá poner de manifiesto que, dada la amplitud y la constante evolución del concepto, en la práctica, será difícil establecer su contenido,

dependiendo éste de los distintos sectores y usuarios, de sus prioridades y de las cantidades disponibles para financiar la inversión. Aún más, cada uno de ellos requerirá conjuntos diferentes de conocimientos y recursos para ser implantados con éxito, y éstos variarán en función de si las implantaciones se hacen de forma separada o conjunta, influyendo de forma diferente en sus resultados. También se aludirá a conceptos que aparecen en la literatura más reciente y que, poco a poco, cobran mayor protagonismo, sobre todo en sectores como el turístico: el eCRM y el Social CRM. Finalmente, se planteará la dificultad que existe en los proyectos de CRM para reconocer cuando se consideran completados y por tanto, para valorar su éxito o fracaso.

Una vez analizados los fundamentos teóricos del concepto de CRM, introduciremos los principales factores utilizados para el éxito o fracaso en la implantación de los sistemas CRM, destacando que éste no pueden atribuirse a uno solo. Además, se pondrá de manifiesto que los planteamientos en torno a los mismos han ido evolucionando desde las cuestiones tácticas, como los datos, hacia otras más estratégicas.

Después, dada la importancia de las personas en el ámbito de los servicios y puesto que son pocos los autores que han centrado su investigación en torno a las mismas, plantaremos un modelo de éxito para la implantación de sistemas CRM centrado en éstas. Para ello, partiremos de los trabajos de adaptación realizados por Zeithaml, y Bitner (2000), sobre algunos estudios previos (Gronroos, 1990;; Kotler, 1994; Bitner, 1995), en relación con el marketing de servicios y sobre el planteamiento de algunos autores que han propuesto extender el triángulo de los servicios para que su representación incluya, de forma explícita, la tecnología, transformando el triángulo en una pirámide (Parasuraman, 1996).

En este modelo los profesionales de la empresa son parte de la entrega de las actividades de CRM por lo que aunque los datos, los procesos y los sistemas son críticos, sin una interacción personal apropiada con los mismos, los retornos de la inversión en esta área están en peligro. Por ello, el presente estudio se focalizará en ellos, considerando asimismo algunas cuestiones relacionadas con las características de la organización que les afectan directamente.

## 2.- DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE CRM

### 2.1.- Origen del concepto

Son muchos los que mantienen que los conceptos que se esconden bajo el CRM no son esencialmente diferentes de los que se han puesto de manifiesto en el ámbito empresarial desde hace años. Sin embargo, otros consideran que el CRM requiere un auténtico cambio de paradigma en el comportamiento de las empresas. Por tanto, cabría preguntarse si el CRM es otra forma de combinar las ideas básicas de marketing que se construyeron y extendieron en el ámbito de los paradigmas económicos clásicos o algo realmente novedoso.

A lo largo de este estudio, y siguiendo las propuestas de Boulding *et al.* (2005), mantendremos que CRM será el resultado de la evolución continua y de la integración de las ideas de marketing con las nuevas posibilidades que ofrecen los datos disponibles, las tecnologías y las nuevas formas de organización. Además esta evolución tendrá una naturaleza expansiva que hará esencial la unión entre la estrategia de negocio de la empresa y la estrategia CRM. En ese sentido, la empresa, como organización, será también un elemento clave del éxito en la implantación de CRM ya que, la tecnología que afecta a los clientes, debe estar siempre alineada con una estrategia, una estructura organizativa y una cultura orientada al cliente para que pueda funcionar (Oldroyd, 2005; Rigby, Reichheld y Schefter, 2002).

Se puede documentar la mencionada evolución partiendo de una de las grandes ideas originales en marketing: la que plantea que, para la supervivencia de las empresas, éstas no deben focalizarse en vender productos sino en cubrir necesidades (Levitt, 1960). Éste es un componente clave del CRM porque el énfasis no está sólo en cómo vender productos, sino también en cómo crear valor para el cliente y, en el proceso, crear valor para la empresa que podrá seguir sobreviviendo. En palabras de Levitt (1969) se introduce de esta forma el concepto de producto aumentado, haciéndose hincapié en que el cliente está interesado en la experiencia total de compra, no sólo en el producto concreto. El CRM descansa también en este concepto al tratar de encontrar los elementos específicos que en el proceso de intercambio producen valor para el cliente.

Bagozzi (1974) vuelve a poner la atención en que los procesos de intercambio sólo se producen cuando ambas partes perciben que están recibiendo valor. Casi diez años después, Berry (1983) cambia el énfasis hacia la relación entre la empresa y el cliente. Sobre la base de sus ideas y el desarrollo conceptual que se realizó sobre el mismo, el concepto de construcción de relaciones comprador-vendedor se extendió a diversos ámbitos y formas, discutiéndose conceptos tan relevantes para el CRM como la influencia que tiene la experiencia previa en las expectativas del futuro cliente, el trato diferente a cada cliente o el valor de las relaciones a largo plazo (Gummesson, 1987; Webster, 1992; Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml, 1993; Grönroos, 1994a). Al mismo tiempo, otros autores prestaron atención a las capacidades principales de las empresas que eran necesarias para desarrollar y mantener buenas relaciones con los clientes. En cierto sentido, fue la formalización del concepto y de los procesos implicados en el denominado análisis de las 3 Cs (cliente, compañía, competidor). Como resultado, se desarrollaron conceptos como la orientación a mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990), el foco en el mercado (Day, 1994) y el aprendizaje basado en el mercado (Vorhies y Morgan, 2005). Asimismo, se puso de manifiesto la necesidad de establecer procesos de información y capacidades en las empresas para entender las necesidades y las peticiones de los clientes, haciéndose de este modo más eficientes y efectivas en la gestión de la relación con éstos. Además, se produjo una evolución desde la gestión del producto o la marca a la gestión del cliente (Sheth, 2005) y de la gestión de la cartera de productos a la gestión de la cartera de clientes (Johnson y Selnes, 2004). Esta transición se debió, en parte, al trabajo en el ámbito del valor de la marca, que reconoció que dicho valor residía en las mentes de los clientes (Keller, 1993) lo que cambió el foco de atención de marcas y productos a clientes.

A todos estos desarrollos, en el ámbito del marketing, se añadió la revolución que se produjo en los 80, gracias al acceso a una gran cantidad de datos relativos al cliente. Aunque se hicieron algunos intentos para organizar dichos datos con objetivos analíticos, muchas empresas se vieron sobrepasadas por la potencial utilidad de la información. En previsión de las soluciones de *hardware* y *software* para este problema de los datos, Peppers y Rogers (1993) introdujeron el concepto de marketing uno a uno (más conocido por la expresión en inglés, *one-to-one*<sup>1</sup>), y Pine (1993) introdujo el concepto de la *mass customization*<sup>2</sup> (en castellano, personalización masiva).

---

<sup>1</sup> El marketing *one to one* (en castellano, uno a uno) es una estrategia de marketing que se basa en la personalización de las acciones por el conocimiento profundo de los intereses y hábitos del consumidor individual.

Los proveedores capitalizaron todas estas ideas con soluciones de *hardware* y *software* y comenzaron a utilizar el término CRM para hacer referencia a la colección de datos y actividades que hay en torno a la gestión de la comunicación (interfaz) cliente-empresa. Estas soluciones CRM permitían a las empresas contar con almacenes de datos en relación con el comportamiento de los clientes y las actividades de la empresa y analizarlos más fácilmente. Utilizando estos datos y los análisis de los mismos, las empresas comenzaron a orientar su actividad a la adquisición de nuevos clientes; la retención de los existentes, por ejemplo construyendo relaciones de largo plazo; y a mejorar dichas relaciones a través de distintas actividades, tales como: comunicaciones personalizadas; acciones de venta cruzada; o segmentación de clientes, dependiendo de su valor para la empresa. (Payne y Frow, 2005). La implantación de estas soluciones CRM también exigió a las empresas tener una orientación a relacionarse con el cliente (Jayachandran *et al.*, 2005; Srinivansan y Moorman, 2005) y tener procesos en marcha para la recogida, el análisis y la aplicación de la información adquirida de los clientes. (Jayachandran *et al.*, 2005).

En estos casos, la cultura de orientación al cliente requeriría que las personas y las unidades de negocio se coordinaran cada vez más, pudiendo incluso introducir cambios en la estructura organizativa, tradicionalmente organizada por funciones, que dieron una mayor importancia a los procesos (Oldroyd, 2005). Compartir valores y creencias de orientación al cliente supondría que cada uno de los individuos de una organización cuente con normas para su comportamiento (Bentum y Stone, 2005; Deshpandé y Webster, 1989). El éxito en la orientación al cliente dependerá de la limitación de los conflictos interdepartamentales, la explotación de la información diseminada a través de distintas funciones, el establecimiento de estructuras descentralizadas de gobierno, la organización de recursos inter-funcionales y, sobre todo, de la recompensa de la gestión basada en factores de mercado como la satisfacción del cliente (Bentum y Stone, 2005). Sin esa cultura y sin la participación de todos los empleados de la organización, los impactos del CRM se verían limitados a pequeños procesos de marketing y ventas.

Por todo ello, y siguiendo a Boulding *et al.* (2005) podemos plantear que el CRM es el reetiquetado de una mezcla de diversas ideas de marketing existente en la literatura pero que, sin embargo, representa una evolución que va más allá de las mismas.

---

<sup>2</sup> Es la combinación de producción en masa y personalización del producto. Permite superar la barrera de que la productividad y los costes bajos sólo son posibles a cambio de sacrificar la variedad y la innovación.

Específicamente, podemos mantener que esto sucede porque requiere una integración inter-funcional de procesos, personas, operaciones y capacidades que se ve posibilitada a través de las tecnologías de información y de las aplicaciones (Payne y Frow, 2005, p. 168). Así, puede afirmarse que el CRM va más lejos que la orientación a cliente ya que no sólo construye relaciones y usa sistemas para recoger y analizar datos, sino que también incluye la integración de todas las actividades a lo largo de la empresa. Además, ligan estas actividades tanto a la creación de valor para la empresa como para el cliente, extendiendo dicha integración a lo largo de la cadena de valor y desarrollando la capacidad de integrar dichas actividades también a lo largo de la red de las empresas que colaboran en la generación de valor al cliente, mientras crean valor para el accionista de la compañía.

## 2.2.- Definición de CRM y delimitación respecto a otros conceptos

Aunque la importancia del CRM ha sido ampliamente reconocida desde los 90, no existe una definición consistente del mismo, sino que significa cosas distintas para distintos autores (Goodhue, Wixom y Watson, 2002) y, por tanto, también la aproximación de las organizaciones es diferente.

De hecho, una considerable cantidad de fracasos de CRM pueden atribuirse a la falta de claridad en relación a lo que el CRM abarca, un fallo a la hora de adoptar una definición que explique de forma comprensiva todo su alcance y una falta de marco estratégico para guiar la implantación (Payne y Frow, 2006). Payne y Frow (2005) documentan numerosas definiciones de CRM en la literatura que abarcan, desde la implantación de soluciones específicas, hasta aproximaciones holísticas que gestionan la relación con el cliente y, simultáneamente, crean valor tanto para la empresa como para éste. Teo, Devadoss y Pan (2006) agrupan las distintas definiciones de CRM en tres perspectivas complementarias: tecnológica, de negocio y de cliente. La perspectiva tecnológica nos muestra al CRM como un facilitador que permite a las organizaciones fomentar relaciones más cercanas con los clientes, analizar la información de los mismos y contar con un punto de vista coherente sobre ellos (Ryals y Payne, 2001; Goodhue *et al.*, 2002). Todo ello en tiempo real y para todos los empleados (Peppers, *et al.*, 1999), integrando las funciones de marketing, ventas y servicio (Galbreath, 1998; Puschmann, 2001), agilizando los procesos de negocio de la organización para dotar de mayor eficiencia a los procedimientos y permitiéndole llegar a ser sensible a los cambios del entorno y a los cambios en las necesidades del cliente (Walsham, 1993; Anton, 1996).

La perspectiva de negocio reconoce al CRM como una estrategia organizativa (Peppers y Rogers, 1993) relativa a la demografía de los clientes, la comprensión y predicción de su comportamiento (Nykamp, 2001), la segmentación de éstos en grupos (Galbreath, 1998), el marketing uno a uno (Peppers, Rogers y Dorf, 1999), el análisis de sus patrones de compra y, básicamente, el conocimiento de quiénes son, donde están y qué necesitan (Hayes y Ref, 2003). Esta perspectiva también abarca la transformación que sea necesaria en los procesos de negocio, la estructura de la organización y la cultura de la organización (Lewington, Chernatony y De Brown, 1996; Wilson, Daniel y McDonald, 2002).

Finalmente, la perspectiva de cliente pone el foco en los puntos de interacción entre el cliente y la organización (Anderson y Kerr, 2002). Los clientes, habitualmente, no son conscientes y no les importan los procesos de negocio internos de una organización (Anton, 1996). Sin embargo, los clientes están muy influenciados por las oportunidades de interacción con la organización. La interacción incluye *call centers*, personal de ventas de primera línea, Internet, canales de comunicación inalámbricos (más conocidos por su terminología inglesa, *wireless*), correo electrónico, fax y muchos otros (Nunes, 2003; Pan y Lee, 2003). Estas interacciones inculcan lentamente la lealtad y sirven como demostración de la eficiencia del servicio y de la simpatía de la organización por el cliente. En los casos extremos, el cliente cambia de proveedor debido al mal servicio y a las interacciones con ésta (Johnson y Nunes, 2003). Las interacciones del cliente con las organizaciones están relacionadas con la lealtad del cliente y con la publicidad del “boca a boca” (Davenport, 1998; Massey, Montoya-Weiss y Holcom, 2001). Mientras los clientes desarrollan su lealtad y dan sus opiniones a la organización a través de sus interacciones, las organizaciones podrán entender qué es lo que quieren a través del CRM.

En la Tabla II.1 se reflejan, según el trabajo elaborado por Teo *et al.* (2006), las definiciones de CRM desde una perspectiva tecnológica, de negocio y de cliente, así como la utilización de las tecnologías de la información que supone cada una de esas perspectivas y sus implicaciones organizativas.

**Tabla II.1**

Definiciones de CRM y perspectiva tecnológica, de negocio y de cliente

	Perspectiva Tecnológica	Perspectiva de Negocio	Perspectiva de Cliente
<b>Definición</b>	CRM como infraestructura subyacente y aplicaciones sofisticadas para entender a los clientes y analizar la información de los clientes.	CRM como estrategia de identificación, comprensión y predicción del comportamiento del cliente para fomentar una relación rentable a largo plazo.	CRM focalizado en todos los puntos de interacción del cliente con la organización.
<b>Uso de SI/TI</b>	Nivel alto de utilización de SI/TI como infraestructura subyacente para que la integración de la información beneficie a la organización y a los clientes.	Nivel medio de utilización de SI/TI, de cara a analizar los patrones de consumo, segmentar a los clientes y realizar marketing uno a uno para generar situaciones ganadoras para ambas partes.	Nivel medio de utilización de SI/TI para interacciones como la personalización o la modificación de productos y servicios para los clientes.
<b>Implicaciones organizativas</b>	Se necesita gestión del cambio y reingeniería de los procesos de negocio de la organización como consecuencia de la adopción de sistemas de información integrados y de bases de datos centralizadas.	Se requieren transformaciones en procesos de negocio, estructura organizativa y cultura. Deben producirse cambios de mentalidad hacia una orientación cliente céntrica si el énfasis se pone en la relación a largo plazo con el cliente.	Los cambios en la estructura organizativa permiten puntos de interacción con más valor añadido para los clientes. Los cambios de mentalidad como el <i>empowerment</i> <sup>3</sup> de los empleados permitirán servir mejor a los clientes.

<sup>3</sup> El *empowerment* (traducido al castellano por algunos como emponderamiento) consiste en delegar poder y responsabilidad a los empleados para lograr que se encuentren más motivados y comprometidos.

<p><b>Ejemplos de SI/TI utilizadas</b></p>	<p><i>Data Warehouse, data marts<sup>4</sup>, herramientas analíticas como OLAP<sup>5</sup>, con operaciones de slice and dice<sup>6</sup> y redes neuronales<sup>7</sup>.</i></p>	<p><i>Data Warehouse, data marts, herramientas analíticas como OLAP, con operaciones de slice and dice y redes neuronales.</i></p>	<p>Centros de apoyo telefónicos, Internet y canales de comunicación inalámbricos.</p>
--	--	--	---

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Teo *et al.* (2006)

Como consecuencia de todo lo anterior, un efectivo CRM requiere procesos de negocio que orienten a la organización hacia el cliente, con la tecnología apropiada para proveer de análisis y soportar procesos, de acuerdo con los datos recogidos por la organización de la interacción con los clientes. Es necesaria, por tanto, una aproximación holística por parte de las organizaciones que les ayude a asegurar que todas las perspectivas del CRM están siendo explícitamente consideradas.

Siguiendo a Boulding *et al.* (2005), mantendremos que CRM es el resultado de la continua evolución e integración de las ideas de marketing con las nuevas posibilidades que ofrecen los datos disponibles, las tecnologías y las nuevas formas de organización con el objetivo de crear valor para el cliente y la empresa.

<sup>4</sup> Un Datamart es una base de datos departamental, especializada en el almacenamiento de los datos de un área de negocio específica. Se caracteriza por disponer la estructura óptima de datos para analizar la información al detalle desde todas las perspectivas que afecten a los procesos de dicho departamento.

<sup>5</sup> OLAP es el acrónimo en inglés de procesamiento analítico en línea (On-Line Analytical Processing). Es una solución utilizada en el campo de la llamada Inteligencia de negocios (o Business Intelligence) cuyo objetivo es agilizar la consulta de grandes cantidades de datos.

<sup>6</sup> Son dos de los cuatro tipos básicos de operaciones en OLAP para el análisis de datos. Slice (en castellano, trocear) y dice (en castellano, dado) hacen referencia a las operaciones para la visualización de los datos a través de un cubo que permite acceder a un data warehouse a través de cualquiera de sus dimensiones por igual. Las operaciones de Slice y dice realizan el proceso de separar y combinar los datos de infinitas maneras.

<sup>7</sup> Las redes neuronales fueron originalmente una simulación abstracta de los sistemas nerviosos biológicos, constituidos por un conjunto de unidades llamadas neuronas o nodos conectados unos con otros. El primer modelo de red neuronal fue propuesto en 1943 por McCulloch y Pitts en términos de un modelo computacional de actividad nerviosa.

El CRM requerirá una integración inter-funcional de las capacidades en procesos, personas, operaciones y marketing que se consigue gracias a las tecnologías de la información y las distintas aplicaciones (Payne y Frow, 2005). Por tanto a la hora de evaluarlo, primero será necesario definir una estrategia apropiada de CRM que encaje con la estrategia del negocio global y, sólo entonces, podremos tener en cuenta cuáles son los elementos que componen el CRM de esa empresa y cuándo éste se considera implantado con éxito, como señalan Brewton y Schiemann (2003).

Por todo ello, podemos definir el CRM como una estrategia de gestión de relación con los clientes que permite a los negocios desarrollar una estrategia de diferenciación, y cuyo éxito requiere, no sólo la tecnología adecuada, sino también recursos y capacidades relativos a los procesos y a las personas que la posibiliten.

Por otra parte, es necesario delimitar el concepto de CRM respecto a otros conceptos. A lo largo de las pasadas tres décadas, Marketing Relacional (del inglés, *Relationship Marketing* o RM), CRM y otras formas de gestión sistematizada de las relaciones han sido objetos de amplios desarrollos. Sin embargo, existe una considerable confusión entre los académicos y la literatura de gestión empresarial sobre las diferencias y las implicaciones de utilizar cada una de estas aproximaciones para la efectiva gestión del cliente. Los términos RM y CRM han sido utilizados de forma intercambiable (Parvatiyar y Seth, 2001) pese al hecho de que muchos, incluyendo a Frow *et al.* (2011) están de acuerdo con Zablah *et al.* (2004b) en que el marketing relacional y el CRM son fenómenos distintos.

En una revisión de las diferencias conceptuales entre los términos CRM, marketing relacional y gestión del cliente (del inglés, *customer management*), Frow y Payne (2009) definen estos términos y subrayan las diferencias clave entre los mismos. Sus definiciones, desarrolladas desde la literatura académica y la investigación de campo con ejecutivos, pueden ayudar a clarificar la distinción entre estos términos. Así, de acuerdo con estos autores, el marketing relacional hace referencia a la gestión estratégica de las relaciones con múltiples *stakeholders*<sup>8</sup>. Este punto de vista cada vez se apoya más en la literatura

---

<sup>8</sup> El término *stakeholders* fue introducido por Ed Freeman en el lenguaje de la estrategia, la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa. Aunque su primera acepción es definida por este autor en 1983, ha ido evolucionando y siendo redefinida por su creador haciendo referencia a aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización, pudiendo distinguirse varios tipos según tengan una influencia directa o indirecta (Freeman, 2004).

sobre el tema (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Doyle, 1995; Gummesson, 1995). Srivastava, Shervani y Fahey, (1999) definen CRM como la actividad que dirige a todos los aspectos de identificación de los clientes y construcción y desarrollo de la relación con éstos. Boulding *et al.* (2005) utilizan una definición similar, poniendo énfasis en los procesos de integración a lo largo de las distintas áreas de la empresa y utilizando, cuando sea apropiado, herramientas tecnológicas. La gestión del cliente, por su parte, representa la parte del CRM que hace referencia a la gestión táctica de las interacciones y transacciones con el cliente.

En la Figura II.1 se refleja esta diferencia entre los tres conceptos, poniéndose de manifiesto la amplitud y el alcance de unos respecto a otros. Mientras el marketing relacional incluye la gestión estratégica de las relaciones con todos los stakeholders relevantes, el CRM sólo incluye las relaciones con uno de ellos: los clientes. Por su parte, mientras el CRM se ocupa de la gestión estratégica de dichas relaciones con los clientes, la Gestión del Cliente alude sólo a aspectos tácticos y de implantación. Frow *et al.* (2011) mantienen que la falta de claridad de estas definiciones ha tenido un impacto negativo en la implantación exitosa del RM y del CRM más tecnológico.

**Figura II.1**

Delimitación de algunos conceptos



- Marketing Relacional: gestión estratégica de las relaciones con todos los *stakeholders* relevantes.
- CRM: gestión estratégica de las relaciones con los clientes, incluyendo el uso adecuado de tecnología.
- Gestión del cliente: gestión táctica e implantación de las interacciones con los clientes.

**Fuente: Frow y Payne (2009)**

### 2.3.- Tecnología CRM

Aún cuando, como se ha expuesto con anterioridad el CRM es mucho más que una tecnología, es importante delimitar qué se entiende por tecnología CRM ya que es uno de sus elementos esenciales. Podemos considerar con Reinartz, Krafft y Hoyer (2004) que el uso de la tecnología CRM equivale al grado con que las firmas utilizan el soporte de la tecnología de la información para gestionar las relaciones con los clientes de forma efectiva. Es más, podemos enfocarnos, específicamente, en cuatro actividades de la tecnología CRM: soporte de ventas, soporte de servicio, soporte de análisis y soporte de acceso e integración de datos. Se incluirán por tanto la recogida, integración y análisis de los datos del cliente. Este es el papel que, en general, realiza la tecnología CRM para dar soporte a las áreas de marketing, ventas y servicio al cliente (Meuter, Ostrom, Roundtree y Bitner, 2000; Speier y Venkatesh, 2002; Jayachandran *et al.*, 2005).

Dada la amplitud y la constante evolución del concepto, en la práctica, será difícil establecer su contenido, dependiendo de los distintos sectores y usuarios, de sus prioridades y de las cantidades disponibles para financiar la inversión (Foss *et al.*, 2008). En cualquier caso, como sugieren Raman *et al.* (2006) las aplicaciones de sistemas CRM pueden clasificarse en operacionales y analíticas. El CRM operacional tiene como objetivo reducir los costes operativos mientras permiten a las áreas funcionales aportar un mayor valor al cliente. Abarca las aplicaciones de automatización de fuerza de ventas (en inglés, *Sales Force Automation*, SFA), marketing y soporte de cliente. Su propósito es dotar a dichas funciones de mayor eficiencia y eficacia. Además, un sistema CRM puede guiar a los vendedores a través de la información relativa al cliente. Esta información puede ser conectada, de forma inmediata, con el *back office* o transferida a otros departamentos funcionales y canales de comunicación de cara a identificar y proveer al cliente con la oferta que le aporte más valor.

En algunos casos los términos SFA (acrónimo del término inglés *Sales Force Automation*, en castellano Automatización de la Fuerza de Ventas) y CRM se han utilizado como intercambiables en la literatura relacionada con las ventas pero, mientras el CRM es una estrategia de negocio, como ya hemos explicado, el término SFA hace referencia únicamente a una herramienta tecnológica y, en todo caso, a una de las posibles herramientas tecnológicas que conforman las posibles aplicaciones de los sistemas CRM. Los SFA se han posicionado en la literatura relacionada con la fuerza de ventas como una

herramienta muy poderosa para incrementar su productividad (Hise y Reid, 1994). Sin embargo, la investigación en estas aplicaciones como parte del CRM es muy limitada (Ingram, LaForge y Leigh, 2002), a pesar del hecho de que la mayoría de implantaciones de CRM constituyen una gran inversión para las organizaciones de ventas y son un fracaso a la hora de ser aceptadas por la propia fuerza de ventas (Speier y Venkatesh, 2002).

El CRM analítico hace referencia a las tecnologías que agregan la información del cliente y analizan los datos para mejorar las decisiones y acciones relativas a la gestión empresarial. Está basado en tecnologías tales como el almacenamiento de datos y la minería de datos. Idealmente, las bases de datos de clientes deben ser accesibles por todos los departamentos relevantes en la relación con éste, como ventas, servicio al cliente o marketing. El CRM analítico conforma la base para la planificación y evaluación de las campañas de marketing y ayuda a cuestiones relacionadas con la venta cruzada o el aumento de las ventas.

Por otra parte, puesto que los distintos sectores y usuarios tienen diversas prioridades y distintas cantidades para financiar las inversiones de CRM, su contenido será diferente en cada organización (Foss *et al.*, 2008). De acuerdo con estos autores, existe una amplia variedad de contenidos que pueden ser incluidos o no en los proyectos de CRM, dependiendo del mercado, sector o empresa. Todos estos contenidos han ido aumentando a lo largo de los años, con el desarrollo de múltiples funcionalidades adicionales. Pensemos, solamente como ejemplo, en todo aquello que tiene que ver con la analítica de datos y el planteamiento del actual Big Data<sup>9</sup>, que comienza a incluir cuestiones tan diferenciales como las relacionadas con la web semántica<sup>10</sup>, entre otras.

---

<sup>9</sup> El análisis es la última capa de cualquier sistema de Big Data. Así, a la hora de referirse al análisis como herramienta para utilizar los datos y la información en la toma de decisiones, algunos autores (Esteves y Curto, 2015) distinguen entre analítica de negocio, inteligencia operativa y *Business Intelligence*. La analítica del negocio, se refiere a las habilidades, tecnologías y prácticas para la exploración interactiva continua y la investigación del rendimiento anterior de una organización para generar conocimiento y guiar la planificación del negocio. Por su parte, la Inteligencia operativa es una categoría de análisis dinámico en tiempo real que da visibilidad sobre los datos, los eventos y las operaciones del negocio. Finalmente, el *Business Intelligence* (también conocido por sus siglas BI y traducido al castellano, Inteligencia de Negocio) hace referencia a aquellos conceptos y métodos destinados a mejorar la toma de decisiones del negocio a través del uso de sistemas de apoyo.

<sup>10</sup> La web semántica (Berners-Lee *et al.*, 2001) propone superar las limitaciones de la web actual mediante la introducción de descripciones explícitas del significado, la estructura interna y la estructura global de los

Por tanto, cuando alguien hace referencia a un proyecto de CRM puede estar aludiendo a cualquiera de los contenidos que se recogen como ejemplo en la Tabla II.2; otros, que van surgiendo y ampliándose a lo largo del tiempo en la medida en que se modifican las necesidades de la empresa, los condicionamientos del entorno o las posibilidades que ofrece la tecnología; o combinaciones de los mismos. Además, cada uno de estos contenidos o funcionalidades, normalmente, exige desarrollos adicionales y esfuerzos de personalización y/o integración diferente, dependiendo también de diversas circunstancias y de la elección del software, por lo que se multiplican las posibilidades y diferencias.

**Tabla II.2**

Algunos contenidos de las aplicaciones que componen los sistemas CRM

Objetivo	Contenidos
<b>Datos de cliente y analítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Archivos de datos de cliente en tiempo real, bases de datos de marketing, <i>data warehouse</i> y <i>data marts</i>.</li> <li>▪ Segmentación de clientes, modelos de propensión, análisis de rentabilidad y otros análisis.</li> </ul>
<b>Marketing y Gestión de Campañas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de campañas de marketing, incluyendo las que se realizan mediante correo electrónico.</li> <li>▪ Gestión de los recursos de marketing.</li> <li>▪ Gestión de eventos y encuestas.</li> </ul>

---

contenidos y servicios disponibles en la WWW. Frente a la semántica implícita, el crecimiento caótico de recursos y la ausencia de una organización clara de la web actual, la web semántica aboga por clasificar, dotar de estructura y anotar los recursos con semántica explícita procesable por máquinas.

Objetivo	Contenidos
<b>Canales de Distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Contact center</i><sup>11</sup> (en castellano, Centro de Contacto) para servicio o ventas.</li> <li>▪ Gestión de SFA y KAM (<i>Key Account Manager</i>)<sup>12</sup>.</li> <li>▪ Soporte y <i>merchandising</i> para sucursales o tiendas.</li> <li>▪ Autoservicio a través de web o móvil o reconocimiento de voz.</li> <li>▪ Servicio de soporte de campo.</li> <li>▪ Gestión de <i>partners</i><sup>13</sup>.</li> </ul>
<b>Analítica e investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decisiones en tiempo real y recomendaciones de la mejor oferta a proponer.</li> <li>▪ Gestión de la experiencia del cliente y mapas de ruta de los clientes.</li> <li>▪ Votación móvil para decisiones en tiempo real y visión interna (<i>insights</i>) en la siguiente decisión.</li> </ul>
<b>Gestión de la distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Chats</i> online y voz sobre internet, <i>click</i> para devolución de llamada y correo electrónico para devolución de llamada.</li> <li>▪ Gestión de casos y gestión de <i>workflow</i> (en castellano, flujo de trabajo).</li> <li>▪ Gestión de colecciones y deudas.</li> <li>▪ Externalización y trabajo de equilibrio de carga.</li> </ul>
<b>Conformidad con la normativa integrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tratamiento justo de clientes.</li> <li>▪ Anti blanqueo de dinero.</li> <li>▪ Conocer a tu clientes.</li> <li>▪ Escalada de quejas y gestión (incluyendo procesos de Defensor del Cliente).</li> <li>▪ Gestión del riesgo y determinación de precios.</li> <li>▪ Otras regulaciones y problemas relativos a quejas específicas (Farma, Telco, ...).</li> </ul>

<sup>11</sup> El *Contact Center* es un centro de contacto con el cliente que, a diferencia de los originarios *Call Center* (en castellano, Centros de Llamadas) permiten la interacción con éste por cualquier medio (teléfono, correo electrónico, chat, ...).

<sup>12</sup> El *Key Account Manager* ( en castellano, Gestor de Cuentas Clave) es la persona del Departamento de Ventas que, como su nombre indica, tiene la responsabilidad de gestionar las cuentas clave de la empresa.

<sup>13</sup> El término *partner* procede del idioma inglés y se emplea para referirse a un socio o compañero en un negocio o ámbito, respectivamente.

Objetivo	Contenidos
<b>Gestión de la cartera de productos y rentabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valoración y gestión de rentabilidad</li> <li>▪ Detección de fraude</li> </ul>

Fuente: Foss *et al.* (2008)

Algunos autores como Kim y Mukhopadhyay (2011) aún van más allá, y no sólo realizan una taxonomía de los sistemas CRM en dos categorías amplias, relacionadas con el objetivo y con el apoyo, sino que además hacen hincapié en que cada una de ellas requieren conjuntos diferentes de conocimientos y recursos para ser implantadas con éxito y éstos varían en función de si las implantaciones se hacen de forma separada o conjunta. Todo ello influye de forma diferente en los resultados económicos de las organizaciones. La primera categoría, relacionada con el objetivo, se asocia con aquello que genera directamente beneficios económicos, debido al incremento del conocimiento del cliente, e incluye la automatización del marketing, el análisis y los módulos de inteligencia de negocio. El denominado CRM de apoyo está asociado con la construcción de relaciones con los clientes para mejorar el servicio e incluyen: *call centers*, negocio electrónico, servicios de campo y módulos de autoservicio.

Mención especial merecen en este apartado dos conceptos que aparecen en la literatura más reciente y que, poco a poco, cobran mayor protagonismo, sobre todo en sectores como el turístico: el eCRM y el Social CRM. Se define el eCRM como un medio de venta, servicio o comunicación con los clientes a través de la web. Por tanto eCRM es una parte del CRM, dado que la web es uno de los canales que la empresa puede utilizar para desarrollar sus estrategias CRM (Dyche, 2001). El objetivo de los sistemas eCRM es mejorar el servicio al cliente, retener a aquellos que sean valiosos para la empresa e incorporar capacidades analíticas a la organización (Romano y Fjermestad, 2003). Siendo más precisos, y siguiendo a autores como Chen, Chen y Kazman (2007), podemos distinguir eCRM (con la e minúscula) como CRM electrónico, es decir, aquel que utiliza internet como medio o canal de comunicación y ECRM (con la E mayúscula) cuando se incluyen sofisticados sistemas de almacenamiento de datos, segmentación y analítica, personalización y sistemas de comunicación multicanal integrados.

El término *social CRM* ha aparecido recientemente para describir la nueva forma de desarrollar y mantener relaciones con los clientes (Greenberg, 2010). Algunos autores lo han definido como la integración de las actividades cara a cara con los clientes, incluyendo procesos, sistemas y tecnologías, con las emergentes aplicaciones de social media para enganchar a los clientes en conversaciones colaborativas y mejorar las relaciones con éstos (Greenberg, 2010; Trainor, 2012). Las organizaciones están reconociendo el potencial del *social CRM* y están realizando considerables inversiones en tecnologías relacionadas con éste en los últimos años. De acuerdo con Sarner, Thompson, Davies y Drakos (2011) el gasto en este tipo de tecnología se incrementó en 2010 en más del 40% y posiblemente habrá superado los 36 billones de dólares en 2017, según las predicciones de Gartner Group. Sin embargo, la eficacia de la tecnología del *social CRM* todavía es bastante desconocida. Como consecuencia, las empresas están dedicándose en gran parte a experimentar con las implantaciones de aplicaciones sociales (Sarner *et al.*, 2011) y lo hacen sin una idea clara de cómo se pueden utilizar estas tecnologías para mejorar sus resultados.

### 3. LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS CRM

#### 3.1. El éxito de la implantación de los sistemas CRM

El éxito o fracaso de los sistemas de información es un tema bien establecido en la literatura, donde encontramos un número muy amplio de modelos genéricos de éxito, testados y desarrollados en los últimos años (Davis, 1989; Delone y McLean, 1992; Seddon, 1997; Rai, Lang y Welker, 2002). Sin embargo, puesto que el CRM es una tecnología de información que posibilita la estrategia de negocio, más que un sistema de información, los modelos previos de éxito de los sistemas de información son insuficientes para indicar si una iniciativa CRM de una empresa ha tenido éxito o fracaso y para determinar porqué.

Además, a la hora de valorar el éxito o fracaso de un proyecto de CRM, resultará difícil reconocer cuándo se considera completado. De acuerdo con Foss *et al.*, (2008), el desarrollo del CRM puede oscilar entre las 16 semanas, en el caso de los desarrollos iniciales; hasta los cinco o seis años en proyectos grandes, problemáticos, con inversiones deliberadamente alargadas y presupuestos por encima de los iniciales. Cuando el CRM se define como el desarrollo de una única función y su integración con sistemas y fuentes de datos existentes con una mínima personalización, los proyectos se desarrollarán

habitualmente en un año desde la toma de decisión. Los desarrollos multifuncionales tardarán entre dos y cuatro años, pero este período se está viendo recortado hasta alcanzar el año (Foss *et al.*, 2008).

Asimismo, deberá considerarse que no todas las implantaciones de CRM persiguen los mismos objetivos. Por tanto, los sistemas CRM pueden, en ocasiones, considerarse implantados o no, en función de éstos y no de la tecnología elegida o de otros factores. Por ejemplo, Langerak y Verhoef (2003) desarrollaron una tipología genérica de estrategias de implantación de CRM. La tipología contenía tres aproximaciones diferentes: la que persigue una relación estrecha con el cliente, la que tiene como objetivo la excelencia operacional y la implantación de CRM a nivel táctico. Cada una de estas alternativas tiene un conjunto diferente de características (orientación, foco, objetivos, métricas, etc.) y, por tanto, la implantación de CRM será considerada también de forma diferente. A todo ello, debemos añadirle las consideraciones respecto al contenido del CRM que se han recogido en el apartado 2.3, correspondiente a la tecnología CRM.

Teniendo en cuenta todo lo planteado, a la hora de analizar el éxito o el fracaso del CRM, la literatura se dirigió, inicialmente, a analizar los efectos sobre los resultados. Para su medición, se basaron en métricas tales como el crecimiento de la empresa (Day y Van den Bulte, 2002; Zahay y Griffin, 2002) y la cuota de mercado (Schoder y Madeja, 2004; Jayachandran *et al.*, 2005); o en otras relacionadas con resultados en la relación con el cliente, como la satisfacción (Stefanou, Sarmaniotis y Stafyla, 2003; Croteau y Li, 2003) y la lealtad del cliente (Colgate y Danaher, 2000; Gustafsson, Johnson y Roos, 2005). Algunos autores (Roh, Ahn y Han, 2005) establecieron incluso relaciones entre ellos, considerando como mediciones intrínsecas la eficiencia de la empresa y la satisfacción del cliente y como consecuencia de éstas, métricas extrínsecas como la rentabilidad de la empresa. Años después, autores como Ku (2014) han seguido sus planteamientos, a la hora de considerar el rendimiento del CRM en el sector hotelero.

Numerosos autores han relacionado los sistemas de información y el CRM con los resultados de la empresa en general, o con el ámbito del marketing en particular. Así, Mithas, Ramasubbu y Sambamurthy (2011), desarrollaron un constructo multidimensional con dos tipos de medidas: rendimiento relativo a la satisfacción del cliente y rendimiento orientado al resultado financiero. Soliman (2011), por su parte, recogió algunos de los estudios más importantes de la relación positiva existente entre el CRM y los resultados de

marketing. Keramati *et al.* (2010) recogieron también numerosos ejemplos de la relación con los resultados empresariales en otras investigaciones. Pero, en cualquier caso, todos ellos siguen la línea anterior, con una combinación de dos o más variables dependientes o independientes a la hora de valorar el éxito de la implantación de sistemas CRM, al igual que ya plantearon Tippins y Sohi (2003) al vincular las competencias en el ámbito tecnológico con los resultados empresariales, donde en el caso del CRM podrían incluirse tanto aspectos vinculados con los resultados generales (rentabilidad y retorno de la inversión) como con la comercialización y el marketing (retención del cliente y crecimiento de las ventas).

Sin embargo, tal y como ya hemos señalado, el CRM requiere una integración interfuncional de procesos, personas, tecnología y aplicaciones (Payne y Frow, 2005) y para que se produzca su implantación no sólo es necesaria una solución tecnológica adecuada. Por tanto, el éxito de este tipo de implantaciones sólo puede ser evaluado utilizando una aproximación holística respecto a sus resultados. En ese sentido, otros autores han realizado aproximaciones distintas (p.e. Becker, Greve y Albers, 2009; Lindgreen, Palmer, Vanhamme y Wouters, 2006; Jain, Jain y Dhar, 2003).

Así, Becker *et al.* (2009) han intentado introducir un conjunto de medidas que capturen los objetivos del CRM no sólo en relación con los procesos que se ven afectados por el mismo, sino también teniendo en cuenta cuestiones tales como el distinto punto de partida que existe antes de la introducción del sistema. No todas las empresas que implantan sistemas CRM parten de una misma situación respecto a su relación con el cliente o a otros aspectos implicados en el éxito del mismo. Incluso, podemos encontrar diferencias, dentro de una misma empresa, en función de la tipología de clientes a la que hagamos referencia. Con este objetivo Becker *et al.* (2009), construyen un sistema de medición que se plantea no sólo respecto a diversas variables (clientes, información, personal, etc.), sino también respecto a diversos estadios y aspectos de las mismas. También Lindgreen *et al.* (2006) evalúan diez elementos, incluidos en las categorías de estrategia, infraestructura y procesos, con la finalidad de tener una visión más completa de los resultados de la implantación del CRM. Con este mismo objetivo, Kim y Kim (2009) utilizan una herramienta tradicional de medición de resultados, el cuadro de mando integral, para analizar el éxito del CRM. Por tanto, la literatura ha realizado importantes esfuerzos a la hora de analizar el punto de vista de las empresas respecto al éxito en la implantación de sistemas CRM. Sin embargo, deben plantearse futuras líneas de investigación que incluyan

el punto de vista del cliente y la actitud de éste ante las actividades de CRM que, en muchos casos, exigen su participación e involucración (Kim *et al.*, 2012) puesto que, todavía, son escasos los trabajos donde se incluya .

Un sistema de medición del éxito de la implantación de sistemas CRM debe recoger una visión global del impacto, tanto en eficiencia como en eficacia, que se produce en toda la cadena de valor de la empresa. Algunas métricas, sobre todo relacionadas con el cliente y los resultados generales de la compañía, pueden ayudarnos a entender el efecto positivo del CRM aunque sin resultar lo suficientemente explicativas de todas las posibilidades que nos ofrece.

### 3.2. Criterios para la determinación del éxito

Las implantaciones de ERPs han sido objeto de numerosos estudios con el objetivo de identificar los factores críticos de éxito (p.e. Holland y Light, 1999; Somers y Nelson, 2001; Akkermans y Van Helden, 2002; Hong y Kim, 2002). Sin embargo, ha sido más recientemente cuando este tipo de estudios, en el ámbito empresarial, han puesto el foco en el CRM (p.e. Abott *et al.*, 2001; Wilson *et al.* 2002; Chen y Popovich; 2003; Croteau y Li, 2003; Kale, 2004; Boulding *et al.*, 2005; Missi, Alshawi y Fitzgerald, 2005; Roberts y Hazard, 2005; Payne y Frow, 2006; Dimitriadis y Stevens, 2008; Foss *et al.*, 2008; King y Burgess, 2008; Ko *et al.* 2008; Stein y Smith, 2009; Finnegan y Currie, 2010; Alshawi, Missi e Irani, 2011; Frow *et al.*, 2011; Garrido y Padilla, 2011 a; Kim *et al.*, 2012). Como en el caso de los ERPs, las implantaciones de CRM son a menudo problemáticas. A la luz de los mismos, existen similitudes entre las implantaciones de ambos sistemas de información pero, también, diferencias derivadas del distinto enfoque de cada uno de ellos (King y Burgess, 2008).

Tal y como pusimos de manifiesto al justificar y delimitar los objetivos del presente estudio, el éxito o fracaso de la implantación de los sistemas CRM no puede atribuirse a un sólo factor (Grabner-Kraeuter *et al.*, 2007; Payne y Frow, 2006; Roberts *et al.*, 2005; Kale, 2004). Inicialmente los investigadores se centraron en razones tácticas, incluyendo la calidad de los datos (Abbot *et al.*, 2001), las habilidades de gestión de proyectos (Ebner *et al.*, 2002) y las habilidades tecnológicas (Croteau y Li, 2003). Sin embargo, más recientemente los investigadores han considerado cuestiones más estratégicas en la

implantación (Dimitriadis y Stevens, 2008; Foss *et al.*, 2008; Boulding *et al.*, 2005; Roberts *et al.*, 2005), tal y como se reflejará en el análisis de los distintos modelos de éxito de CRM en el capítulo 3.

En relación con los datos, es evidente que el reto de gestionar los complejos problemas de calidad de éstos se ha convertido en un importante factor que afecta al éxito del resultado de los esfuerzos en CRM (Friedman, 2009). De hecho, se considera que más de la mitad de los fracasos en proyectos de CRM se producen por la complejidad de la calidad de los datos que están relacionados con el mismo (Kaila y Goldman, 2006). El informe de *The Data Warehousing Institute* (TDWI) recoge que los errores y la escasa calidad de los datos está costando a las empresas de Estados Unidos, alrededor de 611 billones de dólares al año en *mailings*<sup>14</sup> malos y sobrecarga del personal (TDWI Report, 2008). Si a ello le sumamos que, según IBM cerca del 90% de toda la información mundial (*Global Data*) ha sido creada en los últimos años (2012-2013), el reto de los datos cobra mayor importancia.

El CRM está basado en una visión única y definitiva de los clientes que dirige cualquier interacción con ellos y que se extiende a través de las distintas funciones, canales, productos y tipología de datos que puedan estar relacionados con los mismos. El CRM pretende recrear la experiencia de la “tradicional tienda de la esquina” a millones de clientes (Goodhue *et al.*, 2002). El alma del CRM es la habilidad de desplegar el conocimiento en el momento adecuado, en el formato adecuado y a la persona adecuada (King y Burgess, 2008). Puesto que los datos son la base de cualquier iniciativa de CRM (English, 1999; Goodhue *et al.*, 2002; Missi y Alshawi, 2004) es imperativo poner en marcha una estrategia de datos antes de que el proyecto de CRM empiece.

Los investigadores y los directivos han estudiado las relaciones comerciales y el impacto de la calidad de los datos en las aplicaciones de *Business Intelligence*, en general, y en los esfuerzos de las empresas en su conjunto respecto al CRM, en particular. Estos profesionales asumen, a menudo, que existe un lenguaje común que aportan las herramientas de calidad de datos y los procesos y que se desarrollarán, dados los beneficios de incrementar la comunicación en o a lo largo de la organización (Malone, Yates y Benjamin, 1987; Huber, 1990; Goodhue, Wybo y Kirsch, 1992). Sin embargo, existen evidencias de que este lenguaje común de datos lógicos compatibles no existe en un gran

---

<sup>14</sup>El mailing es una herramienta de marketing directo que consiste en el envío de comunicaciones a los clientes.

número de organizaciones que han implantado BI en general y CRM en particular (Nelson, Singhal, Janowsky y Frey, 2001; Goodhue *et al.*, 2002; Eckerson, 2004).

Son muchos los textos que recogen que la pobre calidad de los datos puede tener un impacto grave en el resultado total de la organización (Eckerson, 2002). Incluso las mínimas inconsistencias en la delimitación de los identificadores de las claves del negocio (cliente, producto, atributos de venta, etc.) pueden causar problemas importantes cuando las empresas solicitan información al respecto, ya que estos errores puede extenderse a múltiples sistemas de almacenaje de datos o distintos departamentos de la organización, frustrando la habilidad de ser coordinados (English, 1999).

En lugar de elaborar métodos y programas para conseguir y mantener la calidad de los datos, muchas organizaciones emprenden una estrategia de CRM ajenas a los problemas en la calidad de los datos del cliente (Abbott *et al.*, 2001; Eckerson, 2002) y al esfuerzo que se requiere para mejorar los procesos de calidad de datos que soportan sus aplicaciones de CRM (Ryals y Knox, 2001; Godhue *et al.*, 2002; Siegele, 2002; Millard, 2003; Missi *et al.*, 2005). Como resultado, el problema de la calidad de los datos está apareciendo como uno de los grandes retos en la industria del CRM. La degradación de los datos de clientes alcanza unos ratios del 2% por mes, lo que se traslada a casi un cuarto de la base de datos total de los clientes en un año. (Thompson y Sarner, 2009). Si además tenemos en cuenta la importancia que el e-CRM y el Social CRM están adquiriendo y que, de acuerdo con IDC<sup>15</sup>, en 2015 cerca de 3 billones de personas estarán online y generarán cerca de 8 *zetabytes*<sup>16</sup> de datos, esta variable tendrá todavía más importancia en el éxito de las implantaciones de CRM en el futuro. En los últimos años los datos han cobrado tanta importancia que a los conceptos tradicionales se les han unido otros más complejos relacionados con el citado *Big Data*. Todo ello, toma especial relevancia en diversas áreas de la empresa y va ganando peso a medida que se incorporan posibilidades de obtener datos de diversas fuentes, desde los tradicionales que las organizaciones extraen de sus propios sistemas de información, pasando por otros que pueden obtenerse de internet o las redes sociales, llegando a los

---

<sup>15</sup> IDC es el acrónimo por el que se conoce a la empresa International Data Corporation, subsidiaria de IDG (International Data Group) y especializada en inteligencia de mercado, consultoría y otros servicios en el ámbito de la tecnología, las telecomunicaciones y los mercados de consumo de tecnología. Cuenta con más de 1.100 analistas por todo el mundo y está presente en más de 110 países.

<sup>16</sup> Un *zetabyte* es una unidad de almacenamiento de información cuyo símbolo es el ZB, equivale a  $10^{21}$  bytes.

datos en *streaming*<sup>17</sup> derivados de patrones o del comportamiento y ubicación de los usuarios gracias a sus dispositivos o al denominado “internet de las cosas”.

Así, todos los esfuerzos dirigidos al desarrollo de una estrategia o a la implantación de una cultura de orientación al cliente pueden verse frustrados si no se desarrollan los procesos, las herramientas, el conocimiento y las habilidades necesarias para gestionar la calidad de los datos que nutren al CRM. Para ello debemos, no sólo enfrentarnos al primer problema que encuentran las empresas y que no siempre resuelven adecuadamente, esto es, delimitar cuáles son los datos necesarios, sino también cómo mantenerlos, distribuirlos y desarrollarlos de la forma adecuada.

Respecto al enfoque estratégico, una considerable cantidad de fracasos de CRM pueden atribuirse a la falta de claridad en relación a lo que el CRM abarca, un fallo a la hora de adoptar una definición que explique de forma comprensiva todo su alcance y una falta de marco estratégico para guiar la implantación (Payne y Frow, 2006). Muchos observadores han destacado la falta de enfoque estratégico en las organizaciones y otros, como Reinartz *et al.* (2004) subrayan una falta grave de investigación sobre CRM que asuma un amplio foco estratégico. Thakur, Summey y Balasubramanian (2006) concluyen que la ausencia de una orientación estratégica es la razón principal para los fracasos de CRM y que, muchas implantaciones de CRM, se consideran tácticas, oponiéndose así al carácter estratégico del mismo ya analizado. Grabner-Kraeuter y Moedritscher (2002) sugieren la importancia de un marco estratégico para definir el CRM. Sin embargo, hay pocos intentos para dar esa visión holística y ese marco al CRM.

Buttle (2001) muestra una cadena de valor del CRM que identifica distintos estados de su desarrollo a lo largo de una serie de condiciones que impactan en su implantación y que, aunque no identifica los procesos críticos, dota de una útil lista a tener en cuenta por parte de las empresas. Jayachandran *et al.* (2005) conceptualizan los procesos relacionales de la información y el papel de la tecnología al implantar el CRM. Bohling, Bowman, LaValle, Mittal, Narayandas, Ramani y Varadarajan (2006) proponen que hay dos conjuntos de factores responsables para determinar el éxito del CRM: la idoneidad de la estrategia CRM de la organización y la eficacia de la aplicación.

---

<sup>17</sup> El término *streaming* (en castellano continuo, sin interrupciones o en tiempo real) hace referencia a la distribución digital de multimedia a través de una red de ordenadores, de manera que el usuario consume el producto (generalmente archivos de video o audio) en paralelo mientras que se lo descarga.

De acuerdo con otros autores, una implantación exitosa de CRM requiere atención en cuatro áreas cruciales: estrategia, personas, procesos y tecnología (Crosby y Johnson, 2001; Yim, 2002). Sobre la base de esa perspectiva, Yim, Anderson y Swaminathan (2004) proponen que la implantación implica poner foco en los clientes clave, organizándolos en torno al CRM, gestionando conocimiento e incorporando tecnología. Aún cuando cada uno de estos planteamientos dota de herramientas útiles a los procesos de implantación de CRM, ninguno, tiene una conceptualización holística y basada en los procesos propios del CRM.

Payne y Frow (2005) desarrollaron una conceptualización inter-funcional de procesos para el CRM, sobre la base de una investigación empírica, e identificaron cinco procesos clave que permiten entender la naturaleza multifacética de las actividades CRM.

- Proceso de desarrollo estratégico
- Proceso de creación de valor
- Proceso de experiencia de cliente y desarrollo multicanal
- Proceso de gestión de la información
- Proceso de valoración de resultados

De acuerdo con este planteamiento y, en sentido contrario, otros autores han argumentado que los fracasos de CRM están muy influenciados por la falta de habilidad de las empresas para integrar las tecnologías CRM en sus procesos funcionales (Erffmeyer y Johnson, 2001; Speier y Venkatesh, 2002). Aunque no debemos olvidar que son muchos los argumentos que se encuentran en la literatura cuando se habla del fracaso del CRM.

Day (2000a) sugiere que la principal razón para el fracaso de los proyectos de CRM es la falta de un plan estratégico previo a su implantación. Kale (2004) considera que los siete pecados que conducen a un resultado insatisfactorio de los CRM son: la consideración de las iniciativas de CRM como iniciativas tecnológicas, la pérdida de la visión cliente-céntrica, la insuficiente apreciación del valor del ciclo de vida del cliente, el soporte inadecuado por parte de la alta dirección, la infravaloración de la importancia de la gestión del cambio, el fallo a la hora de realizar la reingeniería de los procesos de negocios y la minusvaloración de las dificultades relacionadas con la minería de datos y la integración de datos. El autor, yendo aún más lejos, plantea que la mayoría de ejecutivos no son conscientes de todos

estos problemas, incluso aunque podrían significar un desastre para sus carreras y para sus empresas. Por su parte, Jain, Jain y Dhar (2007) plantean que muchos de estos fracasos se atribuyen al pobre diseño, planificación y medición de los proyectos de CRM e incluyen, como principales barreras para implantar y gestionar los proyectos de este tipo, los siguientes factores: la captura de información errónea del cliente, objetivos poco claros, inapropiada selección y uso de la tecnología, falta de habilidad para integrar gente y procesos, o uso de métricas erróneas o inapropiadas.

Como conclusión podemos destacar que a la hora de abordar la implantación de sistemas CRM es imprescindible que exista claridad respecto a los objetivos y alcance de la iniciativa. Asimismo, es esencial un conocimiento claro, no sólo de las necesidades y cambios tecnológicos derivados de la misma, sino también de los procesos y personas implicadas y, lo que es más, del cambio estratégico que, sólo si así se decide, puede suponer en la empresa.

### **3.3. Las personas como elemento clave en la implantación de CRM**

Como señalamos en el apartado 3.1. sobre el éxito en la implantación de sistemas CRM, no todas las implantaciones de CRM tienen los mismos objetivos (Langerak y Verhoef, 2003). Durante mucho tiempo este tipo de sistemas ha sido utilizado para automatizar procesos relacionados con: la minería de datos, la gestión del conocimiento o los negocios online, entre otros (Ngai, 2005; Swift, 2001). Sin embargo, este tipo de planteamientos no son suficientes si se tiene como objetivo el alcanzar una estrecha relación con el cliente. Así, para una auténtica gestión de las relaciones con el cliente, es necesario alcanzar el conocimiento de sus necesidades. Para ello, se necesita la participación de los directivos de la empresa (Bueren, Schierholz, Kolbe y Brenner, 2005), las comunicaciones cara a cara, que requieren personal de primera línea (Stringfellow, Nie y Bowen, 2004) y una cultura orientada al cliente que debe ser conformada por arquitectos de la organización (Oldroyd, 2005). Por todo ello, las personas son un elemento esencial para la implantación con éxito del CRM. Sin embargo, el creciente interés por la tecnología CRM ha llevado a infravalorar la importancia de las personas en su implantación (Goldenber, 2006) pese a que los clientes, los empleados y los ejecutivos son parte esencial en los procesos del CRM.

Los clientes son uno de los factores clave a la hora de mantener a una organización operando de forma efectiva. Son el elemento esencial, ya que la nutren desde el punto de

vista financiero (Dubinsky, 1999). Desde el punto de vista del CRM, los clientes han sido tenidos en cuenta como objetivo clave del mismo y así, a la hora de valorar el éxito de este tipo de proyectos, se ha puesto de manifiesto la relación entre la estrategia CRM y la satisfacción del cliente, su lealtad o los propios resultados de la empresa (Kamakura, Mittal, Rosa y Mazzon, 2002; Verhoef, 2003; Reinartz *et al.*, 2004; Stein y Smith, 2009;). Estas corrientes de investigación han proporcionado contribuciones valiosas a la hora de ver el nexo entre el CRM y el cliente. No obstante, la mayor parte de los estudios ha dejado de lado al cliente como factor determinante del éxito de este tipo de sistemas pese a que, cada vez, ocupa un lugar más importante en los mismos.

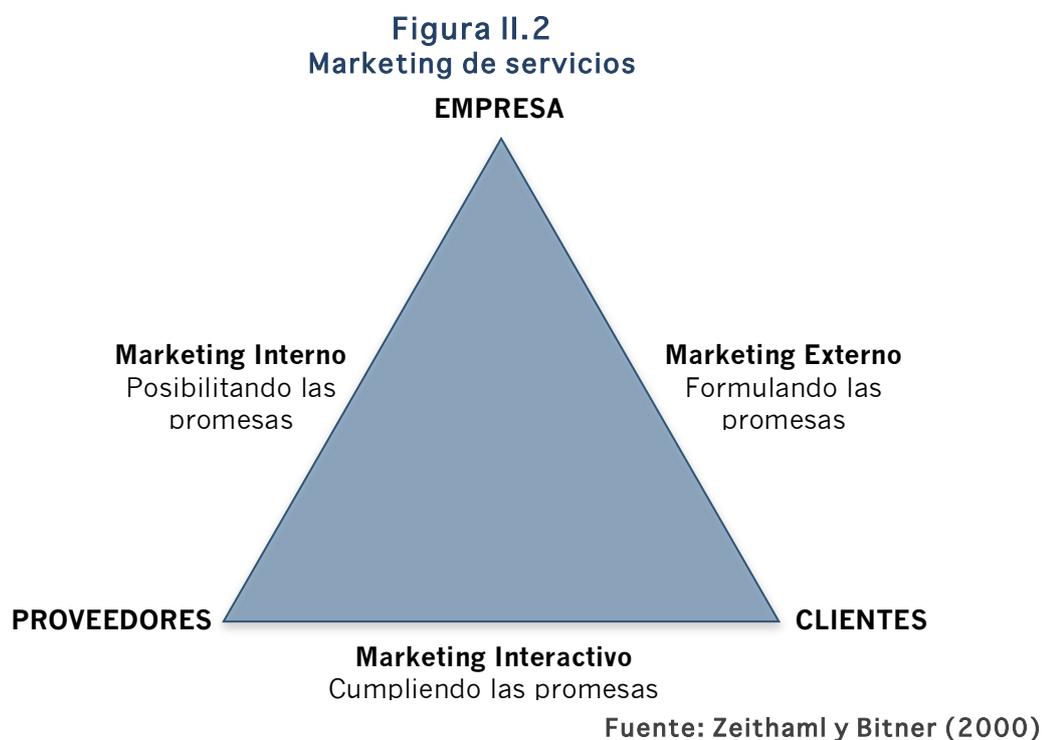
Autores como Kim *et al.* (2012) han trabajado en esta línea planteando el estudio del cliente como requisito para el éxito de la implantación de los sistemas CRM en aquellos casos en los que el objetivo sea alcanzar una relación de largo plazo con éste. En ese sentido, consideran como factores a tener en cuenta cuestiones como: la actitud de los clientes hacia las actividades del CRM, la frecuencia de las actividades derivadas del CRM (llamadas telefónicas desde un *call center*, contacto con vendedores, correo electrónico, programas virtuales a través de internet y otros) o las diferencias entre tipologías de clientes y entre las percepciones de éstos y del personal de las empresas respecto al CRM.

Debe tenerse en cuenta que las experiencias previas juegan un importante papel en la toma de decisiones y, en ese sentido, el CRM debe considerarlas. Con una orientación similar, Shang y Lin (2010) nos proponen que las necesidades del cliente tienen un impacto en los sistemas CRM. Estos autores consideran que, cada vez, es más importante la participación del cliente en los procesos de CRM para que la empresa pueda aprender del mismo, a fin de desarrollar cierto grado de personalización, fidelizar al cliente y proporcionarle una relación más rentable. Kotler y Keller (2006) definen esta participación del cliente en relación con el nivel de compromiso y de respuesta frente a los estímulos de marketing, por lo que también este aspecto es esencial para el éxito del CRM.

Por otra parte, los directivos y el personal de la empresa deben poseer las habilidades para entender, manipular y analizar el conocimiento del cliente y para satisfacer sus necesidades. Esto incluye procesos que no pueden ser llevados a cabo, únicamente, utilizando soluciones tecnológicas, tales como: planificar la estrategia del cliente (Bull, 2003; Rigby *et al.*, 2002), tomar decisiones críticas (Wayland y Cole, 1997), diseñar o mejorar los propios procesos de CRM (Chen y Popovich, 2003), hacer frente a problemas

del cliente (Rigby y Ledingham, 2004), comprender las necesidades del cliente (Stringfellow *et al.*, 2004), manejar las comunicaciones y respuestas personales (Daft y Lengel, 1983; Stringfellow *et al.*, 2004) y construir relaciones de largo plazo con los clientes (Wayland y Cole, 1997). Por tanto, la experiencia de los empleados con los clientes y su conocimiento sobre los mismos se convierten en factores esenciales para el éxito de los sistemas CRM. Shang y Lin (2010) recogen los diversos procesos relacionados con la dirección, la gestión de campañas, la segmentación de clientes, la gestión de las ofertas, la gestión de las oportunidades, la gestión de contratos, la gestión de quejas, la gestión de servicios o la gestión de la satisfacción en la que las personas desempeñan un papel esencial.

Si tomamos como punto de partida los trabajos de adaptación realizados por Zeithaml, y Bitner (2000) (ver Figura II.2), sobre algunos estudios previos (p.e. Gronroos, 1990; Kotler, 1994; Bitner, 1995), en relación con el marketing de servicios, y sobre el planteamiento de algunos autores, vemos que han extendido el triángulo de los servicios para que su representación incluya, de forma explícita, la tecnología, transformando el triángulo en una pirámide (Parasuraman, 1996).



La pirámide indica que el marketing interactivo puede ser el resultado de la interacción que ocurre, en tiempo real, entre los clientes, los proveedores y la tecnología o el

subconjunto de estos tres, con el fin de producir el servicio. Además, plantea que la administración no sólo tiene la responsabilidad de facilitar la prestación de los servicios por medio del personal, sino también los medios para ello a través de los recursos tecnológicos. Finalmente, la pirámide indica que, en ocasiones, la interacción de los clientes se efectuará, únicamente, por medio de la tecnología, por lo cual se requerirán destrezas, habilidades y motivaciones para recibir los servicios de esta manera. Por todo ello, la pirámide plantea un modelo explicativo del éxito de la implantación de la tecnología que puede aplicarse a los sistemas CRM y, aun más en el sector hotelero, considerando como variables principales a las personas y, más concretamente a los proveedores del servicio (personal), los clientes y la organización empresarial.

De este modelo se desprende que las personas son el elemento esencial en la implantación de los sistemas CRM. Por un lado, el cliente, debe considerarse parte, cada vez más importante, del “elemento personal” de la empresa y, por tanto, también irá adquiriendo relevancia su participación en todo lo relacionado con el éxito del CRM. Por otro, los empleados de la empresa deben contar con una cultura de orientación al cliente y poseer las habilidades necesarias para entender y utilizar todas las posibilidades que del CRM se derivan. Los empleados son el elemento clave del CRM porque, en última instancia, la satisfacción de los clientes depende de su orientación y capacidades, de ahí que sea la principal unidad de análisis de este estudio.

Centrándonos, por tanto, en el personal, hay que destacar en primero lugar que tanto los empleados de primera línea como los que no tienen una relación directa con los clientes, son primordiales para el éxito en cualquier organización de servicios, ya que, ellos son el servicio, ellos son la organización a los ojos del cliente y ellos son los profesionales del marketing (Zeithaml y Bitner, 2000). En el caso de la experiencia turística, integrada por una heterogeneidad de servicios, con un output intangible y con indivisibilidad entre prestación y consumo del servicio, también se pone de manifiesto la importancia del capital humano para garantizar la calidad y apuntalar los fundamentos de crecimiento a medio y largo plazo, en un contexto en el que la intensiva relación trabajador-cliente es imprescindible (Juaneda y Riera, 2011).

Además, el personal es parte de la entrega de las actividades de CRM por lo que, aunque los datos, los procesos y los sistemas son críticos, sin una interacción personal apropiada con los mismos, los retornos de la inversión en esta área están en peligro. Por tanto, como

reconocen algunos autores (Boulding *et al.*, 2005) es un tema esencial en la investigación relacionada con la implantación de los sistemas de CRM.

Pese a todo ello, son pocos los autores que han puesto el foco de atención en torno a la dimensión de las personas a la hora de analizar los factores que afectan al proceso de implantación de un CRM (p.e. Ko *et al.*, 2008; Shang y Lin, 2010; Pai y Tu, 2011). Sin embargo, el conocimiento del cliente, que cada vez cobra más importancia, necesita ser comprendido por los gestores del negocio (Bueren *et al.*, 2005). Las comunicaciones cara a cara deben llevarse a cabo por personal de primera línea (Stringfellow *et al.*, 2004) y la cultura de orientación al cliente debe estar conformada por arquitectos de la organización (Oldroyd, 2005). Por todo ello, en este trabajo propondremos un modelo teórico para la implantación de sistemas CRM en el sector hotelero con foco en las personas, concretamente, en los empleados de la empresa. Para el desarrollo de este modelo tomaremos como base la Teoría Unificada de la Aceptación y el Uso de la Tecnología (más conocida por sus siglas en inglés, UTAUT, acrónimo de *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*) propuesta por Venkatesh *et al.* (2003), tal y como explicaremos más tarde en el capítulo IV relativo al Modelo de Investigación e hipótesis de Trabajo.



**CAPÍTULO III**  
**ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN**



## 1.- OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO

Los estudios que vamos a analizar a lo largo de este capítulo proponen modelos de éxito y/o fracaso de los sistemas CRM, o lo que es lo mismo, la determinación de los factores que inciden en su implantación de forma positiva o generan riesgos. La observación y comparación de todos ellos nos será de gran utilidad ya que, nuestro siguiente paso, una vez contemplado el estado actual de la investigación, será plantear nuestro propio modelo.

El análisis se dividirá en dos partes. En la primera, se realizará una revisión de los trabajos en este campo desde 2001 hasta 2008. Para ello, tomaremos como base las revisiones efectuadas por Keramati *et al.* (2013) y Garrido (2008) que incluyen recopilaciones de distintas investigaciones realizadas sobre la materia hasta 2011, tanto de carácter empírico como conceptual. En la segunda parte, se profundizará en la labor desarrollada en el período más reciente (2009-junio 2016) examinándolos de manera especialmente exhaustiva, contemplando tanto la estructura de los modelos como los principales resultados que se obtienen en su validación.

Todo ello nos permitirá obtener una visión general de la evolución de literatura realizada hasta el momento sobre la materia. Además, los estudios del último período serán clasificados en tres grupos. Los dos primeros se establecerán en función de si plantean un modelo general u holístico de factores de éxito en la implantación de CRM, o se centran en algunos aspectos específicos a la hora de realizar su investigación, prestando especial atención a los que se focalizan en las personas, atendiendo a los objetivos de análisis de este trabajo. El tercer grupo estará constituido por aquellos modelos que, específicamente, se hayan aplicado al análisis de la implantación de CRM en el sector turístico o, más concretamente, hotelero.

Finalmente, se obtendrán conclusiones de la revisión realizada que permitirán establecer cuáles son los principales factores para el éxito de la implantación de los sistemas CRM y justificarán la propuesta del modelo conceptual que se establece en este trabajo en los capítulos siguientes.

## 2.- ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN

A lo largo de este capítulo, revisaremos con mayor profundidad los distintos modelos planteados en relación con los factores que deben ser considerados en una implantación exitosa de CRM, desde el año 2001. La observación y comparación de todos ellos nos será de gran utilidad ya que nuestro paso siguiente será proponer nuestro propio modelo, poniendo el foco en la tecnología y las personas y, más concretamente, en algunas de las características de los profesionales involucrados en su implantación, y de la organización en la que se encuentran.

Para la revisión de la literatura se utilizará una doble metodología. De un lado, se realizará un repaso de los trabajos desde 2001 hasta 2008, que aportará una visión general de este primer período. De otro, se llevará a cabo un análisis más profundo de los estudios desarrollados más recientemente (2009-junio 2016), dado que, en los últimos años, el interés por la materia se ha mantenido y ha evolucionado. La mayoría son trabajos de tipo empírico que incluyen encuestas, casos de estudio, entrevistas o información basada en hechos, siendo escasos aquellos de tipo teórico o conceptual. Para la primera parte del período considerado (2001-2008) partiremos de trabajos anteriores, tales como los desarrollados por Keramati, Nazari-Shirkouhi, Monshki, Afshari-Mofrad y Maleki-Berneti (2013) y Garrido (2008). Sus trabajos, además, serán incluidos en este capítulo en los apartados 3.1.7 y 3.3.3, respectivamente, junto con el resto de modelos generales para el análisis de la implantación de CRM y de aquellos aplicados al sector hotelero.

En la segunda parte, correspondiente al período más reciente, se analizarán tanto la estructura de los distintos modelos considerados, como los principales resultados obtenidos en el contexto de su validación. Asimismo, los estudios de este último período serán clasificados en tres grupos (ver Tabla III.1). Los dos primeros se establecerán en función de si plantean un modelo general u holístico de factores de éxito en la implantación de CRM o se centran en algunos aspectos específicos. De estos últimos, consideraremos aquellos que, como nuestra investigación, ponen el foco en las personas. El tercer grupo estará constituido por aquellos que, específicamente, se hayan aplicado al análisis de la implantación de CRM en el sector objeto de nuestra trabajo: el hotelero. Todo ello nos ofrecerá una imagen completa de la evolución de la literatura en torno al CRM y de los planteamientos y argumentos más generalizados, posibilitando extraer algunas conclusiones.

**Tabla III.1**

Algunas investigaciones en relación con la implantación de sistemas CRM  
(2009- junio 2016)

<p><b>Modelos holísticos de factores de éxito</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de Peelen, van Montfort, Beltman y Klerkx (2009)</li> <li>▪ Modelo de Chang, Park y Chaik (2010)</li> <li>▪ Modelo de Flinnegan y Currie (2010)</li> <li>▪ Modelo de Alsawi <i>et al.</i> (2011)</li> <li>▪ Modelo de Meadows y Dibb (2012)</li> <li>▪ Modelo de Wang y Feng (2012)</li> <li>▪ Modelo de Keramati <i>et al.</i> (2013)</li> <li>▪ Modelo de Trainor, Andzulis, Rapp y Agnihotri (2014)</li> <li>▪ Modelo de Navimipour y Soltani (2016)</li> </ul>
<p><b>Modelos con foco en las personas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de Shang y Lin (2010)</li> <li>▪ Modelo de Pai y Tu (2011)</li> <li>▪ Modelo de Kim <i>et al.</i> (2012)</li> <li>▪ Modelo de Baker (2014)</li> </ul>
<p><b>Modelos de factores de éxito aplicados al sector hotelero</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de Daghfous y Barkhi (2009)</li> <li>▪ Modelo de Lo <i>et al.</i> (2010)</li> <li>▪ Modelo de Garrido y Padilla (2011b)</li> <li>▪ Modelo de Mohammad, Rashid y Tahir (2013)</li> <li>▪ Modelo de Sarmaniotis, Assimakopoulos y Papaioannou (2013)</li> <li>▪ Modelo de Josiassen <i>et al.</i> (2014)</li> <li>▪ Modelo de Ku (2014)</li> <li>▪ Modelo de Rahimi y Gunlu (2016)</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

La localización de los distintos modelos se ha obtenido mediante búsquedas en diversas bases de datos. Dado el enfoque sectorial de esta investigación, se han realizado búsquedas específicas en las cinco principales publicaciones del ámbito hotelero y en las tres primeras del sector turístico en general, de los términos CRM, “*customer relationship management*” y “*technology implementation*” (todas ellas en inglés, dado el idioma de las publicaciones, que se corresponden en castellano con CRM, “gestión de la relación con el cliente” e “implantación de la tecnología”, respectivamente). Para ello, se ha tenido en cuenta el trabajo realizado por Gursoy y Sandstrom (2016) desarrollando un ranking actualizado de las publicaciones en materia de turismo y hotelería y poniendo de manifiesto que, algunas de ellas, se han mantenido constantes por su relevancia en los primeros puestos a lo largo de los años. En el ámbito del turismo han destacado en las tres primeras posiciones: *Annals of Tourism Research*, *Tourism Management* y *Journal Travel Research*. En el de la hotelería, por su parte, han ocupado los cinco primeros lugares: *International*

*Journal of Hospitality Management y Journal of Hospitality&Tourims Research, Cornell Hospitality Quarterly, International Journal of Contemporary Hospitality Management y Journal of Hospitality Marketing and Management.*

Esta búsqueda ha puesto de manifiesto que las publicaciones que destacan en el sector hotelero consideran relevante la relación con el cliente. Por lo que tiene importancia, sobre todo en algunas de ellas, la denominada “gestión de la relación con el cliente”. Sin embargo, no otorgan la misma importancia al CRM, por lo que, posiblemente, no estén planteando una visión integral de esta relación, excluyendo aspectos esenciales como la implantación de sistemas de información y tecnología. Además, los pocos trabajos realmente dirigidos a la investigación en materia de CRM están, principalmente, enfocados en el impacto que éste tiene en los resultados financieros, con las consecuencias que pueden derivarse de examinar sólo éstos pero no los motivos de éxito o fracaso de la implantación para su mejora. Esto es, buscando consecuencias, pero no soluciones. En el caso de las revistas del sector turístico, encontramos todavía un menor reflejo de las cuestiones relativas a la gestión de la relación con el cliente y prácticamente nulo del CRM, puesto que ninguno de los artículos se refiere realmente a éste y sólo alguno de ellos (principalmente el de Vogt, 2001) lo incluye junto con otros temas. Dado el planteamiento de nuestra investigación, no queremos dejar de destacar que pese a la escasa relevancia de la tecnología relacionada con el cliente en estas publicaciones, se incluye un artículo que aplica la UTAUT a la intención de la compra online (San Martín Gutiérrez y Herrero, 2012). En las Tablas III.2 y III.3 se refleja el número de artículos que aparece en cada una de las citadas publicaciones mediante las búsquedas de los términos: CRM, “customer relationship management” y “technology implementation”.

Tabla III.2

Análisis de las principales publicaciones hoteleras en materia de CRM, Gestión de la Relación con el Cliente e Implantación de Tecnología (2010- junio 2016)

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
Int. Journal of Hosp. Manag.	CRM	1	2	7	4	2	4	2	22
	Cust. Relat. Manag.	68	95	111	138	117	1109	72	1710
	Tech. Impl.	10	15	23	19	17	18	18	120
Journal of Hosp. & Tourism Research	CRM	-	-	1	-	2	-	-	3
	Cust. Relat. Manag.	-	-	2	2	3	1	2	10
	Tech. Impl.	-	-	-	-	-	1	-	1
Cornell Hospit. Quarterly	CRM	4	-	1	1	3	-	1	10
	Cust. Relat. Manag.	3	2	-	3	6	4	2	20
	Tech. Impl.	-	-	-	1	-	-	1	2
Internat. Journal of Cont. Hosp. Manag.	CRM	3	2	1	2	3	-	2	13
	Cust. Relat. Manag.	53	42	43	53	63	85	71	410
	Tech. Impl.	13	20	17	9	21	33	30	143
Journal of Hospital. Market. and Manag.	CRM	-	1	3	1	2	1	2	10
	Cust. Relat. Manag.	37	25	28	30	29	33	43	225
	Tech. Impl.	12	11	11	11	13	11	11	80

Fuente: Elaboración propia

**Tabla III.3**

Análisis de las principales publicaciones turísticas en materia de CRM, Gestión de la Relación con el Cliente e Implantación de Tecnología  
(2010-junio 2016)

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
<b>Annals of Tourism Research</b>	CRM	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cust. Relat. Manag.	13	20	23	24	21	11	15	127
	Tech. Impl.	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Tourism Manag.</b>	CRM	1	2	5	3	2	6	4	23
	Cust. Relat. Manag.	49	69	70	71	72	106	113	550
	Tech. Impl.	-	-	-	1	-	-	-	1
<b>Journal of Travel Research</b>	CRM	2	3	1	2	1	1	3	13
	Cust. Relat. Manag.	4	4	3	4	2	1	4	22
	Tech. Impl.	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

### 3.- REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LOS FACTORES DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS CRM

Tal y como se ha señalado, para la primera parte del período considerado (2001-2009) partiremos de trabajos anteriores, tales como los desarrollados por Keramati *et al.* (2013) y Garrido (2008) que nos aproximarán, de forma general, a la labor investigadora hasta ese momento (ver Tabla III.4). El análisis de los trabajos posteriores ha sido elaborado para esta investigación, de forma exhaustiva y se detalla cada uno de ellos a continuación.

En cualquier caso, es necesario realizar algunas precisiones respecto a todos los modelos que van a ser examinados:

- Se refieren a contextos tanto culturales como organizativos diferentes. De hecho, aluden a sectores, tamaños de empresas e, incluso, países distintos.
- El punto de partida no es similar en todos ellos. Puesto que, como ya hemos reflejado en capítulo II (en su apartado 3, correspondiente a la implantación de Sistemas CRM), la delimitación del concepto de “implantación” en el caso del CRM es difícil de situar en un momento temporal concreto. Además, también es complejo delimitar unas características concretas de las aplicaciones a considerar.
- Incluyen factores diferentes y combinaciones distintas de los mismos, tanto por la diversidad de planteamientos (p.e. holístico, enfocado en una tipología concreta de éstos, centrado en un sector) como por la dificultad de presentar un modelo completo.
- No todos consideran la misma definición de CRM o, por ser más precisos, el mismo contenido a la hora de considerar la implantación del CRM. De hecho, como señalan autores como Kim y Mukhopadhyay (2011) cada categoría de tecnologías CRM requiere un diferente conjunto de conocimientos y recursos para el éxito en su implantación y tienen consecuencias distintas en los resultados que se obtienen, por lo que puntos de partida diferentes pueden dar lugar a resultados o conclusiones diferentes.

Tomando en cuenta todas estas consideraciones, pasamos a analizar los factores clave reflejados en los modelos más antiguos y, además de éstos, la estructura de los modelos y los principales resultados obtenidos, en cada contexto, en los más recientes.

Tabla III.4

Factores clave para los proyectos CRM en trabajos publicados de 2001 a 2008

Autor	Contenido de la investigación	Factores considerados
Ryals y Knox (2001)	Determinación de los factores de riesgo en la implantación del CRM en múltiples sectores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de cultura de orientación al cliente o de cambio hacia ella.</li> <li>▪ Debilidad en los sistemas de comunicación interna y baja calidad de la información interna.</li> <li>▪ Falta de coordinación estratégica entre los recursos humanos y el CRM.</li> <li>▪ Conflictos interfuncionales.</li> </ul>
Ryals y Payne (2001)	Estudio de la adopción y uso del CRM en sector de servicios financieros, proponiendo un marco conceptual que recoge los factores críticos a considerar en su adopción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de coordinación estratégica entre los recursos humanos y el CRM.</li> <li>▪ Insuficientes fondos para los proyectos de CRM.</li> <li>▪ Incorrecto conocimiento por parte de la dirección de los beneficios estratégicos y operativos del CRM.</li> <li>▪ Conflictos interfuncionales.</li> <li>▪ Ambigüedad en los objetivos de la implantación del CRM.</li> </ul>
O'Malley y Mitussis (2002)	Revisión de algunos riesgos en los proyectos de CRM basados en la cultura de la organización en múltiples sectores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inmadurez de la organización en sistemas y tecnologías de la información.</li> <li>▪ Falta de cultura de orientación al cliente o de cambio hacia ella.</li> </ul>
Rigby <i>et al.</i> (2002)	Presentación de cuatro importantes peligros en los proyectos de CRM en múltiples sectores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debilidad de la estrategia de cliente.</li> <li>▪ Falta de estructura organizativa y de organización cliente-céntrica.</li> <li>▪ Debilidad en la estrategia de interacción con el cliente.</li> <li>▪ Debilidad en la selección de la tecnología más adecuada.</li> </ul>

<p>Tan, Yen y Fang (2002)</p>	<p>Determinación de los factores de éxito de la aplicación de CRM en el entorno de internet, así como en su relación con otras aplicaciones de e-commerce de la empresa, incluyendo el ERP, el SCM y el almacenamiento de datos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia centrada en el cliente.</li> <li>▪ Compromiso del personal.</li> <li>▪ Mejora o rediseño de procesos.</li> <li>▪ Tecnología del software.</li> <li>▪ Infraestructuras de tecnologías de la información.</li> </ul>
<p>Wilson <i>et al.</i> (2002)</p>	<p>Análisis de los factores de riesgo en la implantación de CRM a través del análisis de cinco casos en diversos sectores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inadecuado soporte de la alta dirección en torno al CRM.</li> <li>▪ Inmadurez de la organización en sistemas y tecnologías de la información.</li> <li>▪ Falta de estructura cliente-céntrica de la organización.</li> <li>▪ Insuficiente involucración de los usuarios finales en el diseño de la solución CRM.</li> <li>▪ Debilidad en la metodología de implantación y en la gestión del proyecto.</li> <li>▪ Conflictos inter-funcionales.</li> <li>▪ Falta de cultura de orientación al cliente o de cambio hacia ella.</li> </ul>
<p>Chen y Popovich (2003)</p>	<p>Delimitando los factores de riesgo del e-CRM a través de casos de estudio de su implantación en múltiples sectores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inadecuado soporte de la alta dirección.</li> <li>▪ Debilidad en la capacidad de gestión del conocimiento.</li> <li>▪ Falta de cultura de orientación al cliente o de cambio hacia ella.</li> </ul>
<p>Croteau, A. y Li, P. (2003)</p>	<p>Desarrollo de un test sobre los factores de riesgo en la implantación de CRM en Canadá</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorrecto conocimiento por parte de los directivos del CRM y de sus beneficios estratégicos y operativos.</li> <li>▪ Inmadurez de la organización en sistemas y tecnologías de la información.</li> <li>▪ Debilidad en la capacidad de gestión del conocimiento.</li> </ul>

<p>Chen y Chen (2004)</p>	<p>Análisis de diversas implantaciones de eCRM y de los factores críticos de éxito que afectan a su supervivencia a través del estudio de 180 empresas en 12 sectores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo de la alta dirección.</li> <li>▪ Marketing interno (formación y recompensas).</li> <li>▪ Gestión del conocimiento.</li> <li>▪ Alineación con la estrategia de negocio.</li> <li>▪ Integración de sistemas.</li> <li>▪ Cambio de cultura y estructura de la empresa.</li> </ul>
<p>Cheng y Chin (2004)</p>	<p>Análisis de los elementos clave para la obtención de resultados positivos en la implantación del CRM en empresas de servicios financieros en Taiwan basándose en las relaciones entre recursos y prácticas CRM y sus resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensidad en tecnologías de la información, incluyendo la infraestructura técnica y humana.</li> <li>▪ Capacidad de absorción organizativa o de aprendizaje acumulado del personal.</li> <li>▪ Orientación al mercado.</li> <li>▪ Servicio al cliente.</li> </ul>
<p>Curry y Kkolou (2004)</p>	<p>Propuesta de una herramienta de evaluación del uso del CRM, elaborada a través de casos de estudio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implicación de la alta dirección.</li> <li>▪ Comunicación.</li> <li>▪ Cultura orientada al aprendizaje.</li> <li>▪ Infraestructura de tecnologías de la información.</li> <li>▪ Formación.</li> <li>▪ Disposición de recursos (personas, habilidades, sistemas y presupuesto).</li> <li>▪ Grado de segmentación de clientes.</li> <li>▪ Análisis de patrones de compra de clientes.</li> <li>▪ Comprensión de las motivaciones de compra de los clientes.</li> <li>▪ Objetivos de resultados.</li> <li>▪ Sistemas de <i>feedback</i>.</li> </ul>
<p>Kale (2004)</p>	<p>Revisión de motivos por los que no se alcanzan los objetivos del CRM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escaso conocimiento de los managers de los beneficios estratégicos y operativos del CRM.</li> </ul>
<p>Plouffe, Williams y Leigh, (2004)</p>	<p>Desarrollo de un marco orientado al proceso para la implantación del CRM teniendo en cuenta las diferencias de los <i>stakeholders</i> implicados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Punto de vista compartido en torno a la definición y alcance del CRM.</li> <li>▪ Escasez de sistemas de incentivos para animar a los cliente a interactuar activamente con la organización.</li> </ul>

<p>Yim <i>et al.</i> (2004)</p>	<p>Introducción de cuatro factores de riesgo en la implantación de los sistemas CRM e investigación de sus efectos en múltiples sectores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de cultura de orientación al cliente o de cambio hacia ella.</li> <li>▪ Falta de estructura organizativa cliente-céntrica.</li> <li>▪ Debilidad de la capacidad de gestión del conocimiento.</li> <li>▪ Inmadurez de la organización en tecnologías y sistemas de información.</li> </ul>
<p>Chang, Liao y Hsiao (2005)</p>	<p>Elaboración de un modelo explicativo de los resultados del e-CRM con base en la metodología TOE (tecnología, organización y entorno)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración de la tecnología e-CRM.</li> <li>▪ Análisis de la información de clientes.</li> <li>▪ Activo humano e-CRM.</li> <li>▪ Capacidad de aprendizaje y detección del mercado.</li> <li>▪ Gestión del conocimiento de clientes.</li> <li>▪ Intensidad competitiva.</li> <li>▪ Poder de los clientes.</li> </ul>
<p>Mack, Mayo y Khare (2005)</p>	<p>Delimitación de las condiciones adecuadas para la introducción estratégica del CRM en diversos sectores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambigüedad en los objetivos de implantación del CRM.</li> <li>▪ Inadecuado soporte de la alta dirección.</li> </ul>
<p>Boulding <i>et al.</i> (2005)</p>	<p>Investigación sobre las distintas definiciones de éxito del CRM y los obstáculos que se plantean en el proceso de implantación de éste</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de atención a la confianza y la privacidad del cliente.</li> <li>▪ Falta de criterios para el establecimiento de procesos orientados a resultados.</li> </ul>
<p>Roberts <i>et al.</i> (2005)</p>	<p>Propuesta de un modelo de proceso para la implantación exitosa del CRM y detección de sus principales factores de riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debilidad en la estrategia de cliente.</li> <li>▪ Inmadurez de la organización en sistemas y tecnologías de la información.</li> <li>▪ Ambigüedad en los objetivos de la implantación del CRM.</li> <li>▪ Inexistencia de procesos que orienten al personal a los resultados.</li> </ul>
<p>Roh <i>et al.</i> (2005)</p>	<p>Desarrollo de un modelo de éxito basado factores intrínsecos y extrínsecos a la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajuste de los procesos de interacción con los clientes.</li> <li>▪ Calidad de la información de los clientes.</li> <li>▪ Apoyo al sistema.</li> <li>▪ Eficiencia.</li> <li>▪ Satisfacción de los clientes.</li> </ul>

Sin, Tse y Yim (2005)	Desarrollo de una escala de medición de los resultados financieros y de marketing del CRM en empresas financieras de Hong-Kong	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfoque en los principales clientes.</li> <li>▪ CRM organizativo.</li> <li>▪ Gestión del Conocimiento.</li> <li>▪ CRM tecnológico.</li> </ul>
Raman <i>et al.</i> (2006)	Selección e implantación de un sistema CRM y delimitación de la necesidad de capacidades organizativas para su evitar su fracaso en diversos sectores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de cultura de orientación al cliente o de cambio hacia ella.</li> <li>▪ Debilidad en la selección de la tecnología más adecuada.</li> </ul>
Chalmeta (2006)	Desarrollo de la metodología IRIS <sup>1</sup> para la implantación de CRM en múltiples sectores y determinación de los factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debilidad en la metodología de implantación y en la gestión del proyecto.</li> <li>▪ Percepción insuficiente de la organización y del entorno.</li> <li>▪ Debilidad en la estrategia de cliente.</li> <li>▪ Falta de <i>benchmarking</i><sup>2</sup> respecto a otras organizaciones para definir las métricas de resultados y los beneficios comparables a obtener.</li> <li>▪ Debilidad en los sistemas de comunicación interna y la calidad de la información que se comunica.</li> </ul>

<sup>1</sup> La metodología CRM-IRIS se desarrolló a través de un proyecto llevado a cabo por un grupo de trabajo de la Universidad Jaume I de Castellón con el objetivo de desarrollar y validar una metodología formal para dirigir el proceso de desarrollo e implantación de los sistemas CRM. Puede resumirse en las siguientes fases: gestión del proyecto y pre-requisitos; definición del marco organizativo de la empresa; definición de la estrategia de cliente; diseño de un sistema de evaluación de la relación con el cliente; mapa de procesos; gestión y organización de los recursos humanos; construcción del sistema de información; implantación y monitorización. Estas actividades no necesariamente se realizan secuencialmente y en muchos casos dependen unas de otras.

<sup>2</sup> Según la Asociación Española para la Calidad (AEC), *benchmarking* es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

<p>Lin, Lin, Huang y Kuo (2006)</p>	<p>Evaluación de los factores críticos de éxito del CRM electrónico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia corporativa de cliente y apoyo de la alta dirección.</li> <li>▪ Estrategia tecnológica con una infraestructura tecnológica adecuada y la correcta integración del sistema.</li> <li>▪ Operativa del negocio respecto al personal y a la adecuada gestión del cambio.</li> <li>▪ Establecimiento de un sistema de evaluación de resultados.</li> </ul>
<p>Lindgreen <i>et al.</i> (2006)</p>	<p>Desarrollo de una herramienta para determinar y priorizar los factores de riesgo en la implantación del CRM sobre el caso de estudio de una empresa fabricante de vehículos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debilidad en la estrategia de cliente.</li> <li>▪ Debilidad en la estrategia de interacción con el cliente.</li> <li>▪ Estrategia de marca.</li> <li>▪ Falta de cultura de orientación al cliente o de cambio hacia ella.</li> <li>▪ Falta de coordinación estratégica entre con los recursos humanos.</li> <li>▪ Falta de una estructura cliente-céntrica en la organización.</li> <li>▪ Inmadurez de la organización en tecnologías y sistemas de información.</li> <li>▪ Falta de procesos de orientación a resultados.</li> <li>▪ Debilidad en la capacidad de gestión del conocimiento.</li> </ul>
<p>Payne y Frow (2006)</p>	<p>Desarrollo de un modelo para la implantación del CRM focalizado en la necesidad de componentes interfuncionales en diversos sectores y determinación de sus principales obstáculos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debilidad en la estrategia de cliente.</li> <li>▪ Debilidad en la estrategia de interacción con el cliente.</li> <li>▪ Debilidad en la estrategia de creación de valor.</li> <li>▪ Debilidad en la selección de la tecnología más adecuada.</li> <li>▪ Falta de <i>benchmarking</i> con organizaciones similares para definir criterios de medición de resultados y compararlos.</li> <li>▪ Debilidad en la metodología de implantación y en la gestión de proyectos.</li> <li>▪ Falta de coordinación estratégica entre recursos humanos y el CRM.</li> <li>▪ Insuficiente percepción de la organización y del entorno.</li> <li>▪ Debilidad en los sistemas de comunicación interna y en la calidad del contenido de las comunicaciones.</li> <li>▪ Conflictos interfuncionales.</li> <li>▪ Ambigüedad en los objetivos de la implantación de CRM.</li> <li>▪ No utilización de criterios de resultado interfuncionales.</li> </ul>

<p>Eid (2007)</p>	<p>Estudio en el sector de servicios financieros del análisis de los factores de éxito del CRM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores estratégicos: el apoyo de la alta dirección, la cultura organizativa, el desarrollo de una estrategia CRM, la visión clara del alcance del proyecto y el <i>benchmarking</i>.</li> <li>▪ Factores tácticos: la aceptación de los empleados, la elección del software CRM, su integración con otros sistemas y la formación necesaria.</li> <li>▪ Factores operativos: el plan de implantación del CRM, las medidas de resultado de la estrategia, la personalización, la orientación al cliente y el análisis de los datos.</li> </ul>
<p>Mendoza, Marius, Pérez y Grimán (2007)</p>	<p>Proposición, justificación y validación de un modelo basado en los factores de riesgo de tres aspectos de las estrategias CRM: personas, procesos y tecnología. Delimitación de factores y métricas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de los proyectos CRM en los planes estratégicos de la empresa.</li> <li>▪ Conflictos interfuncionales.</li> <li>▪ Ambigüedad de los objetivos de la implantación de CRM.</li> <li>▪ Falta de coordinación estratégica entre los recursos humanos y el CRM.</li> <li>▪ Debilidad en la estrategia de interacción con el cliente.</li> <li>▪ Inmadurez de la organización en sistemas y tecnologías de la información.</li> <li>▪ Debilidad en los sistemas de comunicación interna y en la calidad del contenido de las comunicaciones.</li> <li>▪ Insuficientes fondos para los proyectos de CRM.</li> </ul>
<p>Battor, Zairi y Francis (2008)</p>	<p>Estudio sobre las capacidades basadas en el conocimiento de los clientes y su impacto en los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión compartida (compromiso de toda la organización).</li> <li>▪ Creación y desarrollo de conocimiento de clientes.</li> <li>▪ Difusión de conocimiento de clientes.</li> <li>▪ Enfoque centrado en los clientes más valiosos.</li> </ul>

<p>King y Burgess (2008)</p>	<p>Desarrollo de un modelo dinámico conceptual para el CRM y la representación de cambios como resultado de los beneficios del CRM y el soporte de la dirección a lo largo del tiempo en diversos sectores. Determinación de los factores de riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inadecuado soporte de la alta dirección.</li> <li>▪ Debilidad en la capacidad de gestión del conocimiento.</li> <li>▪ Debilidad en los sistemas de comunicación interna y en la calidad del contenido de las comunicaciones.</li> <li>▪ Inmadurez de la organización en las tecnologías y sistemas de información.</li> <li>▪ Falta de cultura de orientación al cliente o de cambio hacia ella.</li> <li>▪ Debilidad de los sistemas de retroalimentación sobre la corrección en estrategias y procesos.</li> </ul>
<p>Strauss y Frost (2008)</p>	<p>Determinación de factores de riesgo en el ámbito del e-marketing a través de la implementación de CRM en diversos sectores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambigüedad de los objetivos de la implantación del CRM.</li> <li>▪ Falta de cultura de orientación al cliente o de cambio hacia ella.</li> <li>▪ Falta de conocimiento por parte de la dirección del CRM y sus beneficios estratégicos y operativos.</li> <li>▪ Insuficiente involucración de los usuarios finales en el diseño de la solución final de CRM.</li> </ul>
<p>Wu (2008)</p>	<p>Identificación de los factores posibilitadores del éxito de la implantación del CRM a través del caso de una gran empresa del sector de hardware informático en China</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores humanos relativos tanto al personal como a la dirección: visión de la alta dirección, motivación para la introducción de innovaciones y para vencer la resistencia al cambio; comprensión por parte de todo el personal de la propuesta y de los cambios que supone; y formación y apoyo en posibles personas facilitadoras del proceso.</li> <li>▪ Factores tecnológicos: selección de la tecnología más adecuada a los procesos, frente a la adaptación de procesos que supone la elección de tecnología inadecuada.</li> <li>▪ Procesos de negocio: orientación al cliente; rediseño de procesos que incluyan la retroalimentación del cliente; y medición de resultados que permita un mayor compromiso.</li> </ul>

<p>Cooper, Gwin y Wakefield (2008)</p>	<p>Examen de los efectos de la implantación de sistemas CRM en relación con la actuación de las personas y del equipo y sus percepciones y cooperación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambios en los <i>stakeholders</i> y la alta dirección.</li> <li>▪ Conflictos interfuncionales.</li> <li>▪ Pérdida de la coordinación estratégica entre la gestión de los recursos humanos y el CRM.</li> </ul>
<p>Ko <i>et al.</i> (2008)</p>	<p>Análisis de la influencia de las características organizativas en los procesos de implantación de CRM en el sector de moda coreano, incluyendo tanto aspectos relativos a la empresa y sus productos, como a las características personales de su dirección general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferencias en la percepción de beneficios derivados del CRM. Destacando, por orden de importancia: alentar la recompra, recoger datos del cliente precisos e incrementar la lealtad a la marca.</li> <li>▪ Las principales razones para adoptar una estrategia CRM: la gestión del cliente existente, el incremento de beneficios y la adquisición de nuevos clientes.</li> <li>▪ La principal razón para no adoptar CRM: no identificar su necesidad o sus posibles efectos. Esto también influía en el nivel de implantación.</li> <li>▪ Los desarrollos más frecuentes eran bases de datos, programas de puntos o servicios como atención de quejas.</li> <li>▪ El tamaño de la organización, su estrategia, la madurez de los sistemas de información y los cambios en el sector, el tipo de producto y la edad del CEO ayudan a explicar la decisión de adopción y el nivel de implantación.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Keramati *et al.* (2013) y Garrido (2008) para el período 2001-2008

Abordando ahora el análisis de los trabajos más recientes, comenzaremos con aquellos que plantean una visión holística o integral de los factores de éxito para la implantación del CRM y continuaremos con aquellos que ponen el foco en uno de sus elementos -las personas-, para acabar examinando aquellos que plantean una perspectiva sectorial focalizada en los establecimientos hoteleros.

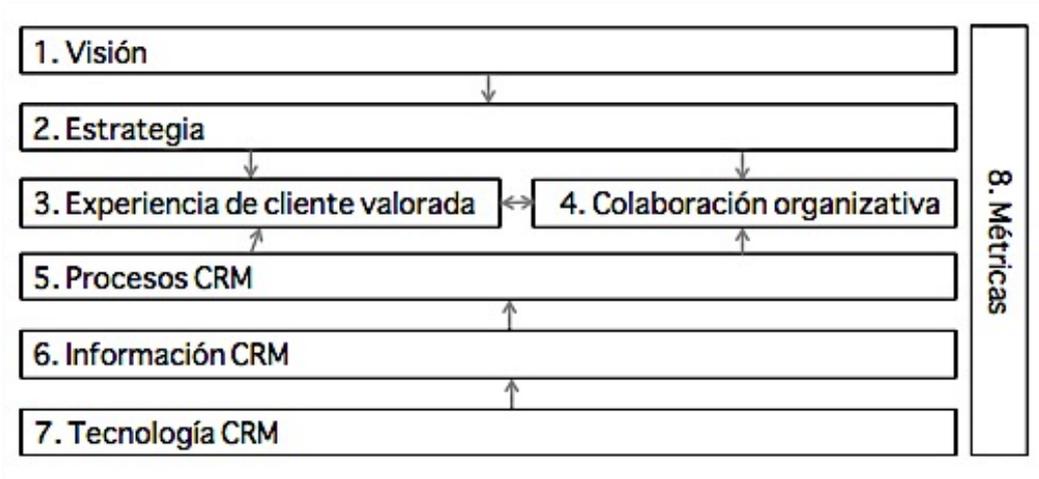
### 3.1.- Modelos generales para el análisis de la implantación de CRM

#### 3.1.1.- Modelo de Peelen *et al.* (2009)

Peelen *et al.* (2009) se basaron en las prácticas identificadas en torno al CRM (Gartner, 2001) y en los trabajos desarrollados por otros autores (Payne y Frow, 2005) para delimitar un modelo de éxito del CRM que cuenta con ocho elementos: visión, estrategia, experiencia de cliente valorada, colaboración organizativa, procesos CRM, información CRM, tecnología CRM y métricas. Para la determinación de las interrelaciones entre los distintos elementos, los autores consideraron que era esencial incorporar la labor de los profesionales del CRM, y lo hicieron a través de distintos mecanismos: talleres en los que se explicaban casos de éxito, artículos escritos por aquellos que trabajaban en contacto directo con el CRM, donde explicaban su fracaso en uno o más proyectos y otras metodologías. En la Figura III.1 se refleja el modelo elaborado por Peelen *et al.* (2009).

**Figura III.1**

Modelo de Peelen *et al.* (2009)



Fuente: Peelen *et al.* (2009)

En el modelo, los autores identifican la visión con el compromiso de la alta dirección con la orientación al cliente como camino para el éxito del negocio. Ésta determina la amplitud y la dirección con la que la organización desarrollará el resto de componentes del CRM. Por su parte, la estrategia describe la forma en que la organización pondrá en práctica dicha visión. Además, consideran de forma separada el denominado componente de la organización y el de la experiencia del cliente, poniendo de manifiesto la necesidad de que exista una

reciprocidad entre las acciones realizadas por la empresa y las acciones de los clientes y viceversa.

El éxito en el CRM también requiere de procesos que configuren un bucle cerrado en torno al ciclo de vida del cliente, información para crear valor y configurar los procesos adecuadamente para dicho objetivo y tecnología que permita capturar, procesar y distribuir toda esa información. Finalmente las métricas aseguran el control de su progreso y su éxito. No se consideraron apropiadas las métricas tradicionales, normalmente ligadas a un área o función de la organización, puesto que en este caso se plantea un entorno interfuncional.

La investigación empírica se dirigió a todas las organizaciones holandesas que habían adoptado sistemas CRM. Dada la amplitud de la definición de éste y de su aplicación en la práctica, eligieron una muestra autoseleccionada, publicando el cuestionario online en páginas web relacionadas con el CRM y ofreciendo a los participantes una valoración individual de sus resultados en CRM en cada uno de los componentes. Se consiguieron 250 respuestas, de las cuales el 49,5% procedían de negocios empresa a empresa en el sector servicios, el 10,4% del ámbito financiero y el 31,5% de otros sectores de servicios. Sólo el 8,6% pertenecían a la industria (construcción, química, agrícola o metalúrgica). Es más, el tamaño medio de las empresas era de 250 empleados y el 47,7% tenían menos de 50, mientras que sólo el 3,6% tenían más de 5.000. El cuestionario incluía algunas preguntas relacionadas con la experiencia de la empresa con el CRM y fue preparado en cooperación con siete expertos procedentes del ámbito universitario, la investigación y la consultoría.

Las principales conclusiones obtenidas fueron que:

- Siete de los componentes explican el éxito en CRM, por lo que Peelen et al. (2009) consideran que es imprescindible poner el foco en: la visión, la estrategia, la información, los procesos, la orientación al cliente, la experiencia valorada de éste y las métricas. Sin embargo, los autores no determinaron el impacto de la tecnología CRM en su investigación.
- Es importante que la estrategia y la visión guíen los procesos y la información CRM.
- La forma en la que los profesionales trabajan juntos para iniciar, construir y retener las relaciones determina los resultados del CRM.

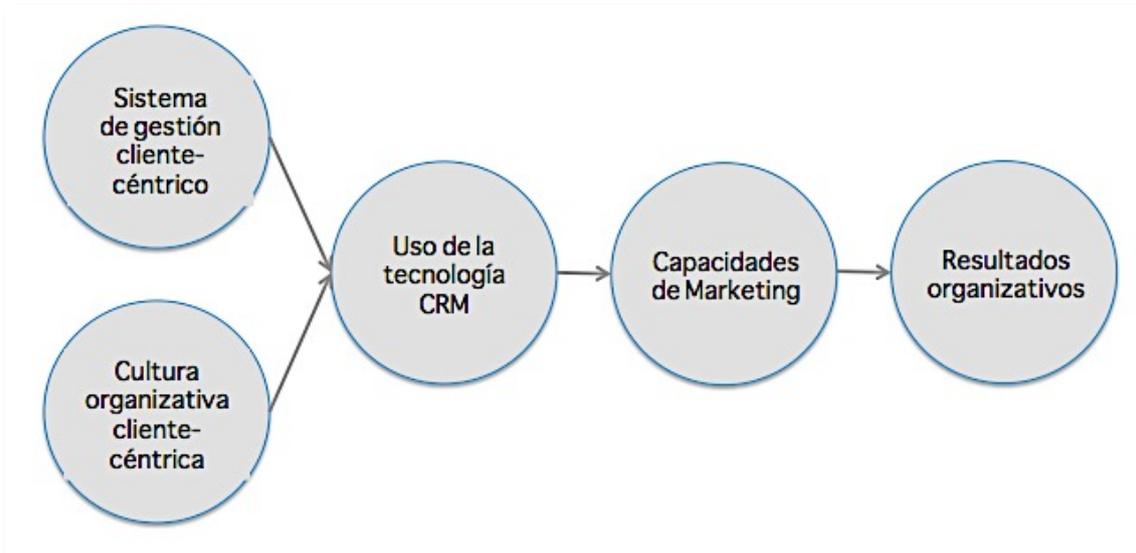
- El modelo se ve beneficiado por entornos con mayor presión competitiva.

### 3.1.2.- Modelo de Chang *et al.* (2010)

En este caso, los autores consideran que la adquisición de la tecnología es necesaria, pero no suficiente, para el éxito del CRM. Por ello, plantean la necesidad de la presencia de otras variables para obtener el máximo retorno de dicha tecnología: la cultura organizativa cliente-céntrica y los sistemas de gestión cliente-céntricos. Hay que recordar que la cultura organizativa cliente-céntrica es aquella que se da en organizaciones con una mentalidad, valores y normas que hacen que la relación con el cliente sea su principal prioridad (Day, 2003) y que requiere que el personal y las unidades de negocio se coordinen en muchos sentidos (Oldroyd, 2005). Por su parte, los sistemas de gestión cliente-céntrica son aquellos por los que la empresa determina cómo organiza su estructura, sus procesos de negocio y sus incentivos para que se concentren en la relación con el cliente (Day, 2003; Jayachandran *et al.*, 2005). Varios autores han defendido que este tipo de sistemas acelera el uso de la tecnología CRM haciendo que los empleados miren a los clientes como el elemento clave en la toma de sus decisiones. En particular, cuestiones como el uso de incentivos basados en métricas relativas a la relación con el cliente incentivan claramente el uso de la tecnología CRM (Day, 2003).

Además, como señalábamos en el capítulo I (en su apartado 3.2 correspondiente al papel de los sistemas y tecnologías de la información) las ventajas competitivas basadas en TI tienen cada vez una vida más corta (Carr, 2003). Aún más, como defienden algunos autores (Chae *et al.*, 2014) pueden desaparecer si no están acompañadas por otros recursos tales como una estructura organizacionativa efectiva, una cultura productiva, y suficientes habilidades para apalancar las necesidades del negocio en los activos de las SI/TI (Acemoglu *et al.*, 2007; Bartel *et al.*, 2007; Mathis *et al.*, 2011). Los autores lo tienen en cuenta en el planteamiento de su modelo y junto a lo ya señalado, incluyen las capacidades, en el sentido que la teoría de recursos y capacidades les otorga (Barney, 1991) y, en concreto, se centran en aquellas relativas al marketing, tal y como las plantean Vorhies y Morgan (2005). En la Figura III.2 se refleja el modelo propuesto por Chang *et al.* (2010).

**Figura III.2**  
Modelo de Chang *et al.* (2010)



Fuente: Chang *et al.* (2010)

Todas las escalas de medición de este estudio se plantearon sobre la base de la literatura preexistente en la materia, adaptándola al contexto de la investigación. Se utilizaron las escalas de Jayachandran *et al.* (2005) para el uso de la tecnología CRM, el de la cultura organizativa y el de los sistemas de gestión cliente-céntricos y las de Morgan, Zou, Vorhies y Katsikeas (2003) y Vorhies y Morgan (2005) para las capacidades de marketing. Puesto que Chang *et al.* (2010) buscaban más la generalización que la idiosincrasia, seleccionaron las principales 500 empresas coreanas, basándose en su volumen de ventas, sin importar el sector al que pertenecieran. El cuestionario se envió a los responsables de CRM y se obtuvieron 209 respuestas.

Se alcanzaron las siguientes conclusiones:

- Existe una relación positiva entre el uso de la tecnología CRM y las capacidades de marketing e, igualmente, entre éstas y los resultados de la empresa. Por tanto, la implantación de tecnologías CRM se traslada también, positivamente, a los resultados empresariales.

- Asimismo, existe una relación directa entre las culturas organizativas cliente-céntricas y el uso de la tecnología CRM y entre los sistemas de gestión cliente-céntrica y el uso de ésta.
- Se relaciona el éxito de la implantación de los sistemas CRM con los resultados organizativos. Para ello, los autores, basándose en los trabajos de Vorhies y Morgan (2005) analizan algunos ítems relativos a la eficacia (crecimiento rápido del mercado y de las ventas, adquisición de nuevos clientes e incremento en las ventas de los clientes actuales) y a la rentabilidad (rentabilidad y ROI superiores y consecución de objetivos financieros) de las empresas en relación con su principal competidor.

### 3.1.3.- Modelo de Finnegan y Currie (2010)

Finnegan y Currie (2010) nos proponen un modelo complejo como consecuencia de su objetivo de incluir todas las variables de éxito en la implantación del CRM. Cuenta con múltiples niveles que explican las interrelaciones entre, también complejas, variables que, a su vez están vinculadas con cuatro grandes factores: la cultura, los procesos, las personas y la tecnología. De cara a integrar los múltiples factores que influyen en este análisis, Finnegan y Currie (2010) incluyen el concepto de *affordance*<sup>3</sup>, en el sentido planteado por Gibson (1977) que alude a las propiedades relacionales y funcionales significativas que tiene el entorno. En la Figura III.3 se muestra el modelo de Finnegan y Currie (2010).

La investigación fue llevada a cabo en dos fases. En la primera se llevaron a cabo dos estudios longitudinales sobre CRM y sistemas de *Supply Chain Management*<sup>4</sup> en entidades de gobierno local y en grandes multinacionales, respectivamente. Los resultados conformaron la base para el marco de varias capas de la estrategia de implantación de CRM. La segunda fase se realiza testando y elaborando el citado marco en la estrategia de implantación de CRM en tres empresas de tamaño medio de distintos sectores, con

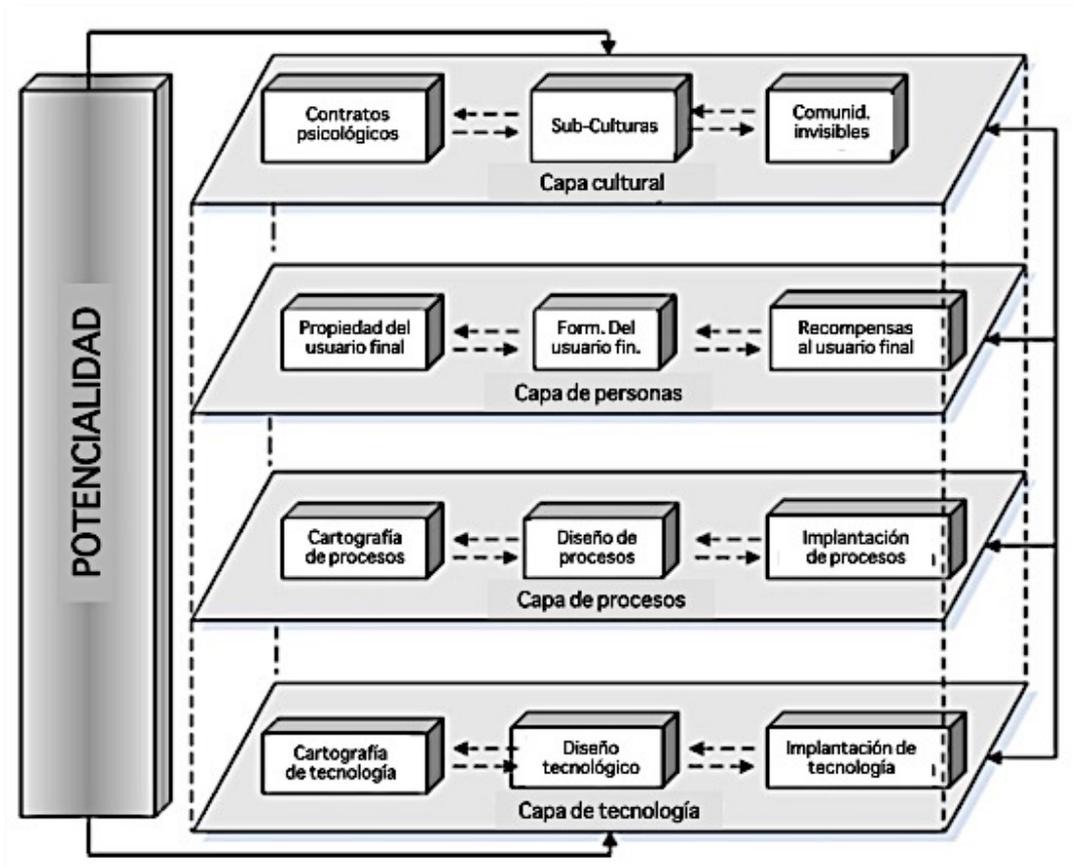
<sup>3</sup> El término "affordance" es de difícil traducción al castellano. En inglés, el verbo "afford" significa, en su primera acepción, "permitirse" (en el sentido que puede tener en la frase "permitirse el lujo"). Sin embargo, en su forma "affordance" se acerca al término castellano de "potencialidad" (en el Diccionario de la Real Academia: capacidad de la potencia, independiente del acto)

<sup>4</sup> El término Supply Chain Management (en castellano, Cadena de Suministro) hace referencia a un conjunto de actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal de flujo del producto, mediante los cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor al consumidor (Ballou, 2004).

distintas características y en diferentes momentos de su implantación de CRM. La antigüedad de estas organizaciones varía entre 12 y 20 años, aunque operan en la misma área, lo que puede constituir, según los propios autores, una limitación para la generalización de sus resultados.

**Figura III.3**

Modelo de Finnegan y Currie (2010)



Fuente: Finnegan y Currie (2010)

Los autores extraen diversas conclusiones:

- En la capa correspondiente a la cultura se presta especial atención a la necesidad de que, para que distintos departamentos – con sus subculturas – trabajen conjuntamente (por ejemplo el de tecnología y sistemas de información y el de marketing), aparezca una persona senior responsable de la estrategia CRM que aporte el equilibrio entre las capacidades tecnológicas y el

objetivo del proyecto. Asimismo, se alude a las diferencias que se producen en cada caso en función de los recursos disponibles, las estructuras de poder, las jerarquías, los procesos existentes e incluso el tamaño de las “comunidades invisibles”, haciendo referencia a las relaciones contractuales psicológicas y a las estructuras sociales y sus relaciones. Finalmente, se hace referencia a la importancia de compartir información y conocimiento que van asociados a un modelo cliente-céntrico. Esto requiere de un cambio cultural soportado por una efectiva comunicación, formación y, en su casos, sistemas de compensación y recompensa que monitoricen los comportamientos.

- En el caso de la capa relativa a las personas Finnegan y Currie (2010) destacan los aspectos relativos a la diversidad de profesionales involucrados en el proyecto: comerciales, profesionales del marketing, proveedores de servicios, analistas de negocio, profesionales de la tecnologías, diversos directivos, que deben colaborar para asegurarse de que la estrategia de CRM está bien definida, puesta en marcha y desarrollada. Incluyen también la importancia de que la dirección apoye el proyecto desde el principio y de que exista un líder del cambio que pueda actuar como facilitador. Asimismo, ponen de manifiesto la dificultad a la hora de ponderar la capa personal en relación con el resto de capas.
- Respecto a la capa de procesos, la clave está en transformar los procesos orientados a producto en procesos orientados al cliente, lo que requiere su rediseño y, posteriormente, implementación.
- Finalmente, la capa tecnológica evidencia la importancia de los datos frente al foco en las herramientas de software al que suelen dirigirse las empresas. Igualmente, se alude a otros factores propios de proyectos de sistemas de información y tecnologías, tales como: un gestor de proyectos, un equipo multidisciplinar (con expertos en negocio, técnicos, usuarios finales y consultores), la definición del alcance y objetivos, la financiación y el acceso a los recursos necesarios o los plazos realistas.
- También se hace referencia a la importancia de la ponderación de las capas y de los elementos considerados y a la interoperabilidad o interrelación entre todos ellos. Como consecuencia, deben eliminarse los solapamientos y esfuerzos que impliquen duplicidades.

- Finalmente, Finnegan y Currie (2010) aluden a las variaciones que se producen a lo largo del tiempo en relación con las distintas variables, su relevancia y su relación.

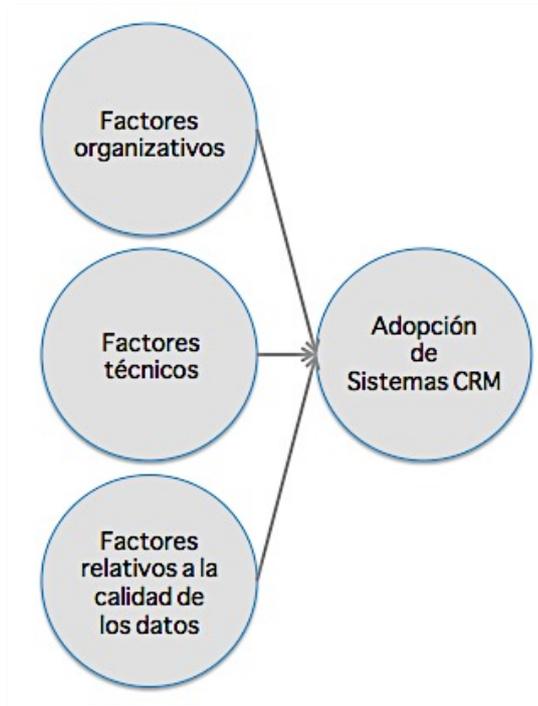
#### **3.1.4.- Modelo de Alshawi *et al.* (2011)**

Alshawi *et al.* (2011) ponen el foco en tres tipos de factores: organizativos, técnicos y relativos a la calidad de los datos. En el ámbito de los factores organizativos toman en consideración: los beneficios, las habilidades tecnológicas del personal, las habilidades tecnológicas de los directivos, el tamaño de la organización, las barreras internas, el apoyo financiero, la estrategia, los objetivos de negocio, la actitud/respuesta al cliente, el gobierno, la presión competitiva, las barreras externas y los proveedores. En cuanto a los factores técnicos tienen en cuenta: las infraestructuras de tecnologías de información y comunicación, los costes de compra, la implementación e integración de éstas, los criterios de selección y evaluación del sistema, su complejidad, su integración, el proveedor del servicio post-venta y los criterios de selección del *software*. Finalmente, en relación con los factores relativos a la calidad de los datos se recogen: las herramientas y procesos de evaluación de calidad de los datos, la evaluación de la calidad de los datos de cliente, la infraestructura de datos de cliente, la clasificación de los tipos de datos de cliente y la clasificación de fuentes de datos de cliente. En la Figura III. 4 se muestra el modelo de Alshawi *et al.* (2011).

La investigación empírica se realiza a través del estudio de 30 casos de pequeñas y medianas empresas situadas en el Reino Unido, mediante entrevistas con aquellos de la organización familiarizados con las iniciativas CRM, preferiblemente en niveles de decisión o gestión (directores de TI, de ventas, de marketing o generales).

**Figura III.4**

Modelo de Alsawi *et al.* (2011)



Fuente: Elaboración propia a partir de Alsawi *et al.* (2011)

Los resultados del análisis fueron:

- La percepción de beneficios fue, inicialmente, uno de los principales atributos a la hora de adoptar un sistema CRM. Sin embargo, tras la implantación del sistema no todos manifestaron disfrutar de beneficios reales. Tal y como se ponía de manifiesto al aludir a la paradoja de las tecnologías de la información y comunicación, en el capítulo I en su apartado 3.2, relativo al papel de los sistemas y tecnologías de la información.
- Las habilidades en tecnologías de la información que se investigaron, tanto a nivel del personal, en general, como a nivel directivo, fueron determinantes a la hora de cumplir con los plazos previstos de implantación. En los casos en los que existían dichas habilidades la adopción de los sistemas se produjo en el tiempo planificado. Sin embargo, en los casos en los que fue necesaria formación se incurrieron en retrasos de entre 2 semanas y 6 meses.
- La investigación se planteó en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, los autores concluyen que los factores que afectan a este tipo de

organizaciones son similares a los de otros. Respecto al tamaño de la empresa, a diferencia de lo que se recoge en otros estudios (Kimberly y Evanisko, 1981; Chen, 2003), éste no resultó ser un factor determinante (Levi, Powell y Yetton, 2001).

- La dimensión de apoyo financiero se ponía en relación con el análisis coste-beneficios pero también se señalaba que, una vez decidida la compra, no era un problema, siempre que fuera posible de acuerdo con las circunstancias de la empresa, ya que además había una gran cantidad de posibilidades a diversos precios en el mercado.
- En cuanto al apoyo de la dirección, no sólo estaba presente, sino que era, en la mayoría de los casos, el origen de la decisión. Todos los directivos pusieron de manifiesto que la adopción del CRM era parte de su estrategia organizativa. Sin embargo, un análisis más profundo mostraba que no todos ellos eran capaces de describir cómo y porqué.
- Los casos estudiados relacionaron la implantación del CRM con el concepto de satisfacción del cliente.
- Por otra parte, aunque existían políticas gubernamentales e incentivos para la adopción de tecnologías y sistemas de información, no tuvieron una clara influencia en la adopción de este tipo de sistemas. Sin embargo, la presión de sus competidores, sí influía directamente.
- En cuanto a los factores técnicos, el coste de adquisición, incluyendo formación e integración, era más importante en relación con qué sistema comprar que con si implantar o no un CRM. Por otra parte, la selección del *software* era complicada debido, precisamente, a la gran variedad de productos disponibles en el mercado y al hecho que no había claridad y acuerdo en cuanto a los criterios de selección. Todos estaban de acuerdo en la importancia de la facilidad de uso de los sistemas de cara a reducir los periodos de implantación y formación.
- Todas las empresas contaban con una infraestructura de tecnologías de la comunicación y la información antes de adoptar los sistemas CRM y, sin ella, la implantación habría sido retrasada. En cuanto a los proveedores, se trataba de una variable que causaba preocupación, pues todos ellos tenían malas, muy malas o ninguna experiencia con el servicio post-venta, que era caro y poco claro.

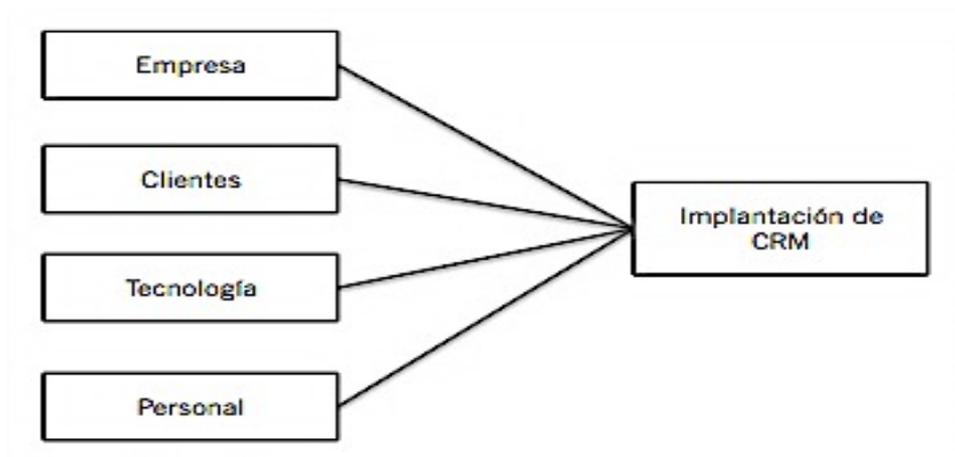
- Finalmente, las variables relativas a la calidad de los datos demostraban múltiples problemas respecto a la definición de los datos, tales como: problemas de datos compartidos, identificadores de cliente únicos, o relacionados con la consistencia y estado de las bases de datos de cliente. Las empresas, por su parte, no eran plenamente conscientes de las habilidades y herramientas necesarias para mantener la calidad de los datos imprescindible para la correcta adopción del CRM. Además, prácticamente ninguna empresa utilizaba datos externos, pues alegaban que les era suficiente con los producidos por su propio negocio pero no existía una base para ese planteamiento.

### 3.1.5.- Modelo de Meadows y Dibb (2012)

Estos autores incluyen entre los factores de éxito para la implantación de sistemas CRM una combinación de dimensiones rígidas (Dibb y Meadows, 2004), como las configuradas por los clientes y la tecnología utilizada, y más flexibles, como aquellas correspondientes a la empresa y su personal, considerando que estas últimas suelen ser las más problemáticas. Cada una de estas dimensiones incorpora a su vez varias características que son asociadas con el progreso en la implantación del CRM y con los grados de sofisticación que éste alcanza. En la Figura III.5 se refleja el modelo de Meadows y Dibb (2012) y en la Tabla III. 5 los ítems incluidos en cada una de las dimensiones, dada la amplitud y variedad de éstas.

**Figura III.5**

Modelo de Meadows y Dibb (2012)



Fuente: Elaboración propia a partir de Meadows y Dibb (2012)

Tabla III.5

Ítems incluidos en las variables del modelo de Meadows y Dibb (2012)

Factores	Ítems incluidos
<b>Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El grado de interés en la gestión de la relación.</li> <li>▪ La creencia en el futuro del <i>one-to-one</i>.</li> <li>▪ La creencia en que una mejor relación con el cliente puede aportar una ventaja competitiva.</li> <li>▪ Canales de distribución <i>online</i> y <i>offline</i> adoptados.</li> <li>▪ Orientación al cliente y acciones de marketing realizadas.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énfasis en el valor actual o potencial del cliente, con foco en el valor del ciclo de vida.</li> <li>▪ Relaciones alcanzadas a través de la integración de la tecnología y del contacto personal.</li> <li>▪ Contacto regular y fácil con el cliente y liderazgo en la actualización de sistemas.</li> <li>▪ Habilidad para anticipar necesidades a través de acciones de marketing.</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprensión de que la información es poderosa y vital para la estrategia.</li> <li>▪ Elevada integración de sistemas y procesos relacionados con los clientes, más que orientados a la contabilidad.</li> <li>▪ Acceso completo a la información del cliente para el personal que gestiona sus peticiones.</li> <li>▪ Bases de datos adecuadas para la gestión de contactos e incorporación de los datos de cada contacto con el cliente que permitan la continuidad de las operaciones.</li> <li>▪ Contactos con el cliente utilizados como oportunidades para la investigación de mercado.</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énfasis en la excelencia y la adecuada comunicación que conecta a la empresa con los clientes.</li> <li>▪ Emponderamiento del personal para tomar decisiones rápidas en relación con los clientes.</li> <li>▪ Recompensas tanto por la retención de los clientes, como por su adquisición.</li> </ul>

Fuente: Meadows y Dibb (2012)

El estudio se focaliza en el sector de servicios en el Reino Unido y, más concretamente, en los de banca y finanzas, servicios profesionales y sector público. Los autores justifican la elección por varios motivos. En primer lugar, en este ámbito existe una amplia adopción de los sistemas CRM. Por otra parte, la relación con el cliente es una importante fuente de

ventaja competitiva en todos ellos. Finalmente, algunos factores como la desregulación de algunos subsectores habían dado protagonismo a la protección y desarrollo de la base de clientes. Se realizó una encuesta con una tasa de respuesta del 10% (113 respuestas válidas) de la que se extrajeron conclusiones completamente distintas, en relación con las barreras a superar, en cada sector.

- En general las empresas profesionales de servicios cuentan con una actitud muy positiva respecto al CRM, tanto por parte del personal como de la organización como conjunto. La cultura de este tipo de empresas es muy flexible en su aproximación a la innovación y el cambio. Además, ponen el acento en el valor del ciclo de vida del cliente más que en las ventas, por lo que la información se considera una herramienta estratégica.
- En el caso del sector financiero, el personal no cree que ese tipo de visión sea realista y deseable y la organización, como conjunto, no cree que el futuro sea este tipo de planteamiento. Es más, existen conflictos de intereses entre las necesidades de los clientes y otros *stakeholders*. Además la cultura es algo inflexible en su aproximación a la innovación y el cambio. El desarrollo de iniciativas está dirigido a conseguir ventas actuales. El énfasis en el caso de la información se pone en el registro, no como algo estratégico. Además, el acceso a la información del cliente está limitado.
- Todavía mayor es el contraste con la casuística general cuando consideramos al sector público. En éste no existe ninguna actitud positiva hacia el CRM y, tanto el personal, como la organización, consideran que no tiene relación con su futuro.

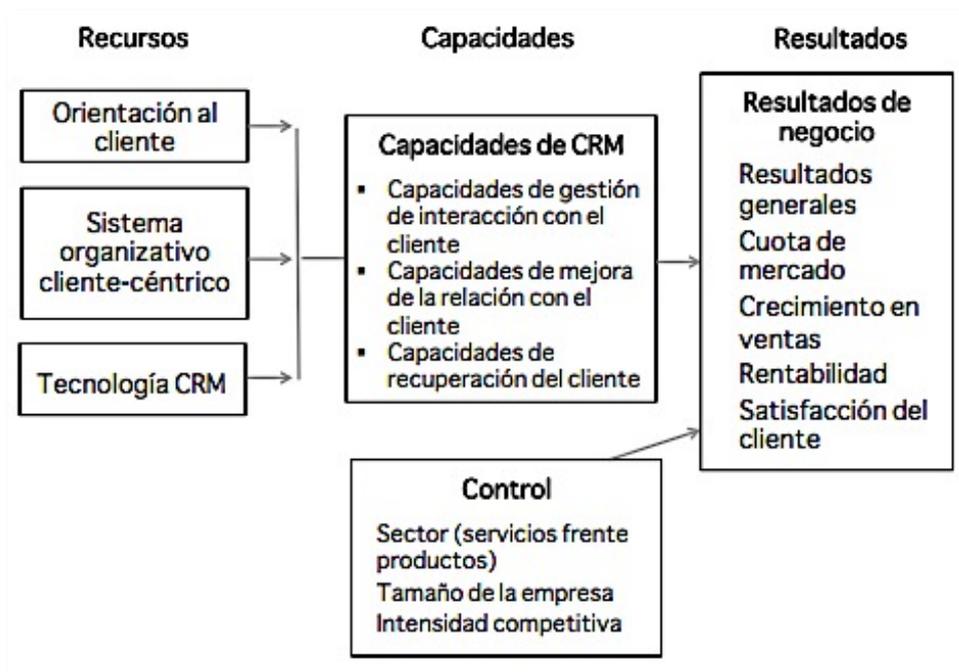
### 3.1.6.- Modelo de Wang y Feng (2012)

Con un planteamiento diferente Wang y Feng (2012) defienden que la solución para superar el fracaso que se produce en muchas empresas, respecto a los programas de gestión de relación con el cliente, pasa por el desarrollo de capacidades de CRM. Para ello, deben combinarse tres tipos de recursos: una cultura orientada al cliente, sistemas organizativos cliente-céntricos y tecnologías CRM. El primero refleja valores, normas de comportamiento y modelos mentales compartidos que pongan el interés del cliente en primer lugar (Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Day y Van den Bulte, 2002). Los

sistemas organizativos cliente-céntricos hacen referencia a los procesos y estructuras e incluyen la organización por grupos de cliente y recompensas para los empleados por la obtención de buenos resultados en las actividades relacionadas con el CRM. Finalmente, la tecnología incluye desde las aplicaciones de *front office* (soporte de ventas, marketing y servicio) hasta el almacenamiento de datos y las aplicaciones de *back office* que permiten integrarlos y analizarlos. La combinación adecuada de todo ello posibilitará el desarrollo de las denominadas capacidades de CRM que los autores del estudio concretan en un constructo multidimensional con tres componentes: capacidades de gestión de interacción con el cliente, capacidades de mejora de la relación con el cliente y capacidades de recuperación del cliente. En la Figura II.6 puede verse el modelo completo planteado por Wang y Feng (2012), incluyendo las variables de control (sector, tamaño de la empresa e intensidad competitiva) y los resultados considerados.

**Figura III.6**

Modelo de Wang y Feng (2012)



Fuente: Wang y Feng (2012)

El desarrollo de la escala de las capacidades comenzó con los planteamientos de los trabajos de Churchill (1979) revisados por un panel de cinco académicos y cinco expertos en CRM que redujeron los 55 ítems iniciales a 30. Después, los trabajos continuaron en tres fases. Tras una extensa revisión de la literatura, Wang y Feng (2012) llevaron a cabo un

test piloto a 100 ejecutivos que acudían a un Programa MBA de una de las principales universidades de China, de cara a explorar la estructura de los elementos que componían las capacidades de CRM. Posteriormente, realizaron una encuesta entre altos directivos en el sector servicios en las cinco ciudades más desarrolladas de China para confirmarlas. Enviaron un total de 1.015 cuestionarios de los que se contestaron 180, considerándose válidos 162 de ellos. En la tercera fase, remitieron cuestionarios a otros 500 directivos de varios sectores seleccionados del Foro sobre CRM celebrado en Shanghai con el fin de valorar la generalización de la escala final y comprobar el marco completo. Se consideraron válidos 72 de ellos (14,40%). Comparando los 162 cuestionarios de la segunda fase con estos últimos no se encontraron diferencias significativas, por lo que se obtuvo una muestra total de 234 empresas de distintos sectores. Para el resto del modelo, Wang y Feng (2012) adoptaron escalas desarrolladas por la literatura anterior. Para la orientación al cliente y los sistemas de organización cliente-céntrica utilizaron la desarrollada por Jayachandran *et al.* (2005), y para la tecnología la elaborada por Reinartz *et al.* (2004).

Los resultados del trabajo son relevantes, tanto por poner el foco en las capacidades de CRM, como por revelar la influencia de los distintos recursos de una forma bastante parecida. Así, la tecnología aparece como el primer factor en importancia pero, los otros le siguen muy de cerca en sus resultados, por lo que los directivos no pueden restar importancia a estos otros recursos. Evidentemente, la investigación presenta limitaciones, no sólo por las características del mercado en el que se desarrolla, sino también por su naturaleza exploratoria. Asimismo, podrían incluirse otras variables moderadoras tal y como plantean los propios autores.

### 3.1.7.- Modelo de Keramati *et al.* (2013)

El modelo desarrollado por Keramati *et al.* (2013) parte de la revisión de la literatura sobre factores de éxito y fracaso asociados a la implantación de sistemas CRM. Tras el análisis de 30 trabajos, los autores identifican 27 factores, de los que seleccionan 22 y, de acuerdo con los planteamientos de King y Burgess (2008), los clasifican en 5 áreas relacionadas con: la organización y su contexto, los *stakeholders* y la alta dirección, la organización del proyecto, los usuarios finales, la monitorización dinámica y la revisión. En la tabla III.6 se recogen todos ellos, organizados en cada una de las áreas citadas.

Tabla III.6

Factores para el éxito de la implantación de sistemas CRM (Keramati *et al.*, 2013)

Áreas	Factores
<b>Organización y su contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción suficiente de la organización y del entorno.</li> <li>▪ Madurez de la organización en SI/TI.</li> <li>▪ Mecanismos de comunicación interna fuertes y calidad de las comunicaciones. Si no existe información para todo el personal sobre la estrategia, objetivos y visión de la organización respecto a la implantación del CRM, el éxito no será posible.</li> <li>▪ Cultura de orientación al cliente o de cambio hacia ésta.</li> <li>▪ Estrategia de cliente sin debilidades en la interacción con el cliente (incluyendo los procesos, los puntos de contacto, el personal implicado y los canales de distribución); la marca, que condiciona los niveles de fidelidad que pueden alcanzarse con los clientes; y la creación de valor.</li> <li>▪ Estructura organizativa adecuada para una organización orientada al cliente.</li> </ul>
<b>Stakeholders y alta dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permanencia de los <i>stakeholders</i> y la alta dirección.</li> <li>▪ Conocimiento correcto por parte de los responsables del CRM de sus ventajas operativas y estratégicas.</li> <li>▪ Inclusión del proyecto de CRM en el plan estratégico de la empresa.</li> <li>▪ Financiación suficiente.</li> </ul>
<b>Organización del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos claros de implantación del CRM.</li> <li>▪ Inexistencia de conflictos interfuncionales.</li> <li>▪ Fortaleza a la hora de seleccionar la tecnología más adecuada.</li> <li>▪ Fortaleza en la metodología de implantación y en la gestión del proyecto.</li> </ul>
<b>Usuarios finales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación estratégica entre la implantación del CRM y la gestión de los recursos humanos.</li> <li>▪ Sistemas de incentivos destinados a que los clientes interactúen activamente con la organización.</li> <li>▪ Inexistencia de descuidos relacionados con la confianza de los clientes y la privacidad.</li> <li>▪ Involucración de los usuarios finales en el diseño de la solución CRM.</li> </ul>

<b>Monitorización dinámica y revisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilización de criterios inter-funcionales de evaluación del desempeño.</li> <li>▪ Utilización de criterios de valoración de la eficiencia y la eficacia de los sistemas CRM relativos a resultados.</li> <li>▪ Sistemas de <i>feedback</i> adecuados para la corrección de las estrategias y los procesos.</li> <li>▪ <i>Benchmarking</i> con organizaciones similares para definir los criterios de resultado a adoptar y compararlos.</li> </ul>
---	--

**Fuente: Elaboración propia basada a partir de Keramati *et al.* (2013)**

Para finalizar el diseño del modelo, los autores se basan en las opiniones de expertos en proyectos de CRM en Irán (proveedores de *software* y consultores), con la finalidad de priorizar y evaluar los distintos elementos que lo componen, aplicando la metodología del proceso de análisis jerárquico –AHP- mejorada con lógica difusa (FAHP). Tras la inclusión de las mismas, Keramati *et al.* (2013) concluyen que:

- Los cambios en los *stakeholders* y en la alta dirección son uno de los factores más importantes. La permanencia de éstos es clave en proyectos de largo plazo.
- El segundo riesgo en importancia para los proyectos de CRM es el conocimiento incorrecto por parte de los responsables del CRM de sus ventajas operativas y estratégicas. Es esencial la formación de los directivos en estos aspectos para que puedan tomar las mejores decisiones y para evitar el cuarto riesgo en importancia del modelo de Keramati *et al.* (2013) que es la ambigüedad en los objetivos del CRM.
- Finalmente, la percepción insuficiente de la organización y el entorno, se erige como el tercer factor de riesgo. Esto es así, porque es necesario antes de iniciar un proyecto CRM conocer la estrategia de la organización, y saber dónde está y hacia dónde se dirige. Incluso, cuáles son los procesos existentes en la organización, por si fuera necesaria la realización de una reingeniería de procesos de negocio previa. Además, es esencial la mejora del conocimiento del mercado.
- Por otra parte, entre los cinco factores con menor importancia se encuentran: la debilidad en la metodología de implantación y en la gestión del proyecto; la no utilización de criterios de valoración de la eficiencia y la eficacia de los sistemas CRM relativos a resultados; la debilidad de los sistemas de *feedback* para la

corrección de las estrategias y los procesos; la falta de involucración de los usuarios finales en el diseño de la solución CRM; y la falta de *benchmarking* con organizaciones similares para definir los criterios de resultado a adoptar y compararlos. Tres de ellos pertenecen a la categoría denominada monitorización dinámica y revisión, por lo que puede deberse a la escasa experiencia del entorno en que se ha desarrollado esta investigación.

### 3.1.8.- Modelo de Trainor *et al.* (2014)

En este caso, los autores nos plantean una visión completa de los factores de éxito para la implantación de sistemas CRM, pero focalizándose sólo en una tipología o parte de ellos: los denominados social CRM. En cualquier caso, los elementos considerados son similares a los de otros modelos, puesto que incluyen los sistemas de gestión centrados en el cliente y el uso de tecnologías. Los primeros, porque aumentan las habilidades de una organización para focalizarse en las interacciones con el cliente, influyen en el desarrollo de procesos de información y, es probable, que influyan en el éxito de las iniciativas de CRM (Jayachandran *et al.*, 2005). En el caso de los segundos, dado el enfoque de la investigación, Trainor *et al.* (2014) aluden a las tecnologías de social media, a las que consideran una nueva herramienta que posibilita a los clientes interactuar con otros clientes y con las propias empresas (Kietzmann, Hermkens, McCarthy y Silvestre, 2011). Así, aplicaciones como *LinkedIn*, *Facebook* o *Twitter*<sup>5</sup> han transformado completamente la relación con los clientes porque tienen el potencial de dar acceso a información sobre éstos, bien

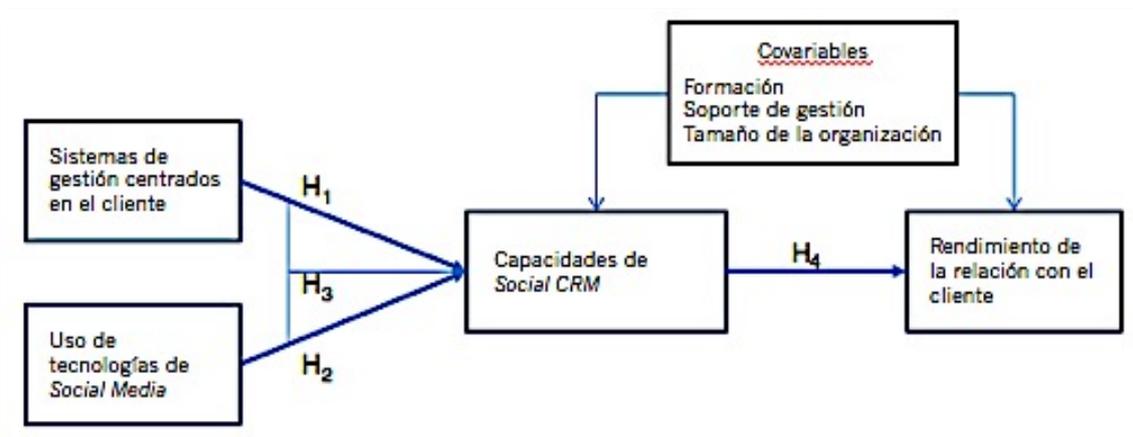
---

<sup>5</sup> LinkedIn es una red social profesional que nació en el año 2002 y se lanzó oficialmente en mayo de 2003. Parte del perfil de cada usuario, que libremente revela su experiencia laboral y sus destrezas. Cuenta con más de 433 millones de usuarios en 200 países. Facebook es una red social gratuita para los usuarios (individuos) que les permite interconectarse para interactuar y compartir contenidos a través de internet. Fue lanzada en 2004 y tiene más de 1.590 millones de usuarios. Twitter es el nombre de una red de *microblogging* que permite escribir y leer mensajes en Internet que no superen los 140 caracteres. El *microblogging* es una variante de los blogs (las bitácoras o cuadernos digitales que nacieron como diarios personales online) cuya diferencia radica en la brevedad de sus mensajes y en su facilidad de publicación (pueden enviarse desde el móvil, ordenador o dispositivos con software de mensajería instantánea). Nació en octubre de 2006 y cuenta con más de 300 millones de usuarios en todo el mundo.

directamente mediante las interacciones con la empresa, bien indirectamente a través de las interacciones cliente-cliente (Agnihotri, Kothandaraman, Kashyap y Singh, 2012). A partir de estos dos factores, los autores consideran que las tecnologías de *social media* necesitan integrarse con los procesos de CRM para dar lugar a una capacidad empresarial que influya en los resultados y, siguiendo las investigaciones previas de Melville *et al.* (2004), proponen un modelo en el que los resultados del CRM se plantean desde la perspectiva de las capacidades de *social CRM*. Al igual que ocurre en otras investigaciones y, tal y como se planteó en el capítulo I, las inversiones en *hardware* y *software* de las iniciativas de CRM, no producen, necesariamente, mejoras en los resultados, sino que muchas veces son necesarias capacidades distintivas que en combinación con los recursos tecnológicos los posibiliten. En la figura III.7 se muestra el modelo desarrollado por Trainor *et al.* (2014), incluyendo las variables moderadoras del modelo (formación, soporte de gestión y tamaño de la organización) y el resultado considerado (rendimiento de la relación con el cliente).

**Figura III.7**

Modelo de Trainor *et al.* (2014)



Fuente: Trainor *et al.* (2014)

La investigación se realizó sobre la alta dirección de una muestra aleatoria de 1.200 empresas localizadas en Estados Unidos y procedentes de un amplio espectro de sectores y tamaños de empresas, dirigidas tanto al cliente final como al negocio empresa a empresa (60,7%), de las que se obtuvieron un 27,5% de resultados válidos. El tamaño medio de la empresa fue de entre 100 y 500 empleados y la media de edad de los participantes en la encuesta fue de entre 35 y 54 años (64,9%). Del estudio se extrajeron varias conclusiones:

- Las inversiones en tecnología de *social media* pueden aportar a las empresas beneficios sustanciales en la gestión de sus relaciones con los clientes. Si bien este tipo de tecnologías, por sí solas, no tienen un efecto directo en los resultados; en su lugar permiten el desarrollo de capacidades que posibilitan atender mejor a los clientes.
- En el caso de las empresas con sistemas de gestión centrados en el cliente, el impacto de las capacidades desarrolladas se multiplicaba y, con ello, los resultados que se producían. Por tanto, las inversiones realizadas en tecnologías de social media deben integrarse con los sistemas existentes.
- El apoyo de los directivos es más importante en el caso de las empresas que se dirigen al cliente final que en el caso de los negocios empresa a empresa, donde los empleados son conscientes de la importancia de la interacción con el cliente.

### 3.1.9.- Modelo de Navimipour y Soltani (2016)

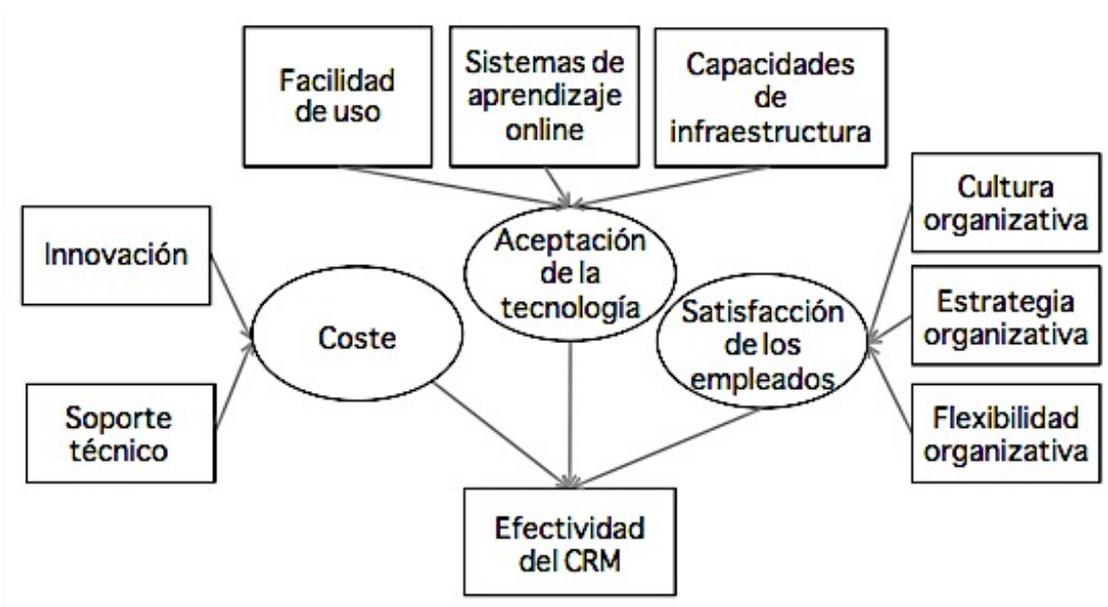
En este caso, dada la importancia que internet ha alcanzado en relación con el cliente en los últimos años, la investigación realizada por Navimipour y Soltani (2016) se dirige hacia el E-CRM. Los autores lo definen como aquel que se da cuando las actividades de identificación, atracción, desarrollo y mantenimiento de una relación con el cliente de éxito a lo largo del tiempo para incrementar su fidelidad y su rentabilidad se desarrollan a través de la red<sup>6</sup>. Si bien el objetivo del E-CRM es similar al del CRM en su conjunto, algunos autores han planteado que cuenta con una serie de características especiales. Como consecuencia, Hwang (2009) plantea algunas peculiaridades respecto a éste en lo relativo al control de la incertidumbre, las normas sociales, la confianza en las innovaciones y la facilidad de uso. Navimipour y Soltani (2016) consideran que existen tres componentes que determinan la efectividad del E-CRM: el coste, la aceptación de la tecnología y la satisfacción de los empleados. Éstos, a su vez, están relacionados con 11 variables, tal y como se reflejan en la figura siguiente III.8 que muestra el modelo completo.

---

<sup>6</sup> No debemos olvidar las precisiones terminológicas realizadas en el capítulo II (Delimitación conceptual del CRM), en su apartado 2.3 (Tecnología CRM) en relación con la diferencia entre eCRM y ECRM. Sin embargo, puesto que estos autores no aluden a esta diferenciación, utilizaremos la terminología y la definición asociada a la misma empleada por ellos para el análisis de su modelo. En cualquier caso, puede considerarse que estamos ante un investigación dirigida al eCRM, puesto que internet aparece como medio o canal pero no se pone de manifiesto que se utilicen sofisticados sistemas de segmentación, analítica, personalización o comunicación multicanal.

Figura III.8

Modelo de Navimipour y Soltani (2016)



Fuente: Navimipour y Soltani (2016)

Los datos para la investigación se obtuvieron de 210 empleados de la Administración de Impuestos del Este de Azerbaijani (Irán), dada la relevancia que el acceso a Internet tiene a la hora de ofrecer servicios electrónicos como el pago de impuestos. En la elección de la muestra se incluyeron tanto hombres como mujeres para, posteriormente, examinar datos relativos a género, edad y nivel de formación. Las principales conclusiones del estudio fueron que:

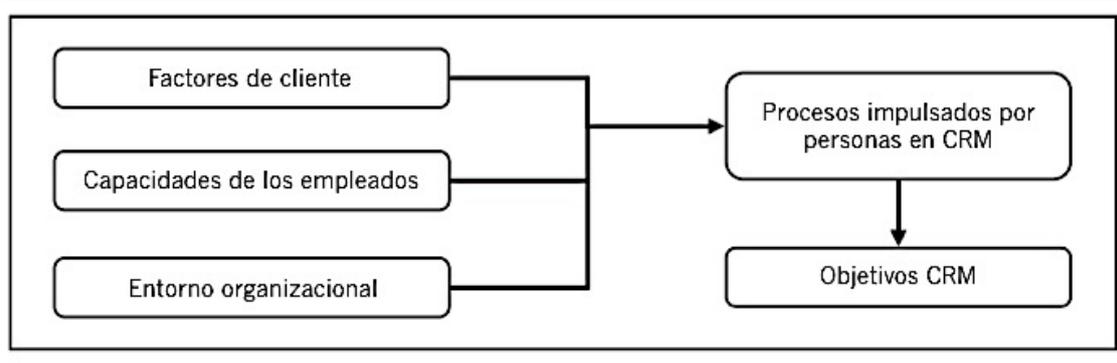
- La innovación y el soporte técnico tienen un efecto significativo en la reducción de los costes por cliente y, por tanto, incrementan la efectividad del E-CRM. En el caso de este último, como plantean los autores, porque puede afectar a la frecuencia y forma en la que los usuarios interactúan con el sistema.
- La facilidad de uso, los sistemas de aprendizaje *online* y las capacidades de infraestructura tienen un efecto significativo positivo en la aceptación de la tecnología y ésta, a su vez, en el incremento de la efectividad del E-CRM.
- Respecto a la satisfacción del personal, tanto la cultura, como la estrategia y la flexibilidad organizativa son elementos relevantes para la efectividad del E-CRM.
- Los factores más relevantes fueron la facilidad de uso, el soporte técnico y las capacidades de infraestructura.

### 3.2.- Modelos con foco en las personas para la implantación de CRM

#### 3.2.1.- Modelo de Shang y Lin (2010)

Shang y Lin centran sus esfuerzos en la implantación del CRM desde la perspectiva de un proceso dirigido por personas, es decir, desde el lado más humano. Este proceso requiere que, tanto los ejecutivos, como el resto del personal, posean las habilidades para entender, manipular y analizar el conocimiento del cliente y satisfacer las necesidades de éste en una organización con una cultura orientada al cliente, utilizando el CRM. También los clientes forman parte de este proceso. Los autores pretenden aportar una perspectiva completa de estos factores personales, por ello analizan los distintos procesos que lideran todos los actores, entre los que se incluyen cuestiones tan variadas como la gestión de campañas, la gestión de clientes potenciales, la gestión de ofertas, el análisis de ventas, la gestión de contratos, la gestión de quejas, la gestión de servicio y la gestión de fidelización. Shang y Lin (2010) introducen en cada una de ellas sus correspondientes actividades. En la Figura III.9 se muestra el modelo propuesto.

**Figura III.9**  
Modelo de Shang y Lin (2010)



Fuente: Shang y Lin (2010)

Para la realización de la investigación se aplicó el método del estudio de casos en dos tipos de empresas: concesionarios de coches y empresas de telecomunicaciones. Se seleccionaron dos organizaciones con características similares en cada uno de estos sectores que, a su vez, tuvieran estructuras similares. Además, en el primero se eligió el mercado del coche de lujo de Taiwan, pues en éste el coche es más que un medio de

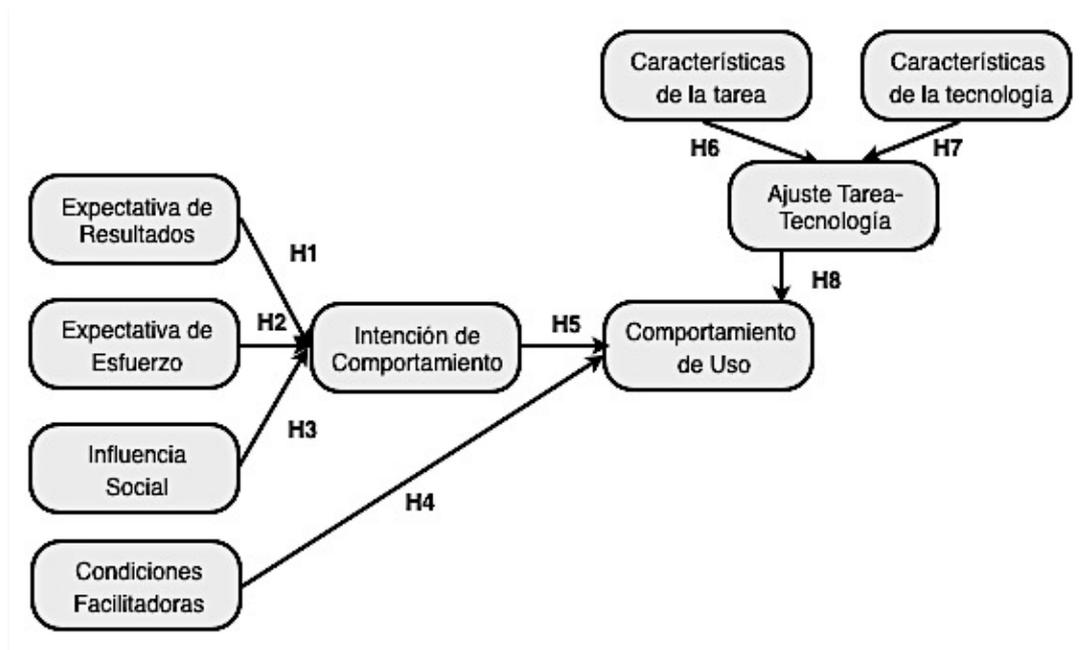
transporte. En el caso de las telecomunicaciones, se aprovechó la extensa información que tiene el sector sobre sus clientes, dado que es un mercado maduro y saturado con una de las mayores penetraciones en el mundo. Los autores concluyeron que:

- Cuanto más emocionales sean las necesidades de los clientes y mayor involucración tengan éstos, más importancia tendrán los procesos personales en el CRM. Además, analizar las necesidades, no sólo funcionales, sino también emocionales de los clientes (Kotler y Keller, 2006), permite a las empresas comprender mejor la experiencia de éstos.
- A mayor experiencia y conocimiento sobre los clientes de los empleados, mayor será la dependencia del CRM respecto a los procesos liderados por las personas. Los procesos clave del CRM están realizados por personas y requieren un claro entendimiento de los objetivos y contenidos de las decisiones clave, así como de la interacción adecuada con el sistema.
- A mayor cultura de orientación al cliente, más relevancia tendrán los procesos personales en el CRM. De hecho, la construcción de una cultura orientada al cliente permite a las organizaciones alcanzar el valor que aporta el CRM.
- Entender, analizar y aplicar el conocimiento del cliente a procesos interactivos puede crear una mayor satisfacción para generar confianza en el cliente.

### 3.2.2.- Modelo de Pai y Tu (2011)

Pai y Tu (2011) plantean un modelo de investigación construido sobre la Teoría de la Aceptación y Uso de la Tecnología (UTAUT) y la Teoría de la Adecuación entre la Tarea y la Tecnología (conocida por sus siglas en inglés TTF, correspondientes a *Task Technology Fit* y desarrollada por Goodhue y Thompson (1995)), tal y como se refleja en la Figura III.10.

**Figura III.10**  
Modelo de Pai y Tu (2011)



Fuente: Pai y Tu (2011)

El análisis empírico se focalizó en el sector de distribución. El motivo fue el hecho de que las empresas taiwanesas han ido transformándose, abandonando la fabricación en favor de los servicios, que ya suponen el porcentaje más importante del PIB. La distribución es el subsector más importante. Se remitieron 430 cuestionarios, con un ratio de respuesta efectiva del 63%. En cualquier caso, las conclusiones de este estudio son limitadas dado que sólo dos empresas participaron en él, pese a que los cuestionarios iniciales se remitieron a las cuatro empresas de Taiwan. Las más importantes son:

- Pese a que en otras investigaciones la expectativa de resultados tiene una influencia positiva en la intención de comportamiento de uso, no era así en ésta. Posiblemente porque, en este ámbito, no tenían influencia las bonificaciones o promociones.
- Sin embargo, al igual que en otros casos, la expectativa de esfuerzo sí tiene un efecto positivo en el comportamiento. Si los miembros del personal perciben que es fácil aprender y utilizar el CRM están más motivados. Es más, se concluyó

que si esto se producía, el personal tenía la sensación de que les ayudaba a obtener mejores resultados.

- La influencia social también podía tener efectos positivos en el comportamiento de uso del CRM. Se puso de manifiesto que los sistemas CRM eran más fácilmente aceptados en empresas donde alguien, con poder y autoridad en la misma, abogaba con firmeza por el uso de éstos.
- También las condiciones facilitadoras influían positivamente en el uso del CRM. La formación del personal durante la implantación del sistema o la existencia de formadores o personal de apoyo, dentro de la propia empresa, para la resolución de dudas o problemas mejoraban el uso.
- Finalmente el ajuste de la tarea y la tecnología tenía, igualmente, un efecto positivo en el comportamiento.

### 3.2.3.- Modelo de Kim *et al.* (2012)

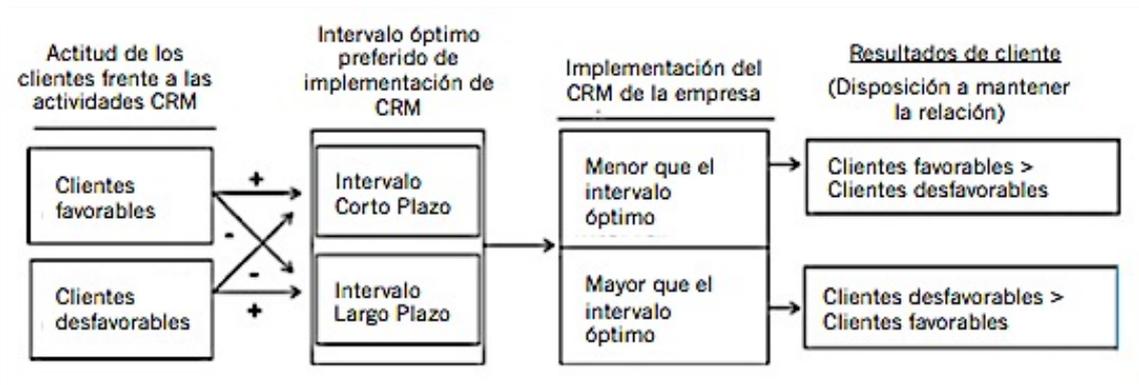
En este caso, también Kim *et al.* (2012) ponen el foco en el elemento personal, pero no en el conformado por los recursos humanos de la empresa, sino por su cliente que, como hemos ido señalando, cobra cada vez mayor protagonismo en relación con los sistemas CRM. Más específicamente, su principal objetivo es examinar la relación entre las actividades de implantación de los sistemas de CRM y las expectativas que éstas generan en la disposición a mantener la relación con la empresa por parte de los clientes. Para ello, los autores parten de la tipología de estrategias de implantación de CRM desarrollada por Langerak y Verhoef (2003), eligiendo la primera de las tres posibles aproximaciones que, con distintas características, proponen: intimidad con el cliente, excelencia operativa y táctica. El motivo de su decisión es que son pocos los trabajos planteados desde esa perspectiva.

En la Figura III.11 se muestra el modelo propuesto, que refleja las percepciones de los clientes respecto a la frecuencia de las actividades de implantación de este tipo de sistemas; la relación entre esas percepciones y la intención del cliente a mantener la relación con la empresa y las diferencias entre las percepciones del personal y de los clientes respecto a la frecuencia de las actividades de implantación de CRM. En cualquier caso, puesto que Kim *et al.* (2012) también valoran la actitud de los responsables de CRM de las empresas y en qué casos existe una relación directa en la actividad con el cliente, el elemento personal de las empresas también se introduce de este modo en el estudio. El

trabajo pone, de nuevo, de manifiesto la dificultad de determinar el concepto de implantación de CRM puesto que, en este supuesto, los autores van más allá de la mera “instalación” del sistema y llegan hasta su utilización en el desarrollo de campañas concretas de marketing.

**Figura III.11**

Modelo de Kim *et al.* (2012)



Fuente: Kim *et al.* (2012)

El análisis se realizó mediante dos grupos de encuestas, una a los clientes y otra al personal de los dos mayores bancos de Corea del Sur. Las características de ambos bancos eran un reflejo de las de los dos mayores competidores en el sector de este país. La muestra se restringió, en el caso de los clientes, a aquellos individuos que habían recibido comunicaciones CRM de su banco. De cara a identificar las actividades de implementación de CRM más representativas, además de revisar la literatura sobre el tema, se llevó a cabo un *focus group* con directivos y personal de los bancos. Esto llevó a la determinación de que las más ampliamente utilizadas eran el envío de correos electrónicos y las llamadas personales, aunque según los propios autores centrarse en estos dos tipos de iniciativas fuera una limitación de su estudio. También se determinó la frecuencia media de las actividades de CRM a través de entrevistas con los directivos de los bancos y de un *pretest* con 30 clientes. Se identificaron tres intervalos: una vez al mes, una vez cada tres meses y una vez al año. Después, se distribuyeron 200 cuestionarios a los clientes con un 55% de respuesta efectiva y un total de 99 cuestionarios a los directivos de las dos entidades financieras que fueron respondidos adecuadamente. Se puso de manifiesto que:

- Los clientes que tienen una actitud más favorable hacia los esfuerzos de CRM por parte de las empresas, prefieren intervalos más cortos de tiempo en los

contactos. A sensu contrario, los que tienen una actitud menos favorable los prefieren más largos.

- Las intenciones de los clientes de seguir manteniendo su relación con la empresa variaban en función de si la frecuencia de las actividades de implementación de CRM coincidían o diferían de lo que ellos desean.
- El personal de las empresas percibe que las comunicaciones derivadas de las actividades de CRM deben realizarse más a menudo de lo que opinan los clientes. Esto implica que algunos de estos esfuerzos de relación con el cliente pueden ser considerados como excesivos por este último.

#### **3.2.4.- Modelo de Baker (2014)**

El autor plantea el análisis del elemento personal como factor relevante para el éxito del CRM o, más concretamente, para uno de los aspectos del CRM -la automatización de la fuerza de ventas-, y se focaliza en los aspectos sociales y culturales que influyen en su utilización. Para ello, Baker (2014) distingue entre la influencia de las normas y la identificación social. En el caso de la influencia de las normas, considera, a su vez, dos elementos: los relativos al cumplimiento de la normativa social, o lo que es lo mismo, el grado en el que el individuo percibe que otras personas relevantes para él (pertenecientes o no a la organización) creen que debe utilizar el nuevo sistema; y aquellos derivados de la identificación con ésta.

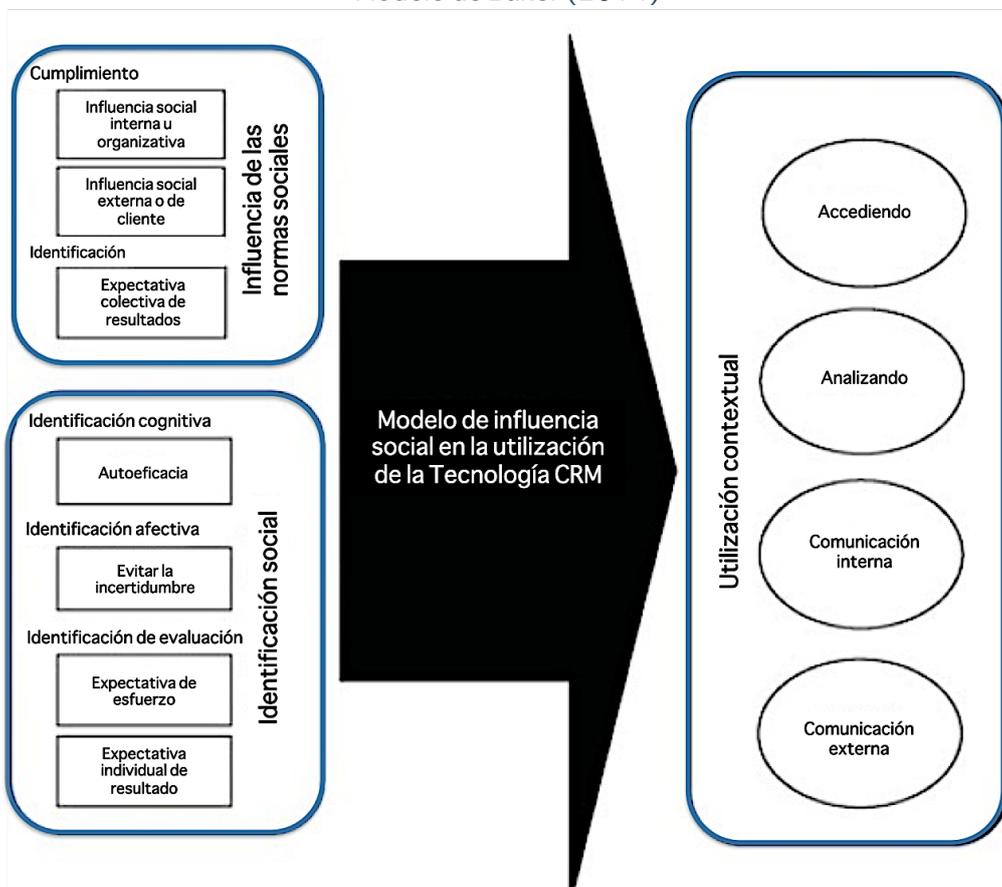
Respecto a la identificación con la citada normativa, se relaciona con el grado en el que un individuo considera que utilizar una tecnología puede ayudar al grupo o a la organización a alcanzar sus objetivos en los resultados o productividad. En relación con la identificación social, Baker (2014) distingue tres dimensiones que denomina: identificación cognitiva, identificación afectiva, e identificación de evaluación. La primera la relaciona con la autoeficacia o la habilidad de utilizar una tecnología para realizar una tarea concreta. La segunda con evitar la incertidumbre, o lo que es lo mismo con el nivel de riesgo que el individuo quiere aceptar respecto a la obediencia a las reglas y ritos de una organización, incluso, el derivado de situaciones ambiguas. Por su parte, la denominada identificación de evaluación está compuesta de la expectativa de esfuerzo o, lo que es lo mismo, la facilidad de uso y la expectativa de resultados con la utilización de la tecnología.

Para la composición de los distintos constructos del modelo se utilizaron escalas adaptadas de trabajos anteriores, como las de Compeau y Higgins (1995a), Clugston, Howell y Dorfman (2000), Venkatesh *et al.* (2003) y Hunter y Perrault (2006). En la Figura III.12 se muestra el modelo planteado por Baker (2014) que alude a la utilización contextual y no al uso del CRM. Lo define como una utilización de la tecnología que incluye varios aspectos, tales como: el acceso al sistema, el análisis de éste y la comunicación interna y externa de dichos accesos.

Para la investigación empírica se eligió una muestra de 155 profesionales angloparlantes de una multinacional con sede central en Alemania y unidades de servicio y venta en más de 80 países. Se recogieron un total de 141 respuestas válidas *online*. Evidentemente aunque todos los individuos participantes en la investigación pertenecían a una misma organización y hablaban un mismo idioma, no se consideraron diferencias culturales en el análisis, por lo que ésta es una sus limitaciones.

**Figura III.12**

Modelo de Baker (2014)



Fuente: Baker (2014)

Las conclusiones del estudio pusieron de manifiesto que cuatro de sus hipótesis eran válidas.

- La influencia social interna, la expectativa de resultados colectiva, evitar la incertidumbre y la expectativa de esfuerzo individual son relevantes en la utilización contextual del CRM, destacando las dos últimas.
- El grupo es, al menos, tan importante en la decisión como el individuo a la hora de utilizar la tecnología. Así, la expectativa de resultados colectiva ocupaba la tercera posición en influencia positiva, respecto a la segunda de la individual. Por lo que a la hora de establecer objetivos y recompensas esto debe ser tenido en cuenta por las organizaciones, incluso, en entornos, a priori, tan individualistas, como los comerciales.

### **3.3.- Modelos aplicados al sector hotelero para el análisis de la implantación de CRM**

#### **3.3.1.- Modelo de Daghfous y Barkhi (2009)**

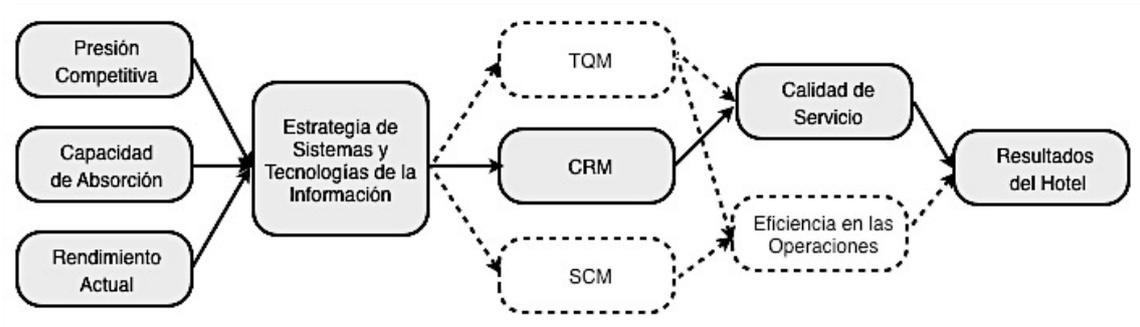
Daghfous y Barkhi (2009) plantean un modelo para la implantación de diversos sistemas de información que influyen en los resultados de los establecimientos hoteleros, bien a través de la eficiencia en las operaciones, bien a través de la calidad en el servicio. Pese a que los autores incluyen tanto el CRM como los sistemas de SCM (acrónimo de *Supply Chain Management*) y los de TQM (acrónimo de Total Quality Management, en castellano Gestión de la Calidad Total<sup>7</sup>), pondremos el foco, únicamente, en los aspectos relacionados con el CRM, dado el ámbito de este estudio. En la Figura III.13 se muestra el modelo completo y, destacado en gris, los elementos correspondientes al CRM que tomaremos en consideración.

---

<sup>7</sup> Algunos autores consideran más correcto traducir el término por Dirección de Calidad puesto que la palabra “gestión” posee en castellano connotaciones de corto plazo, lejos del carácter estratégico y global que se contempla en TQM (Escrig, 2001). Quizá este mismo tipo de matizaciones podría ser aplicable a otras traducciones, como la del propio CRM.

Figura III.13

Modelo de Daghfous y Barkhi (2009)



Fuente: Elaboración propia a partir de Daghfous y Barkhi

El análisis empírico se realizó en hoteles de cuatro y cinco estrellas de los Emiratos Árabes Unidos, seleccionados aleatoriamente, a través de una encuesta que se remitió en mano a 100 establecimientos. Se consideraron válidas para el análisis 77 de ellas. Los cuestionarios se dirigían al ejecutivo más senior del hotel, pero se les daba la posibilidad de remitirla a otros directivos si lo consideraban necesario por su contenido. La encuesta tenía cuatro partes relativas a: información general sobre el hotel; aplicaciones de tecnología de información y equipamiento; aspectos estratégicos y prácticas de gestión relacionadas con la tecnología de la información; y ámbito de implementación del CRM y los sistemas de tecnologías de la información relacionados, así como del TQM y SCM que no incluiremos en este análisis. Respecto al CRM se extrajeron las siguientes conclusiones:

- Al analizar las aplicaciones de *software*, FIDELIO aparece como el paquete de gestión de *front-office* más utilizado. Incluye entre sus características una aplicación de CRM que almacena las preferencias de los huéspedes y sus transacciones. Asimismo, incluye bases de datos, programas de fidelización y sistemas de seguimiento de satisfacción de los huéspedes. Sin embargo, se utiliza también para manejar eventos de catering, la calidad de las bebidas y comidas del hotel o la gestión del rendimiento.
- Los sistemas basados en web son más comunes en los hoteles de cinco estrellas que en los de cuatro, aunque las interacciones basadas en web son cada vez más importantes en todo el sector para el intercambio de información, la publicidad, las reservas y los procesos de transacción. Las reservas vía web

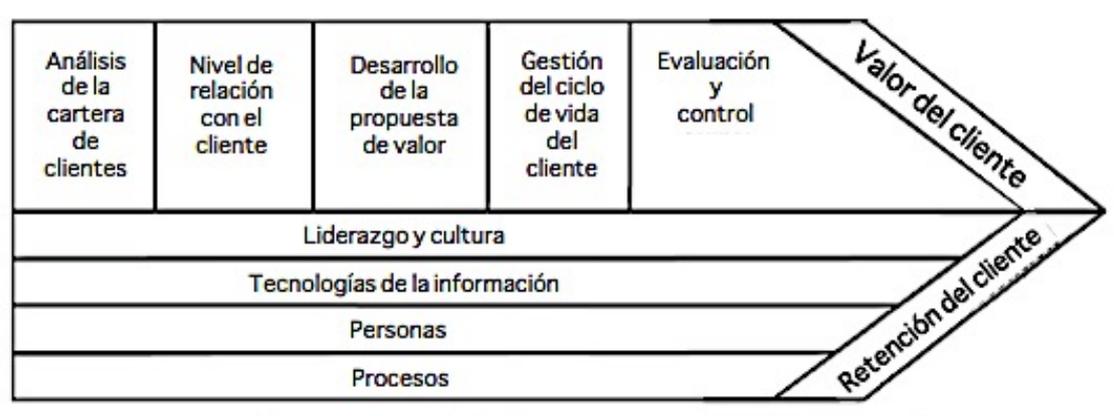
se utilizan más en los hoteles de cinco estrellas y ocurre lo mismo con las páginas web personalizadas.

- Los dos tipos de hoteles mostraban un nivel relativamente alto de inversión en CRM relacionados con talleres y participación en conferencias para empleados. La mayoría de los hoteles también les dotan de formación en el puesto de trabajo en el área de tecnologías y sistemas de información. Sin embargo, existe una formación general más elevada en los empleados y la dirección de los hoteles de cinco estrellas.
- En todos los hoteles se percibe la falta de tiempo como la restricción más común para las mejoras en este ámbito. Sin embargo, los hoteles de cinco estrellas eran más conscientes de la falta de una dirección experta. Los presupuestos aparecían como un factor de menor importancia que el tiempo.
- Los hoteles con más capacidad de absorción tienden a formalizar en mayor medida su estrategia tecnológica y de sistemas. Sin embargo influye mucho más la presión competitiva, cuando los competidores adoptan sistemas de información.
- Finalmente, los hoteles con una estrategia de sistemas y tecnologías de la información son más proclives a implementar CRMs. Quizá lo más sorprendente era que existían más hoteles de cuatro estrellas (61,0%) que tenían una estrategia de tecnologías de la información formal y escrita que hoteles de cinco estrellas (47,2%).

### 3.3.2.- Modelo de Lo *et al.* (2010)

En este caso, Lo *et al.* (2010) se basan en los trabajos de Buttle (2004) en relación con la cadena de valor del CRM para analizar qué condiciones deben darse en una exitosa implantación del CRM, a través de qué procesos y en qué niveles. La cadena de valor del CRM es una adaptación de la cadena de valor de Porter (1985) sobre la que, tras los planteamientos de Buttle (2004), se han ido haciendo distintas adaptaciones. Los autores proponen el modelo recogido en la Figura III.14. Además, puesto que existen diferentes tipologías de hoteles tanto en tamaño como en calidad y precio, Lo *et al.* (2010) defienden que también habrá diferencias en las prácticas de CRM de todos ellos, por lo que también se proponen analizarlas.

Figura III.14

Modelo de Lo *et al.* (2010)Fuente: Lo *et al.* (2010)

Se utilizó una metodología basada en entrevistas semiestructuradas con directivos de hoteles de distintas áreas, con el objetivo de entender cómo y por qué los miembros de la organización adoptan un punto de vista respecto a determinadas materias. Las entrevistas fueron presenciales y con algunos directivos llegaron a realizarse hasta cuatro encuentros. Las cuestiones se desarrollaron sobre la base de la revisión de la literatura existente en materia de CRM, revisándose inicialmente por profesores relacionados con el mundo de la hotelería y por directivos de establecimientos hoteleros. Tras la realización de algunos ajustes, fueron de nuevo revisadas por expertos. Después fueron pre-testadas y no se volvieron a hacer cambios. Se invitó a participar a todos los miembros de la Asociación de Hoteles de Hong Kong (un total de 93), enviándose cartas a los directores generales para que designaran a directivos con responsabilidades de CRM de, al menos, dos departamentos. Un total de 17 hoteles (18%), posiblemente los más interesados, accedieron a participar. Precisamente ésta es una de las limitaciones de esta investigación, el hecho de que los hoteles participantes fueran los más interesados en la materia, así como el peso que tienen los de categoría superior. Todos los establecimientos participantes en el estudio:

- Tienen como objetivo principal, en relación al CRM, la retención del cliente. Sin embargo, los de categoría superior recogen información para registrar las preferencias de los clientes y utilizarla para mejorar su experiencia y controlar los resultados, mientras los de categoría media e inferior tienden a considerar el CRM como una herramienta de marketing.

- Recogen información de sus clientes en la reserva, el *check-in*, el *check-out* y durante su estancia, de tres tipos: de la relación con el personal de primera línea (relativa a su perfil), espontánea y de comportamiento. Esta información está muy estandarizada pero su calidad y cantidad depende de la sofisticación del sistema utilizado.
- Creen que es importante entender las necesidades de los clientes y, en algunos casos, han invertido en tecnología adicional o animan a su personal de contacto con el cliente a observar y recoger información sobre éste. Entre los de categoría superior, incluso, se dota a los profesionales del hotel de herramientas (*ipads*) con esta finalidad, aunque sólo uno pone objetivos al respecto. Esto pone de manifiesto que los incentivos para conocer mejor al cliente no son muy comunes, tal y como se mostraba en otros estudios (Gamble, Chalder y Stone, 2001). También se realizan acciones de marketing para mejorar la relación con el cliente, si bien se limita para evitar su sobrecarga.
- Identifican fuentes de valor para sus clientes y crean experiencias, utilizando diversas formas de diferenciarse de sus competidores. Los de tarifas medias, ofreciendo valor por precio. Los siguientes, focalizándose en la calidad de sus productos y servicios (p.e. habitaciones, localización o restaurante). Los de niveles superiores ofreciendo productos y servicios superiores y personalizados, por lo que se dotaban de más oportunidades para que el personal interactuara con el cliente. Esto último también se estaba introduciendo en hoteles de menor categoría. Todos ellos consideraban que las quejas y las opiniones eran también una buena oportunidad para las actividades del CRM.
- Opinaban que era importante la gestión del ciclo de vida del cliente, para su adquisición, desarrollo y fidelización. Por ello, se ponen en marcha programas, con la diferencia de que, en los de categoría superior, no se basaban en bonificaciones económicas, sino en servicios y comodidades personalizadas, más emocionales que materiales.
- Consideraban la evaluación y el control como una actividad muy importante, no sólo para crear valor para los clientes, sino también para analizar los resultados del contacto con los clientes y de las opiniones de éstos.

En cuanto a las condiciones de soporte o apoyo, los hoteles participantes en el estudio:

- Ponían de manifiesto la importancia de un claro liderazgo para la implantación exitosa del CRM, pero consideraban de formas diferentes la necesidad de la cultura de orientación al mercado. Así, aunque todos los hoteles tenían mecanismos para entender las preferencias del mercado, algunos de ellos no las compartían, ni siquiera, con otros miembros de su cadena. Los establecimientos de categoría superior contaban con una mayor cultura de orientación al cliente, emponderando a sus empleados para “hacerle feliz”.
- Abordaban recurrentemente el tema de la importancia de las personas. Incluso los directivos más orientados a la tecnología, remarcaban que las prácticas de CRM sólo eran sostenibles por la capacidad y la pasión de los empleados en su trabajo. Todos los hoteles invertían considerables recursos en reclutar, formar y retener a sus empleados.
- Contaban con tecnología, destacando en las categorías superiores aquella destinada a retener a los clientes fieles. Si bien, incluso entre hoteles de la misma categoría había diferencias en el nivel tecnológico.
- Los procesos relacionados con la información del cliente eran muy importantes en todos ellos, si bien se identificaban diferencias en función de la categoría. Así, sólo los superiores contaban con una única base de datos donde analizar y buscar oportunidades. Asimismo, compartir información entre hoteles de la misma cadena tampoco era común, salvo en éstos.

### 3.3.3.- Modelo de Garrido y Padilla (2011b)

El modelo de estos autores plantea el efecto de cinco factores que consideran claves en el éxito de una estrategia CRM: organizativos, tecnológicos, de gestión del conocimiento, de orientación al cliente y de experiencia en CRM. Los factores organizativos se refieren a aquellos aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, el liderazgo y la estructura organizativa. Dentro de éstos los autores incluyen alusiones a la importancia del factor humano. Garrido y Padilla (2011b) argumentan que, incluso con la mejor definición de procesos y la tecnología más avanzada, la relación entre personas sigue teniendo un efecto determinante para poner en marcha cualquier estrategia de negocio. Por todo ello, la formación y la motivación de los empleados y el establecimiento de sistemas de recompensa adecuados serán determinantes para la implicación del personal en la puesta en marcha de una estrategia de este tipo. En cuanto a los factores

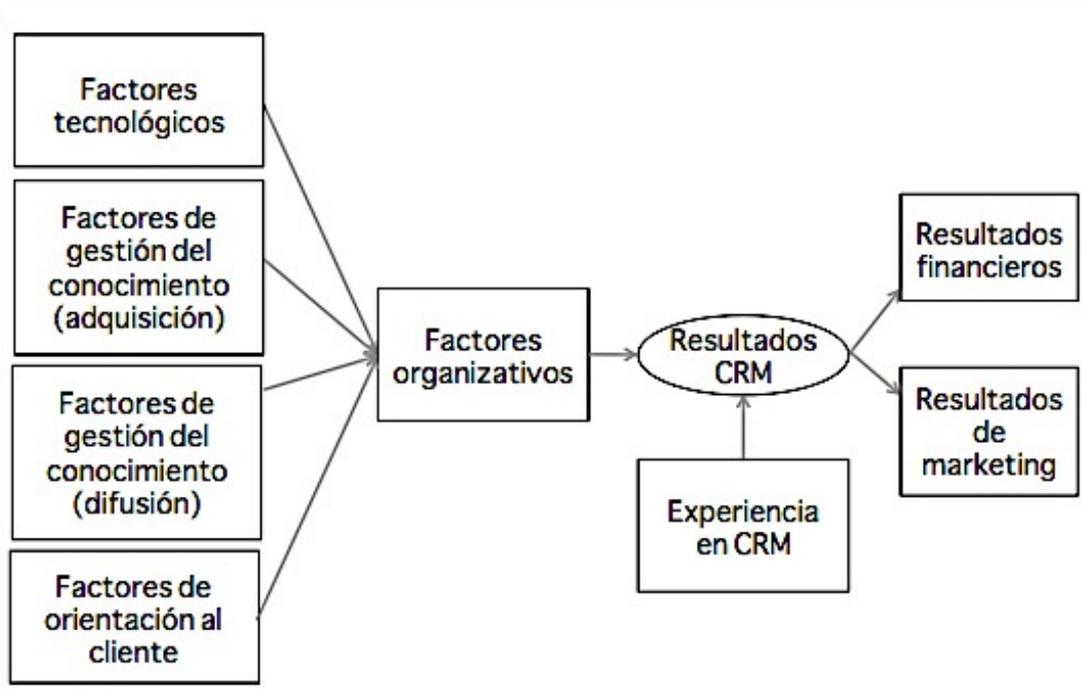
tecnológicos, se considera a la tecnología como un componente clave que hace referencia no sólo a una serie de herramientas y canales de comunicación (tales como los call center o internet) sino que también supone su integración con el resto de la empresa para obtener una visión única del cliente en los diversos puntos de contacto. Los autores tratan de no concederles un protagonismo excesivo puesto que la tecnología constituye una condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito del CRM, reconociéndola de este modo junto a otras variables. Respecto a los factores de orientación al cliente, el modelo sigue las principales teorías, manteniendo que implica la comprensión adecuada de éste con objeto de ofrecerle un mayor valor añadido, situándolo en el centro de las actividades de la empresa para ir construyendo una relación a largo plazo. Por ello, una organización fuertemente orientada al cliente será capaz de diseñar mejor sus procesos e inducirá a sus empleados a la comprensión de sus clientes (Bang, 2005).

En relación con los factores de gestión del conocimiento, el estudio los considera como el principal subproceso de una estrategia CRM. Plantea que, para gestionarlo de una manera efectiva, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento de clientes, puesto que, al ser difíciles de imitar, se convierten en fuente de ventaja competitiva. Se considera la gestión del conocimiento desde una doble dimensión: la de su adquisición y la de su difusión en la organización. De nuevo, se plantea la importancia de las personas como el elemento facilitador de la gestión del conocimiento más importante, porque la visión de la organización, las normas, la estructura y el sistema retributivo serán determinantes directos de la transmisión de conocimiento dentro de la empresa (Racherla y Hu, 2006) y, por tanto, incidirán directamente en el éxito de la implementación de una iniciativa de este tipo.

Sobre la experiencia CRM y tomando como base los trabajos de autores como Campbell (2003), se plantea que a medida que transcurre más tiempo desde que se inicia la implantación se va produciendo un aprendizaje organizativo, por lo que el uso y la experiencia en CRM mejorarán la capacidad de la empresa para obtener resultados. Para la medición de los resultados, Garrido y Padilla (2011b) utilizan una doble escala de medida que, al igual que en otros trabajos, considera por una parte los resultados de marketing (confianza, lealtad y satisfacción de clientes) y, por otra, los resultados de carácter financiero (rentabilidad, crecimiento de las ventas y eficiencia en costes). El modelo completo se recoge en la Figura III.15.

Figura III.15

Modelo de Garrido y Padilla (2011b)



Fuente: Garrido y Padilla (2011b)

El estudio empírico se realizó sobre establecimientos hoteleros de tres a cinco estrellas situados en España, seleccionando como informantes clave a sus directores. Se envió un cuestionario web a los 4.405 hoteles con esas características y se obtuvieron 311 completos. Entre las principales conclusiones que se obtuvieron podemos señalar que:

- Los factores organizativos se reflejaban como antecedentes de los resultados de CRM, viéndose impactados por los factores tecnológicos, de gestión del conocimiento (en su doble dimensión) y de orientación al cliente, que no mostraban un impacto directo en los resultados del CRM sino indirecto, a través de las variables organizativas. Con ello se confirma el papel fundamental de los aspectos relacionados con el liderazgo de la alta dirección, la gestión de los recursos humanos, la integración funcional y la estructura organizativa. Lo que viene a indicar que, aunque la empresa adquiriera la tecnología más avanzada, lleve a cabo iniciativas de gestión del conocimiento o trate de generar una orientación cliente-céntrica, si todas estas iniciativas no se integran en la organización, no se lleva a cabo un rediseño organizativo y de procesos y no se

hace partícipe del proyecto a todo el personal liderando el cambio de una forma adecuada, no se obtendrán resultados exitosos.

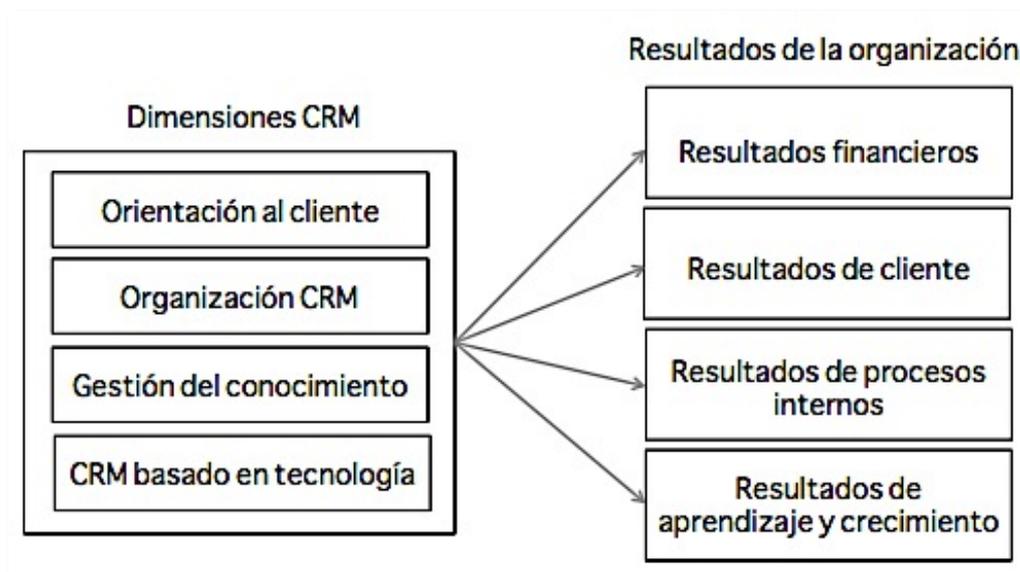
- La experiencia de organización en la utilización del CRM también incide directamente en sus resultados. Si bien una de las limitaciones del estudio es el uso de datos transversales que impiden apreciar la evolución temporal del fenómeno estudiado.

### 3.3.4.- Modelo de Mohammad *et al.* (2013)

El estudio desarrollado por Mohammad *et al.* (2013) considera cuatro dimensiones que ya han sido relevantes en investigaciones anteriores: orientación al cliente, organización, gestión del conocimiento y tecnología CRM. Para la medición de la orientación al cliente se utilizó la escala desarrollada por Garrido y Padilla (2011a). La organización, la gestión del conocimiento y el CRM basado en tecnología se valoraron a través de los instrumentos desarrollados por Sin *et al.* (2005) y Yim *et al.* (2004). Para el resultado de los hoteles se utilizó el instrumento planteado por Wu y Lu (2012), originalmente desarrollado por Kaplan y Norton (1996; 2004).

**Figura III.16**

Modelo de Mohammad *et al.* (2013)



Fuente: Mohammad *et al.* (2016)

Para la realización del estudio se remitió un cuestionario a los directivos de 410 hoteles de 3 a 5 estrellas, dado que este tipo de establecimientos está más interesado en la implantación de CRM. Para incrementar la tasa de respuesta se visitaron muchos de los situados en el norte de Malasia. Fueron útiles 152 de los cuestionarios. Los resultados demostraron que:

- Sólo tres de las dimensiones tienen influencia en los resultados de la organización. Sin embargo, no se demostró la relevancia del CRM basado en tecnología.
- La más importante como predictor de la variación de los resultados de cliente y los resultados de procesos internos fue la dimensión relativa a la organización. En cuanto a los resultados relativos a aprendizaje y crecimiento las más relevantes fueron la organización, seguida de la gestión del conocimiento. Por todo ello, factores organizativos, como la estructura organizativa, el soporte de la alta dirección y el papel de los recursos humanos juegan un papel vital en el éxito del CRM en el sector hotelero.

### 3.3.5.- Modelo de Sarmaniotis *et al.* (2013)

Los autores parten para la construcción del modelo de lo que denominan MATCCO (acrónimo de la expresión inglesa *Management Attitudes Toward Customer-Centric Orientation*, en castellano, actitudes de los directivos hacia la orientación cliente-céntrica) y de la relación de éste con cuatro factores que consideran relevantes para implantar con éxito el CRM en los establecimientos hotelero: una estrategia de comunicación eficaz con el cliente; una estrategia de marketing rentable con la infraestructura de tecnología; una estrategia organizativa adecuada y soporte administrativo (ver Figura III.17).

Para la definición del MATCCO, procedieron a realizar una revisión de la literatura y crearon una escala de medida integrada por 17 ítems. Para la determinación de los factores de éxito adicionales también analizaron los trabajos anteriores, y consultaron a diversos expertos. Para la elaboración del modelo se dirigieron a los distintos hoteles de lujo localizados por toda Grecia (1.608 en total), si bien sólo participaron 86 de ellos. Los autores consideraron que un MATCCO positivo de los directivos del hotel es un prerrequisito para el éxito de una implantación de CRM.

Los resultados pusieron de manifiesto que el MATCCO era un prerrequisito para tres de los cuatro factores de éxito de CRM considerados. Para una estrategia eficaz de comunicación con el cliente, para una estrategia de marketing rentable con una adecuada infraestructura de tecnología y para una estrategia organizativa adecuada. La primera, a su vez, era necesaria para conseguir la información que el sistema necesita sobre las demandas especiales de los clientes a fin de mantener relaciones de largo plazo con ellos. La segunda, además, permitirá que el establecimiento hotelero se focalice tanto en la retención de los clientes como en aquellos más rentables. Finalmente, el MATCCO posibilitará una estrategia organizativa adecuada con el personal formado y orientado hacia la satisfacción del cliente. Sin embargo, los autores no demostraron que el MATCCO se relacionara con el soporte administrativo, pese a que éste también era uno de los pilares del CRM para ellos.

**Figura III.17**

Modelo de Sarmaniotis *et al.* (2013)



Fuente: Sarmaniotis *et al.*, 2013

Después, mediante el método del caso y a través de diversas entrevistas con los directivos de dos de los hoteles, se extrajeron las siguientes conclusiones respecto al modelo planteado:

- Tras adoptar una filosofía cliente-céntrica, en ambos supuestos fue imprescindible el rediseño de los procesos de negocio simultáneamente al reforzamiento de la infraestructura tecnológica con software de CRM. Asimismo, fue necesaria la comunicación de la estrategia para que se tratase a

los clientes de forma diferente en función de sus características, a diferencia de lo ocurría hasta ese momento.

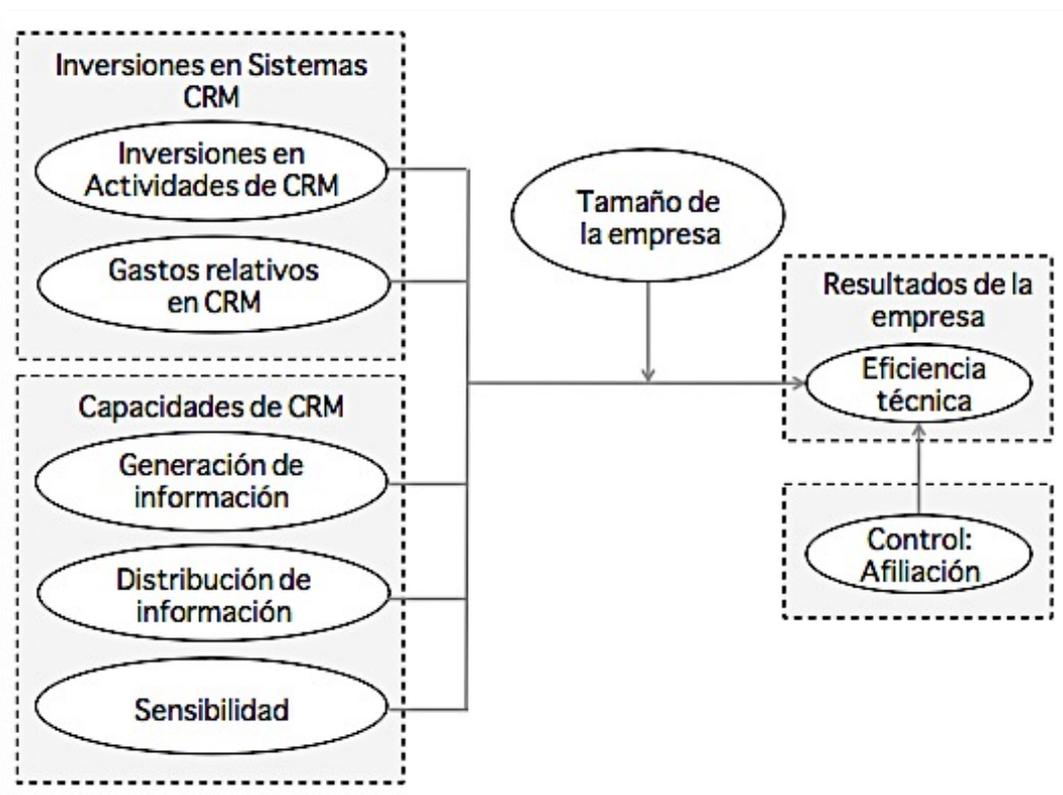
- Ninguno de los hoteles había explotado las capacidades derivadas de los datos obtenidos, ni se había planteado objetivos medibles para el proyecto de CRM.

### 3.3.6.- Modelo de Josiassen *et al.* (2014)

Josiassen *et al.* (2014) plantean la relación de los resultados de la organización con cinco dimensiones del CRM relativas a capacidades e inversiones. En relación a las capacidades, los autores hacen referencia a la habilidad de la empresa para generar y distribuir información y su habilidad para responder a los cambios en el mercado. En cuanto a las inversiones en CRM, aluden a la inversiones consideradas de forma independiente y poniéndolas en relación con las empresas competidoras. Además, incluyen en su investigación el papel moderador que tiene el tamaño del hotel dado que, si bien muchos trabajos sugieren que las empresas de mayor tamaño son más proclives a adaptar CRM y a implantar tecnologías CRM, no se ha planteado cómo afecta éste a los resultados que se obtienen y esto podría explicar porque se da una mayor tendencia a su adopción en unas que en otras organizaciones.

Para establecer los resultados obtenidos, el estudio plantea una alternativa a las métricas más tradicionales como ventas o beneficios, dado que, en ocasiones las relaciones entre los distintos resultados pueden ser engañosas. Por ello, se utiliza la denominada eficiencia técnica que combina múltiples entradas y salidas y que, en las últimas décadas ha sido utilizada por diversos estudios para medir los resultados de una empresa o de un sector, incluso en el ámbito turístico (p.e. Anderson, Fish, Xia y Michello, 1999; Hwang y Chang, 2003). Asimismo, se consideró como variable de control la afiliación o no a una cadena hotelera de los establecimientos hoteleros. El modelo completo se recoge en la Figura III.18. Además, los autores desarrollaron un instrumento de medida cuantitativo basado en las escalas desarrolladas por Srinivasan y Moorman (2005).

Figura III.18

Modelo de Josiassen *et al.* (2014)Fuente: Josiassen *et al.* (2014)

Se incluyeron 153 hoteles en la investigación y respondieron 50 (32,7%). La mayoría de los establecimientos eran de cuatro estrellas (24), seguidos de los de tres estrellas (21) y sólo 3 de ellos eran de cinco. El resto eran de una o dos estrellas. Se remitió un cuestionario online a directivos del área de marketing o de ventas. También, se realizaron algunas llamadas telefónicas de cara a mejorar el ratio de respuesta. El estudio también incluyó la utilización de fuentes primarias, utilizándose los estados financieros disponibles. Las conclusiones obtenidas pusieron de manifiesto que:

- Las empresas que generan más información obtienen mejores resultados financieros. También lo hacen aquellas que los distribuyen más.
- Igualmente, las empresas que responden más rápidamente a los cambios del mercado, que muestran más sensibilidad, destacan frente al resto.
- Sin embargo, no fue posible encontrar una relación entre un mayor nivel de inversión en CRM o en gasto relativo respecto al sector que supusiera una

mejora de los resultados. Esto demuestra la importancia de las capacidades que se generan, más allá de la inversión en tecnología realizada. No se trata de utilizar la última aplicación o *software*, sino de tener la información del cliente adecuada y esto, posiblemente, no se corresponda tanto con la herramienta utilizada como con la interacción del personal con los clientes y lo que de ella se deriva.

- En relación con el tamaño de la empresa, los autores destacaron que la distribución de la información tiene menos influencia positiva en las empresa más grandes, siendo más relevante en los pequeños, posiblemente porque no tengan procedimientos al respecto.
- También es significativo el tamaño en el caso de la sensibilidad a los cambios del mercado, porque el efecto positivo de esta dimensión es mayor en los hoteles más grandes. Posiblemente, en sentido inverso a lo que ocurría en el punto anterior, porque los hoteles pequeños ya estén cerca del mercado habitualmente. Debido a esto, es importante que los hoteles grandes incluyan procedimientos al respecto.

### 3.3.7.- Modelo de Ku (2014)

Ku (2014) plantea realizar un análisis multinivel acerca de cómo la utilización de los sistemas de información por parte de un hotel afecta a los resultados del CRM, proponiendo que la implementación de sistemas de información analíticos y operacionales puede mejorar dichos resultados. Para ello diseña un modelo considerando dos aspectos. De un lado, que el clima de orientación al cliente de una organización afecta al ajuste con el proceso del servicio. De otro, que el resultado del CRM también se basa en la calidad de la información del sistema que lo soporta. Por ello, el éxito a la hora de alcanzar resultados con el CRM está basado en ambos y éstos guardan cierta relación entre si. A su vez, los resultados del CRM se verán afectados por el ajuste con el proceso del servicio después de la implementación de los sistemas de información. Todo ello se muestra en la Figura III.19.

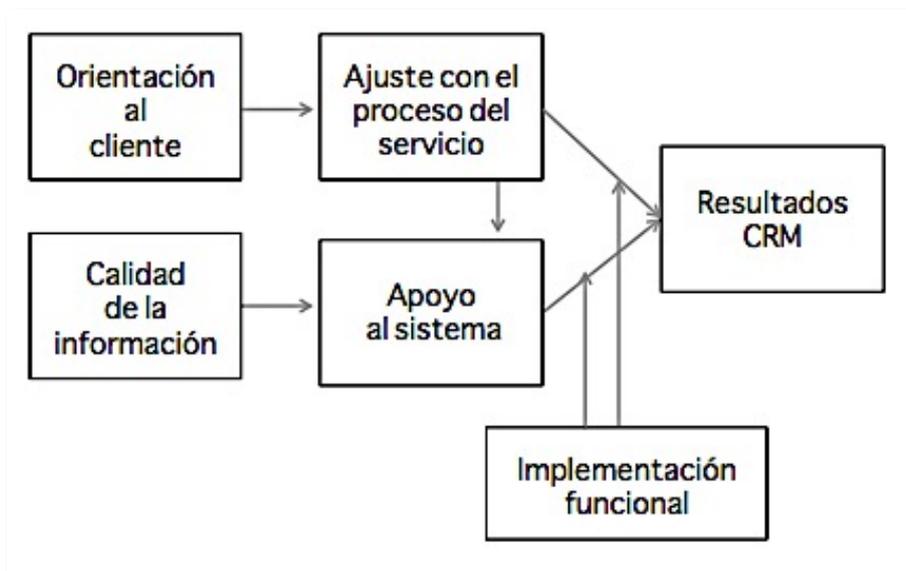
Para Ku (2014) la orientación al cliente hace referencia al compromiso de la organización con la identificación y satisfacción de las inquietudes de los clientes y sus peticiones de nuevos productos y servicios, con la calidad y la rapidez que las plantean. Esta orientación al cliente influirá en los procesos, teniendo en cuenta las peculiaridades de

los distintos segmentos relevantes para los establecimientos hoteleros. Por su parte, el ajuste con el proceso del servicio se define, para el autor, como la configuración de las tecnologías gracias a la que los proveedores del servicio pueden detectar y responder a las necesidades de los clientes utilizándolas. Por ello, la orientación al cliente de una organización está positivamente asociada con el ajuste del proceso al servicio. Respecto a la información con que cuenta una organización, debe considerarse que puede valorarse desde distintos puntos de vista, incluyendo los niveles semántico, técnico y de eficiencia.

A través de la información de los clientes las empresas pueden empezar a darse cuenta del valor de la implantación de los sistemas CRM. El análisis de esa información incluye mucho más que información fáctica e incluye comportamientos que permiten iniciar acciones ante cualquier cambio en el entorno. Por todo ello, la calidad de la información está positivamente asociada con el soporte al sistema. Por su parte, este último debe darse en todos los niveles de interacción con el cliente, desde la petición que realice hasta su entrega, para ofrecer un servicio post-venta y utilizar toda la información de cara a gestionar la relación con el cliente. Tras la revisión de la literatura Ku (2014) desarrolló un cuestionario basado en constructos adoptados en otros estudios que se concretaron en 18 ítems.

**Figura III.19**

Modelo de Ku (2014)



Fuente: Ku (2014)

Tras identificar un total de 2.629 hoteles en Taiwan, Ku (2014) seleccionó aquellos que habían implementado y operaban con Sistemas de Gestión Propietarios (en sus siglas en inglés, PMS correspondientes a *Property Management Systems*), sistemas de reserva o sistemas de historial de clientes. Estos sistemas incluían funciones tales como: respuesta al correo electrónico, centro de gestión de reservas, inteligencia de negocio, personalización, automatización de la fuerza de venta o segmentación y *profiling*<sup>8</sup> de clientes. 287 hoteles habían introducido sistemas de información para el servicio al cliente y llevaba utilizando el sistema más de tres años. Se seleccionaron aleatoriamente 58 de estos hoteles para la muestra y se les envió por correo electrónico un cuestionario, dirigido al servicio de reservas, *front office*, el área de ventas y marketing y la de gestión interna. En los casos en los que se pudo identificar a los directivos del hotel, se les remitió a ellos el cuestionario. En otros casos, se invitó a participar al responsable de CRM del hotel. En total, se remitieron 232 cuestionarios de los que se completaron 151 (65,1%). Tal y como refleja el propio estudio, los modos de operar de los distintos hoteles no fueron comparados, ni tampoco otros factores que pudieran afectarles, como la experiencia o las características de los empleados. Asimismo, muchas nuevas tecnologías pueden ir integrándose en el proceso de servicio al cliente y deberían ir siendo incorporadas. Ku (2014) concluyó que los aspectos relacionados con el éxito de los sistemas de información ayudan a explicar el éxito de los resultados del CRM en el sector hotelero y también que:

- Las relaciones entre el análisis de la información y las operaciones que realiza un establecimiento hotelero son importantes, ya que estas últimas pueden constituirse en un elemento diferenciador único para seguir siendo competitivos. Así, conectar las funciones operacionales y analíticas puede incrementar los resultados del CRM. Por ello, la implementación funcional juega un importante papel moderador desde la perspectiva de los procesos de operaciones.
- El ajuste del proceso al servicio influye en el éxito del CRM. Debe tenerse en cuenta que un hotel orientado al cliente analizará las experiencias y las cuestiones planteadas por el cliente y responderá a ellas de manera adecuada, personalizando el servicio.

---

<sup>8</sup> El *profiling* es un concepto que se refiere a la segmentación y detección de perfiles de clientes, como resultado del análisis de la base de datos.

- La calidad de la información tiene influencia en el resultado del CRM a través del uso de los sistemas de información, porque los hoteles podrán dar un mejor servicio cuanta más información y más segmentada e individualizada se recoja.
- Los directivos de los hoteles deben formar al personal para recoger, analizar y utilizar los datos del cliente incluyendo el comportamiento, el registro de ventas y el histórico de los invitados, más que introducir simplemente información en el sistema. De esa forma, la empresa será más eficiente.
- Los directivos del hotel deben reposicionar la orientación al cliente en la empresa integrando procedimientos operativos estandarizados, utilizando para ello los sistemas de información. Es más, una gran variedad de recursos y capacidades relacionados con las tecnologías de la información y capacidades (genéricas o relacionadas específicamente con el cliente) integrada en los procesos de servicio al cliente del hotel son importantes para dar servicio al cliente.

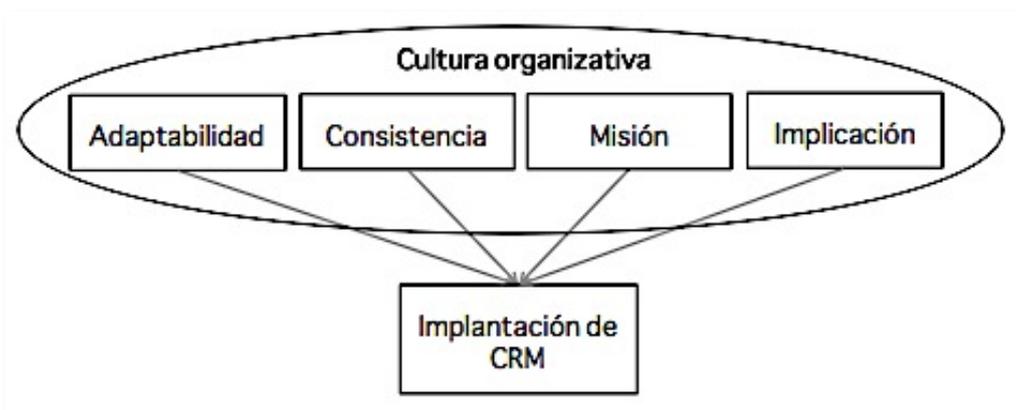
### 3.3.8.- Modelo de Rahimi y Gunlu (2016)

La implantación de CRM necesita cambios en actitudes y procesos, por ello los cambios culturales son necesarios en las organizaciones para estimular al personal a aceptarlos e implementarlos (Mendoza *et al.*, 2007). Este es el motivo por el que, para terminar con los riesgos que una implantación de CRM supone, los directivos deben crear un entorno que soporte todas sus fases. Teniendo en cuenta, además, que en el ámbito de los servicios y, más concretamente, en el del sector hotelero, la base son las personas, este aspecto cobra especial importancia. Éste es el punto de partida que Rahimi y Gunlu (2016) plantean para el desarrollo de su modelo. En su investigación, comienzan analizando las distintas dimensiones de la cultura organizativa que han sido identificadas en los estudios realizados sobre su influencia en el éxito de la implantación de CRM. Este examen pone de manifiesto que su importancia es mayor en las empresas que tienen: equipos cross-funcionales, cultura de equipo, compromiso e involucración de los empleados, actitud responsable y adaptable al cambio, información compartida, orientación al aprendizaje, gestión del conocimiento y un conjunto de misiones y visiones bien definidas. Después, utilizando los trabajos de Denison y Mishra (1995) como punto de partida, y tras eliminar los solapamientos que se producen en los estudios previos de factores de éxito de CRM, proponen el modelo que se recoge en la Figura III.20.

En su modelo, la adaptabilidad hace referencia a aquellas organizaciones que se caracterizan por tomar en consideración los comportamientos y necesidades de los clientes y cuentan con capacidades de gestión del conocimiento, procesos de cambio y predisposición a cambiar sus procesos de una perspectiva servicio-céntrica a una cliente-céntrica. Por ello, son capaces de tomar consciencia de las demandas de los clientes y del mercado, y convertirlas en acciones. Por su parte, la consistencia se produce en organizaciones que cuentan con equipos interfuncionales, apoyo de la alta dirección y un alto compromiso por parte del personal. A todo ello se le unen capacidades de integración y comunicación de la estrategia CRM a través de toda la organización. Por ello, estas organizaciones cuentan con un alto compromiso por parte de sus empleados y una forma distinta de hacer negocios.

En el caso de la visión y misión compartidas, Rahimi y Gunlu (2016) aluden a un conjunto claro de objetivos de CRM y procesos que se comparten en todos los niveles de la organización. Por ello, se facilita una clara dirección en el trabajo de los empleados. Finalmente, la implicación del personal hace referencia tanto a éste como al soporte de la alta dirección, ya que, el CRM está completamente relacionado con los empleados, que son los que pueden generar el éxito del proyecto. Un alto compromiso y un sentimiento de propiedad del proyecto son esenciales para el éxito.

**Figura III.20**  
Modelo de Rahimi y Gunlu (2016)



Fuente: Raimi y Gunlu (2016)

Raimi y Gunlu (2016) eligen una cadena hotelera del Reino Unido para la elaboración de su investigación. Ésta empezó con su proyecto de CRM en 2003 a través de una

combinación de paquetes informáticos, cambios en los procesos y en la organización, y el liderazgo hacia una orientación cliente-céntrica. Utilizaron un cuestionario con 86 preguntas (basadas en los trabajos de Denison y Neale, 1996 y Mendoza *et al.*, 2007) y lo dirigieron a 364 directivos de distintas áreas, dado su papel clave en la implementación y supervisión del CRM. En total se completaron un 64% de los mismos y, aunque algunos de ellos no estaban completos, se utilizaron para el análisis estadístico del estudio. Los resultados mostraron que:

- Los cuatro factores considerados tienen un impacto positivo significativo en la implantación del CRM. De ellos, el más importante es el relativo a la misión, siguiéndoles en importancia la adaptabilidad y la consistencia.
- Sin embargo, pese a la alta correlación con la implicación del personal, éste es el factor menos relevante y no existe dependencia de ella. Aunque la literatura previa defiende que es una parte inseparable de los proyectos de CRM. Raimi y Gunlu (2016) argumentan que estos resultados pueden ser justificados desde una doble perspectiva. De un lado, por el hecho de que las relaciones con el cliente han sido completamente modificadas con la tecnología, y el *software* ha reemplazado el poder y el papel de la mayor parte de las personas en el proceso, por lo que éstas sólo influyen en la implantación del CRM pero no depende de ellas. Por otra parte, la debilidad de la cultura organizativa, compuesta por el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo del personal, impacta de forma negativa en la implantación del CRM.

## 4.- CONCLUSIONES SOBRE EL ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN

La mayor parte de los trabajos que se han publicado, hasta la fecha sobre CRM, son de carácter multisectorial. Sólo en aquellos sectores en los que la incorporación del CRM a las empresas está extendido aparecen estudios específicos. Es el caso del sector financiero (p.e. Ryals y Payne, 2001; Cheng y Chin, 2004; Eid, 2007) , de la automoción (p.e. Lindgreen *et al.*, 2006), de la informática (p.e. Wu, 2008), de la moda (p.e. Ko *et al.*, 2008) o, incluso, de la Administración Pública (p.e. Navimipour y Soltani, 2016) y, por supuesto, del sector hotelero (p.e. Sarmaniotis *et al.*, 2013; Josiassen *et al.*, 2014; Ku, 2014; Rahimi y Gunlu, 2016). En todos ellos se observa claramente la dificultad que se plantea ya en la propia definición del CRM, en línea con todo lo expuesto en el capítulo II, correspondiente a la delimitación conceptual de los sistemas CRM. Si bien, se pone de manifiesto que, detrás de las diversas investigaciones, subyace la que se ha recogido en este mismo capítulo, en su apartado 2.2., así como su diferenciación respecto a otros conceptos.

Tras la revisión de los distintos modelos relativos a la delimitación de los factores de éxito en la implantación de los sistemas CRM, puede comprobarse una clara evolución. Así, durante los primeros años, los investigadores prestan atención al impacto de tres elementos: una estrategia coherente con la elección de este tipo de sistemas y con el nivel elegido de implantación (p.e. Ryals y Knox, 2001; Ryals y Payne, 2001; Rigby *et al.*, 2002; Tan *et al.*, 2002; Croteau y Li, 2003; Chen y Chen, 2004; Mack *et al.*, 2005; Roberts *et al.*, 2005; Chalmeta, 2006; Lin *et al.*, 2006; Lindgreen *et al.*, 2006; Payne y Frow, 2006; Eid, 2007; Mendoza *et al.*, 2007; King y Burgess, 2008; Ko *et al.*, 2008), una cultura orientada al cliente (Ryals y Knox, 2001; O'Malley y Mitussis, 2002; Wilson *et al.*, 2002; Chen y Popovich, 2003; Chen y Chen, 2004; Chen y Chin, 2004; Curry y Kolou, 2004; Yim *et al.*, 2004; Raman *et al.*, 2006; Lindgreen *et al.*, 2006; Eid, 2007; King y Burgess, 2008; Strauss y Frost, 2008) y cierta madurez tecnológica en la empresa en aspectos muy diversos (O'Malley y Mitussis, 2002; Rigby *et al.*, 2002; Tan *et al.*, 2002; Wilson *et al.*, 2002; Croteau y Li, 2003; Chen y Chen, 2004; Cheng y Chin, 2004; Curry y Kolou, 2004; Yim *et al.*, 2004; Chang *et al.*, 2005; Roberts *et al.*, 2005; Sin *et al.*, 2005; Raman *et al.*, 2006; Lin *et al.*, 2006; Lindgreen *et al.*, 2006; Payne y Frow, 2006; Eid, 2007; Mendoza *et al.*, 2007; Wu, 2008). Dada la naturaleza del CRM y las implicaciones con la estrategia y cultura empresarial que también se ha reflejado en los capítulos anteriores, es lógico que sean

éstos los factores analizados en estos primeros estadios de la investigación.

Con el paso del tiempo, los dos primeros factores se mantienen en muchos de los modelos, y la tecnología se convierte en uno de los elementos principales en todos ellos. Así, la estrategia está presente, por ejemplo, en los trabajos de Peelen *et al.* (2009), Alshawi *et al.* (2011) y Keramati *et al.* (2013). La cultura orientada al cliente se refleja también como tal (p.e. Chang *et al.*, 2010; Wang y Feng, 2012; Keramati *et al.*, 2013) o en forma de actitud (Alshawi *et al.*, 2011) o de deseos y creencias (Meadows y Dibb, 2012). La tecnología, por su parte, se convierte en elemento clave en la mayoría de los modelos que surgen a partir de 2010 y está presente de un modo u otro en todos ellos, tal y como se refleja en la Tabla III. V que resume los factores clave para los proyectos CRM de los modelos generales analizados en el apartado 2.2. de este capítulo, correspondientes al período más cercano (2009-junio 2016).

**Tabla III.7**

Factores clave para los proyectos CRM en los modelos generales  
(2009- junio 2016)

Autor	Factores considerados
Peelen <i>et al.</i> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión.</li> <li>▪ Estrategia.</li> <li>▪ Experiencia de cliente.</li> <li>▪ Colaboración organizativa.</li> <li>▪ Procesos.</li> <li>▪ Información.</li> <li>▪ Tecnología.</li> <li>▪ Métricas.</li> </ul>
Chang <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de gestión cliente-céntrica: estructura, procesos e incentivos.</li> <li>▪ Cultura organizativa cliente-céntrica: mentalidad, valores y normas que hacen que el cliente sea la prioridad. Requiere coordinación.</li> <li>▪ Tecnología.</li> <li>▪ Capacidades de marketing.</li> </ul>
Finnegan y Currie (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura: requiere coordinación y comunicación.</li> <li>▪ Personas: necesitan apoyo de la dirección, liderazgo y diversidad.</li> <li>▪ Procesos: rediseñándolos para orientarse al cliente.</li> <li>▪ Tecnología: destacando la importancia de los datos.</li> </ul>

<p>Alshawi <i>et al.</i> (2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización: incluyendo, beneficios, habilidades tecnológicas del personal y de los directivos, tamaño, barreras internas, apoyo financiero, estrategia, objetivos de negocio, actitud/respuesta al cliente, gobierno, presión competitiva, barreras externas y proveedores.</li> <li>▪ Factores técnicos: <i>software</i> y <i>hardware</i>. Tienen en cuenta tanto las infraestructuras como los costes de compra, los criterios de selección y evaluación, la complejidad, la integración o la post-venta.</li> <li>▪ Calidad de los datos: herramientas y procesos de evaluación, calidad, infraestructura, tipología y fuentes.</li> </ul>
<p>Meadows y Dibb (2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa: bajo este factor se introducen cuestiones tan diversas como el deseo y las creencias de la organización, sus canales de distribución o la orientación al cliente y las acciones de marketing.</li> <li>▪ Clientes. aludiendo a su valor, la integración de la tecnología y las personas en el contacto con éste, la habilidad para anticipar sus necesidades o el mantenimiento de la relación.</li> <li>▪ Tecnología: en este caso se incluyen tanto aspectos relativos a la información y al acceso a la misma, como a los procesos, pasando por la gestión de contactos con el cliente como oportunidad para investigar el mercado.</li> <li>▪ Personal: destacándose su excelencia y adecuada comunicación, su empoderamiento y las recompensas.</li> </ul>
<p>Wang y Feng (2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: con valores, normas de comportamiento y modelos mentales que lo pongan en primer lugar.</li> <li>▪ Sistemas organizativos cliente-céntricos: procesos, estructuras y recompensas.</li> <li>▪ Tecnología: aplicaciones y datos.</li> <li>▪ Capacidades de CRM: integran capacidades de gestión de la interacción con el cliente, de mejora de la relación y de recuperación de éste.</li> </ul>
<p>Keramati <i>et al.</i> (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización y contexto: considerando factores como la estrategia, la madurez de los SI/TI, comunicación interna, cultura de orientación al cliente, estrategia de cliente y de marca o estructura organizativa.</li> <li>▪ <i>Stakeholders</i> y alta dirección: aludiendo a cambios en estos sujetos, conocimientos de las ventajas operativas y estratégicas, inclusión del CRM en el plan estratégico o financiación suficiente.</li> <li>▪ Organización del proyecto: con objetivos claros, eliminando los conflictos interfuncionales, seleccionando la tecnología adecuada y gestionándolo adecuadamente.</li> <li>▪ Usuarios finales: incluyendo la coordinación de los recursos humanos, los incentivos para clientes y su confianza y privacidad y la involucración de los usuarios finales en el diseño de la solución CRM.</li> <li>▪ Monitorización, dinámica y revisión: empleando criterios interfuncionales de evaluación del desempeño y criterios de eficiencia y eficacia relativos a los resultados. Además, introduciendo sistemas de <i>feedback</i> para la corrección y realizando <i>benchmarking</i> con otras organizaciones para definir criterios y compararlos.</li> </ul>

Trainor <i>et al.</i> (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de gestión centrados en el cliente.</li> <li>▪ Usos de tecnología.</li> <li>▪ Capacidades de CRM<sup>9</sup>.</li> <li>▪ Formación, soporte de gestión y tamaño de la organización.</li> </ul>
Navimipour y Soltani (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coste, incluyendo la innovación y el soporte técnico.</li> <li>▪ Aceptación de la tecnología, relacionada con: la facilidad de uso, los sistemas de aprendizaje <i>online</i> y las capacidades de infraestructura.</li> <li>▪ Satisfacción de los empleados, basada en: la cultura, la estrategia y la flexibilidad organizativa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Con el paso del tiempo, van incorporándose al análisis otros temas que lo dotan de detalle y profundidad. Y precisamente por ello, aparecen con fuerza en algunos estudios, la coordinación interfuncional o algunos de los procesos a tener en cuenta en su implantación (p.e. Ryals y Knox, 2001; Ryals y Payne, 2001; Wilson *et al.*, 2002; Chen y Chen, 2004; Boulding *et al.*, 2005; Roberts *et al.*, 2005; Roh *et al.*, 2005; Payne y Frow, 2005; Payne y Frow, 2006; Mendoza *et al.*, 2007; Wu, 2008 y Cooper *et al.*, 2008). El primero de estos factores, relativo a la coordinación interfuncional seguirá incluyéndose en algunos de los modelos desarrollados con posterioridad, tal y como se refleja en la Tabla III.5 (Peelen *et al.*, 2009; Chang *et al.*, 2010; Finnegan y Currie, 2010; Keramati *et al.*, 2013).

El segundo de ellos, la necesidad de diversos procesos, se reflejará en la práctica totalidad de los trabajos más recientes (Peelen *et al.*, 2009; Chang *et al.*, 2010; Finnegan y Currie, 2010; Alshawi *et al.*, 2011; Meadows y Dibb, 2012; Wang y Feng, 2012; Keramati *et al.*, 2013). También se introducen desde el principio cuestiones relacionadas con la gestión del conocimiento (Chen y Popovich, 2003; Croteau y Li, 2003; Chen y Chen, 2004; Yim *et al.*, 2004; Chang *et al.*, 2005; Sin *et al.*, 2005; Lindgreen *et al.*, 2006; Battor *et al.*, 2008; King y Burgess, 2008).

Por su parte, el estudio de la información y los datos seguirá manteniéndose en el último período (p.e. Peelen *et al.*, 2009; Finnegan y Currie, 2010; Alshawi *et al.*, 2011; Meadows y Dibb, 2012; Wang y Feng, 2012), alcanzando un protagonismo similar al de otros elementos. Tanto los procesos como la información son aspectos esenciales en el

<sup>9</sup> En este caso de Social CRM, dado el ámbito del estudio.

éxito de este tipo de sistemas ya que, cualquier tecnología, genera dos grandes aportaciones: la gestión de grandes cantidades de información, en el caso del CRM en torno al cliente; y la automatización y mejora en la eficiencia y eficacia de algunos procesos que, en el caso de estos sistemas cruzan de punta a punta la organización afectando a distintos departamentos de la empresa.

Finalmente, tal y como se derivaba del concepto de CRM, los recursos humanos son el último factor que está presente desde el inicio de las investigaciones. Aparece de forma desigual y con distinto protagonismo en las etapas iniciales (Ryals y Knox, 2001; Ryals y Payne, 2001; Tan *et al.*, 2002; Wilson *et al.*, 2002; Chen y Ching, 2004; Curry y Kolou, 2004; Chang *et al.*, 2005; Eid, 2007; Strauss y Frost, 2008; Wu, 2008; Cooper *et al.*, 2008) donde muchos autores se focalizan, exclusivamente, en aquellas personas que ocupan posiciones en la alta dirección de la empresa ya que, evidentemente, juegan un papel diferencial (Chen y Popovich, 2003; Chen y Chen, 2004; Curry y Kolou, 2004; Kale, 2004; Mack *et al.*, 2005; Eid, 2007; King y Burgess, 2008; Strauss y Frost, 2008; Cooper *et al.*, 2008 y Ko *et al.* 2008). Sin embargo, poco a poco van cobrando cada vez más relevancia ,y en los trabajos del último período son un elemento casi imprescindible, incluyéndose aspectos muy diversos, tales como: el apoyo de la dirección, el liderazgo y la importancia de la diversidad del equipo (Finnegan y Currie, 2010); sus habilidades tecnológicas (Alshawi *et al.*, 2011); su excelencia, capacidad de comunicación y empoderamiento (Meadows y Dibb, 2012); los cambios en la alta dirección y la coordinación de los recursos humanos (Keramati *et al.*, 2013); su formación (Trainor *et al.*, 2014) e incluso su satisfacción y su aceptación de la tecnología (Navimipour y Soltani, 2016). Es más, algunos autores los consideran tan relevantes, que comienzan a realizarse estudios específicos sobre la relevancia del elemento personal en la implantación de los sistemas CRM, recogidos en el apartado 2.2, con enfoques muy diversos y cuyos principales factores resumimos a continuación.

**Tabla III.8**

Factores clave para los proyectos CRM en los modelos con foco en las personas  
(2009- junio 2016)

Autor	Factores considerados
Shang y Lin. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores de cliente.</li> <li>▪ Capacidades de los empleados.</li> <li>▪ Entorno organizativo.</li> </ul>
Pai y Tu (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expectativa de resultados.</li> <li>▪ Expectativa de esfuerzo.</li> <li>▪ Influencia social.</li> <li>▪ Condiciones facilitadoras.</li> <li>▪ Ajuste entre la tarea y la tecnología.</li> </ul>
Kim <i>et al.</i> (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud de los clientes frente a las actividades de CRM.</li> <li>▪ Intervalo óptimo preferido de implementación de actividades CRM por los clientes.</li> <li>▪ Intervalo de implementación del CRM por parte de la empresa.</li> </ul>
Baker (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influencia de las normas sociales: cumplimiento e identificación.</li> <li>▪ Identificación social: cognitiva, afectiva y de evaluación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, la perspectiva de cada uno de estos trabajos es completamente diferente pero puede ayudarnos a tener una imagen bastante completa de los aspectos principales que se incluyen en el elemento personal para la implantación exitosa del CRM. El primero de los trabajos planteados (Shang y Lin, 2010) alude a los tres ejes del elemento personal defendido por Parasuraman (1996), si bien no añade el aspecto tecnológico, que ya fue incluido por Zeithaml y Bitner (2000), sino que se centra únicamente en los procesos, aludiendo a: las necesidades e involucración de los clientes; la experiencia y el conocimiento que sobre éstos tengan los empleados y la cultura de orientación al cliente de la organización. La conclusión de estos autores es que los procesos clave del CRM están realizados por personas.

El segundo de ellos, elaborado por Pai y Tu (2011) pone, sin embargo, el foco en las personas y la aceptación y uso de la tecnología. Para ello, combina la Teoría de la Aceptación y Uso de la Tecnología (UTAUT) y la Teoría de la Adecuación entre la Tarea y la Tecnología (TTF). Por su parte, la tercera de las investigaciones se centra básicamente en

los clientes y en sus reacciones frente a las actividades derivadas del CRM, en función de su actitud y de la periodicidad de éstas. Finalmente, el último de los estudios considerados (Baker, 2014) considera cómo influyen las normas de la organización y la influencia social en la utilización del CRM. Posiblemente, cada uno de estos enfoques viene condicionado por el entorno y las características del trabajo y por el resto de factores ya indicados, tales como la propia consideración de CRM en cada una de las empresas. Así, por ejemplo, Baker (2014) dirige su análisis al CRM al ámbito de la fuerza comercial de la empresa, por lo que hace referencia principalmente a la parte del CRM denominada SFA y de ahí se deriva la elección de factores que realiza. Por su parte, Kim *et al.* (2012) proponen su modelo en el sector de la banca, en el que la utilización del CRM es muy intensiva en la realización de campañas de marketing a los clientes, frecuentes y muy segmentadas lo que les lleva a un modelo completamente distinto del anterior. Pese a que Pai y Tu (2011) también eligen el sector servicios para el desarrollo de su investigación, se centran en el de la distribución con las peculiaridades que plantea. Finalmente, Shang y Lin (2010) se ven condicionados por la metodología que utilizan: el estudio de casos.

Junto a estos elementos centrales no queremos dejar de lado otros aspectos abordados en los distintos trabajos, tales como la orientación a resultados, la determinación de objetivos y la evaluación de todo ello, mediante distintos procedimientos que pueden llegar a la definición de métricas (Curry y Kolou, 2004; Boulding *et al.*, 2005; Roberts *et al.*, 2005; Chalmeta, 2006; Lin *et al.*, 2006; Lindgreen *et al.*, 2006; Eid, 2007; Mendoza *et al.*, 2007; Strauss y Frost, 2008). En los trabajos más recientes cobran relevancia tanto la medición de resultados, como los sistemas de incentivos adecuados asociados a las mismas (Peelen *et al.*, 2009; Chang *et al.*, 2010; Alshawi *et al.*, 2011; Meadows y Dibb, 2012; Wang y Feng, 2012; Keramati *et al.*, 2013). Estas cuestiones serán especialmente relevantes cuando, posteriormente, en nuestro modelo de investigación, aludamos a la expectativa de resultados como variable esencial en el éxito de la implantación de los sistemas CRM, puesto que son muchas sus consecuencias en la práctica empresarial.

Se observa asimismo que, ya desde el principio, algunos trabajos plantean temas que, de una forma u otra, se han mostrado muy relevantes en estudios posteriores y que tienen un importante impacto en algunas de las variables. Estamos haciendo referencia a cuestiones como:

- La insuficiencia de fondos para los proyectos CRM (Ryals y Payne, 2001; Mendoza *et al.*, 2007; Alshawi *et al.*, 2011; Keramati *et al.*, 2013) que pueden dificultar aspectos como: la adecuada gestión de la expectativa de resultados (a nivel de bonificaciones, gratificaciones u otros incentivos por la utilización del sistema); la expectativa de esfuerzo, en el sentido de no dedicar fondos suficientes a cuestiones como la formación e, incluso en cierta medida, a otros como la inquietud o ansiedad del usuario. Lo que claramente afectará al papel de las personas en la implantación del CRM. También en la misma línea, aunque con un planteamiento más focalizado en los costes, hacen referencia a estas cuestiones autores como Navimipour y Soltani (2016).
- El denominado marketing interno, relacionado tanto con formación e información como con recompensas (Chen y Chen, 2004; Chalmeta, 2006; Payne y Frow, 2006; Eid, 2007; Mendoza *et al.*, 2007; Finnegan y Currie, 2010; Keramati *et al.*, 2013) que puede ser relevante de un modo similar a los del punto anterior y a aquello relativo a los incentivos.
- Los incentivos para el cliente (Plouffe *et al.*, 2004; Keramati *et al.*, 2013) como ese tercer elemento personal que debe ser tenido en cuenta para el éxito del CRM.

También el entorno (Chang *et al.*, 2005; Chalmeta, 2006; Payne y Frow, 2006; Ko *et al.*, 2008; Alshawi *et al.*, 2011), el propio cliente y algunas de sus características (Plouffe *et al.*, 2004; Chang *et al.*, 2005; Sin *et al.*, 2005; Battor *et al.*, 2008), la gestión del cambio (Lin *et al.*, 2006) o la marca (Lindgreen *et al.*, 2006; Keramati *et al.*, 2013) han sido objeto de algunos de estos estudios en este período, aunque de forma puntual.

Al examinar los estudios elaborados en el ámbito específico del sector hotelero, también se aprecian diferencias entre los estudios realizados en relación a los aspectos ya comentados al inicio de este apartado respecto a contextos, punto de partida, aplicaciones y contenido del CRM, entre otros. Sin embargo, puede observarse como, de nuevo, se repiten como elementos clave la estrategia, la cultura de la empresa, los procesos, la información, la tecnología y las personas, tal y como se refleja en la Tabla III.7.

**Tabla III.9**

Factores clave para los proyectos CRM en los modelos aplicados al sector hotelero  
(2009- junio 2016)

Autor	Factores considerados
Daghfous y Barkhi (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presión competitiva.</li> <li>▪ Capacidad de absorción.</li> <li>▪ Rendimiento actual.</li> <li>▪ Estrategia de SI/TI.</li> </ul>
Lo <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes: análisis de la cartera, nivel de relación, desarrollo de la propuesta de valor, gestión de su ciclo de vida, evaluación y control.</li> <li>▪ Liderazgo y cultura.</li> <li>▪ Tecnologías de la información.</li> <li>▪ Personas.</li> <li>▪ Procesos.</li> </ul>
Garrido y Padilla (2011b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores tecnológicos.</li> <li>▪ Factores de gestión del conocimiento, tanto de adquisición como de difusión.</li> <li>▪ Factores de orientación al cliente.</li> <li>▪ Factores organizativos.</li> <li>▪ Experiencia en CRM.</li> </ul>
Mohammad <i>et al.</i> (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente.</li> <li>▪ Organización CRM.</li> <li>▪ Gestión del conocimiento.</li> <li>▪ CRM basado en tecnología.</li> </ul>
Sarmaniotis <i>et al.</i> (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MATCCO.</li> <li>▪ Estrategia de comunicación eficaz con el cliente.</li> <li>▪ Estrategia de marketing rentable con una infraestructura de tecnología.</li> <li>▪ Estrategia organizativa adecuada.</li> <li>▪ Soporte administrativo.</li> </ul>
Josiassen <i>et al.</i> (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inversiones en sistemas CRM: inversiones en actividades de CRM y gastos en CRM.</li> <li>▪ Capacidades de CRM: generación y distribución de información y sensibilidad.</li> </ul>

Ku (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente.</li> <li>▪ Calidad de la información.</li> <li>▪ Ajuste con el proceso del servicio.</li> <li>▪ Apoyo al sistema.</li> <li>▪ Implementación funcional.</li> </ul>
Rahimi y Gunlu (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura organizativa: adaptabilidad, consistencia, misión e implicación.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

En relación con la estrategia, se alude a ésta tanto porque se considera al CRM como una estrategia (Garrido y Padilla, 2011b,) como porque la alineación de estrategias relativas a los sistemas de información y las tecnologías (Daghfous y Barkhi, 2009) o al marketing y la comunicación (Sarmaniotis *et al.*, 2013), son imprescindibles para el éxito del CRM. Esto es así, por los distintos puntos de partida a la hora de delimitar el CRM ya considerados. Son también varias las investigaciones que incluyen la cultura de la empresa, como Garrido y Padilla (2011b); Mohammad *et al.* (2013); Sarmaniotis *et al.* (2013); Ku (2014) o Rahimi y Gunlu (2016).

También los procesos y la información están presentes en trabajos como los de Lo *et al.* (2010) y Garrido y Padilla (2011b) que consideran la gestión del conocimiento como el principal subproceso de una estrategia CRM; Mohammad *et al.* (2013) y Josiassen *et al.* (2014) que mantienen que las empresas que generan y distribuyen más información obtienen mejores resultados; y Ku (2014) que destaca la importancia de la calidad de dicha información, yendo más allá de la puramente fáctica e incluyendo la de comportamiento que permitirá marcar la diferencia.

Sin embargo, son, sobre todo, la tecnología y las personas las protagonistas de las investigaciones realizadas. Así, por ejemplo, Lo *et al.* (2010), Garrido y Padilla (2011b), Mohammad *et al.* (2013) o Sarmaniotis *et al.* (2013) incluyen los sistemas y tecnologías de información específicamente como elemento necesario, aunque no suficiente, en sus modelos. Algunos autores aún llegan más lejos aludiendo no sólo a la tecnología en general, sino a la estrategia específica de SI/TI como factor en el éxito del CRM (Daghfous y Barkhi, 2009) o, como en el caso de Ku (2014) planteando su investigación en relación con la implementación y utilización de los mismos. Por su parte, las personas, están presentes desde los primeros estudios y van cobrando importancia a lo largo del tiempo. Daghfous y

Barkhi (2009) o Ku (2014) ya consideran aspectos relativos a la formación de los empleados y Lo *et al.* (2010) abordan recurrentemente el tema de la importancia de las personas. Estos últimos autores manifiestan en su estudio que, incluso los directivos de establecimientos hoteleros más orientados a la tecnología, remarcaban que las prácticas de CRM sólo eran sostenibles por la capacidad y la pasión de los empleados en su trabajo, por ello todos los hoteles debían invertir considerables recursos en reclutar, formar y retener a sus empleados.

En el caso de Garrido y Padilla (2011b) el factor humano se incluye dentro de los factores organizativos, donde los autores destacan su importancia puesto que, incluso con la mejor definición de procesos y la tecnología más avanzada, la relación entre personas sigue teniendo un efecto determinante para poner en marcha cualquier estrategia de negocio. Asimismo, consideran que su formación, motivación y recompensa será esencial para el éxito. También Mohammad *et al.* (2013) y Sarmaniotis *et al.* (2013) incluyen el papel de los recursos humanos en el factor de organización, siendo éste el mayor predictor de algunos de los determinantes del éxito en su modelo, en el caso de los segundos. En el modelo más reciente (Rahimi y Gunlu, 2016) se defiende que en el ámbito de los servicios y, más concretamente, en el del sector hotelero, la base son las personas por lo que su investigación se basa en factores relacionados con ellas, incluyendo aspectos como la implicación del personal. A todo ello, hay que añadirle referencias a cuestiones relativas a: la importancia del liderazgo (Lo *et al.*, 2010); la importancia de los incentivos (Lo *et al.*, 2010); o la diversidad de los equipos, incluyendo la interfuncionalidad en ellos y un alto nivel de compromiso (Rahimi y Gunlu, 2016). Igualmente debe considerarse que la tecnología y las personas son esenciales en el CRM, tanto porque de cara a conocer la información relevante sobre los clientes es esencial la tecnología y/o el contacto personal (Lo *et al.*, 2010), como porque las personas son el elemento facilitador de la gestión del conocimiento (Rachería y Hu, 2006).

Es importante destacar que, al igual que ocurría en los estudios realizados en otros entornos, también aparecen de forma aislada algunos factores que pueden considerarse interesantes pese a la escasez de trabajos que hacen referencia a ellos, tales como:

- La falta de tiempo como una restricción (Daghfous y Barkhi, 2009). Si bien las inversiones en CRM o los costes de éste también deben ser tenidos en cuenta, tanto de forma independiente como poniéndolas en relación con las empresas

competidoras, tal y como hacen Josiassen *et al.* (2014). En este último caso, los resultados de la investigación demostraron que no se trata tanto de utilizar la última aplicación o *software* como de tener la información del cliente adecuada y eso, en opinión de estos autores, se corresponde más con la interacción del personal con los clientes y lo que de ésta se deriva, poniéndose de nuevo de manifiesto la importancia de las personas.

- La integración de la tecnología CRM con la del resto de la empresa (Garrido y Padilla, 2011b).
- La evaluación y el control de los resultados obtenidos del CRM (Lo *et al.*, 2010).
- La rapidez en incorporar cambios cuando se producen en el mercado (Josiassen *et al.*, 2014; Rahimi y Gunlu, 2016).
- El ajuste de la tecnología con el proceso de servicio (Ku, 2014), que evidencia la importancia de que la tecnología responda a la expectativa de resultados y también el apoyo o soporte al sistema, igualmente relacionado con cuestiones relativas a la expectativa de esfuerzo.
- La importancia del análisis de la información (Ku, 2014) que, como ya se ha planteado en otros apartados, va cobrando relevancia y pasará a convertirse en un elemento esencial.

También la capacidad de absorción y la presión competitiva (Daghfous y Barkhi, 2009); la falta de conocimientos compartidos, incluso en las cadenas hoteleras (Lo *et al.*, 2010); o la experiencia en CRM (Garrido y Padilla, 2011) son factores que aparecen en algunas investigaciones.

Por tanto, de nuevo parece claro que para el desarrollo de una estrategia CRM, además del desarrollo de la propia estrategia son necesarios cinco elementos: la cultura de la empresa, los procesos, la información, la tecnología y las personas. Si bien, éstos dos últimos elementos son los que condicionan y posibilitan todos los demás, y los que en sectores como el sector hotelero cobran especial importancia, dada la relevancia de sus profesionales.

Hay que tener en cuenta, además, que al igual que ocurre en otras investigaciones sectoriales, existen factores propios del sector que han sido considerados por los distintos autores y que condicionan los resultados, puesto que, como indican Meadows y Dibb (2012), existen diferencias en los distintos subsectores, incluso cuando se trata del

ámbito de los servicios. Así, todas las investigaciones consideradas tienen aspectos en común, tales como el peso que en las mismas tienen, dadas sus características, los hoteles de categoría superior (de 3 a 5 estrellas) y también se incluyen otras cuestiones organizativas de los establecimientos hoteleros, tales como la edad o el tamaño del hotel (Josiassen *et al.*, 2014). En función de la categoría, los estudios muestran diversos resultados no sólo respecto a la utilización de la información de los clientes (Lo *et al.*, 2010), sino también respecto de los elementos tecnológicos y personales. Los hoteles de cinco estrellas superan generalmente al resto en cuestiones tales como la formación o la interacción vía web (Daghfous y Barkhi, 2009), o en aquellas relacionadas con las herramientas tecnológicas de las que disponen (Lo *et al.*, 2010).

Como consecuencia de todo lo expuesto, nuestro estudio se centrará en el análisis del éxito de los sistemas CRM, utilizando como elemento clave a las personas, ya que, como ya se anticipó en el capítulo I, la tecnología por sí misma no produce beneficios e, incluso puede tener un impacto negativo en la productividad y los resultados de una organización (Roach, 1991; Brynjofsson, 1993; Chae *et al.*, 2014). Son necesarios otros recursos como una estructura organizativa efectiva, una cultura productiva y suficientes habilidades para apalancar las necesidades del negocio en estos activos, lo que supone contar con los profesionales con las habilidades (Bresnahan *et al.*, 2002) y las características adecuadas para no sólo adoptar, sino utilizar de forma diferencial la tecnología (Chae *et al.*, 2014), lo cual conlleva el éxito en la implantación de los sistemas CRM.

Por ello, en el siguiente capítulo propondremos un modelo de implantación de los sistemas CRM en los establecimientos hoteleros que tiene en cuenta 6 factores personales que inciden en dicha implantación, partiendo del modelo desarrollado por Venkatesh *et al.* (2003). Estos factores son:

- La expectativa de resultados, o el grado en el que los individuos creen que el uso del sistema les puede ayudar a obtener beneficios en los resultados de su trabajo.
- La facilidad de uso del sistema, asociada con el menor esfuerzo que deben realizar los usuarios.
- La satisfacción que produce el uso de la tecnología, relacionada por tanto con el gusto individual, el disfrute, el entretenimiento o el placer.
- La influencia social, donde se refleja el grado en que los individuos perciben la importancia de las creencias de otros sobre su uso del sistema y por tanto aparecen

representados el grupo y la cultura de la organización

- La dependencia de factores externos que alude a las percepciones del individuo en relación con su habilidad en el uso.
- El grado de inquietud o ansiedad que genera la utilización de la tecnología como el miedo o la aprehensión que se siente por las posibles implicaciones negativas que puede suponer su errónea utilización.

El modelo, además contendrá variables moderadoras de estos factores personales que atenderán tanto a características propias de los sujetos usuarios del sistema, como de la organización en la que se encuentran. En ese sentido, en relación con las primeras pondremos el foco en la edad, el género y el nivel de formación. Respecto a las segundas, consideraremos los efectos que producen el tamaño, la antigüedad y la categoría del establecimiento hotelero en que dichos profesionales desarrollan su labor.



**SEGUNDA PARTE:**  
**HIPÓTESIS DE TRABAJO Y DESARROLLO EMPÍRICO**



**CAPÍTULO IV**  
**MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE**  
**TRABAJO**



## 1.- OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO

El objetivo de este capítulo es plantear el modelo utilizado en nuestra investigación y las hipótesis de trabajo realizadas en torno al mismo. Tomaremos como base el realizado por Venkatesh *et al.* (2003), conocido como UTAUT, que sintetiza los planteamientos de 8 modelos anteriores en torno a la aceptación individual de la tecnología. Sobre este modelo, realizaremos algunas modificaciones en tres líneas de trabajo bien diferenciadas.

En primer lugar, y en relación con las variables independientes del modelo, incluiremos algunas adicionales y excluirémos otras (concretamente, las condiciones facilitadoras). Asimismo, modificaremos la denominación de algunas de ellas, de cara a aportar claridad al planteamiento del modelo y a reducir la ambigüedad de la nomenclatura de sus autores. En segundo lugar, utilizaremos la intención de comportamiento como única variable dependiente, a diferencia del modelo de la UTAUT que utilizaba dos: la intención de comportamiento, como variable mediadora, y el comportamiento de uso, como variable dependiente. Esto será justificado tanto desde el punto de vista teórico como empírico. Finalmente, modificaremos algunas de las variables moderadoras, no sólo por su sustitución o eliminación, en el caso de las relacionadas con características individuales, sino también por la inclusión de variables moderadoras adicionales relacionadas con características organizativas que nos permitirán darle aún un mayor protagonismo al carácter sectorial de nuestro estudio. En el caso de las características individuales se eliminarán las relativas a la experiencia y la voluntariedad de uso, introduciéndose el nivel de formación. En el caso de las características organizativas incluiremos el tamaño, la antigüedad y la categoría del establecimiento hotelero donde se utiliza el sistema CRM.

Después pasaremos a definir y delimitar las distintas variables utilizadas en el modelo: las variables independientes (expectativa de resultados, facilidad de uso, satisfacción con el uso de la tecnología, influencia social, dependencia de factores externos e inquietud o ansiedad), la variable dependiente (intención de comportamiento) y las distintas variables moderadoras individuales (edad, género y nivel de formación) y organizativas (tamaño, antigüedad y categoría).

Finalmente estableceremos las distintas hipótesis en relación con cada uno de los factores personales considerados, así como respecto a los efectos que las distintas variables moderadoras introducen en los mismos.

## 2. - JUSTIFICACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

### 2.1.- Definición del modelo e hipótesis de trabajo

#### 2.1.1.- El modelo de la UTAUT

La investigación desarrollada en este estudio toma como base el modelo planteado por Venkatesh *et al.* (2003), conocido como UTAUT. Desde su publicación, ha sido utilizado en múltiples trabajos y en distintos contextos (p.e. Chiu y Wang, 2008; Shin, 2009). El modelo de la UTAUT también ha sido aplicado a las tecnologías CRM (p.ej. Sun, Han, Wang y Han, 2010; Pai y Tu, 2011), al propio sector turístico (p.e. Escobar-Rodríguez y Carvajal-Trujillo, 2014) e, incluso, a los establecimientos hoteleros (p.e. Mäntymäki y Salo, 2013). Además, dada la importancia que el papel de los clientes está cobrando, la teoría ha llegado a ser extendida por Venkatesh, Thong y Xu (2012) a la aceptación de la tecnología por parte de éstos.

La UTAUT sintetiza los planteamientos de 8 modelos teóricos anteriores: la Teoría de la Acción Razonada (Fishbein y Ajzen, 1975; Ajzen y Fishbein, 1980), el Modelo de la Aceptación de la Tecnología (Davis, 1986; Davis, 1989; Davis, Bagozzi y Warshaw, 1989), el Modelo Motivacional (Vallerand, 1997), la Teoría del Comportamiento Planeado (Ajzen 1985), la Combinación del Modelo de Aceptación de la Tecnología y la Teoría del Comportamiento Planeado (Taylor y Todd, 1995a), el Modelo de la Utilización del PC (Thompson, Higgins y Hoiwell, 1991), la Teoría de la Difusión de la Innovación (Rogers, 1995; Moore y Benbassat, 1991) y la Teoría Cognitiva Social (Bandura, 1986; Compeau y Higgins, 1995b). Estos modelos son conocidos por sus respectivas siglas en inglés: TRA, Theory of Reasoned Action; TAM, Technology Acceptance Model; MM, Motivational Model; TPB, Theory of Planned Behaviour; C-TAM-TPB, Combined Technology Acceptance Model and Theory of Planned Behaviour; MPCU, Model of PC Utilization; IDT, Innovation Diffusion Theory; y SCT, Social Cognitive Theory. En la Tabla IV. 1 se recogen algunas consideraciones generales en torno a cada uno de ellos, así como los constructos principales que incluyen, de cara a tener una visión general de los mismos.

Tabla IV.1

Modelos y teorías de aceptación individual de la tecnología recogidas por la UTAUT

Teoría	Algunas consideraciones	Constructos principales
Teoría de la Acción Razonada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedente de la psicología social es una de las más influyentes teorías sobre el comportamiento humano.</li> <li>▪ Utilizada en diversos ámbitos. Davis <i>et al.</i> (1989) la aplican a la aceptación individual de la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud hacia el comportamiento.</li> <li>▪ Norma subjetiva<sup>1</sup>.</li> </ul>
Modelo de la aceptación de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñado en el ámbito de los sistemas de información, su objetivo era predecir la aceptación y el uso de la tecnología en el trabajo.</li> <li>▪ A diferencia de la TRA, excluye la actitud.</li> <li>▪ Existe una Teoría de la Aceptación de la Tecnología 2 (en sus siglas en inglés, TAM2) que amplía la primera incluyendo la consideración de la norma subjetiva también en entornos de obligatoriedad de uso de la tecnología (Venkatesh y Davis, 2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilidad percibida.</li> <li>▪ Facilidad de uso percibida.</li> <li>▪ Norma subjetiva.</li> </ul>
Modelo Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un importante núcleo de la investigación en el ámbito de la psicología sostiene en este modelo la explicación del comportamiento.</li> <li>▪ Se ha adaptado a contextos específicos. Davis, Bagozzi y Warshaw (1992) o Venkatesh y Speier (1999) la aplicaron para entender la adopción y uso de nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivación extrínseca.</li> <li>▪ Motivación intrínseca.</li> </ul>

<sup>1</sup> La norma subjetiva es un componente social de la teoría de la acción razonada, conformada por dos factores. El primero es el relativo a las denominadas creencias normativas o, lo que es lo mismo, aquello que la persona cree que las demás personas o grupos importantes para ella piensan de que realice esa conducta. El segundo es la motivación, es decir, lo que influye en esa persona para cambiar o no la conducta lo que esas personas o grupos piensen.

<p>Teoría del Comportamiento Planeado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esta teoría amplía la TRA añadiendo el elemento relacionado con el control del comportamiento percibido como determinante de la intención y del comportamiento.</li> <li>▪ Ha sido utilizada en relación con distintas tecnologías (p.e. Harrison, Mykytyn y Riemen-Schneider, 1997; Mathieson, 1991; Taylor y Todd, 1995b).</li> <li>▪ Existe un modelo relacionado, la Teoría Descompuesta del Comportamiento Planeado (en sus siglas en inglés, DTPB correspondientes a Decomposed Theory of Planned Behaviour) que, a diferencia de ésta pero de forma semejante a la TAM, descompone la actitud, la norma subjetiva y el control del comportamiento percibido en la estructura de creencias subyacente para situaciones de adopción de tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud hacia el comportamiento.</li> <li>▪ Norma subjetiva.</li> <li>▪ Control del comportamiento percibido.</li> </ul>
<p>Combinación del Modelo de Aceptación de la Tecnología y la Teoría del Comportamiento Planeado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Combina las teorías señaladas con la utilidad percibida de la TAM para crear un modelo híbrido (Taylor y Tood, 1995a).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud hacia el comportamiento.</li> <li>▪ Norma subjetiva.</li> <li>▪ Control del comportamiento percibido.</li> <li>▪ Utilidad Percibida.</li> </ul>
<p>Modelo de utilización del PC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollado por Triandis (1977) a partir de la Teoría del Comportamiento Humano, este modelo incluye una perspectiva que compite con las propuestas de la TRA y la TPB.</li> <li>▪ Thompson <i>et al.</i> (1991) adaptan este modelo para contextos de sistemas de información y usan el modelo para predecir el uso del PC.</li> <li>▪ Dado su planteamiento, Venkatesh <i>et al.</i> (2003) lo consideran especialmente adecuado para predecir la aceptación y el uso de distintas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adecuación al trabajo.</li> <li>▪ Complejidad.</li> <li>▪ Consecuencias a largo plazo.</li> <li>▪ Afecto hacia el uso.</li> <li>▪ Factores sociales.</li> <li>▪ Condiciones facilitadoras.</li> </ul>
<p>Teoría de la Difusión de la Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con base en la sociología, esta teoría (Rogers, 1995) se utiliza desde los años 60 para estudiar innovaciones de diversa índole, desde las agrícolas hasta las organizativas.</li> <li>▪ En el ámbito de los sistemas de información Moore y Benbasat (1991) adaptan algunas características y refinan un conjunto de constructos para estudiar la aceptación individual de la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventaja relativa.</li> <li>▪ Facilidad de uso.</li> <li>▪ Imagen.</li> <li>▪ Visibilidad.</li> <li>▪ Compatibilidad.</li> <li>▪ Demostrabilidad de resultados.</li> <li>▪ Voluntariedad de uso.</li> </ul>

<p>Teoría Cognitiva Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una de las teorías más importantes sobre el comportamiento humano (Bandura, 1986)</li> <li>▪ Extendida al ámbito de la utilización de los ordenadores por Compeau y Higgins (1995a, 1995b). Incorporando en uno de sus modelos la intención de uso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendimiento de las expectativas de resultados.</li> <li>▪ Rendimiento de las expectativas personales.</li> <li>▪ Auto eficacia.</li> <li>▪ Afecto.</li> <li>▪ Ansiedad.</li> </ul>
--------------------------------	---	---

**Fuente: Elaboración propia basada en Venkatesh *et al.* (2003)**

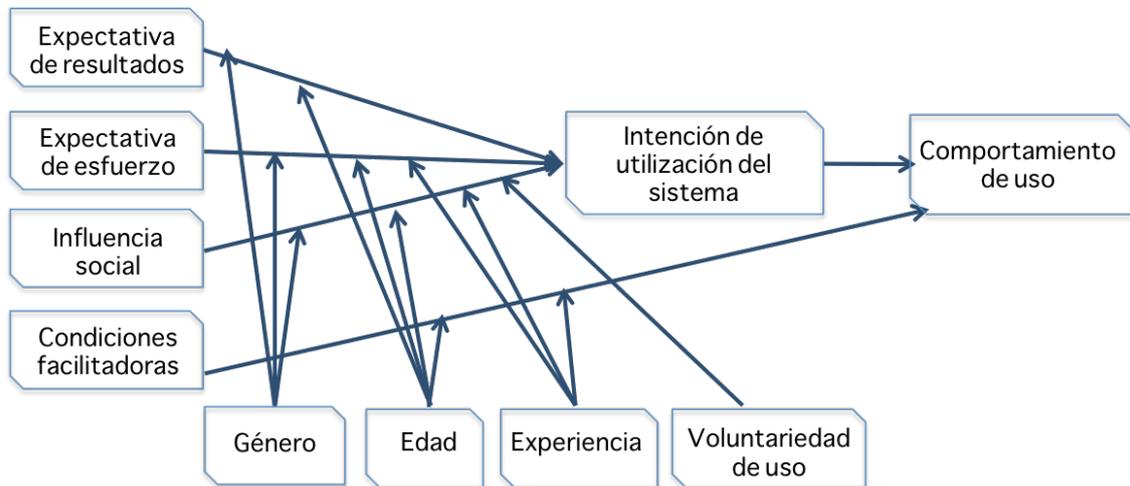
Los autores de la UTAUT analizan los 32 constructos que se encuentran en los distintos modelos considerados y los unifican en 7 que consideran determinantes directos de la intención de uso: la expectativa de resultados, la expectativa de esfuerzo, la influencia social, las condiciones facilitadoras, la autoeficacia, la ansiedad y la actitud hacia el uso de la tecnología. Si bien, de todos ellos, Venkatesh *et al.* (2003) consideran que únicamente cuatro juegan un papel significativo como determinantes directos de la intención del comportamiento y del comportamiento de uso de la tecnología en sí mismo, excluyendo a los tres últimos. En el caso de la autoeficacia y la ansiedad, los autores consideran que investigaciones previas (Venkatesh, 2000) muestran que, aún cuando pueden distinguirse tanto conceptual como empíricamente de la expectativa de esfuerzo, se encuentran mediados por ésta. En el caso de la actitud hacia el uso de la tecnología, el examen empírico realizado por los autores de la UTAUT lo presenta como significativo a lo largo de los tres períodos de tiempo que consideran e, incluso como el mayor predictor de la intención de comportamiento en algunos casos (p.e. en relación con la TRA, la TPB/DTPB y la MM). Sin embargo, en otros casos (C-TAM-TPB, MPCU y SCT) no es significativo. Después de un examen más profundo, este constructo se presenta significativo para Venkatesh *et al.* (2003) únicamente en aquellos casos en los que los constructos relacionados con la expectativa de esfuerzo y de resultados no se incluían en el modelo, por lo que consideraron que podía operar a través de la expectativa de esfuerzo. Esta pérdida de relevancia en presencia de otros constructos ya había sido reflejada en otros modelos previamente examinados (Taylor y Todd, 1995a; Thompson *et al.*, 1991). Los autores además comprobaron la ausencia de su relación con la intención de uso.

Sin embargo, como señalan Williams, Rana y Dwivedi (2015), son muchos los estudios que, al utilizar el modelo de la UTAUT, incluyen otros factores, analizando su peso específico sobre la intención de uso de la tecnología. Por ello, como se reflejará a

continuación, consideraremos necesaria la inclusión de todas las variables que inicialmente plantearon Venkatesh *et al.* (2003) como independientes. dado que objetivo de nuestro trabajo: examinar el impacto de los factores personales en la implantación de los sistemas CRM, moderado por las características individuales y organizativas, y no las interacciones que puedan darse entre los factores personales. Además, cabe tener presente que el modelo de Venkatesh *et al.* (2003) parte de una investigación realizada hace casi dos décadas y debe tenerse en cuenta su carácter dinámico y los cambios rupturistas acaecidos en la relación del usuario con los SI/TI.

Por otra parte, los autores utilizan para su modelo la intención de comportamiento como variable mediadora entre los constructos señalados y el comportamiento de uso, tal y como se muestra en el modelo conceptual de la UTAUT recogido en la Figura IV.1.

**Figura IV.1**  
Modelo de la UTAUT



Fuente: Venkatesh *et al.* (2003)

Sin embargo, tomando en consideración algunas de las críticas que ha recibido la UTAUT y teniendo en cuenta otros aspectos que serán explicados a lo largo de los próximos apartados, el modelo utilizado en esta investigación reflejará algunas modificaciones en su planteamiento en tres importantes sentidos: la consideración de variables independientes adicionales que el modelo de Venkatesh *et al.* (2003) deja fuera; la utilización de la intención de comportamiento como única variable dependiente para nuestro análisis; y la modificación de algunas de las variables moderadoras, no sólo por la sustitución de algunas de las relacionadas con las características individuales por otras, sino también por la

inclusión de variables moderadoras adicionales relacionadas con características organizativas.

Pasamos a continuación a analizar los motivos de estas consideraciones y su reflejo en el modelo.

### **2.1.2.- La modificación de las variables independientes**

Existen motivos de distinta índole que nos llevan a considerar la mayor parte de los constructos recogidos por Venkatesh *et al.* (2003), al unificar los modelos teóricos anteriores, como variables independientes. Algunos de ellos nos llevan a incluir variables adicionales y otros a excluir a alguna de las consideradas por los autores de la UTAUT. De esta forma, las variables independientes de nuestro modelo no quedarán reducidas a 4 (la expectativa de resultados, la expectativa de esfuerzo, la influencia social y las condiciones facilitadoras), tal y como se plantea en la UTAUT (Venkatesh *et al.* 2003), sino que se tomarán en consideración 6 variables (la expectativa de resultados, la expectativa de esfuerzo, la actitud hacia el uso de la tecnología, la influencia social, la autoeficacia y la inquietud o ansiedad), incluyéndose algunas de las que quedaban eliminadas en la UTAUT y excluyéndose, sin embargo, la relativa a las condiciones facilitadoras, tal y como se explica a continuación.

#### **a. La ampliación de las variables independientes**

Son muchos los elementos que pueden influir en relación con la importancia de determinados factores en el éxito de la implantación de una tecnología. Así, el simple paso del tiempo puede generar diferencias respecto a los factores que afectan a la aceptación de la tecnología (Davis y Morris, 2007; Liao, Palvia y Chen, 2009). De hecho, diversas investigaciones (p.e. Karahanna, Straub, Chervany, 1999; Bhattacharjee y Premkumar, 2004) han demostrado que variables como la influencia de la utilidad percibida (en el modelo de la UTAUT expectativa de resultados) o la facilidad de uso percibida (en el modelo de la UTAUT expectativa de esfuerzo), entre otros, son incluso diferentes en función de que la investigación realizada se desarrolle en entornos en que la tecnología está en momentos de pre-implementación (aún no ha sido utilizada) o de post-implementación (cuando los usuarios han utilizado y experimentado con la tecnología). Esta variación puede ser aún mayor si añadimos algunas consideraciones específicas relacionadas con la complejidad que se plantea a la hora de delimitar lo que los sistemas CRM abarcan (Payne y

Frow, 2006). Y, todo ello, se ve aumentado por la amplitud y la constante evolución de estos sistemas, que lleva a que, en muchos casos, su contenido dependa de los distintos sectores y usuarios e, incluso, de sus prioridades y de las cantidades disponibles para financiar la inversión (Foss *et al.*, 2008).

Por otra parte, y atendiendo específicamente a los trabajos elaborados en relación con la UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003), autores como Bagozzi (2007) señalan que, pese a su exposición inicial bien fundamentada, la UTAUT acaba considerando 41 variables independientes para predecir la intención de uso y, al menos, 8 variables independientes para el comportamiento y que, sin embargo, importantes variables independientes se han quedado fuera.

Atendiendo a estas críticas y consideraciones, el modelo planteado en este estudio para la determinación del éxito de la implantación de sistemas CRM en el sector hotelero no desechará algunas de las variables que el modelo de la UTAUT excluye, al igual que hacen otros autores (p.e. Coeurderoy, Guilmot y Vas, 2014; Fillion, Braham y Booto-Ekionea, 2012). Así, incluirá los factores relativos a la autoeficacia, la ansiedad y la actitud hacia el uso de la tecnología, retomando su análisis como parte de la teoría que unifica a las anteriores y que Venkatesh *et al.* (2003) toman en consideración inicialmente. De hecho, los dos primeros aparecían en un primer momento como determinantes directos de la intención de uso en la Teoría Cognitiva Social, y estudios previos han puesto de manifiesto que estos constructos eran distintos a la expectativa de esfuerzo, pese a que la UTAUT los considerara totalmente mediados por ésta.

#### b. La exclusión de las condiciones facilitadoras como variable independiente

Nuestro modelo, sin embargo, no incluirá las condiciones facilitadoras. La UTAUT las define como el grado en el que un individuo cree que existe una infraestructura técnica y organizativa para soportar el uso del sistema. Esta definición se debe a que capturan conceptos recogidos por tres diferentes constructos: el control del comportamiento percibido (TPB/DTPB, C-TAM-TPB), las condiciones facilitadoras (MPCU) y la compatibilidad (IDT). Venkatesh *et al.* (2003) exponen que los ítems relacionados con su concepto central, que en la UTAUT son los ítems relacionados con la infraestructura de soporte, quedan ampliamente recogidos bajo la expectativa de esfuerzo, aprovechando la facilidad con la que esta herramienta puede ser aplicada (Venkatesh, 2000).

Evidentemente, en aquellos casos en los que la expectativa de esfuerzo no estaba presente en el modelo (como en el caso de la TPB/DTPB) podía preverse que las condiciones facilitadoras sí producirían efectos directos en la intención de uso, mientras que el impacto de este constructo no sería significativo a la hora de predecir la intención de comportamiento en modelos que incluyen ambos constructos (como la MPCU y la IDT), tal y como pone de manifiesto la estrecha correlación entre ellos reflejada en la literatura. Debido a todo esto, Venkatesh *et al.* (2003) incluyen este factor no como una variable independiente que incide en la intención de comportamiento, sino como una variable independiente que incide en el comportamiento final.

A ello debemos añadirle que, las fronteras conceptuales que distinguen las condiciones facilitadoras de la variable denominada en el modelo de la UTAUT autoeficacia no quedan demasiado claras. De este modo, esta última dimensión integra ciertos ítems relacionados con la posibilidad de completar un trabajo utilizando el sistema si se contara con ayuda de un tercero, tiempo o herramientas incorporadas al propio CRM. La elevada correlación entre las condiciones facilitadoras y la expectativa de esfuerzo, y entre éstas y la denominada autoeficacia, se demostrará en el análisis factorial exploratorio que se incluye en el capítulo V , apartado 4, correspondiente a la medición de las variables.

Además, otra cuestión que se sumará a lo ya planteado, como explicaremos a continuación, es que nuestro modelo no incluirá como variable dependiente al comportamiento en sí mismo y como variable dependiente mediadora a la intención de comportamiento, sino que utilizará como variable dependiente a la intención de comportamiento. Por ello, las condiciones facilitadoras quedarán excluidas de los factores que afectan a la intención de uso de CRM en los establecimientos hoteleros.

#### c. El cambio de la denominación de algunas de las variables independientes

Por último, y dada la definición que en la propia UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003) se realiza de las distintas variables independientes, se ha considerado que para aportar claridad al planteamiento del modelo y reducir la ambigüedad de la nomenclatura de Venkatesh *et al.* (2003), es esencial la modificación de la denominación de algunas de las variables con el objetivo de ajustarlas, no sólo a una traducción literal de cada uno de los términos, sino al significado que cada una de ellas tiene, tal y como la plantean los autores en su modelo inicial y tal y como se reflejan en el nuestro.

Por este motivo la variable independiente denominada “Expectativa de esfuerzo” que, como definen los propios autores de la UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003), es el grado de facilidad asociado al uso del sistema, pasará a ser denominada “Facilidad de uso”. De hecho, ese sentido positivo se refleja en los ítems de la encuesta (“1. La forma de interactuar con el sistema está clara y es comprensible”, “2. Es fácil para mí desarrollar las habilidades necesarias para utilizar el sistema”, “3. Espero que el sistema sea fácil de utilizar” y “4. Aprender a operar con el sistema es fácil para mí”).

Por otra parte, los constructos unificados bajo la “actitud hacia el uso de la tecnología”, tal y como explicaremos después, pueden relacionarse con el gusto individual, el disfrute, el entretenimiento o el placer asociado con el uso de la tecnología. Por este motivo, la variable independiente con este nombre pasará a ser denominada “satisfacción con el uso de la tecnología”. De nuevo, también esto queda claramente reflejado en los ítems de la encuesta definidos por Venkatesh *et al.* (2003) y planteados a los entrevistados (“1. Utilizar el sistema es una mala/buena idea”, “2. El sistema hace mi trabajo más interesante”, “3. Trabajar con el sistema es divertido” y “4. Me gusta trabajar con el sistema”).

Finalmente, la variable dependiente denominada autoeficacia hace referencia a las percepciones que tiene el propio individuo en relación con su habilidad en el uso de la tecnología. Esta variable, tal y como se ha señalado en el apartado anterior, presenta una elevada correlación con las condiciones facilitadoras, por su planteamiento en torno a determinados ítems (“Podría completar un trabajo utilizando el sistema... 1. Si pudiera llamar a alguien para pedir ayuda si estuviera atascado”, “2. Si tuviera mucho tiempo para completarlo” y “3. Si tuviera incorporada una herramienta de ayuda para casos de necesidad”). Por todo ello, tanto por su contenido como por la forma de describir los ítems relacionados con la misma, modificaremos su denominación y en nuestro modelo se recogerá como “dependencia de factores externos”.

Se recoge a continuación, en la Tabla IV.2, la denominación de las distintas variables independientes recogidas en la UTAUT y la denominación que éstas adoptarán en nuestro modelo.

**Tabla IV.2**

Denominación de las variables independientes

En el modelo de la UTAUT	En nuestro modelo
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expectativa de resultados</li> <li>▪ Expectativa de esfuerzo</li> <li>▪ Actitud hacia el uso de la tecnología</li> <li>▪ Influencia social</li> <li>▪ Autoeficacia</li> <li>▪ Inquietud o ansiedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expectativa de resultados</li> <li>▪ Facilidad de uso</li> <li>▪ Satisfacción con el uso de la tecnología</li> <li>▪ Influencia social</li> <li>▪ Dependencia de factores externos</li> <li>▪ Inquietud o ansiedad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

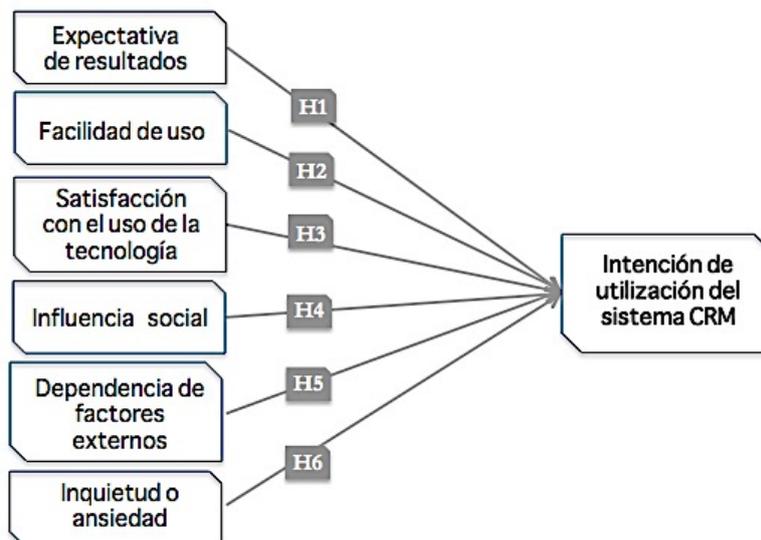
### 2.1.3.- La consideración de la intención de comportamiento como única variable dependiente

Tal y como ya hemos señalado, los autores de la UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003) utilizan para su modelo dos variables dependientes: la intención de comportamiento como variable mediadora y el comportamiento de uso como variable dependiente. Sin embargo, son muchos los investigadores que señalan que plantear la intención de comportamiento como único determinante directo de la utilización de los sistemas de información cuenta con fundamentos tanto teóricos como empíricos. Por tanto, nuestro modelo considerará la intención de uso del CRM en los establecimientos hoteleros como única variable dependiente. Desde el punto de vista teórico, la formación de una intención de llevar a cabo un comportamiento es el necesario precursor de dicho comportamiento (Fishbein y Ajzen, 1975). Este planteamiento ha quedado asentado tanto en el ámbito de los sistemas de información (Davis *et al.*, 1989), como en el social o psicológico (Sheeran, 2002), señalándose la intención de comportamiento como principal determinante del comportamiento. Desde el punto de vista empírico cabe aducir a la elevada correlación entre ambas variables apuntada por la literatura. Concretamente, Taylor y Todd (1995b) encontraron una correlación del 0,54 entre estas variables, similar a la de Sheppard, Hartwick y Wharshaw (1988) de un 0,53, aunque algo superior a la reportada por Davis *et al.* (1989) que alcanzaba el 0,34. La intención de comportamiento se erige, además, como variable fundamental ante su demostrado nivel predictivo en los modelos de la TAM o la TRA.

Por todo ello, son muchas las investigaciones relativas a sistemas de información y/o tecnologías las que utilizan la intención de comportamiento como variable dependiente de sus análisis. Encontramos ejemplos de ello respecto a cuestiones muy diversas: las tecnologías de la información de protección (p.e. Dinev y Hu, 2007); la gestión del conocimiento mediante tecnología móvil (p.e. Tang y Chiang, 2009); o la implantación de un ERP (p.e. Amoako-Gyampah y Salam, 2004). Del mismo modo, el modelo planteado en este análisis para la determinación de los factores de éxito de la implantación de sistemas CRM en el sector hotelero utilizará la intención de utilización del sistema CRM como variable dependiente, como reflejo del éxito de su adopción. Dadas todas estas consideraciones, el modelo conceptual desarrollado en esta investigación, para sentar las bases de los principales factores personales de la intención de uso del sistema CRM en el sector hotelero, quedaría tal y como se recoge a continuación en la Figura IV.2.

**Figura IV.2**

Factores de éxito en la implantación de los sistemas CRM en establecimientos hoteleros (I)



Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.4.- La modificación de las variables moderadoras

El modelo que planteamos en este estudio modificará la elección de las variables moderadoras efectuada por los autores de la UTAUT en dos sentidos bien diferenciados. De un lado, no se incluirán características individuales como la experiencia y la voluntariedad de uso, y sí las relativas al nivel de formación. De otro, se añadirán características organizativas, dada la focalización de nuestro trabajo en el sector hotelero. Pasamos a continuación a analizar los motivos que nos han llevado a este planteamiento.

##### a. Modificación de las variables moderadoras relativas a características individuales

Cualquiera que sea la perspectiva teórica seleccionada, muchos investigadores recomiendan incorporar características individuales en el modelo de investigación, bien como variables de control, bien como variables independientes para estudiar los conocimientos, afectos y/o reacciones de comportamiento de los individuos a la tecnología (Gefen y Straub, 1997; Venkatesh y Morris, 2000). Incluir en el modelo las características individuales como variables moderadoras puede ayudar a perfilar de forma más adecuada los resultados que se obtienen y que podían parecer inconsistentes en estudios anteriores, incrementando su poder de explicación y ofreciendo una comprensión más completa sobre el fenómeno de interés (Sun y Zhang, 2006). En un sentido general, identificar características individuales como variables moderadoras ayuda a los investigadores a revelar diferencias entre los distintos subgrupos de usuarios y facilita la intervención en la práctica (Evans y Lepore, 1997).

En ese sentido, Venkatesh *et al.* (2003) utilizan como variables moderadoras en su modelo las correspondientes a género, edad, experiencia y voluntariedad de uso. En el modelo plantado para nuestra investigación incluiremos igualmente las dos primeras, dada su importancia. Sin embargo, añadiremos el nivel de formación pero excluirémos la experiencia y la voluntariedad de uso. La experiencia queda fuera de nuestra investigación puesto que en ésta no se formula un estudio longitudinal, a diferencia de la que da origen a la UTAUT. Venkatesh *et al.* (2003) realizaron el análisis tras el periodo de formación en torno a la tecnología, realizado en las organizaciones examinadas (T1), un mes después de su implementación (T2) y tres meses después de su implementación (T4) considerado el comportamiento de uso como el que se producía seis meses después del período de formación. Sin embargo, el planteamiento de nuestro estudio no nos permite observar como una mayor experiencia en el mismo entorno y con la utilización de una misma

tecnología incide en los resultados. Esto nos deja la puerta abierta para la realización de posteriores trabajos en este sentido.

Por tanto, para poder considerar lo que algunos autores denominan rasgos descriptivos - entre los que se incluyen la formación, la experiencia profesional y la experiencia con un *software* específico- (Bostrom, Olfman y Sein, 1990) o aquellas características individuales que representan las habilidades y conocimientos, agrupadas en constructos que incluyen como elementos la formación y la experiencia (Igbaria, Guimaraes y Davis, 1995), hemos incluido el nivel de formación en nuestro análisis, tal y como han hecho otros autores al analizar las diferencias personales en relación con el uso de la tecnología (Agarwal y Prasad, 1999; Burton-Jones y Hubona, 2006; Porter y Donthu, 2006; Wang, W., Li, X. y Hsieh, JJPA, 2011).

También la voluntariedad de uso ha sido eliminada de nuestro modelo como variable moderadora dado que en el contexto en que este estudio ha sido realizado no se planteaba esta voluntariedad, por lo que las diferencias planteadas por los autores de la UTAUT en organizaciones donde la utilización de la tecnología era obligatoria frente a otras donde era voluntaria no podía ser reflejada. Sería interesante en un futuro, examinar si existen empresas en el ámbito español y, más aún, en el sector hotelero que ofrezcan esta alternativa a sus profesionales, para investigar su impacto en los sistemas CRM.

#### b. Inclusión de variables moderadoras relativas a características organizativas

Venkatesh *et al.* (2003) no incluyen entre sus variables moderadoras las características propias de las organizaciones donde se implanta y utiliza la tecnología. Sin embargo, es importante controlar los efectos que ciertas características organizativas generales o aplicables a entornos concretos, como pueden ser los sectoriales, pueden generar. De hecho, sería interesante detectar, en el caso de un estudio multisectorial (entretenimiento, servicios de telecomunicaciones, banca y administración pública) como el que plantean Venkatesh *et al.* (2003) si éstas diferencias se producen. En el caso de las investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del sector hotelero, son muchos los autores que han resaltado la existencia de una serie de características correspondientes a este tipo de empresas que deben ser tenidas en cuenta a la hora de implantar y utilizar las tecnologías, por lo que también las incluiremos en nuestro estudio como variables

moderadoras. Una revisión de la literatura muestra que algunas de las más utilizadas a la hora de valorar la implantación de innovaciones y SI/TI son:

- El tamaño del hotel, medido en número de plazas y habitaciones (p.e. Siguaw *et al.*, 2000; Collins, Buhalis y Petres, 2003; Frey, Schegg y Murphy, 2003; Murphy, Olaru, Schegg y Frey, 2003; Shegg, Murphy y Leuenberger, 2003; Garau y Orfila, 2004; Matzler, Pechlaner, Adfalter y Wolf, 2005; Sahadev e Islam, 2005; Alzua y Abad, 2006; Cañado y Ramón, 2006; Sinde, Diéguez y Gueimonde, 2006; Polo y Frías, 2010)
- la antigüedad del hotel (p.e. Sahadev e Islam, 2005; Martínez-Ros y Orfila-Sintes, 2009; Camisón, Puig-Denia, Forés, Fabra, Muñoz y Muñoz-Martínez, 2015);
- la categoría del hotel (p.e. Keltner, Feinglod, Mason y Wagner, 1999; Siguaw *et al.*, 2000, Frey *et al.*, 2003; Murphy *et al.*, 2003; Matzler *et al.*, 2005; Cañado y Ramón, 2006 y Polo y Frías, 2010). Y ésta se utiliza, tanto en el sentido de que en función de la categoría del establecimiento éstos se deciden por una tipología de tecnologías de la información u otra (p.e. Namasivayam *et al.*, 2000), como en el de que a mayor categoría se produce una mayor intensidad de innovación en estas cuestiones (p.e. Marín Carrillo y Marín Carrillo, 2002 y Sahadev e Islam, 2005).
- el tipo de propiedad, en función de que el establecimiento hotelero esté relacionado o no con una cadena, y en qué forma, o sea independiente (p.e. Siguaw *et al.*, 2000; Marín Carrillo y Marín Carrillo, 2002 y Namasivayam *et al.*, 2000). Así, algunos autores consideran que la pertenencia a una cadena hotelera fomenta el uso de las tecnologías (p.e. Namasivayam *et al.*, 2000).
- la localización geográfica, distinguiéndola en función del tipo de cliente y de la relación oferta y demanda y, como consecuencia, la intensidad de la competencia (p.e. Murphy *et al.*, 2003; Shegg *et al.*, 2003; Matzler *et al.*, 2005; Sahadev e Islam, 2005; Sunil e Islam, 2005; Alzua y Abad, 2006 y Polo y Frías, 2010).

Dada la complejidad del modelo establecido, y de acuerdo con lo que plantean distintos autores (Chen, 1996; Gimeno y Woo, 1996; Urtasun y Gutiérrez, 2001) respecto a que deben tenerse en cuenta tanto las características internas de las empresas como aquellas que reflejan cómo compiten en el mercado, hemos seleccionado las tres primeras

características: tamaño y antigüedad (internas) y categoría del establecimiento (cómo compete en el mercado). Como señalan Orfila-Sintes, Crespí-Cladera y Martínez-Ros (2005), la categoría de los hoteles es una de las tres características<sup>2</sup> que destacan en este sector y que lo hacen diferente de otros en el ámbito de los servicios. Las otras dos características peculiares en el caso de los establecimientos hoteleros, relativas a la forma de gestión de éste y a su pertenencia o no a una cadena, han sido dejadas para estudios posteriores, debido a la multiplicidad de situaciones y la diversidad y heterogeneidad de cadenas hoteleras existentes en España y a la complejidad que ya alcanza nuestro modelo. Tampoco tomaremos en consideración como variable moderadora la localización geográfica de los hoteles, si bien ha sido tenida en cuenta a la hora de seleccionar la muestra. En cualquier caso, ésta puede considerarse en estudios posteriores, no tanto en relación a la ubicación física de los establecimientos hoteleros, sino respecto a la influencia que el mercado y el entorno competitivo pueden tener a la hora de potenciar o no la introducción de innovaciones tecnológicas, por lo que podrían encontrarse diferencias regionales o bien por tipología de hoteles y entorno (costa, urbanos, rurales). Otras consideraciones como la existencia de planes estratégicos, los programas de formación o las certificaciones de calidad, tampoco se han incluido en algunos análisis, puesto que no son tan habituales como las señaladas.

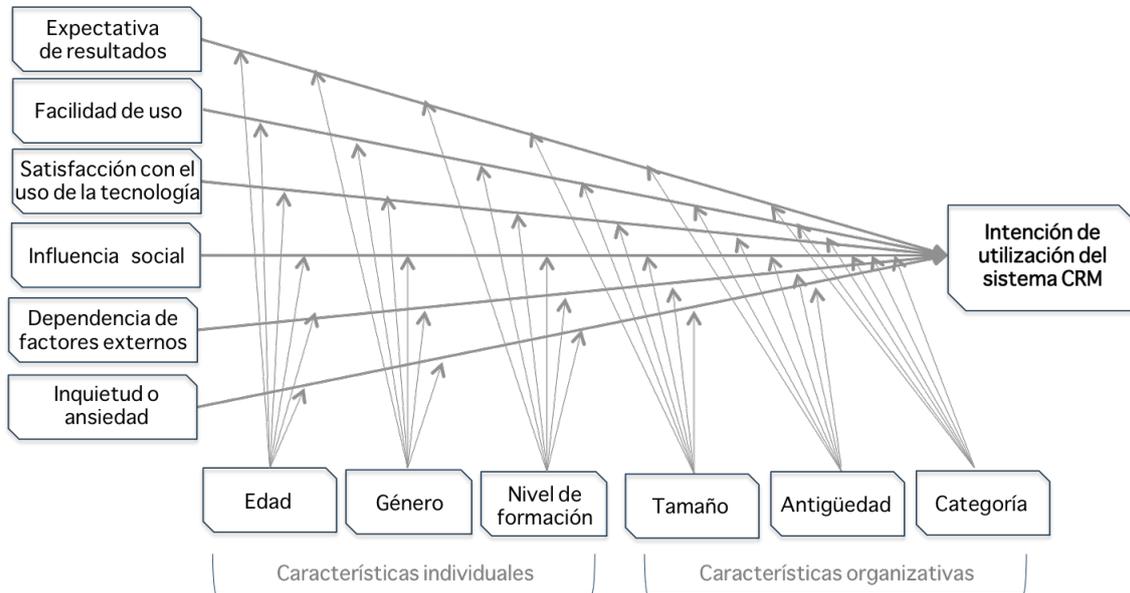
La figura IV.3 recoge el modelo conceptual desarrollado en esta investigación, incluyendo las variables moderadoras utilizadas para determinar la intención de uso de los sistemas CRM en el sector hotelero. En el apartado siguiente serán examinadas.

---

<sup>2</sup> La primera característica es la clasificación reglada por categorías de los hoteles. Las “estrellas” determinan, de 1 a 5, el tipo, número y calidad de los servicios que éstos suministran. La segunda característica es la existencia, relativamente habitual, de firmas especializadas en la gestión de hoteles, con una multiplicidad de posibilidades. Existen hoteles cuyos propietarios son los propios gestores de la actividad, propietarios que alquilan los hoteles o ejecutivos profesionales que dirigen los hoteles con el correspondiente contrato profesional o laboral; otras posibilidades son las que se recogen en la gestión de hoteles a través de un contrato de franquicia. Finalmente, otra característica que encontramos en los hoteles es su organización a través de cadenas, que tienen una oficina central que cuenta, dependiendo de la empresa, con diferentes atribuciones y distintos grados de integración vertical.

**Figura IV.3**

Factores de éxito en la implantación de los sistemas CRM en establecimientos hoteleros (II)



Fuente: Elaboración propia

## 2.2.- Variables del modelo

### 2.2.1.- Las variables independientes

Las variables independientes o explicativas de nuestro modelo son: la expectativa de resultados, la facilidad de uso, la satisfacción con el uso de la tecnología, la influencia social, la dependencia de factores externos y la inquietud o ansiedad.

#### a. La expectativa de resultados

La motivación ha sido incluida como elemento clave en el comportamiento en general (p.e. Deci y Ryan, 1987), en el comportamiento de aceptación de la tecnología (p.e. Davis *et al.*, 1992; Teo, Lim y Lai, 1999; Venkatesh y Speier, 1999; Moon y Kim, 2001) y en el comportamiento relacionado con el trabajo (p.e. George y Brief, 1996; Lu, 1999).

Desde el punto de vista de la motivación extrínseca, el comportamiento de los individuos depende del valor y los beneficios que percibe que van a derivarse de su acción. El objetivo fundamental de los comportamientos motivados extrínsecamente está en recibir recompensas organizativas o beneficios recíprocos. De hecho, las recompensas

organizativas son utilizadas para motivar a los individuos a alcanzar los comportamientos deseados (Bartol y Locke, 2000). Las recompensas organizativas pueden ir desde los incentivos monetarios hasta el incremento del salario o los bonos, pasando por recompensas no monetarias como promociones o seguridad en el puesto del trabajo (Hargadon, 1998). En el ámbito del CRM, el uso de incentivos basados en métricas relativas a la relación con el cliente incentiva claramente el uso de este tipo de tecnologías (Day, 2003)

En la literatura relativa a la aceptación y adopción de la tecnología, la expectativa de resultados es un elemento bien establecido. La UTAUT la define como el grado en que los individuos creen que el uso del sistema les puede ayudar a obtener beneficios en los resultados de su trabajo. Este constructo recoge hasta cinco de las dimensiones reflejadas en los modelos y teorías unificados: utilidad percibida (TAM/TAM2 y C-TAM\_TPB), motivación extrínseca (MM), ajuste al trabajo (MPCU), ventaja relativa (IDT) y expectativa de resultados (SCT). Venkatesh *et al.* (2003) consideran la expectativa de resultados como el principal determinante de la intención de uso de la tecnología, antes de la aplicación de posibles variables moderadoras, lo que es congruente con estudios previos (p.e. Venkatesh y Davis, 2000).

La expectativa de resultados también se incluye en algunos de los estudios realizados sobre implantación de sistemas CRM bajo distintos enfoques teóricos y empíricos. Tanto en aquellos que pretenden el desarrollo de un modelo explicativo completo, incluyendo diversos factores (p.e. Finnegan y Currie, 2010; Meadows y Dibb, 2012), como en el de aquellos que ponen foco en el elemento personal como determinante del éxito de este tipo de sistemas (p.e. Pai y Tu, 2011).

#### b. La facilidad de uso

La UTAUT define la facilidad de uso (en la UTAUT, expectativa de esfuerzo) como el menor esfuerzo asociado al aprendizaje de la utilización del sistema. Tres de los constructos de los modelos incluidos en esta teoría hacen referencia a éste: la facilidad de uso percibida (TAM/TAM2), la complejidad (MPCU) y la facilidad de uso (IDT), existiendo similitudes sustanciales, no sólo entre las definiciones de dichos constructos, sino también entre sus escalas de medida (Davis *et al.*, 1989; Moore y Benbasat, 1991; Plouffe, Hulland y Vandenbosch, 2001).

Es uno de los conceptos clásicos en la investigación relativa a los sistemas de información (Davis, 1989; Sanders y Manrodt, 2003). De hecho, son muchos los estudios que han acumulado evidencias de los efectos de la facilidad de uso tanto con la aceptación inicial de la tecnología por parte de los usuarios, como con su continua utilización. Gefen y Straub (2000) defienden que la importancia de este constructo variará en función del tipo de tarea. Otros autores como Davis *et al.* (1989) mantienen, además, que la facilidad de uso puede contribuir de una forma instrumental a la mejora de resultados. Esto es así porque, en la medida en que los usuarios deben realizar un menor esfuerzo con la herramienta, pueden realizar esfuerzos para completar otras tareas.

Además, este constructo se incluye en algunos de los estudios realizados sobre implantación de sistemas CRM (p.e. Daghfous y Barkhi, 2009; Pai y Tu, 2011; Navimiporu y Soltani, 2016). Alsawi *et al.* (2011) aluden igualmente a la complejidad del sistema como un elemento en la implantación de este tipo de sistemas.

#### c. La satisfacción con el uso de la tecnología

La satisfacción con el uso de la tecnología (en la UTAUT, actitud hacia el uso de la tecnología) se recoge bajo cuatro constructos distintos en los modelos unificados bajo la UTAUT: la actitud hacia el comportamiento (en el caso de la TRA, TPB/DTPB, C-TAM-TPB), la motivación intrínseca (en el MM), el afecto hacia el uso (MPCU) y el afecto (SCT). Pese a ello, Venkatesh *et al.* (2003) no la recogen en su modelo, ya que consideran que los constructos actitudinales sólo son significativos cuando no se incluyen en el modelo constructos relacionados con la expectativa de esfuerzo y de resultados. Los autores de la UTAUT se apoyan en algunos trabajos anteriores (p.e. Venkatesh, 2000) e indican que las reacciones afectivas pueden operar a través de la expectativa de esfuerzo (en nuestro modelo, facilidad de uso) y pueden perder su significatividad en presencia de otros constructos (Taylor y Todd, 1995a).

Sin embargo, los constructos unificados bajo la actitud hacia el uso de la tecnología pueden relacionarse con el gusto individual, el disfrute, el entretenimiento o el placer asociado con el uso de la tecnología, y existen investigaciones que relacionan la suma de sentimientos y actitudes hacia una variedad de características de los sistemas de información con la satisfacción en su utilización (p.e. Bailey y Person, 1983). Si además tenemos en cuenta el planteamiento de los ítems que se incluyen en la encuesta para esta

variable (1. El sistema hace mi trabajo más interesante, 2. Trabajar con el sistema es divertido, 3. Me gusta trabajar con el sistema), podemos afirmar que es este sentido de “afecto o afinidad hacia la tecnología” el que realmente recoge esta variable.

En el marco de estudio de los CRM, investigaciones previas han considerado constructos que hacen referencia en mayor o menor medida a la satisfacción con el uso de la tecnología (p.e. Sundaram, Schwarz y Jones, 2007). Concretamente, Schillevaert, Ahearne, Frambach y Moenaert (2005) aluden a la personalidad innovadora, definiéndola como la predisposición o actitud que tiene el usuario en su aprendizaje, y los sentimientos y las tendencias a determinadas acciones al adoptar una nueva tecnología de la información relacionada con los sistemas de automatización de la fuerza de ventas, pieza esencial de los CRM.

#### d. La influencia social

Algunos estudios plantean la debilidad de los modelos sobre adopción de la tecnología en los que no están suficientemente representados el grupo, la cultura y los aspectos sociales de su utilización en entornos organizativos (Bagozzi, 2007). No es el caso de la UTAUT, que incluye entre sus elementos la influencia social, definiéndola como el grado en que los individuos perciben la importancia de las creencias de otros sobre su uso del sistema. La influencia social está representada en las teorías anteriores como norma subjetiva (TRA, TAM2, TPB/DTPB y C-TAM-TPB), factores sociales (MPCU) o imagen (IDT).

Definida como la presión social percibida para realizar o no realizar un comportamiento (Ajzen, 1991), su conceptualización se ha ampliado debido a fenómenos como las redes sociales (Schmitz y Fulk, 1991; Fulk, 1993). Ha sido recogida en diversas investigaciones relacionadas con los sistemas y tecnologías de la información (p.e. Lewis, Agarwal y Sambamurthy, 2003; Hsu y Lin, 2008).

El papel de la influencia social en las decisiones relacionadas con la aceptación de la tecnología es complejo e impacta en los individuos a través de tres mecanismos: conformidad, incorporación e identificación (Venkatesh y Davis, 2000; Warshaw, 1980). Mientras los dos últimos están relacionados con la alteración de la estructura de creencias individuales y/o con la respuesta del individuo a la obtención de beneficios sociales

relacionados con su estatus, los mecanismos de conformidad alteran la intención de la respuesta del individuo únicamente por la presión social.

De acuerdo con Kets de Vries y Balazs (1998) el soporte social es uno de los factores más importantes para ayudar a un individuo a superar las barreras del cambio. Este soporte social puede darse tanto por influencia de los compañeros, como por la de los superiores. En el caso de los primeros, esto ha venido siendo reflejado desde hace años por algunos autores que han puesto de manifiesto que la interacción con los miembros de un grupo social puede influir en la velocidad de la adopción de algunas innovaciones (p.e. Zalman, Duncan y Holbek, 1973; Zmud, 1984; Burt, 1987). En el caso de los superiores, son también muchas las investigaciones que sugieren diversos aspectos de la relación con el resto de los empleados que pueden condicionar, desde un punto de vista que va más allá de su relación jerárquica, la introducción de cambios e innovaciones (p.e. Oxtoby, McGuinness y Morgan, 2002; Oreg, 2006; Neufeld, Dong y Higgins, 2007; Pardo-del-Val, Martínez-Fuentes y Roig-Dobón, 2012)

De nuevo, además de Pai y Tu (2011) que aplican el modelo de la UTAUT a la implantación de sistemas CRM, hay otros autores que consideran los aspectos recogidos en este constructo al aludir a la cultura de la organización (p.e. Shang y Lin, 2010) o a la importancia de las modas (p.e. Finnegan y Currie, 2010; Meadows y Dibb, 2012).

#### e. La dependencia de factores externos

La dependencia de factores externos hace referencia a las percepciones del individuo en relación con su habilidad en el uso de un ordenador (Compeau y Higgins, 1995b). Es un constructo acuñado por Bandura (1977) que mantiene que la dependencia de factores externos está relacionada con la creencia en las capacidades propias para desempeñar ciertas acciones, y que es uno de los principales determinantes a la hora de elegir las iniciativas en las que se participa, el grado de esfuerzo, el periodo de persistencia y el nivel de resultados a la hora de afrontar situaciones que supongan un reto. De acuerdo con Armenakis, Bernerth, Pitts y Walker (2007), la dependencia de factores externos debe ser definida en contextos organizativos de cambio como la capacidad percibida para implementar una iniciativa de cambio (Bandura, 1986). Además, estos autores añaden que los empleados tienen que creer que son capaces de realizar las acciones que se requieren para la iniciativa de cambio ya que, de lo contrario, los resultados pueden ser menores de lo

esperado. Cuando los individuos se disponen a realizar una tarea realizan una serie de evaluaciones (Weiner, 1980, 1985). En primer lugar, analizan los requerimientos de la tarea focalizándose en los recursos que se necesitan para realizarla. En segundo lugar, examinan su habilidad personal para efectuar dicha tarea. Este análisis valora sus experiencias previas y las condiciones en las que las tareas ocurrieron. En tercer lugar, consideran la probabilidades de alcanzar los resultados dada su habilidad y la situación (Gist y Mitchell, 1992).

La dependencia de factores externos cuenta con una dimensión interna y una dimensión externa. La primera hace referencia a las creencias de los individuos sobre su habilidad para completar una tarea de forma independiente utilizando un ordenador, utilizando un nuevo *software*, etc. La dimensión externa pone el foco en las creencias de los individuos para realizar el mismo tipo de tareas con apoyo, como el de otra persona. Estas dos dimensiones tienen que ser tomadas en cuenta a la hora de realizar acciones respecto a esta variable para la mejora de la intención de uso de la tecnología (Thatcher, Zimmer, Gundlach y Mcknight, 2008). Esta variable se ha adoptado en múltiples disciplinas, incluyendo las relacionadas con la tecnología (Agarwal, 2000), tanto en aspectos como la adquisición de habilidades relacionadas con el ordenador (p.e. Gist, Schwoerer y Rosen, 1989), como en lo relativo a la aceptación de su uso (p.e. Venkatesh, 2000; Hu, Clark y Ma, 2003), tal y como se refleja en la Tabla IV. 3. También en el caso de los sistemas CRM se ha incluido como factor relevante para su éxito (p.e. Speier y Venkatesh, 2002; Avlonitis y Panagopoulos, 2005).

Tabla IV.3

Algunos trabajos que incluyen la dependencia de factores externos

Autores y año	Escala de medición
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hunton y Beeler, 1997</li> <li>▪ Compeau, Higgins y Huff, 1999</li> <li>▪ Venkatesh, 1999<sup>a</sup></li> <li>▪ Agarwal y Karahanna, 2000</li> <li>▪ Piccoli, Ahmad e Ives, 2001</li> <li>▪ Thatcher y Perrew, 2002<sup>b</sup></li> <li>▪ Speier y Morris, 2003<sup>a</sup></li> <li>▪ Venkatesh, Morris, Davis y Davis, 2003</li> <li>▪ Marcolin, Compeau, Munro y Huff, 2000</li> <li>▪ Venkatesh, 2000</li> <li>▪ Agarwal, Sambamurthy y Stair, 2000</li>   <li>▪ Yi y Davis, 2003</li> <li>▪ Galletta, Henry, McCoy y Polak, 2006<sup>a</sup></li> <li>▪ Webster y Hackley, 1997</li> <li>▪ Kuo, Chu, Hsu y Hsieh, 2004</li> <li>▪ Hsu y Chiu, 2004</li> <li>▪ Stafford, 2003</li> <li>▪ Frayne y Geringer, 2000</li> <li>▪ Hong, Thong, Wong y Tam, 2001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hunton, 1996</li> <li>▪ Compeau y Higgins, 1995b</li> <li>▪ Compeau y Higgins, 1995b – Creadas específicamente por el autor</li> <li>▪ Johnson y Marakas, 2000</li> <li>▪ Compeau y Higgins, 1995b</li> <li>▪ Hollenbeck y Brief, 1987</li> <li>▪ Creadas específicamente por el autor</li> <li>▪ Torkzadeh y van Dyke, 2001</li> <li>▪ Compeau y Higgins, 1995b</li> <li>▪ Creadas específicamente por el autor</li> <li>▪ Compeau y Higgins, 1995b</li> </ul>

(a) La dependencia de factores externos no fue investigada como constructo pero se utilizó para controlar el conocimiento previo y la experiencia.

(b) La dependencia de factores externos fue la última variable dependiente en este estudio

Fuente: Thatcher *et al.*, 2008

#### f. La inquietud o ansiedad

La inquietud o ansiedad ha sido definida como aquello que se produce cuando los individuos perciben algo como una amenaza en la que tienen algún control sobre sus consecuencias (Bagozzi, 1992). Son muchos los autores que han aludido a la ansiedad en relación con el uso de la tecnologías, definiéndola como el miedo o la aprehensión que la gente siente cuando consideran usar o cuando usan la tecnología de los ordenadores (p.e. Cambre y Cook, 1985; Scott y Rockwell, 1997), con las implicaciones que supone su utilización, como la pérdida de datos importantes u otros posibles errores (Sievert, Albritton, Roper y Clayton, 1988). Esta ansiedad se caracteriza por un exceso de timidez utilizando los ordenadores, comentarios negativos sobre éstos y sobre la ciencia de la información, la tendencia a reducir el tiempo dedicado a utilizar ordenadores e, incluso, el

evitar los ordenadores allí donde estén (Doronina, 1995). La ansiedad se produce como resultado de dos factores: la interacción con diversas tecnologías (Brown, Fuller y Vician, 2004) y una predisposición permanente de algunos individuos con rasgos como la ansiedad o el neuroticismo (Marakas, Johnson y Palmer, 2000; Thatcher y Perrew, 2002).

La literatura ha puesto de manifiesto que este tipo de ansiedad era bastante común hace algunos años en relación con los ordenadores de forma general en el trabajo o, incluso, en el entorno académico (p.e. DeLoughry, 1993; Craig, 1994; Williams, 1994), por lo que puede serlo ahora en relación con sistemas y aplicaciones que supongan novedad al igual que entonces lo suponían éstos. La ansiedad frente a la tecnología se ha considerado relevante respecto a variables como la actitud hacia los ordenadores, la intención de uso, la intención de comportamiento y los resultados (p.e. Harrison y Ranier, 1992; Brosnan, 1998; Coffin y MacIntyre, 1999; Durnell y Haag, 2002; Vician y Brown, 2002-2003). Fillion *et al.* (2012) también la consideran como un factor relevante a la hora de utilizar sistemas ERP en las organizaciones. Igualmente, Chiu y Wang (2008) ponen de manifiesto que ejerce una influencia negativa en la intención de uso de la tecnología.

### **2.2.2.- La variable dependiente: la intención de uso**

La intención de comportamiento se define como la probabilidad subjetiva de que una persona realice algún comportamiento (Fishbein y Ajzen, 1975). Diversos modelos socio-psicológicos realizan hipótesis explícitas respecto a la intención de comportamiento como determinante del comportamiento inmediato, basándose en las teorías de la acción razonada (Fishbein y Ajzen, 1975), del comportamiento planeado (Ajzen, 1985), de la motivación de la protección (Rogers, 1975) y del comportamiento interpersonal (Triandis, 1977). Esta relación también ha sido demostrada empíricamente en diversas investigaciones (p.e. Sheppard *et al.*, 1988; Sheeran, 2002). El meta-análisis de 121 estudios publicados entre 1980 y 2004 realizado por Sabherwal, Jeyaraj y Chowa (2006) también es consistente con la relación significativa entre la variable intención de uso de la tecnología y comportamiento de uso.

Multitud de estudios plantean la intención de uso como variable dependiente a la hora de investigar la utilización de diversas tecnologías (p.e. Cheng, Lam y Yeung, 2006; Kwahk y Lee, 2008). Encontramos ejemplos concretos de la intención de comportamiento como variable dependiente respecto a las tecnologías de la información de protección (p.e. Dinev

y Hu, 2007), la gestión del conocimiento con tecnología móvil (p.e. Tang y Chiang, 2009) o la implantación de un ERP (p.e. Amoako-Gyampah y Salam, 2004). De hecho, últimamente se ha producido un fenómeno en la investigación del comportamiento que se ha focalizado en la intención de comportamiento más que en la utilización del sistema (Lee, Kozar y Larsen, 2003; Straub y Burton-Jones, 2007; Wu y Lederer, 2009), lo que indica que la mayoría de los investigadores prefieren utilizar la intención de comportamiento más que el uso como variable dependiente. También indica que la consideran un buen sustitutivo del uso y supone, implícita o explícitamente, que si la intención del comportamiento predice el comportamiento éste estará garantizado. Además, hay que destacar que existen importantes limitaciones a la hora de utilizar el constructo del uso. Así, a pesar de su larga historia en la investigación relacionada con los sistemas de información, no ha sido sometido a un profundo análisis (Chin y Marcolin, 2001; DeLone y McLean, 2003) y como consecuencia no hay consenso sobre cómo conceptualizar el uso del sistema, existiendo diversidad de opiniones respecto a su medición (Burton-Jones y Straub, 2006). A ello debemos añadirle la dificultad de incorporar las características del sistema al sistema de medición del uso o la de la medición del uso en sus múltiples dimensiones de acuerdo con el contexto del estudio (Jasperson, Carter y Zmud, 2005).

Por tanto, aunque la intención de uso cuenta con algunas limitaciones en los casos de incertidumbre o de imprevistos (Fishbein y Ajzen, 1974), en los que la intención de comportamiento puede ser provisional y cambiar drásticamente con el tiempo (Sutton, 1998), o tiene limitada su capacidad de predicción en aquellos comportamientos que no están completamente bajo el control de la voluntad del individuo (Ajzen, 1985), consideramos que es adecuada para nuestro estudio. Además de las razones teóricas planteadas, también existen razones empíricas para la utilización de la intención de comportamiento como única variable dependiente de nuestro modelo. Así, cabe aducir la elevada correlación entre la intención de uso y el uso apuntada por la literatura. Concretamente, Taylor y Todd (1995b) encontraron una correlación del 0,54 entre estas variables, similar a la de Sheppard *et al.* (1988) de un 0,53, aunque algo superior a la reportada por Davis *et al.* (1989) que alcanzaba el 0,34. La intención de comportamiento se erige, además, como variable fundamental ante su demostrado nivel predictivo en los modelos TAM o la TRA.

### 2.2.3.- Las variables moderadoras individuales y organizativas

El modelo planteado por Venkatesh *et al.* (2003) enumera las distintas variables moderadoras recogidas en los distintos modelos, unificando y seleccionando, de entre todas ellas, aquellas que considera relevantes para su planteamiento: el género, la edad, la experiencia y la voluntariedad de uso. Tal y como se ha recogido con anterioridad, nuestro modelo recogerá variables relativas a características individuales, tales como la edad, el género y el nivel de formación, y organizativas, tales como el tamaño del establecimiento hotelero, su antigüedad y la categoría de los hoteles estudiados.

#### Características individuales

##### a. La edad

Se trata de una característica que cobra importancia en los últimos años debido a dos circunstancias que, claramente, se dan en la sociedad: el envejecimiento de los trabajadores y la constante introducción y evolución de los sistemas de información y comunicación en las organizaciones. Esta rápida evolución implica un dramático y continuo incremento de la complejidad tecnológica (Ziefle y Bay, 2005; Galliers, Jarvenpaa, Chan y Lyytinen, 2012). Desde el punto de vista conceptual la edad puede ser concebida de distintas formas, las más comunes son la cronológica, la subjetiva o percibida y la funcional o biológica. Nuestra investigación considerará la edad desde el primer punto de vista, es decir, aquella que refleja el número de años que una persona ha vivido, ya que constituye una forma de medir objetiva y sencilla y ha sido utilizada ampliamente en la literatura relativa a los sistemas de información (p.e. Hong, Lui, Hahn, Moon y Kim, 2013). Es también la utilizada por Venkatesh *et al.* (2003) en la UTAUT.

El efecto que ejerce la edad sobre el uso de la tecnología no se debe sólo a factores físicos y cognitivos (Hutchison, Eastman y Tirrito, 1997; Gregor y Dickinson, 2005), sino también a otros tales como la actitud (Zimmer y Chappel, 1999; Ellis y Kurniawan, 2000), la ansiedad (Igbaria y Chakrabarti, 1990; Laguna y Babcock, 1997; Wilfong, 2006), la relevancia percibida respecto a la tecnología en su día a día, su utilidad y usabilidad (White y Weatherall, 2000; Selwyn, 2004; Adams, Stubbs y Woods, 2005; Olphert, Damodaran y May, 2005), las percepciones sobre las habilidades de aprendizaje a determinada edad, o el grado de relación social con los ordenadores y la orientación hacia el futuro o el pasado (Blit-Cohen y Litwin, 2004; White y Weatherall, 2000). Asimismo, la edad también muestra su impacto en la denominada cultura IT, referida a los valores que atribuye un grupo a la

tecnología y, por tanto, con importantes consecuencias en lo relativo a los sistemas de información (Leidner y Kayworth, 2006; Walsh, Kefi y Baskerville, 2010). Por otra parte, existen más diferencias por edad en la relación de los sujetos con la tecnología en unos países que en otros (Tams, Grover y Thatcher, 2014). Lo que supone que el impacto de la edad también depende del contexto en el que estemos realizando la investigación, aún cuando nosotros nos circunscribimos al ámbito español, constituye una interesante línea de investigación para estudios futuros.

Tams *et al.* (2014) hacen una revisión de los artículos publicados en las principales publicaciones<sup>3</sup> relacionadas con los sistemas de información y las tecnologías respecto a la variable edad, llegando a la conclusión de que se le presta escasa atención por parte de los investigadores, pese a que en la UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003) se pone de manifiesto que modera todas las relaciones establecidas en el modelo y que también otros autores la consideran relevante (p.e. Morris y Venkatesh, 2000; Venkatesh y Morris, 2000; Lam y Lee, 2006). Esta falta de investigación, unida a otros factores como el hecho de que al estudiar la variable de la edad no se haya considerado la naturaleza teórica de este concepto, o que éste haya sido valorado en relación con diversas fases de la implantación y/o utilización de la tecnología, no siendo en la práctica totalidad de los estudios uno de los conceptos centrales a analizar, ha llevado a conclusiones contradictorias. Así, algunos consideran que es menos probable que las personas de más edad adopten una tecnología (p.e. Harrison y Rainer, 1992; Brown, Dennis y Venkatesh, 2010; Venkatesh *et al.*, 2012) mientras que otros no encuentran este tipo de relaciones (p.e. Brancheau y Wetherbe, 1990; Wattal, Racherla y Mandviwalla, 2010; Venkatesh, Sykes y Venkatraman, 2014). Por todo ello, la consideraremos como una de las variables moderadoras de nuestro modelo.

---

<sup>3</sup> MIS Quarterly (MISQ), Information Systems Research (ISR), Journal of Management Information Systems (JMIS), Journal of the Association for Information Systems (JAIS), Information Systems Journal (ISJ), European Journal of Information Systems (EJIS), Journal of Strategic Information Systems (JSIS), and Journal of Information Technology (JIT).

## b. El género

Las evidencias empíricas han demostrado que los roles de género tienen un profundo impacto en las actitudes y comportamiento de los individuos tanto en el ámbito personal como en el profesional (p.e. Feldman y Aschenbrenner, 1983; Keys, 1985; Wong, Kettlewell y Sproule, 1985; Jagacinski, 1987; Baril, Elbert, Mahar-Potter y Reavy, 1989; Sachs, Chrisler y Devlin, 1992; Roberts, 1997). Aunque la importancia de la diferencia de género es más marcada en determinados países, se produce en todo el mundo. Si a ello le añadimos la infrarrepresentación constante de las mujeres en puestos de trabajo relacionados con las tecnologías de la información (Gallivan, 2003; Trauth, Quesenberry y Huang, 2009) y que su baja representación limita sus posibilidades de elección de carrera profesional (Adya y Kaiser, 2005), es evidente que esta variable debe ser incluida en nuestro estudio<sup>4</sup>.

El género se encuentra presente en tan sólo dos de las teorías que unifica el modelo de la UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003): en la teoría del comportamiento planeado y en la teoría

---

<sup>4</sup> Así las mujeres eran sólo un 14% de los trabajadores de tecnologías de la información en la India (Pande, 2006), sólo un 20% en Alemania y el Reino Unido (Downie, Dryburgh, McMullin y Ranson, 2004) y han decrecido del 36 al 26% en países como Estados Unidos, desde 1991 hasta 2010 (National Center for Women & IT, 2010). Desde la Unión Europea se han realizado diversos estudios en torno a esta materia y así, el Women Active in the ICT sector (2013) pone de manifiesto cifras que reflejan una realidad semejante: sólo 9 de cada 100 creadores de aplicaciones son mujeres; sólo un 19% de los directivos de empresas TIC son mujeres (frente al 45% general); y el número de mujeres graduadas en informática está bajando. De acuerdo con los expertos de la Unión Europea, todo ello tiene su origen en las tradiciones culturales y los estereotipos sobre el papel de la mujer y sobre estas actividades y en las características del sector que aumentan la brecha de género (dominado por hombres, con una compleja conciliación entre vida personal y profesional y con escasos modelos de rol). Asimismo, aún cuando no son objeto de este estudio, el informe señala factores sociopsicológicos (falta de confianza, falta de habilidades de negociación, aversión al riesgo o actitudes negativas hacia la competición), como dificultades para el ascenso de las mujeres a altas posiciones en este ámbito. Esta situación debería ser corregida en una sociedad como la actual en la que se persiguen espacios de trabajo equitativos con distintas finalidades y objetivos, donde la diversidad, bien gestionada, se ha demostrado como un claro valor y donde la tecnología será utilizada por la mayor parte de los profesionales en un futuro cercano. Y, aún cuando es evidente que no es objeto de este estudio encontrar las causas de esta diferencia desde la perspectiva de género, existen múltiples trabajos en esta línea que llegan, incluso, al análisis de los propios juegos que se utilizan desde la infancia, para explicarlas (Braun, Goupil, Giroux y Chagnon, 1986; Colwell, Grady y Rhaiti, 1995) y a la observación del uso de la tecnología tanto en el entorno escolar, como en el hogar (Farray, Aguiar, Bonny y Calvo, 2002).

de la aceptación de la tecnología. Aunque, en esta última, únicamente en su segunda versión - más conocida como TAM2- (Venkatesh y Davis, 2000), ya que en la primera -más conocida como TAM- (Davis, 1989) no se tomaba en consideración. Sin embargo, el género como característica demográfica relevante ha sido explorado a lo largo de diversos estudios. Pese a todo, las evidencias relativas a sus efectos están lejos de ser concluyentes, ya que las investigaciones parten de distintas teorías a la hora de explicar el desequilibrio en relación con las tecnologías de la información que se produce entre hombres y mujeres, lo que puede revelar, en parte, la obtención de resultados diversos. Destacan tres perspectivas por ser utilizadas en las investigaciones más influyentes (Ridley y Young, 2012): la teoría esencialista, la teoría de la construcción social y la teoría de las diferencias individuales en relación con las tecnologías de la información y el género.

- La teoría esencialista, proveniente de la psicología, plantea que hombres y mujeres tienen naturalezas fijas y diferentes. Distintos autores utilizan esta perspectiva para analizar las diferencias en el uso de las tecnologías de la información, de forma implícita o explícita (p.e. Felter, 1985; Venkatesh y Morris, 2000; Venkatesh, Morris y Ackerman, 2000). Sin embargo, existen ejemplos que ilustran algunos fallos de la aplicación de la teoría en este campo, como el caso de Grace Hopper (San Diego SuperComputer Center, 1997). Muchos investigadores critican esta teoría por simplista (p.e. Adya, 2008), unidimensional (p.e. Trauth, 2002) y determinista (p.e. Trauth, 2002; Adam, Howcroft y Richardson, 2004; Trauth, Quesenberry y Morgan, 2004; Howcroft y Trauth, 2008).
- La teoría de la construcción social, procedente de la sociología, defiende que las acciones humanas son el producto de la cultura en la que las personas han nacido y crecido (Berger y Luckmann, 1966). Otras teorías, como la del esquema de género, sugieren planteamientos similares, señalando que las diferencias de papel entre los géneros se refuerzan por los procesos de socialización más que por la biología en sí misma (p.e. Bem y Allen, 1974; Bem, 1981; Motowidlo, 1982; Kirchmeyer, 1997; Lynott y McCandless, 2000). De hecho, algunos estudios ponen de manifiesto que las diferencias de género responden, generalmente, al papel que la sociedad asigna a hombres y mujeres, más que al género en sí mismo (p.e. Ono y Zavodny, 2005). Muchas investigaciones relacionadas con las tecnologías de la información y el género han hecho uso de este tipo de teorías (p.e. Alvesson y Billing, 1997; Nielsen,

von Hellens y Wong, 2000; Adya y Kaiser, 2005; Adya, 2008). Consecuentemente con su enfoque, las investigaciones que se diseñan bajo la teoría de la construcción social tienen resultados contradictorios dependiendo del contexto en el que se realicen (Trauth *et al.*, 2009) e incluyendo los diferentes subcontextos que pueden presentarse (Weil y Rosen, 1995).

- La teoría de las diferencias individuales en relación con las tecnologías de la información y el género fija su atención en las diferencias dentro de los géneros, más que entre ellos (Trauth, 2002; 2006). Esta teoría conceptualiza el género en relación con las tecnologías de la información en dos niveles diferentes: las mujeres como miembros de un grupo –el de su género- y, a la vez, las mujeres como individuos con distintas personalidades y experiencias y distintas influencias socioculturales (Quesenberry y Trauth, 2008). Incluye, por tanto, tres dimensiones: la identidad individual, las influencias individuales y las influencias del entorno. (Trauth *et al.*, 2009). También encontramos estudios que reflejan los planteamientos de esta teoría (p.e. Morgan, Quesenberry y Trauth, 2004; Trauth, Quesenberry y Huang, 2008; Ash, Coder, Dupont y Rosenbloom, 2009).

Algunas investigaciones fuera del contexto de las tecnologías de la información han mostrado que los roles de género tienen una fuerte base psicológica y son relativamente duraderos, pero es posible que cambien a lo largo del tiempo (p.e. Feldman y Aschenbrenner, 1983; Helson y Moane, 1987; Ashmore, 1990; Eichinger, Heifetz e Ingraham, 1991).

### c. El nivel de formación

Tal y como se ha planteado con anterioridad, el nivel de formación es una variable que ha sido utilizada en múltiples estudios a la hora de considerar la aceptación y el uso de las tecnologías de la información (p.e. Hammer y Qazi, 2009; Porter y Donthu, 2006). Basándonos en los estereotipos, las personas que poseen estudios universitarios o superiores muestran menos resistencia a los cambios relacionados con las tecnologías de la información; tienden a estar abiertas a la idea del cambio e, incluso; familiarizadas con el uso de las tecnologías. Sin embargo, las personas con menor formación parecen tener las características contrarias.

Además, la decisión de adoptar una nueva tecnología está relacionada con la cantidad de conocimiento que cada individuo considera que necesita para utilizar esa tecnología adecuadamente (Rogers, 1995). Esto se refleja al analizar el perfil de aquellos que adoptan tecnologías en su fase de lanzamiento o inicial (*early adopters*), puesto que suelen tener niveles de formación altos.

La literatura muestra ejemplos de estos estereotipos (p.e. Trumbo, 1961; Hambrick y Mason, 1984; Igarria y Parasuraman, 1989; Lefebvre y Lefebvre, 1992; Herling, 1996; Newburger, 1999) pero también situaciones en las que no existe diferencia como consecuencia del nivel formativo (p.e. Kirsten, Davis y Songer, 2009).

#### Características organizativas

##### d. El tamaño

Existen variables como el tamaño que son tenidas en cuenta tradicionalmente en cualquier tipo de organización y, cómo no, deben ser tenidas en cuenta en el caso de los establecimientos hoteleros que, tal y como hemos visto al analizar este sector, encuentran retos y oportunidades diferentes condicionados por éste.

La elección del número de habitaciones o plazas a la hora de determinar el tamaño del hotel ha sido considerada como relevante por múltiples autores (Baum y Haveman, 1997; Fernández y Marín, 1998; Baum y Mezas, 1992; Chung y Kalnins, 2001) ya que:

- Refleja la cuota de mercado del establecimiento;
- Se relaciona con el nivel de servicios y calidad que se proporcionan en la actividad hotelera (Baum y Haveman, 1997 y Chung y Kalnins, 2001);
- Las economías de escala pueden explicar decisiones estratégicas de las empresas.

El tamaño es uno de las principales características que afecta a la estructura y los procesos de una organización, atribuyéndosele tanto ventajas como desventajas. Mientras que las grandes organizaciones tienen más recursos para destinar a nuevos proyectos y a diversificarse, más oportunidades de promoción y crecimiento entre sus empleados, y más control sobre el entorno externo, también son más burocráticas y menos flexibles, tienen dificultades para cambiar y adaptarse con rapidez y tienden a poseer ambientes de trabajo

impersonales (Hitt, Hoskisson e Ireland, 1990). Son también muchos los estudios que relacionan el tamaño con la innovación del establecimiento hotelero (p.e., Sundbo, Orfila-Sintes y Sorensen, 2007; Martínez-Ros y Orfila-Sintes, 2009; Orfila-Sintes y Mattsson, 2009; López-Fernández, Serrano-Bedia y Gómez-López, 2011). La relevancia del tamaño también se ha puesto de manifiesto en el caso de las decisiones de innovación tecnológica (p.e. Buesa Blanco y Molero, 1998; Cohen y Levin, 1989). Así, afectan a su implementación y rentabilidad, pudiendo ser positivas por efecto de las economías de escalas o negativas, como consecuencia del efecto de la menor flexibilidad en las grandes empresas y su mayor dificultad en la introducción de cambios. Algunos trabajos (p.e. Namasivayam *et al*, 2000), matizan dicha relación y puntualizan que existen límites al tamaño para que éste favorezca a la innovación, que en su caso sitúan en 501 habitaciones, a partir de las cuales no se producen incrementos proporcionales en las innovaciones introducidas.

También en relación con el CRM el tamaño ha sido una variable considerada por los investigadores (Ko *et al.*, 2008). Así Steel, Dubelaar y Ewing (2013) señalan que el tamaño organizativo es una característica a considerar respecto a la sofisticación de los sistemas de información y a la habilidad de adoptar un CRM. Esto apoya los trabajos de Zikmund, McLeod y Gilbert (2003) que consideran, por ejemplo, que las técnicas de gestión de proyectos que se utilizan para implementar el CRM deben modificarse en función del tamaño de la organización y del grado de centralización de la decisión en la misma.

#### e. La antigüedad

Otra característica organizativa que se considera relevante por parte de los investigadores es la antigüedad de cada establecimiento (Orfila-Sintés, 2004). Ésta puede relacionarse con recursos organizativos, como la experiencia o la reputación, que podrían incidir positivamente en los cambios o innovaciones tecnológicas, o que podrían implicar una cierta obsolescencia si las consecuencias de la inercia a que conduce la antigüedad son mayores que las de la experiencia y la reputación.

Tal y como afirman distintos autores, algunas empresas tienen limitadas sus opciones estratégicas debido a características tales como su antigüedad (Porter, 1985; Wright, Smart y McMahan, 1995). De hecho la antigüedad de una organización impacta directamente sobre sus recursos y resultados (Aldrich y Auster, 1986; Venkataraman y Low, 1994). Sin embargo, las consecuencias derivadas del paso del tiempo en una empresa

pueden ser muy diferentes. Mientras en unos casos las empresas muy jóvenes sufren de las obligaciones derivadas de su reciente incorporación al mercado (Stinchcombe, 1965) y, en ese sentido, tienen escasez de recursos financieros y de experiencias, y menos desarrollados los sistemas internos y externos para la relación con clientes y proveedores, también cuentan con un mayor compromiso de los propietarios, y se benefician del incremento de la formalización y de los sistemas (Churchill y Lewis, 1983).

En el caso de los hoteles, la antigüedad influye tanto a los recursos organizativos con los que cuenta como a su experiencia y reputación, lo que puede tener impacto positivo sobre las decisiones de innovación (Baum y Mezias, 1992). Sin embargo, cuando se hace referencia a las tecnologías de la información en los establecimientos hoteleros, Sahadev e Islam (2005) plantean una influencia negativa de la edad, puesto que los hoteles más antiguos son menos propensos a probar nuevas tecnologías que los más jóvenes. Las razones para esto son que los nuevos hoteles no tienen sistemas heredados que son costosos de reemplazar y además tienen mucha fe en la eficacia de las nuevas tecnologías. Si además tenemos en cuenta que muchas de estas tecnologías requieren una reorganización de procesos y diversos recursos del establecimiento hotelero, la resistencia de un hotel con muchos años de funcionamiento es mayor. A ello debemos añadirle que los hoteles más antiguos cuentan con una reputación significativa entre su clientela, por lo que no sienten la necesidad urgente de adoptar nuevas tecnologías para mejorar su cuota de mercado.

#### f. La categoría

El sistema de categoría hotelera permite a los clientes inferir cuáles serán los servicios y la calidad del servicio de cada establecimiento (Viada-Stenger, Balbastre-Benavent y Redondo-Cano, 2010). No obstante, los sistemas de clasificación hotelera difieren de un país a otro (Su y Sun, 2007). España fue uno de los primeros países europeos en regular las categorías hoteleras en 1968<sup>5</sup>. Desde 1986<sup>6</sup>, las 17 comunidades autónomas han asumido

---

<sup>5</sup> En España la primera clasificación hotelera surge en 1968, con la Orden de 19 de junio que dicta un sistema de clasificación hotelera basada en criterios puramente arquitectónicos, donde se establece el rango de una a cinco estrellas. La clasificación hotelera española es la tercera de Europa en antigüedad, tras Francia (1942) y Portugal (1954). Es importante recordar que tal y como manifiestan Arcarons i Simón, Goitia Serra y González Aznar (2008), tras varias décadas, España sigue clasificando sus establecimientos hoteleros utilizando los mismos o parecidos criterios “arquitectónicos”, si bien comienzan a aparecer algunas iniciativas de trabajo en otras líneas.

competencias en turismo y ello ha derivado en 17 regulaciones distintas en esta materia. Tras más de 40 años de regulación, en España todavía se clasifican los hoteles utilizando criterios básicamente centrados en elementos arquitectónicos, técnicos y estructurales, sin considerar aquellos aspectos relacionados con la calidad del servicio.

A pesar de ello, los establecimientos hoteleros españoles han continuado realizando importantes inversiones en sistemas de información y comunicación para mejorar sus procesos y el servicio prestado a los clientes (Law y Jogaratnam, 2005; Rayna y Striukova, 2009), incluso más intensamente que en otros sectores, tal y como se ha mostrado en el apartado de Justificación y Objetivos de la Investigación y, más concretamente, en el epígrafe 1.2, relativo a la importancia del CRM. De hecho, en el caso español existe un nivel elevado de utilización de tecnologías de la información y comunicación (INE). Al analizar la utilización de las distintas aplicaciones tecnológicas existen diferencias significativas entre los hoteles de distintas categorías. Éstas tienen que ver con el incremento de la eficiencia operativa y la aportación de valor al servicio prestado por los establecimientos, donde claramente destacan los hoteles con más estrellas en las segundas (Siguaw *et al.*, 2000). Si bien es cierto que a partir de tres estrellas las empresas intentan trabajar para alcanzar a los niveles de categoría superior en aspectos tales como el marketing, los programas de fidelización o la presencia en buscadores (Ruiz Molina, Gil-Saura y Moliner-Velázquez, 2011). Sin embargo, los hoteles de cinco estrellas siguen destacando claramente en todo lo que tiene que ver con el equipamiento tecnológico de la habitación.

---

<sup>6</sup> En 1986, las Comunidades Autónomas empezaron a asumir sus competencias en materia de promoción y ordenación del turismo y, en este mismo año, se aprobaron las nuevas normativas hoteleras de Canarias, Castilla-León, Extremadura y Andalucía, aunque la Comunidad de Madrid ya había aprobado su normativa propia en 1985. En 1987, hicieron lo propio Asturias, Cataluña y Murcia, conjuntamente con La Rioja, Cantabria, Castilla-La Mancha y la Comunidad Valenciana. En los noventa se aprobaron las nuevas normativas hoteleras de Aragón (1990), Navarra (1994) y Galicia (1999), mientras tanto, el País Vasco no elaboró su propia normativa hasta el año 2001 o Baleares hasta el año 2011. En los casos de Ceuta y Melilla se sigue aplicando vieja normativa estatal de 1983. Muchas de ellas han ido siendo modificadas con el paso del tiempo.

### 3.- HIPÓTESIS

#### 3.1.- Los factores personales y su influencia en la implantación de los sistemas CRM

De acuerdo con el modelo planteado en esta investigación, la expectativa de resultados, la facilidad de uso, la satisfacción con el uso de la tecnología, la influencia social, la dependencia de factores externos y la inquietud o ansiedad son los factores personales que deben tomarse en cuenta a la hora de implantar con éxito sistemas CRM.

Tal y como se ha planteado, la expectativa de resultados se define como el grado en que los individuos creen que el uso del sistema les puede ayudar a obtener beneficios en los resultados de su trabajo y, como hemos señalado, Venkatesh *et al.* (2003) la consideran como el principal determinante de la intención de uso de la tecnología, lo que es congruente con estudios previos (p.e. Venkatesh y Davis, 2000). Asimismo, como se ha podido observar en el capítulo III, desde un primer momento los investigadores se han planteado la importancia de la orientación a resultados, la determinación de objetivos y la evaluación de todo ello como factores relevantes para la implantación de los sistemas CRM. De hecho, son muchos los estudios que incluyen esta variable como elemento esencial para la implantación del CRM, mostrando sus efectos tanto a nivel organizativo como a nivel individual, como usuario del sistema, tal y como se refleja en nuestro modelo. De ese modo, tomando la organización en su conjunto, la no adopción de estos sistemas o su nivel de implementación tiene en muchos casos su origen en la falta de identificación de los posibles efectos que se derivan de los mismos (Ko *et al.*, 2008; Alsawi *et al.*, 2011). Desde el punto de vista personal, también son varios los autores que muestran que la percepción de beneficios es uno de los principales incentivos a la hora de adoptar un sistema CRM (Meadows y Dibb, 2012) y, en sentido contrario, se reafirma la idea cuando autores como Pay y Tu (2011) defienden que aunque en los estudios que han llevado a cabo no se refleja su importancia, esto puede ser debido a que no existen políticas adecuadas relacionadas con bonificaciones o promociones y, por ello, no pueden mostrarse sus efectos. Por tanto, nuestra primera hipótesis es:

**Hipótesis 1 (H1).**- La expectativa de resultados ejerce un efecto positivo y significativo sobre la intención de uso del CRM.

La segunda variable que hemos tomado en consideración en nuestro modelo, al igual que hacen los autores de la UTAUT, es la facilidad de uso (en la UTAUT, denominada expectativa de esfuerzo), definida como el grado de facilidad asociado al uso del sistema.

Son numerosos los estudios que han demostrado que esta variable tiene una influencia significativa en los comportamientos de uso (p.e. Moore y Benbasat, 1991; Agarwal y Prasad, 2000), incluso en el ámbito de las tecnologías de la información (p.e. Park, Yang y Lehto, 2007; Chiu y Wang, 2008), señalándose que, en aquellos casos en los que los usuarios necesitan menos tiempo o atención para el aprendizaje de un sistema, su intención y comportamiento de uso es mayor.

Pai y Tu (2011) demuestran empíricamente, también sobre la base de la UTAUT, que la facilidad de uso muestra un efecto positivo en el comportamiento, puesto que si los miembros del personal percibían que era fácil aprender y utilizar el CRM estaban más motivados. Es más, si esto se producía, el personal tenía la sensación de que les ayudaba a obtener mejores resultados. Por todo ello, nuestra segunda hipótesis es:

**Hipótesis 2 (H2).**- La facilidad de uso ejerce un efecto positivo y significativo sobre la intención de uso del CRM.

Como ya se ha señalado, Venkatesh *et al.* (2003) no incluyen en su modelo la actitud hacia el uso de la tecnología (en nuestro modelo, satisfacción con el uso de la tecnología). La satisfacción con el uso de la tecnología está relacionada con el gusto individual, el disfrute, el entretenimiento o el placer asociado con éste. Son varios los estudios que consideran esta variable como determinante del éxito o el fracaso de los sistemas de información (p.e. Bailey y Pearson, 1983; Raymond, 1987). En otros casos, la relación entre la satisfacción del usuario y el uso del sistema se ha conceptualizado como recíproca (p.e. Seddon y Kiew, 1994). Incluso algunos, han encontrado una relación empírica positiva entre la satisfacción del usuario final y el grado de utilización del sistema (p.e. Al-Gahtani y King, 1999). Meadows y Dibb (2012) aluden a la actitud positiva respecto al CRM por parte del personal, lo que hace a las empresas muy flexibles en su aproximación a la innovación y al cambio. Estos argumentos nos llevan a plantear nuestra tercera hipótesis, tal y como se recoge a continuación:

**Hipótesis 3 (H3).**- La satisfacción con el uso de la tecnología ejerce un efecto positivo y significativo sobre la intención de uso del CRM.

También la presión social percibida para realizar o no realizar un comportamiento (Ajzen, 1991), y reflejada en el modelo como influencia social, tiene un efecto en la intención de uso del CRM. Sin embargo, los autores de la UTAUT sólo la encuentran significativa cuando al analizar los datos de su investigación incluyen las variables moderadoras.

Las investigaciones previas sugieren que a los individuos les agrada más cumplir con las expectativas de otros cuando esos otros tienen la posibilidad de castigar o recompensar el comportamiento o la falta del mismo (Warshaw, 1980). Esta perspectiva es consistente con los resultados de la aceptación de la tecnología en la literatura, que indica que la confianza en las opiniones de otros sólo es significativa en entornos de obligación (Hartwick y Barki, 1994), sobre todo, en los primeros estadios de experiencia cuando las opiniones de los individuos no cuentan con una base sólida (p.e. Hartwick y Barki, 1994; Thompson, Higgins y Howell, 1994; Taylor y Tood, 1995a; Agarwal y Prasad, 1997; Karahanna *et al.*, 1999; Venkatesh y Davis, 2000). La presión normativa puede verse atenuada con el paso del tiempo al incrementarse la experiencia y dotar de más fundamentos instrumentales, en lugar de sociales, a la intención individual de uso del sistema (Venkatesh y Davis, 2000). Por todo ello, nuestra cuarta hipótesis es:

**Hipótesis 4 (H4).**- La influencia social ejerce un efecto positivo y significativo sobre la intención de uso del CRM.

La dependencia de factores externos hace referencia a las percepciones del individuo en relación con su habilidad con el uso de un ordenador (Compeau y Higgins, 1995b). Como ya se ha reseñado, Venkatesh *et al.* (2003) no la incluyen en su modelo, pero son muchos los autores que aluden a las habilidades del individuo respecto al uso de la tecnología, y numerosos estudios han demostrado que juegan un papel importante en las percepciones de ésta y, por tanto, en su uso (p.e. Hill, Smith y Mann, 1987; Igbaria y Iivari, 1995; Marakas, Yi y Johnson, 1998). Así, se ha puesto de manifiesto que influye en la

percepción de la facilidad de uso de las tecnologías (p.e. Compeau *et al.*, 1999). Respecto al uso del CRM, Alsawi *et al.* (2011) aluden a las habilidades tecnológicas tanto a nivel del personal, en general, como a nivel directivo, considerándolas determinantes para la implantación de este tipo de sistemas. Algunos autores han encontrado que este factor es uno de los más relevantes a la hora de adoptar rápidamente cambios tecnológicos (p.e. Coeurderoy *et al.*, 2014). Por este motivo, en muchas ocasiones individuos con las mismas habilidades producen resultados diferentes en las organizaciones, porque una cosa es tener las habilidades y otra utilizarlas con confianza y con la creencia de que aplicándolas podrá cambiar su comportamiento y obtener resultados. En este sentido, nuestra hipótesis quinta es:

**Hipótesis 5 (H5).**- La dependencia de factores externos ejerce un efecto negativo y significativo sobre la intención de uso del CRM.

Por su parte, la inquietud o ansiedad ha sido definida como aquello que se produce cuando los individuos perciben algo como una amenaza en la que tienen algún control sobre sus consecuencias (Bagozzi, 1992). La literatura sobre comportamiento organizativo indica que la ansiedad lleva a los individuos a distanciarse de sus trabajos (Hackett y Bycio, 1996). Son muchas las investigaciones que muestran empíricamente la relación negativa existente entre la ansiedad y el uso de las tecnologías (p.e. Todman y Monaghan, 1994; Compeau y Higgins, 1995a; Igbaria y Iivari, 1995; Marakas *et al.*, 1998; Chiu y Wang, 2008; Beaudry y Pinsonneault, 2010). Estas investigaciones aluden precisamente a que la ansiedad puede llevar a evitar las situaciones que generen ese sentimiento, originando por tanto un menor uso de la tecnología, en los casos en que ésta aparezca.

Dadas las consideraciones señaladas anteriormente, nuestra hipótesis sexta queda planteada tal y como se refleja a continuación:

**Hipótesis 6 (H6).**- La inquietud o ansiedad ejerce un efecto negativo y significativo sobre la intención de uso del CRM.

### 3.2.- Efectos moderadores de las características individuales y organizativas en la implantación de los sistemas CRM en el sector hotelero

#### 3.2.1.- La importancia de la interacción entre los factores personales y las características individuales en la implantación de los sistemas CRM

##### a) El efecto moderador de la edad

El modelo de la UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003), considera relevante incluir la variable edad como moderadora para tres de las variables independientes: la expectativa de resultados, la facilidad de uso (en el caso de la UTAT, expectativa de esfuerzo) y la influencia social. Sin embargo, tal y como se ha puesto de manifiesto, existen pocos estudios en relación con la influencia de la edad, pese a que se está convirtiendo en una característica esencial.

En el caso de la expectativa de resultados, Venkatesh *et al.* (2003) plantean que las investigaciones relativas a la actitud en el trabajo (p.e. Hall y Mansfield, 1975; Porter, 1963) sugieren que los jóvenes dan más importancia a las recompensas extrínsecas.

Algunos autores como Al-Gathani, Hubona y Wang (2007) no encuentran que la edad ejerza influencia sobre los efectos que produce la expectativa de resultados. No obstante, otros estudios (p.e. Fillion *et al.*, 2012) encuentran este tipo de relación por el que la expectativa de resultados es más influyente en el caso de los jóvenes. Basándonos en este último grupo de estudios, nuestra primera hipótesis en relación con los efectos de esta variable moderadora es:

**Hipótesis 1.a. (H1a).**- El efecto positivo y significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas de mayor edad.

Por otra parte, las personas mayores, cuentan con ciertas ventajas en relación con el conocimiento general obtenido que se deriva de su educación formal y su experiencia vital (Pak y McLaughlin, 2010). Este conocimiento se concreta en la habilidad verbal, la transferencia de habilidades derivadas del conocimiento y la experiencia y el desarrollo de estructuras de conocimientos discretos (Radvansky, Gerard, Zacks y Hasher, 1990;

Radvansky, Zacks y Hasher, 1996; Czaja, Charness, Fisk, Hertzog, Nair, Rogers y Sharit, 2006; Pak, Price y Thatcher, 2009; Pak y McLaughlin, 2010). Sin embargo, también desde hace años, el incremento de la edad se ha demostrado asociado con dificultades en procesar estímulos complejos y en prestar atención a la información sobre el trabajo (Plude y Hoyer, 1985), todo lo cual es necesario a la hora de utilizar sistemas de información y tiene relación con su facilidad de uso.

Así, ya los estudios anteriores a la UTAUT apoyaban la idea de que la facilidad de uso tenía mayor influencia para los profesionales de más edad (Morris y Venkatesh, 2000) y, aunque de nuevo los autores de la UTAUT combinan distintas variables moderadoras para plantear la hipótesis en relación a su influencia (incluyendo en este caso, no sólo la edad y el género, sino también la experiencia) también consideran que ésta influye en facilidad de uso. Sin embargo, como ya ocurría con la expectativa de resultados, Al-Gathani *et al.* (2007) no encuentran que la edad ejerza influencia sobre los efectos que produce la facilidad de uso.

Tomadas en cuenta todas estas consideraciones, planteamos nuestra segunda hipótesis en relación con la edad, tal y como se recoge a continuación:

**Hipótesis 2.a. (H2a).**- El efecto positivo y significativo de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM es mayor para las personas de mayor edad.

Además, debido a que las personas de más edad han recibido su educación en tiempos tecnológicos distintos a los actuales, sus modelos mentales pueden no ser adecuados para las interacciones con los modernos sistemas de comunicación y tecnologías (Ziefle y Bay, 2005). A ello, debemos añadirle otros aspectos relacionados con su personalidad, sus habilidades sensoriales o su cultura (Leidner y Kayworth, 2006; McElroy, Hendrickson, Townsend y DeMarie, 2007; Pak *et al.*, 2009; Pak y McLaughlin, 2010; Walsh *et al.*, 2010).

Los jóvenes presentan actitudes más positivas en relación con el uso de la tecnología que las personas de más edad (Czaja *et al.*, 2006; Purcell, Brenner y Rainie, 2012; Van der Kaay & Young, 2012). En algunas investigaciones se ha puesto de manifiesto que las personas más mayores (60-91) expresan menos interés en la tecnología y una actitud

menos favorable hacia ésta que los de edad media (40-59) o que los más jóvenes (13-39). Cuando se analizan las percepciones negativas al respecto, se hace referencia a la excesiva importancia que se le da a la tecnología y a la pérdida del contacto humano debido al incremento de la utilización de sistemas de automatización (Heinz, Martin, Margrett, Yearn, Franke, Yang y Chang, 2013)

Por tanto, nuestra tercera hipótesis en relación con esta variable moderadora es:

**Hipótesis 3.a. (H3a).**- El efecto positivo y significativo de la satisfacción con el uso de la tecnología sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas de mayor edad.

En relación con la influencia social, Rhodes (1983) planteaba que las necesidades de afiliación se incrementan con la edad y, por tanto, que en los trabajadores de más edad la influencia social era mayor. Sobre esta base aunque, como en otros casos, combinando el efecto de esta variable con la de otras moderadoras, Venkatesh *et al.* (2003) también plantean que con la edad aumenta el efecto positivo de la influencia social. Sin embargo, Al-Gatani *et al.* (2007) defienden la hipótesis contraria, planteando que la edad tiene un efecto negativo en los efectos que la influencia social ejerce sobre la intención de uso. Por todo ello, nuestra cuarta hipótesis en relación con la edad, es:

**Hipótesis 4.a. (H4a).**- El efecto positivo y significativo de la influencia social sobre la intención de uso del CRM es mayor para las personas de mayor edad.

Respecto a la dependencia de factores externos, la mayor parte de los estudios muestran que las personas de más edad tienen desventaja frente a los más jóvenes en relación con el aprendizaje y la adaptación a nuevas situaciones (p.e. Pak y McLaughlin, 2010; Pak *et al.*, 2009), que son esenciales en las interacciones con tecnologías de la información y la comunicación. A ello, debemos añadirle que, de acuerdo con la OCDE, los trabajadores de más edad son más reacios a participar en iniciativas formativas para

ponerse al día en relación a iniciativas tecnológicas, puesto que su período de amortización es más corto (OCDE, 2011).

Los adultos de más edad tienden a expresar el deseo de que la tecnología se simplifique y muestran temor en relación a estropear o romper los ordenadores (Heinz *et al.*, 2013). Tienden a buscar formas de combatir los obstáculos que encuentran al utilizar la tecnología buscando ayuda en otros, ya sean familiares, amigos o profesionales (Rosenthal, 2008) más que utilizando libros o manuales que les ayuden (Van Volkom, Stapley y Malter, 2013). Por ello, nuestra quinta hipótesis en relación con el efecto moderador que ejerce la edad es:

**Hipótesis 5.a. (H5a).**- El efecto negativo y significativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es mayor-para las personas de mayor edad.

Uno de los factores que pueden afectar a la adquisición de conocimientos relacionados con el uso de la tecnología por parte de las personas de mayor edad es la inquietud o ansiedad que ésta puede generarles (Dyck y Smither, 1994).

Aunque han sido varios los autores que han examinado la influencia que la edad ejerce en este factor no siempre ha podido ser demostrado. En algunas ocasiones no se han encontrado diferencias, posiblemente debido a las limitaciones del rango de edad de los participantes en los estudios que, a veces, era muy limitado (p.e. Gilroy y Desai, 1986; Massoud, 1991; Woodrow, 1991). Sin embargo, otros autores han encontrado una relación que evidencia que las personas de más edad experimentan más ansiedad utilizando la tecnología (p.e. Czaja *et al.*, 2006; Rosenthal, 2008; Shedletsy, 2012).

Por lo que nuestra última hipótesis en relación con la edad es:

**Hipótesis 6.a. (H6a).**- El efecto negativo y significativo de la inquietud o ansiedad sobre la intención de uso del CRM es mayor para las personas de mayor edad.

## b) El efecto moderador del género

El modelo de la UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003) considera relevante incluir la variable de género como moderadora para tres de las variables independientes: la expectativa de resultados, la expectativa de esfuerzo y la influencia social.

A la hora de entender las diferencias de género en relación con la expectativa de resultados es importante entender las diferencias de género que se reflejan en la literatura en relación con el papel que el hombre tiene en el ámbito profesional, que es siempre más relevante frente al familiar, que ocupa un lugar secundario (Barnett y Marshall, 1991). Por ejemplo, O, Neill (1982) plantea que los hombres ponen especial énfasis en el trabajo, en sentirse realizados y en destacar profesionalmente. Hoffman (1972) señala que los hombres encuentran motivación en alcanzar objetivos en mayor medida que las mujeres. Todo esto sugiere que los hombres, más que las mujeres, se focalizan en tareas individuales y en alcanzar objetivos (Carlson, 1971; Stein y Bailey, 1973; Gill, Stockard, Johnson y William, 1987) por lo que factores como la expectativa de resultados juegan un papel diferente para ellos. Más recientemente, Ong y Lain (2006) examinan las diferencias de género en relación con el uso de tecnologías en entornos como el del *e-learning*, mostrando que, también en estos casos, la decisión de utilizarlas, por parte de los hombres, está fuertemente influenciada por su percepción de utilidad. También Terzis y Economides (2011) aluden a la mayor importancia que la utilidad del uso de las tecnologías para la consecución de resultados tiene para éstos, frente a las mujeres.

Otras diferencias de género que se han recogido por parte de distintos autores refuerzan estos planteamientos. Por ejemplo, algunos han demostrado que los rasgos masculinos incluyen valores como la consecución de objetivos y lógica (Rosenkrantz, Vogel, Bee, Broverman y BnDverman, 1968). Además, como demuestra el Inventario del Papel del Género de Bem (Bem, 1981), los hombres tienden a mostrar más rasgos masculinos que las mujeres. Las evidencias meta-analíticas de Taylor y Hall (1982) indican que las escalas masculinas están fuertemente correlacionadas con comportamientos instrumentales. Por otra parte, el trabajo de Hofstede (1980) considera que los hombres valoran avanzar y ganar – dos clásicos motivadores extrínsecos-, más que las mujeres. Y, dado el peso de las evidencias, Minton y Schneider (1980) concluyen que los hombres están más orientados a la tarea que las mujeres. En ese contexto, y teniendo en cuenta que la realización de la tarea puede requerir el uso de la tecnología, la expectativa de resultados puede ser más

relevante en el caso de los hombres que en el de las mujeres. También, en el caso de la UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003) se alude a estos planteamientos, que ya se recogían en el caso de la TAM2 y que se reflejan en otros trabajos previos como el de Venkatesh y Morris (2000). Por tanto, nuestra primera hipótesis en relación al efecto moderador del género es:

**Hipótesis 1.b. (H1b).**- El efecto positivo y significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso del CRM es menor para las mujeres.

En relación con la facilidad de uso, el género también se considera como una variable moderadora relevante por parte de Venkatesh *et al.* (2003) que plantean, basándose en diversas investigaciones (p.e. Bem y Allen, 1974; Bozionelos, 1996) que la facilidad de uso es más relevante en las mujeres que en los hombres, tal y como ya se demostraba en el caso de la TAM2 (Venkatesh y Morris, 2000). Mientras los hombres están más preocupados respecto a cómo la tecnología les beneficia, las mujeres lo están en relación a cuánto esfuerzo deben hacer para utilizarla (Wang y Wang, 2010). Por tanto, nuestra segunda hipótesis en relación con el género es:

**Hipótesis 2.b. (H2b).**- El efecto positivo y significativo de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM es mayor para las mujeres.

Algunos trabajos previos han planteado la menor afinidad hacia las tecnologías de la información de las mujeres respecto a los hombres (p.e. Taylor, 2004) y también, niveles más bajos en cuanto a su actitud hacia los ordenadores (p.e. Felter, 1985; Franz y Robey, 1986; Young, 2000). Pese a que otros estudios muestran que la afinidad es similar (p.e. Atan, Azli, Rahman e Idrus, 2002), investigaciones realizadas en torno a adolescentes (Fedorowicz, Gantman y Golibersuch, 2010) ponen de manifiesto que aunque pueden no existir diferencias iniciales en los niveles de utilización de las tecnologías y sistemas de información, si existen éstas en sus patrones de uso y frecuencia y, consecuentemente en sus niveles de utilización con posterioridad. Esta situación puede igualmente darse en edades adultas, en función del entorno (Gefen y Straub, 1998; Dholakia, Dholakia y Kshetri, 2003).

Venkatesh *et al.* (2000) plantean que en la teoría del comportamiento planeado -TPB, en sus siglas en inglés- (Ajzen, 1991), la actitud es más relevante para los hombres que para las mujeres y que el efecto de la norma subjetiva es más importantes en el caso de las mujeres, sobre todo, en sus primeras fases de experiencia. Por todo ello, nuestra tercera hipótesis en relación con el efecto que ejerce el género como variable moderadora es:

**Hipótesis 3.b. (H3b).**- El efecto positivo y significativo de la satisfacción con el uso de la tecnología sobre la intención de uso del CRM es menor para las mujeres.

A la hora de examinar las diferencias de género respecto a la influencia social, es útil entender el grado en el que los hombres y las mujeres pueden ser influenciados y el grado en el que responden a la información que les ofrecen otros referentes. De acuerdo con el Inventario del Papel del Género de Bem (Bem, 1981) las mujeres muestran más rasgos femeninos (por ejemplo ternura). Evidencias meta-analíticas también ponen de manifiesto que las mujeres son más expresivas comparadas con los hombres (Taylor y Hall, 1982). Además, también hay datos que indican que las mujeres se sienten más motivadas por la necesidad de afiliación o pertenencia (Hoffman, 1972) y que prefieren profesiones orientadas a las personas (Weller, Shiomi y Zimont, 1976). De acuerdo con todo esto, otros estudios demuestran que las mujeres están más orientadas hacia los objetivos interpersonales y el éxito en sus relaciones personales (p.e. Carlson, 1971; Stein y Bailey, 1973; Gill *et al.*, 1987). Estos resultados pueden atribuirse al hecho de que las mujeres tienen una mayor conciencia de los sentimientos de otros, comparadas con los hombres (Rosenkrantz *et al.*, 1968) dependen más de la opinión de los demás (Hofstede y Hofstede, 2005).

Skitka y Maslach (1996) consideran que las mujeres utilizan construcciones más relacionadas con el funcionamiento armónico de los grupos, las interrelaciones y la preocupación con la comunión del grupo en el proceso de describir a los otros. En el entorno organizativo, Landau y Leventhal (1976) destacan que las mujeres están más dispuestas a retener a empleados menos productivos por motivos sociales que los hombres. Además, las mujeres tienden a dar más importancia a agradar a los otros que los hombres (Miller, 1986). Si a ello le añadimos que las mujeres tienden a ser más complacientes (Crawford, Chaffin y Fitton, 1995), mientras que los hombres suelen ser más rebeldes frente a las peticiones y órdenes de otros (Minton, Kagan y Levine, 1971), y que éstas también suelen

conformarse con las opiniones mayoritarias (Maccoby y Jacklin, 1974; Eagly, 1978), se puede afirmar, que las mujeres están más orientadas a las personas mientras que los hombres tienden a ser más independientes (Minton y Schneider, 1980).

También hay otros argumentos que pueden apoyar diferencias en el efecto que la influencia social ejerce en hombres o mujeres. Así las mujeres están más atentas a las claves sociales del entorno, mientras que los hombres atienden a otro tipo de estímulos como los objetivos o los patrones visuales (Parsons y Bales, 1955; Garai y Scheinfeld, 1968; Williams y Best, 1982). Otros han planteado que las mujeres y los hombres están igual de atentos a las claves sociales del entorno, pero que las mujeres son más sensibles a esas claves porque los hombres adoptan una actitud competitiva y con un exceso de confianza sobre la evaluación que pueden hacer los otros, mientras que las mujeres están más dispuestas a aceptar las opiniones de terceros (Roberts, 1991). Esto puede reflejar que las mujeres pueden ver en las opiniones de otros una oportunidad para aprender más.

Todo lo señalado implica que las mujeres pueden dar más peso a la opinión de otras personas a la hora de considerar nuevas tecnologías. Así, pueden incluir como un factor más dichas opiniones en sus procesos de decisión sobre el uso de adoptar una tecnología en mayor medida que los hombres (Huang, Hood y Yo, 2012; Kripanont, 2007; Venkatesh y Morris, 2000). También los autores de la UTAUT incluyen esta variable moderadora respecto a la variable independiente de la influencia social, en el mismo sentido que los estudios previos. Por ello, nuestra cuarta hipótesis en relación con el género es:

**Hipótesis 4.b. (H4b).**- El efecto positivo y significativo de la influencia social sobre la intención de uso del CRM es mayor para las mujeres.

La teoría del esquema de género sugiere que mujeres y hombres codifican y procesan la información de forma diferente, y por eso tienen estructuras cognitivas diferentes que dan forma a su percepción (Konrad, Ritchie, Lieb y Corrigan, 2000). Autores como Betz y Hackett (1983) han estudiado la utilidad del constructo de autoeficacia o, tal y como lo hemos denominado, dependencia de factores externos, aplicado al ámbito de las matemáticas y a la elección de carreras en estudiantes universitarios. Estos autores destacan entre sus resultados una fuerte relación entre las percepciones de autoeficacia para las matemáticas y la elección de carreras relacionadas con la ciencia y las matemáticas,

señalando que las expectativas de autoeficacia de las mujeres eran significativamente menores que las de los hombres. También otras investigaciones han concluido que los estudiantes masculinos tienen a percibirse más autoeficaces que las mujeres para áreas académicas consideradas típicamente masculinas, tales como las matemáticas, la ciencia y la tecnología. Las mujeres se perciben más autoeficaces en sus habilidades relacionadas con el lenguaje y las relaciones sociales (Lent, López y Bieschke, 1991; Pajares y Valiante, 1999). Estas diferencias de género han sido recogidas para estudiantes de distintos países.

Investigaciones realizadas en el ámbito de la dependencia de factores externos para el uso de los ordenadores también han demostrado importantes diferencias de género. Así, Miura (1987) encontró que los varones tienden a percibirse significativamente menos dependientes que las mujeres en una muestra de estudiantes universitarios. Algunos estudios sugieren que estas diferencias en el uso del ordenador están determinadas por la complejidad de la tareas, que determina, a su vez, la masculinidad percibida de las mismas. A medida que la tarea es más compleja, se tiende a percibir ésta como más típicamente masculina, determinando así que los hombres formen juicios más fuertes de autoeficacia para este tipo de tareas. Murphy, Coover y Owen (1989) encontraron importantes diferencias de género en la autoeficacia para un uso avanzado de ordenadores, considerando que los hombres muestran una menor dependencia de factores externos que las mujeres. Sin embargo, no se observaron diferencias de género en aquellos casos relativos a las habilidades requeridas para un nivel básico de manejo. Busch (1995) también encontró estas diferencias, independientemente de la formación recibida. Sobre la base de todas estas consideraciones nuestra quinta hipótesis en relación con el género es:

**Hipótesis 5.b. (H5b).**- El efecto negativo y significativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es mayor para las mujeres.

Los ordenadores y la tecnología se perciben como pertenecientes al dominio masculino de las matemáticas, la ciencia, la electrónica y la ingeniería (Cockburn y Ormrod, 1993; Faulkner, 2001). Asimismo, la literatura ha reflejado una mayor ansiedad de las mujeres frente a alguna de estas cuestiones, tales como las matemáticas (Brown y Josephs, 1999), por lo que no es extraño que las mujeres presenten en general una mayor ansiedad ante la tecnología.

Sin embargo, la limitada investigación empírica respecto a las diferencias de género en torno a este tipo de ansiedad pone de manifiesto conclusiones contradictorias. A principios de los 90, sólo 25 estudios presentaban suficiente información estadística que pudiera ser convertida en correlaciones y sólo 13 trabajos cualitativos reflejaban pequeñas diferencias entre hombres y mujeres respecto a la ansiedad frente a la tecnología (Rosen y Maguire, 1990). Aun cuando algunos trabajos elaborados muestran que no hay diferencias significativas en los niveles de ansiedad entre hombres y mujeres (p.e. Howard y Smith, 1986; Igbaria, 1993; Havelka, 2003), otros han demostrado que las mujeres presentan niveles superiores (p.e. Igbaria y Chakrabarti, 1990; Bozionelos, 1996; Harrison, Rainer y Hochwarter, 1997; Czaja *et al.*, 2006; Beyer, 2008). Kay (1992) plantea que estos conflictos se deben a las inconsistencias en los métodos empíricos que se utilizan para recoger los datos y realiza algunas sugerencias en relación con la metodología, incluyendo la mejora del constructo y de la escala de desarrollo.

Uno de los estudios más citados en relación con las diferencias de género respecto a la ansiedad es el de Rosen, Sears y Weil (1987) que las examina basándose en el denominado Inventario del papel del género de Bem (Bem, 1974), que considera que la identidad femenina tiene mayor ansiedad frente a la tecnología que la masculina. Otro instrumento utilizado en este mismo sentido es la Escala de Calificación de la Ansiedad ante los Ordenadores (en inglés CARS, *Computer Anxiety Rating Scale*) desarrollada por Raub (1981) que investiga la ansiedad ante las matemáticas en relación con el género y otros factores y lo pone en relación con la ansiedad ante los ordenadores, señalando que está basada en una socialización negativa hacia las matemáticas, la ciencia y la tecnología. Por todo ello, nuestra sexta hipótesis en relación con la influencia del género como variable moderadora es:

**Hipótesis 6.b. (H6b).**- El efecto negativo y significativo de la inquietud o ansiedad sobre la intención de uso del CRM es mayor para las mujeres.

c) El efecto moderador del nivel de formación

Pese a que se supone que los individuos con mayor formación tienen más capacidades para la utilización de las aplicaciones, esta relación no siempre se produce (Burton-Jones y Hubona, 2006). Una explicación para ello puede ser el hecho de que estos usuarios no están descubriendo nada realmente nuevo y, por tanto, no perciben un valor diferente (Agarwal y Prasad, 1999).

Considerando que en la literatura no se determina el impacto positivo o negativo de esta relación, en este estudio propondremos como primera hipótesis respecto a esta variable moderadora que:

**Hipótesis 1.c. (H1c).**- El efecto positivo y significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas con mayor nivel de formación.

Por otra parte, el nivel de formación está positivamente relacionado con las creencias en la facilidad de uso. En el estudio de las técnicas de entrenamiento y características personales en el contexto de los usuarios finales, Davis y Davis (1990) encuentran una relación positiva entre el nivel de formación y el resultado en entornos de entrenamiento. El nivel de formación también está positivamente asociado con la creencia del individuo en su habilidad de aprender (Agarwal y Prasad, 1999). Como se deriva de las aproximaciones cognitivas al aprendizaje (Bower y Hilgard, 1981), unas estructuras cognitivas más sofisticadas, adquiridas gracias a una formación superior, llevan a una mayor habilidad para aprender en situaciones novedosas, por lo que el nivel de formación se considera asociado positivamente con la facilidad de uso y la creencia de utilidad respecto a las innovaciones relacionadas con las tecnologías de la información (Agarwal y Prasad, 1999). Por todo ello, nuestra segunda hipótesis en relación con el nivel de formación es:

**Hipótesis 2.c. (H2c).**- El efecto positivo y significativo de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM es mayor para las personas con mayor nivel de formación.

Algunas investigaciones consideran que el nivel de formación no influye en el deseo de utilizar la tecnología (Hammer y Al-Qahtani, 2009). Dado que no existen planteamientos claros en torno a la relación existente entre la satisfacción con el uso de la tecnología y el nivel de formación, consideraremos que la tercera hipótesis en relación con esta característica personal es:

**Hipótesis 3.c. (H3c).**- El efecto positivo y significativo de la satisfacción con el uso de la tecnología sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas con mayor nivel de formación.

Aunque algunos estudios no han podido demostrar la relación que se produce entre el nivel de formación y la influencia social (Sundin, Bildt, Lisspers, Hochwalder y Setterlind, 2006), dados los planteamientos anteriores, consideraremos que un mayor nivel de formación puede influir en el uso de la tecnología reduciendo el efecto de la influencia social en el comportamiento. Por tanto nuestra cuarta hipótesis en relación con el nivel de formación es:

**Hipótesis 4.c. (H4c).**- El efecto positivo y significativo de la influencia social sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas con mayor nivel de formación.

Asimismo, dado que la formación, al igual que la experiencia profesional o la experiencia con un software específico, tal y como se exponía en el apartado 2.1.4. a, se incluye entre lo que algunos autores denominan rasgos descriptivos o aquellas características individuales que representan las habilidades y conocimientos, consideraremos que, tal y como muestran algunos estudios en relación con estos otros (p.e. Kacmar, Fiorito y Carey, 2009), el nivel de formación aminorara el efecto negativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM. Por ello, nuestra quinta hipótesis en relación con el nivel de formación es:

**Hipótesis 5.c. (H5c).**- El efecto negativo y significativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas con mayor nivel de formación.

Finalmente, investigaciones anteriores (p.e. Igarria y Parasuraman, 1989) sugieren que la formación está negativamente relacionada con la ansiedad ante los ordenadores. Además, Tabak y Barr (1999) mantienen que niveles educativos superiores incrementan los conocimientos de los profesionales y producen un mayor nivel de confianza a la hora de aproximarse a distintas alternativas de innovación. En este sentido, nuestra sexta hipótesis en relación con el nivel de formación es:

**Hipótesis 6.c. (H6c).**- El efecto negativo y significativo de la inquietud o ansiedad sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas con mayor nivel de formación.

### **3.2.2.- La importancia de la interacción entre los factores personales y las características organizativas en la implantación de los sistemas CRM**

La interacción de los factores personales con características organizativas de los establecimientos hoteleros no ha sido considerada hasta el momento en la investigación, por lo que las hipótesis que se plantean a continuación y los resultados que se obtendrán respecto a las mismas tienen un carácter exploratorio. Esto dota a nuestra investigación de una especial relevancia puesto que se ofrece una buena base para el desarrollo de nuevos trabajos que, en un futuro, establezcan resultados confiables y válidos con una evidente aplicación práctica.

Por ello, pasamos a continuación a establecer las hipótesis sobre el efecto moderador que el tamaño, la antigüedad y la categoría del establecimiento hotelero presentan sobre el impacto de los factores personales en la implantación de sistemas CRM.

#### **a) El efecto moderador del tamaño**

Tal y como se ha recogido en el capítulo anterior el tamaño de una organización se toma en consideración en múltiples estudios, tanto generales como específicamente dirigidos al sector hotelero, a la hora de considerar las ventajas y desventajas que éste aporta a las organizaciones. Pueden encontrarse ejemplos respecto a cuestiones tan diversas como: los resultados (p.e. Szymanski, Bharadwaj y Varadarajan, 1993; Audretsch y Acs 1991), la cartera de activos comerciales (p.e. Smallbone, Cumbres, Syrett y Leigh, 1999; Gaskill, Rikets, van Auken y Manning, 1993), la estructura y los procesos de la organización (p.e.

Damanpour, 1996; Mintzberg, 1979) o la innovación (p.e. Damanpour 1992; Audretsch y Acs 1991; Hitt *et al.* 1990). La literatura ofrece resultados contradictorios respecto a la relación que el tamaño tiene con esta última. Así, mientras algunos lo consideran la característica que mejor la predice (p.e. Sullivan y Kang 1999; Damanpour 1992; Dewar y Dutton 1986), otros defienden una relación negativa entre ambas (p.e. Wade 1996; Aldrich y Auster 1986; Hage 1980) e, incluso, que no existe relación entre ellas (p.e. Aiken, Bacharach y French, 1980)

En el caso de las innovaciones en el ámbito de la tecnología, algunos autores defienden que el tamaño influye positivamente en su adopción (Lee y Xia, 2006), aunque también se muestra condicionado por otras variables tales como el sector, la etapa en la que se encuentre la adopción de esta tecnología, etc. Por tanto, no existen evidencias empíricas claras respecto a cómo el tamaño afecta al uso de la tecnología, no sólo porque los resultados son contradictorios, sino también porque la mayor parte de los estudios no aluden directamente a los SI/TI como tales y mucho menos a los factores personales implicados en su implantación. Precisamente por ello, resulta de interés el análisis en nuestro modelo de esta característica organizativa respecto al impacto de los factores personales en la implantación de los sistemas CRM.

Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan a menudo por su elevada orientación al corto plazo, perdiendo la perspectiva del largo plazo también en relación con la adopción de los SI/TI (Chao, 2009). Si a ello le añadimos su limitación de recursos y, por tanto, la necesidad de limitar su inversión en este campo (Sims, Breen y Ali, 2002; Wu y Young, 2003) podemos considerar que la expectativa de obtener resultados a la hora de implantar sistemas CRM será mayor en empresas de menor tamaño y en sus profesionales que están habituados a inversiones escasas y con retornos inmediatos, dados sus condicionantes, frente a los de grandes empresas que cuentan con numerosos recursos y herramientas que, en muchas ocasiones, no ofrecen resultados mayores que las que ya utilizan o, al menos, no a corto plazo. Por ello, nuestra primera hipótesis es:

**Hipótesis 1.d. (H1d).**- El efecto positivo y significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes.

Además, las grandes empresas cuentan con personal especializado en distintas áreas lo que facilita la introducción de cambios, al contar con más experiencia y conocimientos (Moch y Morse, 1977). Esto también puede ser aplicado en el caso de la implantación de tecnologías como el CRM donde las empresas de menor tamaño pueden enfrentarse a mayores dificultades al utilizar la tecnología, dado que carecen de esa diversidad de profesionales. Por ello, planteamos que nuestra segunda hipótesis es:

**Hipótesis 2.d. (H2d).**- El efecto positivo y significativo de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes.

Por su parte, no existen elementos claros que nos indiquen cuál será el efecto del tamaño sobre la satisfacción con el uso de la tecnología. Sin embargo, dado que este factor está relacionado con el gusto individual, el disfrute o el placer asociado al uso de la tecnología, posiblemente podamos plantearnos que éste tendrá una influencia mayor en los establecimientos hoteleros más pequeños, dado que aquellas personas con una personalidad innovadora y con esa predisposición y actitud no cuentan con tantas herramientas sobre las que proyectarla, como en el caso de las grandes empresas, por lo que nuestra tercera hipótesis es:

**Hipótesis 3.d. (H3d).**- El efecto positivo y significativo de la satisfacción con el uso de la tecnología sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes.

En el caso de la influencia social, desde hace muchos años, los investigadores provenientes del ámbito de la sociología han planteado que el tamaño de una organización marca diferencias en la estructura y los patrones de la interacción social que se produce en ella. Así, un mayor tamaño requiere de formas más complejas de comunicación con y entre los empleados que conllevan interacciones más impersonales (Graicunas, 1933). Por ello nuestra cuarta hipótesis en relación con el tamaño del establecimiento hotelero es:

**Hipótesis 4.d. (H4d).**- El efecto positivo y significativo de la influencia social sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes.

Igualmente, el tamaño condicionará la dependencia de factores externos y su influencia sobre la intención de uso del CRM. Partiendo de la premisa de que los profesionales de grandes empresas cuentan con más herramientas tecnológicas y están habituados, no sólo a su utilización, sino también a la introducción de cambios respecto a las mismas, consideraremos que esto influye en su creencia respecto a las capacidades para desempeñar ciertas acciones. Por lo que nuestra quinta hipótesis en relación con la influencia del tamaño en este factor es:

**Hipótesis 5.d. (H5d).**- El efecto negativo y significativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes.

Por último, consideraremos que para que se introduzca una innovación tecnológica, es necesario que se den una serie de condiciones que permitan reducir el efecto que la inquietud o ansiedad tiene sobre la intención de uso del CRM. En ese sentido, son varios los estudios que plantean que uno de los mecanismos más utilizados por las empresas para ello y, a la vez, más útiles, es la formación en relación con los SI/TI y con aquello que comportan en cada organización (Harrison y Rainer, 1992). La literatura plantea que el tamaño de las organizaciones condiciona los recursos destinados a la formación de sus empleados, siendo las más grandes las que destinan más recursos a la formación de éstos (Mintzberg, 1984; Cohen y Pfeffer, 1986), aún cuando se puedan dar excepciones (Prieto, Salanova y Pinazo, 1997). También la práctica empresarial evidencia esta realidad y, en el caso español, se demuestra a lo largo de los años en las distintas Encuestas de Formación Profesional Continua que se elaboran desde el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Un segundo factor a considerar, es el hecho de que también las investigaciones realizadas muestran que, en el caso de aquellas organizaciones que introducen más sistemas de información y tecnologías, aumentan los recursos destinados a la formación (Prieto *et al.*, 1997) y, como ya se ha señalado, también suelen ser las de mayor tamaño. Por ello, consideraremos que nuestra sexta hipótesis respecto a la influencia del tamaño en este factor es:

**Hipótesis 6.d. (H6d).**- El efecto negativo y significativo de la inquietud o ansiedad sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes.

**b) El efecto moderador de la antigüedad**

Igualmente el efecto de la antigüedad puede ser positivo o negativo para las organizaciones, al representar tanto experiencia como obsolescencia e inercia para algunas de ellas (Hitt *et al.*, 1990), tal y como se ha reflejado en el apartado 2.2.3.d. Dado que, hasta el momento, no existen datos suficientes que permitan considerar cuáles son sus efectos sobre los constructos considerados, al igual que ocurría en el caso del tamaño, plantearemos las siguientes hipótesis de trabajo.

En primer lugar, y en relación con sus efectos sobre la expectativa de resultados, consideraremos que aquellos establecimientos hoteleros que cuentan con una mayor antigüedad han podido incorporar a lo largo del tiempo múltiples herramientas con efectos muy diversos por lo que sus expectativas de resultados serán menores que la de aquellos otros que no cuentan con un histórico de los posibles efectos, incluso negativos, que éstas pueden tener.

Además, dado que las empresas más jóvenes, tal y como se ha señalado, sufren de las obligaciones derivadas de su reciente incorporación al mercado (Stinchcombe, 1965) y, en ese sentido, tienen escasez de recursos financieros y de experiencias, y menos desarrollados los sistemas internos y externos para la relación con clientes y proveedores, también pueden esperar más de las inversiones destinadas a SI/TI como las de CRM, dado el esfuerzo que para ellas suponen. A ello puede añadirse, como plantean Sahadev e Islam (2005), que los nuevos hoteles tienen mucha fe en la eficacia de las nuevas tecnologías.

Por tanto, nuestra primera hipótesis en relación con el efecto moderador de la antigüedad es:

**Hipótesis 1.e. (H1e).**- El efecto positivo y significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más antiguos.

Por otra parte, el hecho de que una empresa cuente con una antigüedad superior puede generar una mayor resistencia al cambio. La resistencia al cambio, tal y como la definen Ansoff y McDonnell (1990) es un fenómeno que afecta al proceso de cambio, retrasando

su inicio, retrasando y dificultando su implantación y aumentando su coste y/o saboteándolo o absorbiéndolo dentro de la confusión de otras prioridades. Otros autores como Zaltman y Duncan (1977) lo definen, en sentido inverso, al considerar que se trata de una conducta que intenta mantener el *status quo* que se encuentra amenazado ante cualquier intento de alterarlo. Esta perspectiva nos permite introducir el concepto de inercia o falta de flexibilidad y de intención de cambiar (Nelson y Winter, 1997).

Puesto que a mayor antigüedad una empresa puede haber incorporado un mayor número de inercias, consideraremos que otros factores que puedan introducirse para la mejora en la intención de uso del CRM pueden ver su efecto positivo disminuido como consecuencia de éstas, por lo que la segunda y tercera hipótesis en relación con la antigüedad son:

**Hipótesis 2.e. (H2e).**- El efecto positivo y significativo de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más antiguos.

**Hipótesis 3.e. (H3e).**- El efecto positivo y significativo de la satisfacción con el uso de la tecnología sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más antiguos.

Como hemos puesto de manifiesto, la influencia social es definida por los autores de la UTAUT como el grado en que los individuos perciben la importancia de las creencias de otros sobre su uso del sistema. Aunque serán varios los elementos que configuren dicha influencia social, uno de los más relevantes será la cultura de la empresa. Ésta puede definirse como el conjunto de manifestaciones, valores y presunciones compartidos por los miembros de una organización que determina su comportamiento (Schein, 1988). Tal y como indica este mismo autor, los valores culturales representan una realidad que se construye socialmente y de forma gradual a lo largo del tiempo.

Por tanto, la influencia de la cultura social será más relevante en el caso de los establecimientos hoteleros más antiguos y, por ello, nuestra cuarta hipótesis es:

**Hipótesis 4.e. (H4e).**- El efecto positivo y significativo de la influencia social sobre la intención de uso del CRM es mayor en los hoteles más antiguos.

Tal y como hemos planteado en las hipótesis 2.e y 3.e, las cuestiones relativas a la inercia y la resistencia al cambio que se da en las organizaciones con mayor antigüedad pueden reducir los efectos positivos de algunos factores personales de nuestro modelo. Siguiendo los mismos argumentos, también algunos efectos negativos pueden verse reducidos como consecuencia del mayor número de inercias que ha acumulado un establecimiento hotelero con mayor antigüedad, por lo que nuestra quinta hipótesis en relación con la antigüedad es:

**Hipótesis 5.e. (H5e).**- El efecto negativo y significativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más antiguos.

Por último, a la hora de examinar los efectos que la antigüedad ejerce sobre la inquietud o ansiedad, es esencial tener en cuenta los nuevos planteamientos que, en relación con el aprendizaje basado en el error, se están introduciendo en los últimos años, gracias a las nuevas empresas (*start ups*) en las que la velocidad ha sido un elemento esencial. Así, desde reconocidos profesionales<sup>7</sup>, hasta instituciones como la francesa ANVAR (*Agence Nationale de Valorisation de la Recherche*; en castellano, Agencia Nacional para la Promoción de la Investigación) , recomiendan procedimientos como el ensayo y el error para llegar a soluciones en un tiempo razonable.

Sin embargo este reconocimiento del efecto positivo que la adecuada gestión del error tiene (y que se concreta en el aprendizaje) no está tan extendido en empresas que llevan más años operando en el mercado por lo que, nuestra sexta hipótesis en relación con la antigüedad es:

---

<sup>7</sup> En ese sentido ver, por ejemplo, el artículo aparecido en Valencia Plaza el pasado 13/06/2014 titulado “La cultura del error” nuevo “secreto de management de Juan Roig. En <http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/133352/la-cultura-del-error--nuevo-secreto-de-management-de-juan-roig.html>

**Hipótesis 6.e. (H6e).**- El efecto negativo y significativo de la inquietud o ansiedad sobre la intención de uso del CRM es mayor en los hoteles más antiguos.

c) El efecto moderador de la categoría

Tal y como ponen de manifiesto Kasim, Dzakiria y Scarlat (2013) es evidente que existen diferencias significativas en relación con la actitud que los profesionales de establecimientos hoteleros de distintas categorías muestran respecto al uso de las tecnologías. Así, aunque todos ellos utilizan tecnologías diariamente, la actitud de aquellos que trabajan en hoteles de inferior categoría es en general pesimista y más negativa respecto a la eficiencia que pueden alcanzar en su trabajo respecto a lo que plantean aquellos que trabajan en hoteles de 5 estrellas, que consideran que puede serles de utilidad (Kasim *et al.*, 2013). Por ello, nuestra primera hipótesis en relación con la categoría es:

**Hipótesis 1.f. (H1f).**- El efecto positivo y significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso del CRM es mayor en los hoteles de categoría superior.

Por otra parte, tal y como se ha señalado en el apartado 2.2.3, relativo a las variables moderadoras individuales y organizativas, y, más concretamente en su apartado f correspondiente a estas últimas, los establecimientos hoteleros de categoría superior cuentan con un mayor número de SI/TI, por lo que su personal cuenta con más experiencia y conocimientos en el uso de las mismas. Esto puede disminuir el efecto que factores como la facilidad de uso tiene en este tipo de establecimientos, por lo que nuestra segunda hipótesis en relación con la categoría es:

**Hipótesis 2.f. (H2f).**- El efecto positivo y significativo de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles de categoría superior.

Asimismo, encontramos evidencias acerca de que aquellos profesionales que trabajan en hoteles de categoría inferior encuentran una menor satisfacción con el uso de la tecnología, lo que les lleva a una menor utilización, puesto que consideran que sólo complica su trabajo e incluso que, en algunos casos, no debería ser una parte obligatoria del mismo (Kasim *et al.*, 2013). Sin embargo, este mismo autor pone de manifiesto que aquellos que prestan sus servicios en hoteles de categoría superior manifiestan una actitud positiva hacia el uso de las tecnologías.

**Hipótesis 3.f. (H3f).**- El efecto positivo y significativo de la satisfacción con el uso de la tecnología sobre la intención de uso del CRM es mayor en los hoteles de categoría superior.

Uno de los aspectos que determina la conformación de las plantillas de los distintos establecimientos hoteleros y sus características es la forma en la que los distintos profesionales entran en el sector y son seleccionados por las empresas. De acuerdo con el Estudio de Relaciones Laborales en los Establecimientos Hoteleros (Gabinete Federal de Estudios FECOHT-C000, 2010), el personal asalariado del sector hotelero emplea principalmente su capital relacional (su red de relaciones personales) para acceder a este tipo de empleos. Sean amistades o familiares, hasta un 57,4% de la población encuestada entró en su puesto de trabajo a través de esta vía. Esta situación es todavía más frecuente en establecimientos de categoría inferior, donde las relaciones personales cobran mayor importancia.

Partiendo de esta situación, nuestra cuarta hipótesis en relación con el efecto moderador de la categoría del establecimiento hotelero es:

**Hipótesis 4.f. (H4f).**- El efecto positivo y significativo de la influencia social sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles de categoría superior.

Por otra parte, los profesionales que trabajan en hoteles de categoría superior confían en sus habilidades a la hora de utilizar las tecnologías para conseguir resultados en relación

con aquello que deben realizar, mientras que aquellos que prestan sus servicios en establecimientos hoteleros de categorías inferiores consideran que se enfrentan a algunos problemas en relación con su uso (Kasim *et al.*, 2013). Esto nos lleva a plantear que nuestra quinta hipótesis en relación con el efecto moderador de la categoría es:

**Hipótesis 5.f. (H5f).**- El efecto negativo y significativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles de categoría superior.

Al igual que ya manifestamos en relación con el tamaño, para que se introduzca una innovación tecnológica, es necesario que se den una serie de condiciones que permitan reducir el efecto que la inquietud o ansiedad tiene sobre la intención de uso del CRM. En ese sentido, uno de los mecanismos más utilizados por las empresas y, a la vez, más útiles, es la formación en relación con los SI/TI y con aquello que comportan en cada organización (Harrison y Rainer, 1992). De acuerdo con el Estudio de Relaciones Laborales en los Establecimientos Hoteleros (Gabinete Federal de Estudios FECOHT-COOO, 2010) los establecimientos hoteleros de categoría superior, ponen un mayor énfasis en la formación de sus empleados, aún cuando se manifiestan algunas excepciones en el caso de los establecimientos hoteleros de cinco estrellas respecto a aquellos que únicamente cuentan con tres estrellas (Figuroa Domecq, Sáez Cala y Pulido Fernández, 2009).

Por ello, consideraremos que nuestra sexta hipótesis respecto a la influencia de la categoría es:

**Hipótesis 6.f. (H6f).**- El efecto negativo y significativo de la inquietud o ansiedad sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles de categoría superior.

**CAPÍTULO V**  
**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y**  
**ASPECTOS METODOLÓGICOS**



## 1.- OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO

A lo largo del capítulo V detallaremos el proceso desarrollado en la investigación empírica y examinaremos los distintos aspectos metodológicos relevantes. Comenzaremos poniendo el foco en la muestra objeto de estudio. Tendremos en cuenta que, en nuestra investigación, el universo a estudiar lo componen los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas situados en España, pues son los establecimientos más profesionalizados y los que cuentan con más inversión tecnológica. Posteriormente, pasaremos a examinar todas las cuestiones relativas al diseño del cuestionario y la recogida de datos para, después, analizar con mayor profundidad las características tanto de la muestra obtenida como de los entrevistados que han participado en la investigación. Respecto a las de la primera, se tomarán en consideración: el tamaño, la antigüedad, la categoría, la localización geográfica y su pertenencia o no a una cadena hotelera. Respecto a las de los entrevistados, se aludirá al cargo que ocupan en la empresa, la edad, el género y su nivel de formación.

A continuación, se detallará el procedimiento seguido para la medición de las variables, así como las principales características introducidas en el modelo. Asimismo, aunque la totalidad de las escalas utilizadas han sido validadas en investigaciones previas, se refinarán por medio de un análisis de fiabilidad que también se incluye en este capítulo. Igualmente, se evaluará la validez discriminante y convergente de las variables. Finalmente, se realizarán diversos análisis estadísticos para evaluar el rigor del trabajo realizado y evitar los posibles sesgos metodológicos. Tras la realización del análisis de regresión para testar las hipótesis y la comprobación de que los resultados estimados son estadísticamente robustos, se describirán los resultados obtenidos.

Se diferenciarán dos tipos de relaciones respecto a las hipótesis propuestas: los efectos directos (H1 a H6) y los efectos de las variables moderadoras: la edad (H1 a H6 a), el género (H1 a H6 b), el nivel de formación (H1 a H6 c), el tamaño (H1 a H6 d), la antigüedad (H1 a H6 e) y la categoría (H1 a H6 f). Además, desarrollaremos tres modelos diferentes para comprobar las hipótesis: el primero, incluirá únicamente las variables de control; el segundo, unirá a las variables de control las variables explicativas; y, el tercero, recogerá todas las relaciones poniendo de manifiesto los efectos de las variables de control, las variables independientes o explicativas y los efectos de las variables moderadoras. Finalmente se expondrán los resultados obtenidos para cada una de las hipótesis planteadas.

## 2.- DISEÑO DE LA MUESTRA

En este apartado detallaremos el universo total de referencia a estudiar. El plan de trabajo consistió en el procesamiento *ad hoc* del Directorio Central de Empresas (DIRCE) para la delimitación del mencionado universo total de referencia y su distribución territorial por tamaño, comunidad autónoma y provincia. En nuestra investigación, el universo a estudiar lo componen los hoteles de 3 a 5 estrellas situados en España. En diciembre de 2013, es decir, en el momento en que iba a lanzarse el cuestionario para la elaboración de este estudio, este universo estaba compuesto por 3.899 establecimientos, repartidos por categoría tal y como se refleja a continuación.

**Tabla V.1**

Tamaño poblacional de los establecimientos hoteleros distribuidos por categoría (diciembre 2013)

Categoría	Nº de establecimientos	%
3 estrellas	1.960	50%
4 estrellas	1.715	44%
5 estrellas	224	6%
<b>TOTAL</b>	<b>3.899</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

La elección de hoteles de categoría superior (de 3 a 5 estrellas) se debe, principalmente, a dos motivos:

- Son los más profesionalizados. Puesto que tienen personal más cualificado y compiten basándose en el conocimiento y la innovación (Camisón, 2000; Pikkemaat y Peters, 2005; Ordanini y Parasuraman, 2011) representando, por tanto, a los establecimientos hoteleros que ofrecen una mayor amplitud de características y posibilidades (Claver, Molina y Pereira, 2006). Esto se refleja también en el análisis que sobre establecimientos hoteleros realizan diversos autores, tanto en relación con cuestiones de estrategia empresarial e innovación (Vila, Enz y Costa, 2012; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015) como específicamente

relacionadas con la tecnología (Leung y Law, 2013; Polo-Peña y Frías Jamilena, 2010).

- Son los que muestran un mayor grado de inversión tecnológica, por lo que, a priori, también podían ser los que más claramente muestran experiencias de implantación de iniciativas CRM. Así, Namasiyavam *et al.* (2000) argumentan que, en función de la categoría, los establecimientos hoteleros se decantan por unas tipologías de SI/TI u otras, mientras que Sahadev e Islam (2005) señalaron que a mayor categoría, mayor intensidad de inversión se producía en el ámbito de las tecnologías.

En cuanto a su localización se pone de manifiesto que, las categorías hoteleras superiores se encuentran fuertemente concentradas en algunas zonas geográficas. Así, Cataluña, Andalucía y Canarias reúnen casi el 50% de este tipo de oferta (46,77%) seguidas en importancia por Madrid, la Comunidad Valenciana y las Islas Baleares. El resto de Comunidades Autónomas, consideradas en su conjunto, sólo cuentan con 1.346 establecimientos de este tipo, lo que supone poco más del 35%.

**Tabla V.2**

Localización de los establecimientos hoteleros españoles  
(Diciembre 2013)

	3 estrellas		4 estrellas		5 estrellas		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Cataluña	44	6,08%	320	44,20%	360	49,72%	724	100%
Madrid	25	7,38%	183	53,98%	131	38,64%	339	100%
Comunidad Valenciana	13	3,76%	138	39,88%	195	56,36%	346	100%
Andalucía	34	5,08%	299	44,69%	336	50,23%	669	100%
Baleares	10	14,49%	44	63,77%	15	21,74%	69	100%
Canarias	45	11,25%	227	56,75%	128	32%	400	100%
Resto	794	58,99%	503	37,37%	49	3,64%	1.346	100%
TOTAL	965	24,79%	1.714	44,03%	1.214	31,18%	3.893	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

En cuanto a su antigüedad, los hoteles españoles muestran un sector maduro (el 48,6% tienen más de 30 años de antigüedad), si bien es verdad que, casi un 20% de los establecimientos se han incorporado en los últimos 10 años lo que también muestra el crecimiento de este tipo de negocios en España.

**Tabla V.3**  
Antigüedad del sector hotelero español

Antigüedad	%
Menores de 6 años	8,5%
Entre 5 y 10 años	11,4%
Entre 10 y 20 años	17,2%
Entre 20 y 30 años	14,3%
Más de 30 años	48,6%

**Fuente: Los sectores de la hostelería (2014)**

### 3.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y RECOGIDA DE LOS DATOS

La técnica elegida para recabar la información en dicha población fue la del cuestionario. El trabajo de campo consistió en entrevistas personales telefónicas concertadas, también telefónicamente, con antelación con los miembros de la organización que posteriormente reseñaremos. Todo este trabajo de campo fue desarrollado por una empresa especializada en investigación de mercados<sup>1</sup> en estrecha colaboración con el equipo de investigación responsable del proyecto. Las ventajas de este método son especialmente significativas en un estudio de las características y complejidad como el que presentamos, dado que ofrecen: mayor tasa de respuesta, flexibilidad, conocimiento de la identidad del informante, control sobre la distribución de la muestra y posibilidad de capturar una información de más calidad gracias al asesoramiento del entrevistador. Además, se emplearon un conjunto de procedimientos aconsejados para la investigación mediante encuestas, que suponen una versión modificada del “método de diseño total” de Dillman (1978).

El cuestionario final diseñado tuvo en cuenta diversos instrumentos utilizados para objetivos similares en el ámbito de la investigación y fue perfeccionado en varias etapas para asegurar su total comprensión y eficiencia a la hora de obtener la información deseada y para reducir, en la medida de la posible, su longitud y, consecuentemente, el tiempo de su realización. El proceso de depuración se llevó a cabo entre los responsables de la investigación y los profesionales de la empresa contratada para llevar a cabo el trabajo de campo. Para evitar el riesgo de considerar las respuestas de forma automática, el orden de éstas fue alterado y se realizaban en unas ocasiones en orden ascendente y en otras en orden descendente. También se incluyeron ítems de control, en los que el sentido de la afirmación era contrario al resto de la escala. Se consideró que la dirección general o los responsables de las áreas funcionales de marketing, recepción y administración eran las personas idóneas para responder el cuestionario, por tener una visión más completa de los aspectos relacionados con el sistema de información de la empresa.

Se ha chequeado la posible existencia de sesgos por las no respuestas con el *time trend extrapolation test* sugerido por Armstrong y Overton (1977), basado en la comparación de los primeros y últimos respondientes a la encuesta. Este test supone que los últimos contestantes (aquellos encuestados que sólo respondieron tras el envío de un segundo cuestionario y una llamada telefónica de seguimiento) reflejan bien a los no contestantes,

---

<sup>1</sup> Dup – Tres, S.L.

pues ellos mismos lo hubiesen sido si no hubieran cumplimentado el segundo cuestionario. Los resultados de los t-test muestran que no se aprecian diferencias significativas en ninguna variable explicativa o dependiente.

Las conversaciones telefónicas se utilizaron también para confirmar la fiabilidad de los datos sobre cada uno de los establecimientos seleccionados. De un lado, se verificaron cada una de las características de los establecimientos seleccionados, procedentes de fuentes externas, que nos han permitido incluir a las empresas aleatoriamente en la muestra (tamaño, localización y antigüedad) De otro, para asegurar que la persona contactada respondía al perfil del entrevistado seleccionado.

El trabajo de campo se realizó entre los meses de enero y mayo de 2014. La muestra final integra 195 empresas. La tabla V.4 recoge la ficha técnica básica del estudio empírico.

**Tabla V.4**

Ficha técnica del trabajo de campo

<b>Universo</b>	3.899 empresas hoteleras españolas de 3, 4 y 5 estrellas
<b>Obtención de datos</b>	Entrevistas personales mediante cuestionario estructurado
<b>Tamaño muestral objetivo</b>	350 empresas
<b>Tamaño muestra final</b>	195 empresas
<b>Margen de error estadístico</b>	± 6,8% (intervalo de confianza del 95%)
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	Entre los meses de enero y mayo de 2014

**Fuente: Elaboración propia**

El porcentaje de contactos con éxito supuso casi un 60% sobre el total de contactos. Entre las causas que motivaron que no todos los contactos realizados culminaran con éxito en la realización de la entrevista, cabe apuntar la negativa de los responsables de las organizaciones contactadas a participar en el estudio. Un segundo problema estribó en las fechas en que se realizó el trabajo de campo que, por ser temporada turística baja, provocó que muchos establecimientos de distintos destinos turísticos estuvieran cerrados en ese período.

## 4.- CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA OBTENIDA Y DE LOS ENTREVISTADOS

### 4.1.- Características de la muestra

A partir de los datos poblacionales se procedió a diseñar la distribución muestral para un tamaño objetivo de 350 empresas, que supone un nivel de confianza del 95% y un intervalo de error de  $\pm 5\%$ . La muestra final ascendió a 195 hoteles, que sobre el universo sectorial supone incrementar este margen de error estadístico al  $\pm 6,8\%$ , asumiendo el mismo nivel de confianza.

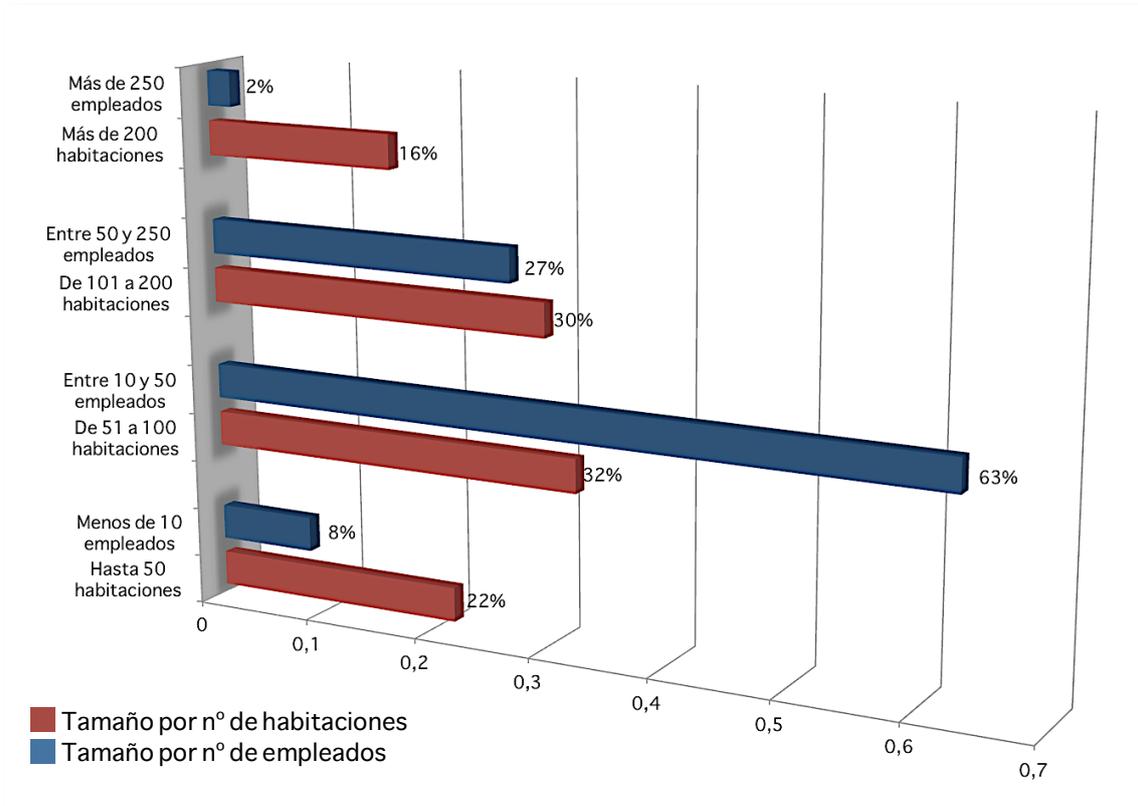
La muestra resultante fue seleccionada a partir de la información proporcionada por el DIRCE por un procedimiento aleatorio estratificado a fijación proporcional a la representatividad del universo por tamaño, localización y antigüedad. Para localizar las unidades componentes de nuestra muestra, se comprobó si la empresa seleccionada formaba parte de la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibérico (SABI), pues esta fuente ofrece información sobre la dirección completa de las empresas. Aquellas empresas de la muestra que no estaban incluidas en el SABI se localizaron consultando directorios de distintas asociaciones sectoriales y registros públicos, así como la información que los hoteles ofrecían a través de internet (en su propia página web, la página web de la cadena o grupo u otras webs que aludían a éstos).

La primera de las características de la muestra que puede ser tomada en consideración es la de su tamaño. Este dato se recogió tanto en relación con el número de habitaciones como respecto al número de empleados. En el presente estudio utilizaremos el primer criterio para determinar el tamaño de los establecimientos hoteleros, tal y como se ha planteado en el análisis de las variables moderadoras del capítulo anterior. En cualquier caso, no hemos querido desaprovechar la oportunidad de la determinación del tamaño por otro tipo de criterios que nos permita realizar trabajos posteriores. ya que, como se pone de manifiesto en la gráfica que recogemos a continuación, las conclusiones que se obtienen de la muestra final pueden ser muy diferentes.

En nuestro caso, la muestra de hoteles contenía en un alto porcentaje hoteles de menos de 100 habitaciones (53,85%), mientras que sólo un 7,69% superaba las 300.

**Gráfico V.1**

**Distribución de la muestra de hoteles por tamaño**  
(comparativa por número de habitaciones y por número de empleados)



**Fuente: Elaboración propia**

Tal y como se pone de manifiesto en el análisis que se recoge en las tablas siguientes, el tamaño del establecimiento conlleva consecuencias en la implantación del CRM tanto si lo observamos desde el punto de vista del número de trabajadores, como si lo hacemos desde el número de habitaciones.

Así, en el primer caso se evidencia que las micro-empresas, con hasta nueve trabajadores, cuentan con la menor tasa de implantación de CRM, existiendo una brecha considerable con respecto a las empresas que lo utilizan (sólo un 18,75% frente al 81,25% que no lo utilizan). Sin embargo, esta tendencia empieza a invertirse a partir de este estrato de tamaño, siendo ya en el resto de categorías el porcentaje de implantación superior al 50% hasta alcanzar en las grandes empresas encuestadas un 100%. Estos resultados son coherentes con los mostrados por la Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas (INE, 2014).

**Tabla V.5**

Distribución de la muestra de empresas en función de su implantación de CRM por tamaño  
(en número de empleados)

Tamaño	Hoteles con CRM		Hoteles sin CRM		TOTAL		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	% respecto al total
Micro	3	18,75	13	81,25	16	100	8,21
Pequeñas	67	54,92	55	42,08	122	100	62,56
Medianas	31	59,62	21	40,38	52	100	26,67
Grandes	4	100	0	0,00	4	100	2,05
Perdidos	1	---	0	---	1	---	0,51
TOTAL	106	54,36	89	45,64	195	100	100

**Fuente: Elaboración propia**

Respecto a los efectos que el tamaño, considerado en relación con el número de habitaciones, presenta en relación con la implantación de sistemas CRM, también se refleja una importante brecha entre los hoteles más pequeños y aquellos más grandes. Así, en el primer caso, sólo el 33% cuenta con este tipo de sistemas, frente a aquellos hoteles que con más de 400 habitaciones implantan el CRM hasta en el 83% de los casos. En el resto de establecimientos hoteleros se supera el porcentaje del 50% por aquellos que cuentan con CRM.

**Tabla V.6**

Distribución de la muestra de empresas en función de su implantación de CRM por tamaño  
(en número de habitaciones)

Tamaño	Hoteles con CRM		Hoteles sin CRM		TOTAL		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	% respecto al total
1-50 habitaciones	14	33,33	28	<b>66,67</b>	42	100	21,54
51-100 habitaciones	34	53,97	29	46,03	63	100	32,31
101-200 habitaciones	38	65,52	20	34,48	58	100	29,74
201-400 habitaciones	15	<b>57,69</b>	11	42,31	26	100	13,33
Más de 400 habitaciones	5	<b>83,33</b>	1	16,67	6	100	3,08
TOTAL	106	54,36	89	45,64	195	100	100

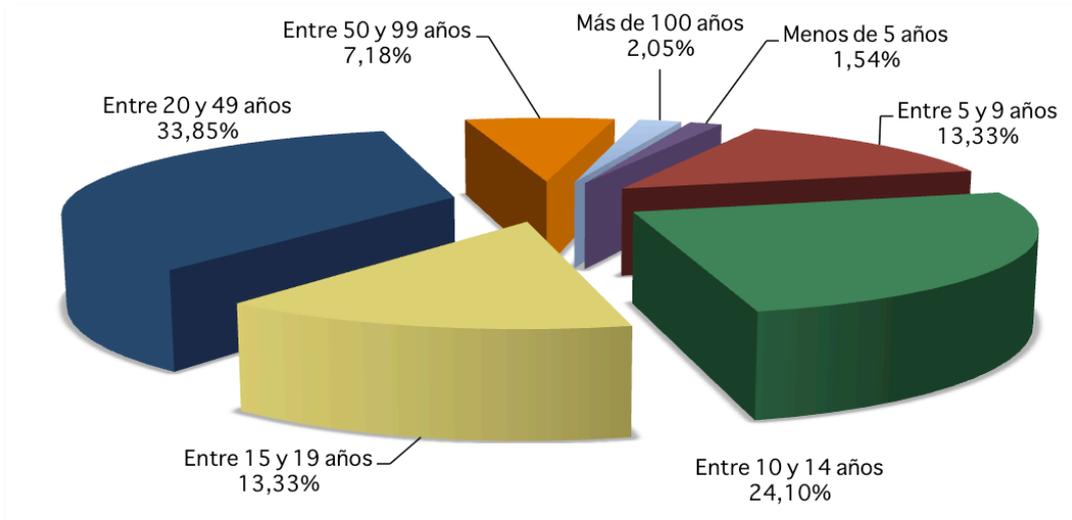
**Fuente: Elaboración propia**

Las micro empresas se hallan infrarrepresentadas en nuestra muestra, frente a la importancia que porcentualmente tiene en el sector. Sin embargo, esto es así como consecuencia de incluir en nuestra investigación únicamente a los establecimientos hoteleros de categoría superior. El tamaño medio de los hoteles de nuestra muestra es de 48 empleados y de 129 habitaciones.

En cuanto a su antigüedad, la mayor parte de los hoteles que componían esta muestra final contaban con más de 25 años, seguidos por los que superaban los 15 años (28%) y los 10 años (25%). Sólo un 16% tenía una edad inferior y un bajísimo porcentaje (el 2%) no alcanzaba los 5 años de antigüedad. Lo que demuestra que nos encontramos ante un sector con una importante madurez en España, con las consecuencias que de ello se derivan, tal y como se ha venido comentando en relación con las características de los establecimientos hoteleros en apartados anteriores.

**Gráfico V.2**

**Distribución de la muestra de hoteles por antigüedad**



**Fuente: Elaboración propia**

Como se refleja en la tabla posterior, las empresas de reciente creación parecen reportar la menor tasa de implantación de CRM, un 33% frente al 66,67% que declaran no utilizar este sistema. En el resto de segmentos de edad, el número de empresas que declaran tener CRM supera el 50%, siendo las empresas de entre 50 y 99 años (64,29%) y de más de 100 años (75%) las que declaran mayores tasas de adopción. De nuevo, se pone de manifiesto que la juventud de las empresas, en muchas ocasiones, conlleva una menor inversión en tecnología, debido a que sus recursos financieros son escasos como consecuencia de sus mayores costes, así como de la necesidad de invertir en otras iniciativas que inicialmente son imprescindibles para el desarrollo de la actividad. (Segarra y Teruel, 2014). Además, su escasez no sólo de recursos, sino también de experiencia, les lleva a tener sistemas menos desarrollados en sus relaciones externas con clientes y proveedores (Stinchcombe 1965). La edad media de los establecimientos hoteleros de la muestra es de 24 años.

**Tabla V.7**

Distribución de la muestra de empresas en función de su implantación de CRM por antigüedad

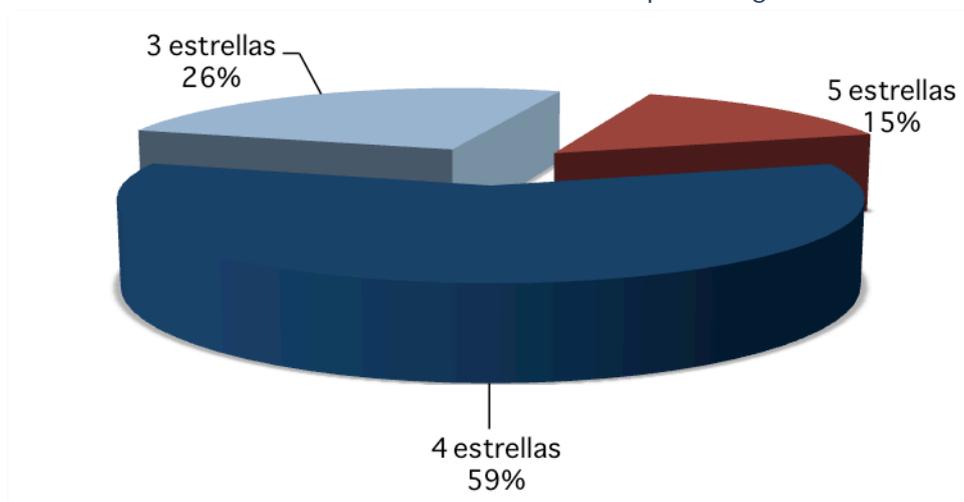
Antigüedad	Hoteles con CRM		Hoteles sin CRM		TOTAL		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	% respecto al total
Menos de 5 años	1	33,33	2	66,67	3	100	1,54
Entre 5 y 9 años	15	57,69	11	42,31	26	100	13,33
Entre 10 y 14 años	26	55,32	21	44,68	47	100	24,10
Entre 15 y 19 años	14	53,85	12	46,15	26	100	13,33
Entre 20 y 49 años	35	53,03	31	46,97	66	100	33,85
Entre 50 y 99 años	9	64,29	5	35,71	14	100	7,18
Más de 100 años	3	75,00	1	25,00	4	100	2,05
Perdidos	3	---	6	---	9	---	4,62
TOTAL	106	54,36	89	45,64	195	100	100

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la categoría de los hoteles que componen nuestra muestra, el 26% de los establecimientos correspondía a hoteles de tres estrellas, el 59% a hoteles de cuatro estrellas y el 15% a hoteles de 5 estrellas. De todos ellos, 106 afirmaron estar llevando a cabo alguna iniciativa de CRM, lo que supone un 54,4% de la muestra. Comparando estos resultados con los reflejados en la Encuesta de uso TIC y Comercio Electrónico en las empresas (INE, 2014) podemos observar como el grado de implantación del CRM es mayor en nuestra muestra (el 54,4% frente al 37,1%), posiblemente debido a que nuestro estudio se centra en hoteles de 3 a 5 estrellas mientras que el INE (2014) incluye en su estudio establecimientos de categoría inferior.

**Gráfico V.3**

Distribución de la muestra de hoteles por categoría



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla V.8, los hoteles de tres estrellas encuestados manifiestan un menor grado de implantación de CRM, alcanzando sólo el 33,33% de los establecimientos hotelero de la muestra. Esta tendencia se invierte para el resto de categorías, siendo la de 5 estrellas la que mayor tasa de adopción reporta. Todo ello ratifica los planteamientos anteriormente recogidos respecto a la profesionalización y el mayor grado de inversión tecnológica de los hoteles de categoría superior.

**Tabla V.8**

Distribución de la muestra de empresas en función de su implantación de CRM por número de estrellas

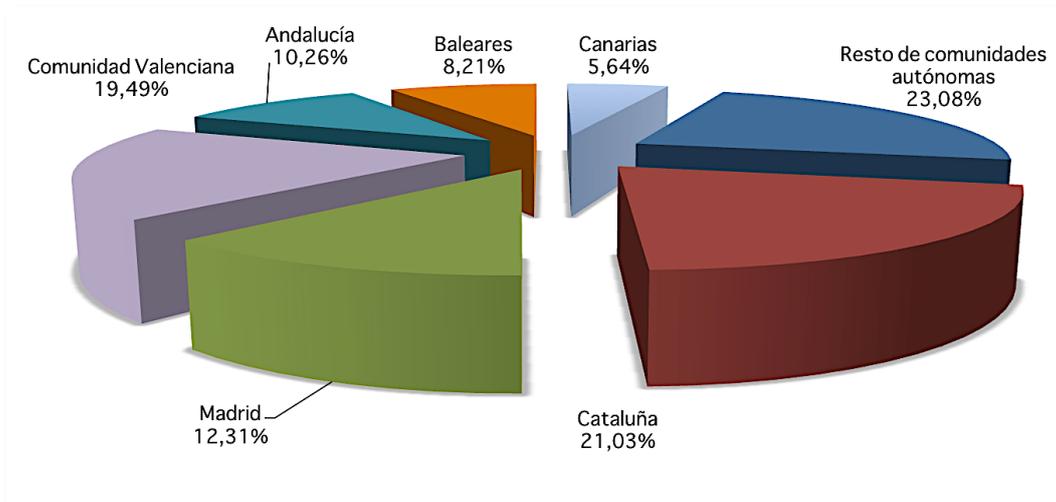
Nº de Estrellas	Hoteles con CRM		Hoteles sin CRM		TOTAL		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	% respecto al total
3	17	33,33	34	66,67	51	100	26,15
4	70	60,87	45	39,13	115	100	58,97
5	19	65,52	10	34,48	29	100	14,87
TOTAL	106	54,36	89	45,64	195	100	100

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, respecto a la localización geográfica, los hoteles analizados estaban repartidos geográficamente por las distintas comunidades autónomas que componen el mapa español; si bien, las más representadas, dada su importancia han sido Cataluña, Madrid, la Comunidad Valenciana, Andalucía, Baleares y Canarias, tal y como se refleja en el gráfico.

**Gráfico V.4**

Distribución de la muestra de hoteles por localización geográfica



**Fuente: Elaboración propia**

En cuanto a la adopción de CRM, la mayor tasa se localiza en Canarias (81,82%), seguida de cerca por la Comunidad Valenciana (71,05%). En el resto de casos es superior al 50%, excepto en Andalucía (40%), Baleares (31,25%) y el conjunto denominado “Resto de Comunidades Autónomas” (que recoge los datos de Galicia, Asturias, Castilla y León, Castilla la Mancha, País Vasco, Aragón, Cantabria, Murcia, Extremadura y Navarra) que asciende al 44,44%. Todo ello se refleja en la Tabla V.9.

**Tabla V.9**

Distribución de la muestra de empresas en función de su implantación de CRM por localización geográfica

Comunidad Autónoma	Hoteles con CRM		Hoteles sin CRM		TOTAL		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	% respecto al total
Cataluña	23	56,10	18	43,90	41	100	21,03
Madrid	14	58,33	10	41,67	24	100	12,31
C. Valenciana	27	71,05	11	28,95	38	100	19,49
Andalucía	8	40,00	12	60,00	20	100	10,26
Baleares	5	31,25	11	68,75	16	100	8,21
Canarias	9	81,82	2	18,18	11	100	5,64
Resto de C. Autónomas	20	44,44	25	55,56	45	100	23,08
TOTAL	106	54,36	89	45,64	195	100	100

Fuente: Elaboración propia

En cualquier caso, tal y como se ha recogido en el capítulo anterior relativo al modelo de investigación y las hipótesis de trabajo, la importancia de la localización no está exclusivamente relacionada con la región en la que los establecimientos hoteleros se sitúan, por lo que en futuras líneas de investigación podría ponerse un foco adicional en la muestra seleccionada de cara a reflejar diferencias entre hoteles urbanos, de costa o rurales o en localizaciones geográficas con determinadas características en su entorno competitivo que no tienen porque coincidir con el ámbito de una comunidad autónoma.

También se ha tomado en consideración a la hora seleccionar la muestra de establecimientos hoteleros, su integración o no en una cadena hotelera que parece ser una fuerza que juega a favor de la adopción de CRM, tal y como se desprende del análisis reflejado en la tabla V.10. Así, el 57% de los hoteles integrados en una cadena cuentan con sistemas CRM frente al 48,28% de los no integrados.

Esto es coherente con lo planteado por distintos autores respecto a la mayor propensión de la inversión en tecnologías de la información de las cadenas hoteleras frente a los hoteles independientes (Sahadev e Islam, 2005; Marín Carrillo y Marín Carrillo, 2002; Such Devesa y Mendieta Peñalver, 2013) y a los planteamientos que realizan otros autores en relación al aprovechamiento de las economías de escala por parte de este tipo de conglomerados y al cumplimiento que imponen de unos requisitos mínimos de pertenencia a los hoteles que los integran (Ingram y Baum, 1997). Por otra parte, operar en el mercado formando parte de una cadena o de un conglomerado de empresas más diversificado es un recurso organizativo que dota a los establecimientos de mayores conocimientos sobre las innovaciones de proceso y gestión (Darr, Argote y Epple, 1995), de mayores flujos informativos (Ingram, 1996; Ingram y Baum, 1997) y de economías de escala derivadas de su mayor tamaño (Such Devesa y Mendieta Peñalver, 2013).

**Tabla V.10**

Distribución de la muestra de empresas en función de su implantación de CRM por su pertenencia o no a una cadena hotelera

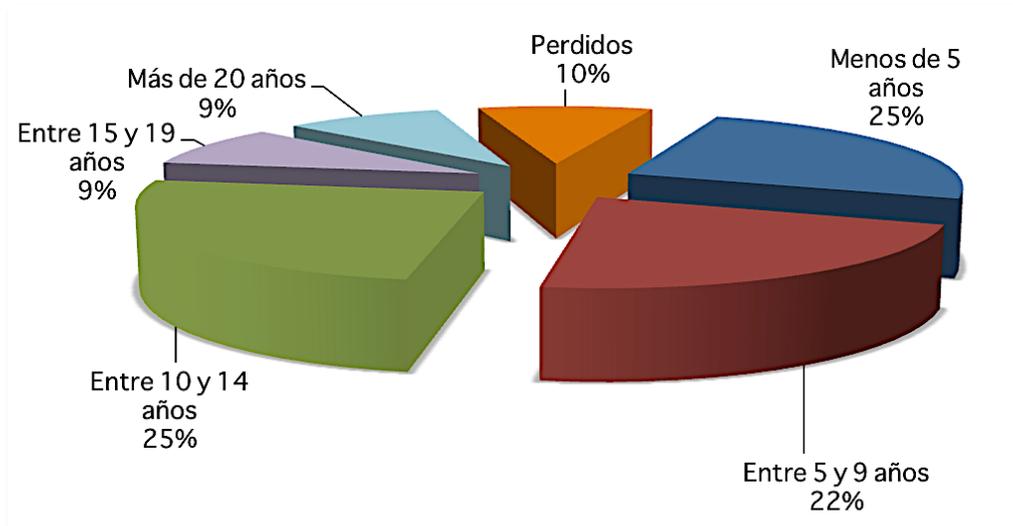
Tipo de propiedad	Hoteles con CRM		Hoteles sin CRM		TOTAL		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	% respecto al total
Cadena hotelera	78	56,93	59	43,07	137	100	70,26
Establecimiento independiente	28	48,28	30	51,72	58	100	29,74
TOTAL	106	54,36	89	45,64	195	100	100

**Fuente: Elaboración propia**

Finalmente, los hoteles de la muestra llevan utilizando los sistemas CRM de promedio, casi 10 años, lo que implica que tienen ya una cierta madurez tecnológica en la implantación y utilización de este tipo de sistemas.

**Gráfico V.5**

Distribución de la muestra de hoteles por año de implantación del CRM



Fuente: Elaboración propia

Entre los principales CRM adoptados se encuentran: Opera (8,5%), Sihot (8,5%), Tesipro (6,6%), Oracle (5,7%), SAP (4,7%) y Merlin Suite (4,7%).

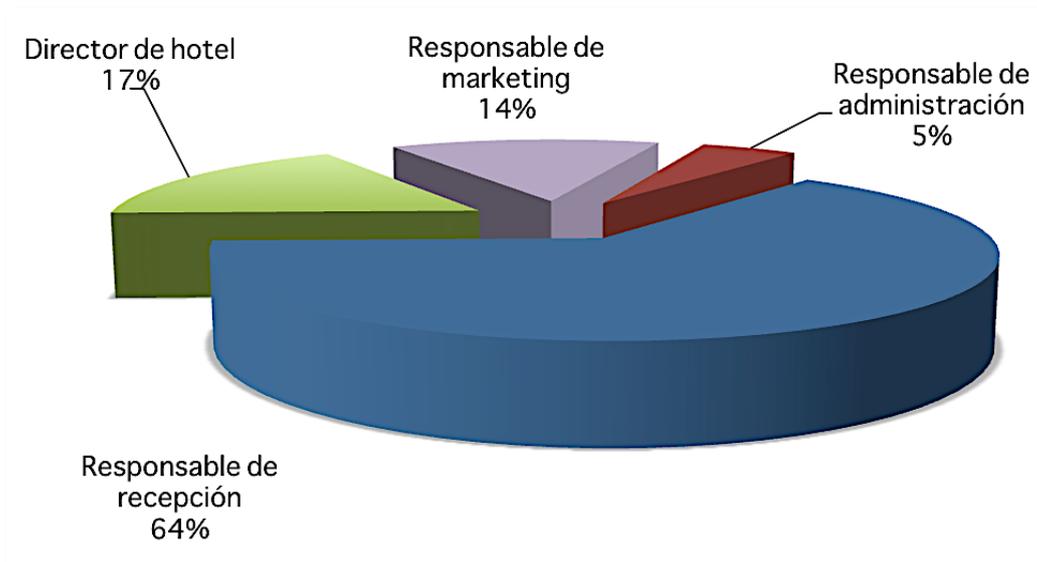
#### 4.2.- Características de los entrevistados

En el Gráfico V.6 se recoge una descripción del perfil de las personas entrevistadas en función del cargo que ocupan en la empresa, confirmándose que la persona que realmente aportó la información, encaja con el individuo idealmente seleccionado para completar el cuestionario, que era la dirección general o el responsable de las áreas funcionales de marketing, recepción y administración.

La mayor parte de los entrevistados eran responsables de recepción (64%) puesto que ellos son en muchos casos los principales usuarios de los sistemas CRM, como corresponde a la elevada interacción que tienen con el cliente del establecimiento hotelero. En el resto de casos se muestra una elevada participación tanto de la dirección del hotel (17%), como de los responsables de marketing (14%), pues ambos juegan un papel importante en el uso del CRM. Por último, de forma residual, en algunos casos fueron los responsables de administración (5%) los encargados de efectuar la entrevista.

**Gráfico V.6**

Perfil del entrevistado en función del cargo que ocupa en la empresa



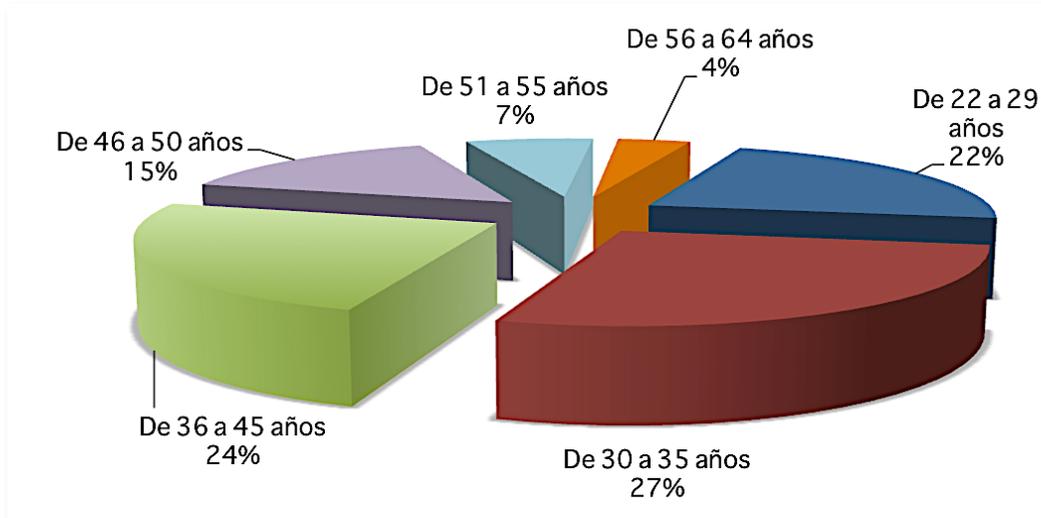
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la edad de los entrevistados, la mayor parte de ellos tenían menos de 45 años. Así el 22% no alcanzaban los 30 años, el 27% se situaban entre el rango que va de los 30 a los 35 años y un 24% superaba los 35 pero no los 45 años. El resto, que en ningún caso

superaban los 64 años, sumaban hasta un 26%, lo que pone de manifiesto la juventud de las personas que participaron en la entrevista, como puede observarse en el Gráfico V.7. La edad media se situaba en los 38 años.

**Gráfico V.7**

Perfil del entrevistado en función de su edad



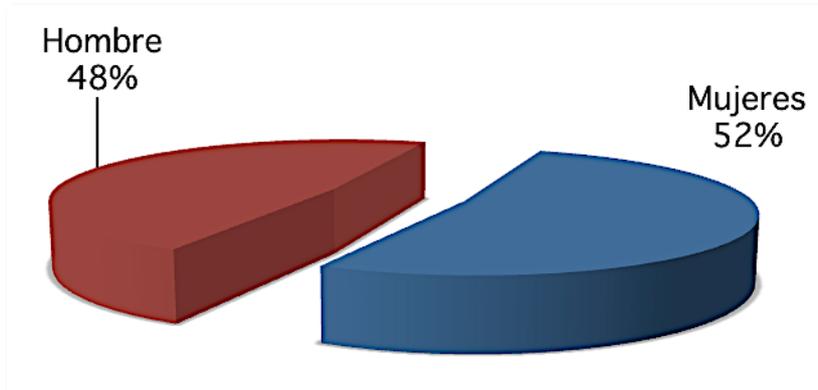
Fuente: Elaboración propia

Estos datos se corresponden con los del Estudio de Relaciones Laborales en los Establecimientos Hoteleros (Gabinete Federal de Estudios FECOHT-CCOO, 2010), donde la mayor parte del personal empleado se concentra en la franja de edad entre 25 y 34 años (un 43,4%), siendo la siguiente franja en importancia la que se situaba entre los 35 y 44 años de edad (27%). Mientras que sólo un 8,9% se situaba por debajo de los 24 años y un escaso 5,2% por encima de los 55. Lo que demuestra la juventud de los profesionales que trabajan en este sector, que en nuestro caso se ve ligeramente aumentada dado que hablamos de puestos de responsabilidad y no incluimos otro tipo de profesionales.

En cuanto a su género, ambos estaban representados de una forma bastante equilibrada, ya que el 48% de los entrevistados eran hombres y el 52% mujeres. Lo que también se corresponde con la cierta feminización que se observa en el sector, aunque bastante equilibrada, donde el 55,7% de la fuerza laboral hotelera está conformada por mujeres, según los datos que ofrece el Proyecto EQUOTEL (2015).

**Gráfico V.8**

Perfil del entrevistado en función de su género

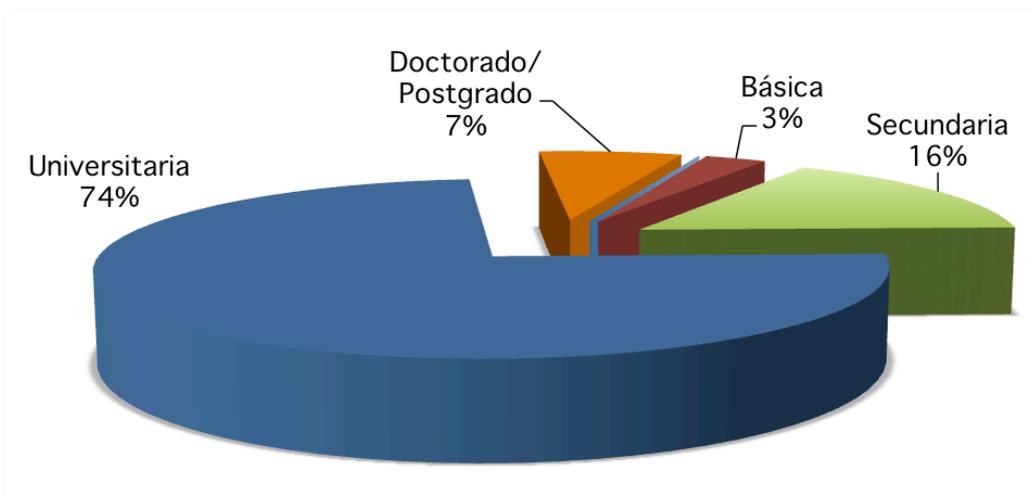


Fuente: Elaboración propia

En relación con su nivel de formación, clasificaremos a los entrevistados en distintas categorías, en función del grado de estudios alcanzado. Así distinguiremos aquellos que no han alcanzado el nivel de grado (licenciaturas e ingenierías), separando a los que cursaron la formación básica de aquellos que terminaron la secundaria; los que han alcanzado el nivel de grado; y los que lo han superado. Esta clasificación general responde al hecho de que se examinan los efectos del nivel de formación, sin tomar en consideración las especialidades que en cada uno de esos niveles corresponden a los estudios específicos cursados, al igual que han hecho otros autores al respecto (Agarwal y Prasad, 1999).

**Gráfico V.9**

Perfil del entrevistado en función de su nivel de formación



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los entrevistados eran universitarios (74%) seguidos por profesionales que contaban con formación secundaria (16%). Sólo un 3% contaba con estudios básicos, y un bajo porcentaje había cursado los niveles de doctorado o postgrado (7%). De nuevo esta distorsión respecto al nivel educativo del colectivo de profesionales del sector hotelero, considerado en su conjunto, se debe al nivel profesional de los entrevistados, ya que, de forma general, el nivel de formación de los profesionales del sector se sitúa en los niveles intermedios. Así, sólo un 22,6% cuenta con estudios universitarios y un 55,6% con educación secundaria y bachillerato, quedando aún un 21,8% del personal sin estudios o únicamente con educación básica, tal y como se recoge en el Estudio de Relaciones Laborales en los Establecimientos Hoteleros (Gabinete Federal de Estudios FECOHT-CCOO, 2010).

## 5.- MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Tanto las variables independientes como la variable dependiente han sido medidas con escalas multi-ítem tipo Likert, con siete puntos de diferencial semántico, reflejando la percepción de los participantes en el estudio en relación con las cuestiones planteadas (1 = "Totalmente en desacuerdo", 2 = "En desacuerdo", 3 = "Algo en desacuerdo", 4 = "Indiferente", 5 = "Algo de acuerdo", 6 = "De acuerdo", 7 = "Totalmente de acuerdo").

En el caso de la medición de la **variable dependiente** intención de uso del sistema Venkatesh *et al.* (2003) utilizaron tres ítems también con una escala Likert de 7 puntos (Agarwal y Karahanna, 2000; Wixom y Tood, 2005), adaptada de Davis *et al.* (1989) y muy utilizada en investigaciones previas sobre la aceptación individual y, de acuerdo con las recomendaciones de Ajzen y Fishbein (1980), respecto a la intención de comportamiento en el entorno de los sistemas de información También es la que utilizamos en la presente investigación.

Para la medición de las **variables independientes** se ha utilizado el cuestionario creado por los autores de la UTAUT con los ítems contenidos en el mismo, en los que Venkatesh *et al.* (2003) utilizaron: las escalas de la TRA de los trabajos realizados por Davis *et al.* (1989); las escalas de la TAM fueron adaptadas de Davis (1989), Davis *et al.* (1989) y Venkatesh y Davis (2000); las escalas de la MM de Davis *et al.* (1992); las escalas de TPB/DTPB fueron adaptadas de Taylor y Todd (1995a, 1995b); las escalas de MPCU

fueron adaptadas de Thompson *et al.* (1991); las escalas de la IDT fueron adaptadas de Moore y Benbasat (1991); y las escalas de la SCT de Compeau y Higgins (1995a, 1995b) y Compeau *et al.* (1999).

Se utilizaron medidas objetivas para cuantificar las **variables moderadoras** relativas a la edad, el género y el nivel de formación de las personas entrevistadas. Si bien, tanto en el caso del género como en el del nivel de formación, se dio a elegir a los participantes en el estudio entre un número determinado de alternativas: hombre o mujer, en el primer supuesto y distintas posibilidades en el del nivel de formación (sin formación, básica, secundaria, universitaria y doctorado/postgrado). Lo mismo se hizo en el caso del tamaño (número de habitaciones), la antigüedad (año de apertura) y la categoría de los establecimientos hoteleros, aunque en este último, de nuevo, existía un número determinado de opciones (3 y 4 estrellas ó 5 estrellas). No hemos incluido variables de control adicionales porque no tenemos argumentos apriorísticos para considerar que no jueguen un papel como moderadoras y dado el elevado número de variables moderadoras que se han tenido en cuenta, tanto desde la perspectiva personal como organizativa.

En la tabla V.11 se presentan las principales características de las variables incluidas en el modelo.

**Tabla V.11**  
Medidas de las variables del modelo

Variables	Alpha de Cronbach	Nº de ítems	Principales atributos	Fuente
Expectativa de resultados	0,834	3	<p>Medida con escala multi-ítem tipo Likert, con siete puntos de diferencial semántico. Los ítems utilizados fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Me gustaría que el sistema fuera útil para mi trabajo.</li> <li>2. Utilizar el sistema me permite realizar mis tareas más rápidamente.</li> <li>3. Utilizar el sistema incrementa mi productividad</li> <li>4. Si lo utilizo creo que aumentarán mis posibilidades de promoción en la empresa (*)</li> </ol>	Venkatesh <i>et al.</i> (2003)
Facilidad de uso	0,924	4	<p>Medida con escala multi-ítem tipo Likert, con siete puntos de diferencial semántico. Los ítems utilizados fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La forma de interactuar con el sistema está clara y es comprensible.</li> <li>2. Es fácil para mí desarrollar las habilidades necesarias para utilizar el sistema.</li> <li>3. Espero que el sistema sea fácil de utilizar.</li> <li>4. Aprender a operar con el sistema es fácil para mí.</li> </ol>	Venkatesh <i>et al.</i> (2003)

Satisfacción con el uso	0,892	3	<p>Medida con escala multi-ítem tipo Likert, con siete puntos de diferencial semántico. Los ítems utilizados fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar el sistema es una mala idea (*)</li> <li>2. El sistema hace mi trabajo más interesante.</li> <li>3. Trabajar con el sistema es divertido.</li> <li>4. Me gusta trabajar con el sistema.</li> </ol>	Venkatesh <i>et al.</i> (2003)
Influencia social	0,877	4	<p>Medida con escala multi-ítem tipo Likert, con siete puntos de diferencial semántico. Los ítems utilizados fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gente que influye en mi comportamiento piensa que debo utilizar el sistema.</li> <li>2. La gente que es importante para mí piensa que debo utilizar el sistema.</li> <li>3. La alta dirección de la empresa ha sido de gran ayuda en la utilización del sistema.</li> <li>4. En general, la organización ha apoyado la utilización del sistema.</li> </ol>	Venkatesh <i>et al.</i> (2003)

CAPÍTULO V.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

Dependencia de factores externos	0,877	3	<p>Medida con escala multi-ítem tipo Likert, con siete puntos de diferencial semántico. Los ítems utilizados fueron:</p> <p>Podría completar un trabajo utilizando el sistema...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... aunque no hubiera nadie a mi alrededor, sé qué hacer y cuándo voy a hacerlo (*)</li> <li>2. ... si pudiera llamar a alguien para pedir ayuda si estuviera atascado.</li> <li>3. ... si tuviera mucho tiempo para completarlo.</li> <li>4. ... si tuviera incorporada una herramienta de ayuda para casos de necesidad.</li> </ol>	Venkatesh <i>et al.</i> (2003)
Inquietud o ansiedad	0,843	4	<p>Medida con escala multi-ítem tipo Likert, con siete puntos de diferencial semántico. Los ítems utilizados fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Me siento receloso (aprensivo) en relación con la utilización del sistema.</li> <li>2. Me asusta pensar que, apretando una tecla por error, podría perder información.</li> <li>3. Duda a la hora de utilizarlo, por miedo a cometer errores que no pueda corregir.</li> <li>4. Considero que el sistema me intimida.</li> </ol>	Venkatesh <i>et al.</i> (2003)
Intención de uso del CRM	0,957	3	<p>Medida con escala multi-ítem tipo Likert, con siete puntos de diferencial semántico. Los ítems utilizados fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tengo la intención de seguir utilizando el sistema.</li> <li>2. Estoy seguro de que utilizaré el sistema.</li> <li>3. Tengo planificado utilizar el sistema.</li> </ol>	Venkatesh <i>et al.</i> (2003)

CAPÍTULO V.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

Edad	---	4	Número de años del profesional del establecimiento hotelero que responde el cuestionario	Venkatesh <i>et al.</i> (2003)
Género	---	4	Variable dicotómica en la que 1 representa género femenino (mujer) y 0 representa género masculino (hombre)	Venkatesh <i>et al.</i> (2003)
Nivel de formación	---	4	Variable multirespuesta entre los siguientes valores: sin formación, básica, secundaria, universitaria, doctorado/postgrado.	Elaboración propia
Tamaño	---	4	Número de habitaciones del establecimiento hotelero	Sahadev e Islam (2005)
Antigüedad	---	4	Número de años de funcionamiento del establecimiento hotelero desde el año de inauguración de éste.	Sahadev e Islam (2005)
Categoría	---	4	Variable dicotómica en la que 0 representa 3 y 4 estrellas y 1 representa 5 estrellas.	Sahadev e Islam (2005)

(\*) Ítems eliminados

**Fuente: Elaboración propia**

## 5.1.- Fiabilidad y validez

Tal y como se explicó en el capítulo anterior, se partió de la consideración de la totalidad de los constructos recogidos por Venkatesh *et al.* (2003), al unificar los modelos teóricos anteriores para la elaboración de nuestro modelo, dadas las consideraciones planteadas. Este planteamiento inicial incluía igualmente las condiciones facilitadoras que quedaron posteriormente excluidas en el análisis exploratorio, que nos llevó a considerar finalmente en el modelo 7 constructos: 6 variables independientes (expectativa de resultados, facilidad de uso, satisfacción con el uso, influencia social, dependencia de factores externos e inquietud o ansiedad) y 1 variable dependiente (intención de uso del CRM). Las condiciones facilitadoras se eliminaron debido a la elevada correlación que se reflejaba entre éstas, la expectativa de esfuerzo y la dependencia de factores externos.

Aunque la mayor parte de las escalas usadas se validaron en investigaciones previas, en este estudio se ha considerado adecuado refinarlas por medio de un análisis de fiabilidad. Específicamente, se desarrollo un análisis exploratorio utilizando la extracción de componentes principales con una rotación Varimax. El análisis de este modelo factorial indujo a introducir ciertas modificaciones en las escalas de medida. Por otro lado, se eliminaron aquellos ítems que no se correlacionaban con el propio factor al que estaban asignados (ver Tabla V.11). Finalmente, se obtuvo una formación adecuada de los constructos esperados, tal y como se refleja en la tabla V.12. Se evaluó el grado en que los ítems de cada escala miden el constructo teórico al que se asignaban. El factor de cargas estandarizadas de cada indicador es positivo, respecto al factor al que teóricamente se ha asignado, y por encima del valor mínimo de 0,50 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1998). Además, los resultados de este análisis exploratorio apoyan la validez de las escalas, como se demuestra por el total de varianza explicada (78,90%) que excede el 50%. La consistencia de los ítems fue evaluada a través de la fiabilidad compuesta, concretamente tomando el indicador Alpha de Cronbach. La anterior tabla V.11 muestra que los valores del Alpha de Cronbach de todos los factores son superiores a 0,7 (Cronbach, 1971; Nunnally, 1978; Hair *et al.*, 1998). Un análisis factorial confirmatorio fue también desarrollado para confirmar esta fiabilidad compuesta. La fiabilidad compuesta obtenida para cada uno de los constructos, que excede en todos los constructos el valor mínimo de 0.7 (Fornell and Larcker, 1981), así como los índices de bondad del ajuste confirman la fiabilidad de las escalas de medida propuestas (ver tabla V.13).

**Tabla V.12**  
Matriz de componentes rotados

Componente							
	1	2	3	4	5	6	7
Q4_1	,112	-,058	,176	,141	-,024	,088	,784
Q4_2	,288	-,193	,015	,099	-,026	,046	,818
Q4_3	,321	-,098	-,062	,179	-,056	,173	,801
Q5_1	,796	-,310	,077	,138	-,143	,124	,159
Q5_2	,804	-,273	,115	,257	-,063	,114	,250
Q5_3	,780	-,004	,158	,223	-,076	,009	,325
Q5_4	,851	-,142	,101	,257	-,045	,092	,174
Q6_2	,056	,040	,169	,056	,296	,812	,113
Q6_3	,068	-,055	,215	,062	,277	,877	,022
Q6_4	,162	,009	,225	,149	,108	,821	,191
Q7_1	-,032	,015	,915	,075	-,044	,051	,136
Q7_2	,021	,018	,869	,058	-,041	,178	,110
Q7_3	,233	-,085	,764	,029	,231	,202	-,044
Q7_4	,339	-,011	,693	,178	,186	,288	-,085
Q9_2	-,138	,087	-,086	,120	,801	,192	-,026
Q9_3	-,042	,227	,194	-,103	,843	,202	,013
Q9_4	-,064	,202	,109	-,052	,876	,237	-,100
Q10_1	-,278	,730	,120	-,076	,257	-,037	,011
Q10_2	-,058	,855	-,108	-,121	,138	,074	-,157
Q10_3	-,128	,860	-,039	-,230	,120	,015	-,081
Q10_4	-,156	,703	,012	-,339	,046	-,063	-,131
Q11_1	,300	-,301	,146	,823	,046	,067	,135
Q11_2	,271	-,208	,126	,868	-,011	,104	,181
Q11_3	,262	-,314	,056	,839	-,035	,133	,188

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

**Fuente: Elaboración propia**

Tabla V.13

Modelo factorial confirmatorio de las escalas de medida

Factores	Cargas estandarizadas	R	Fiabilidad compuesta	Bondad del ajuste de las escalas de medida individuales
Q4_1	0,619	0,384	0,777	BBNNFI=0,990 ; CFI=0,995 IFI=0,995; MFI=0,995
Q4_2	0,909	0,826		
Q4_3	0,885	0,783		
Q5_1	0,84	0,706	0,862	BBNNFI=0,974 ; CFI=0,996 IFI=0,996; MFI=0,996
Q5_2	0,922	0,85		
Q5_3	0,816	0,666		
Q5_4	0,904	0,818		
Q6_2	0,818	0,669	0,82	BBNNFI=0,989 ; CFI=0,993 IFI=0,994; MFI=0,995
Q6_3	0,96	0,921		
Q6_4	0,799	0,638		
Q7_1	0,907	0,822	0,809	BBNNFI=0,954 ; CFI=0,985 IFI=0,985; MFI=0,994
Q7_2	0,885	0,783		
Q7_3	0,694	0,481		
Q7_4	0,667	0,445		
Q9_2	0,667	0,444	0,832	BBNNFI=0,990 ; CFI=0,995 IFI=0,995; MFI=0,995
Q9_3	0,865	0,748		
Q9_4	0,999	0,998		
Q10_1	0,67	0,449	0,801	BBNNFI=0,871 ; CFI=0,978 IFI=0,979; MFI=0,979
Q10_2	0,847	0,717		
Q10_3	0,925	0,856		
Q10_4	0,665	0,442		
Q11_1	0,927	0,86	0,885	BBNNFI=0,995 ; CFI=0,997 IFI=0,997; MFI=0,995
Q11_2	0,949	0,901		
Q11_3	0,941	0,885		

<sup>a</sup> Parámetro igual a uno para determinar la escala del constructo latente.

<sup>b</sup> Los valores t son todos significativos a un nivel de 0.001

<sup>c</sup> MFI= *McDonald's Fit Index*; IFI = *Incremental Fit Index*; CFI = *Comparative Fit Index*; BB-NNFI = *Bentler-Bonnett Non Normed Fit Index*

## 5.2.- Validez discriminante y convergente

La validez discriminante se evaluó a partir de la matriz de correlaciones. Los niveles de correlación entre las variables están por debajo de 0,6 (Churchill, 1979), como se desprende del análisis de la tabla V.14. La mayor correlación se da entre la facilidad de uso y la intención de uso del CRM (0,563), seguida por la que se produce en sentido contrario entre la inquietud o ansiedad y ésta (-0,466).

La consistencia inter-ítem evaluada por la fiabilidad compuesta (ver tabla V.11) también ratifica la validez convergente (Sarkar, Echambadi, Cavusgil y Aulakh, 2001), junto con los resultados del análisis factorial confirmatorio (ver tabla V.13).

La validez convergente de la variable dependiente también fue verificada con una variable interna objetiva (validez concurrente) y una externa (validez predictiva). Específicamente la validez concurrente fue testada verificando si la medida de la intención de utilización del sistema por parte de los responsables de la empresa era convergente con la medida objetiva del año de implantación del sistema CRM en la empresa. El coeficiente de correlación de Pearson obtenido entre estas dos variables es positivo ( $r=0,162$ ) y estadísticamente significativo ( $p<0,05$ ). Además, para evaluar la validez convergente y siguiendo con el enfoque basado en recursos, que identifica el CRM como fuente de innovación y desempeño económico (Branzei y Vertisky, 2006; Marinova, 2004), hemos testado la validez predictiva a través de la correlación entre la intención de uso del CRM y la rentabilidad financiera. Esta última variable ha sido medida a través del correspondiente indicador compilado en la base de datos SABI. Dado que no todas las empresas depositan sus cuentas anuales en el Registro Mercantil y un cierto número del resto no han accedido a proporcionarnos directamente los datos precisos, este análisis se refiere a una muestra de 26 organizaciones (de 195 que forman nuestra muestra inicial). Los resultados muestran correlaciones positivas ( $r=0,215$ ) entre la intención de uso del CRM y el resultado económico ( $p<0,1$ ). La tabla V.14 recoge los estadísticos descriptivos y la correlación de las variables del estudio.

Tabla V.14

Estadísticas descriptivas y correlaciones de las variables del estudio

Variables	$\mu$	$\sigma$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Expectativa de resultados	6,135	0,897	1												
2. Facilidad de uso	6,056	0,937	0,527***	1											
3. Satisfacción con el uso	4,840	1,351	0,263***	0,236**	1										
4. Influencia social	5,340	1,121	0,180*	0,299***	0,456***	1									
5. Dependencia de factores externos	4,142	1,656	-0,097	-0,180*	0,459***	0,217**	1								
6. Inquietud o ansiedad	1,574	0,917	-0,288***	-0,453***	0,001	-0,048	0,370***	1							
7. Edad	37,774	9,528	-0,151	-0,016	0,276***	0,174*	0,214**	0,106	1						
8. Género	1,515	0,501	0,211**	-0,031	0,099	-0,046	0,017	-0,029	-0,272***	1					
9. Nivel de formación	3,836	0,595	-0,022	0,021	-0,044	-0,053	-0,002	0,049	-0,251***	0,130*	1				
10. Tamaño	128,713	110,847	-0,134	-0,059	-0,172*	-0,045	0,017	-0,171*	-0,008	-0,205***	-0,054	1			
11. Antigüedad	24,409	19,745	0,082	0,147	0,151	0,101	-0,033	-0,082	0,233***	-0,206***	-0,195***	0,088	1		
12. Categoría	0,738	0,441	-0,181*	-0,104	-0,260***	-0,233**	-0,179*	-0,069	-0,149**	-0,157**	0,012	0,211***	-0,167**	1	
13. Intención de uso del CRM	6,343	0,807	0,379***	0,563***	0,264***	0,381***	-0,088	-0,466***	0,140	-0,034	0,046	0,055	0,212**	-0,175*	1

\*\*\* Correlación significativa a nivel 0,01 (bilateral)

\*\* Correlación significativa a nivel 0,05 (bilateral)

\* Correlación significativa a nivel 0,1 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.- Evaluación del sesgo del método común

Finalmente, realizamos diversos análisis estadísticos para evaluar el rigor del trabajo realizado y evitar los posibles sesgos metodológicos. En primer lugar, se realizó el Test de Harman de un solo factor (Podsakoff y Organ, 1986) para analizar la existencia de sesgos importantes sobre los ítems indicados en la tabla V.11 Concretamente, se detectaron múltiples factores explicativos de la varianza (Podsakoff, McKenzie, Lee y Podsakoff, 2003; Podsakoff y Organ, 1986), es decir, las variables independientes incluidas en el modelo formaban diferentes factores con valores propios superiores a 1. El análisis factorial (ver tabla V.12) también confirma que no existen sesgos importantes derivados de una única persona entrevistada (Menon, Bharadwaj y Howell, 1996).

Como hemos comentado anteriormente, no se han incluido variables de control adicionales al modelo. No obstante, se ha comprobado que la correlación entre las variables moderadoras incluidas entre si y con el resto de variables del modelo es inferior a 0,3 (Siemsen, Roth y Oliveira, 2010).

Las pruebas estadísticas no eliminan la amenaza, sin embargo sugieren que nuestros resultados no están sesgados por la varianza del método común. Más aún, están basados en estimaciones complejas que incluyen múltiples variables independientes y sus términos de interacción. Por tanto, es altamente improbable que los resultados obtenidos se produzcan únicamente como resultado del sesgo derivado de la metodología (Siemsen *et al.*, 2010). Para evaluar el rigor de la multicolinealidad, también hemos considerado los factores de inflación de la varianza, FIV (en sus siglas en inglés, VIFs). Concretamente, hemos obtenido un valor máximo de 6,333 que está muy por debajo del punto de corte de 10 (Cohen, Cohen, West y Aiken, 2003). Todo ello implica que la multicolinealidad no supone un problema en nuestros modelos de estimación.

### 5.4.- Técnica estadística para la explotación de datos

La explotación estadística y el análisis de los datos procedentes de nuestra fuente primaria se han llevado a cabo mediante el programa SPSS 21.0 para Windows. Concretamente este estudio desarrolla un análisis de regresión jerárquico para testar las hipótesis. Para ello, se desarrollaron tres modelos, en los que las variables se iban añadiendo en pasos, siguiendo las recomendaciones de Cohen y Cohen (1983): primero las

variables de control, después el efecto directo de las variables independientes y, finalmente, los efectos moderadores. Cabe comentar que antes de la introducción de estos efectos moderadores hemos centrado las variables independientes (Cohen *et al.*, 2003)

Los resultados estimados son estadísticamente robustos, habiéndose comprobado el cumplimiento de los supuestos básicos para la realización del análisis de regresión lineal, como la independencia (ver tabla V.15), la linealidad (ver figura V.9), la homocedasticidad (ver figura V.10), la normalidad (ver figura V.11) y la no-colinealidad (considerada en el punto 4.3 al analizar los factores de inflación de la varianza).

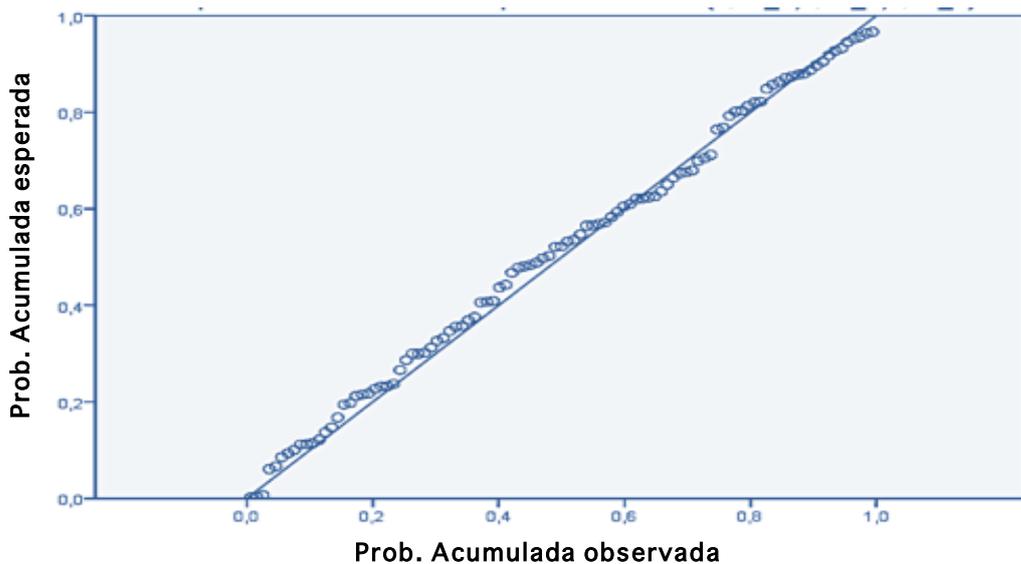
**Tabla V.15**  
Durbin-Watson  
(Resumen del modelo)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación	Durbin-Watson
1	0,890	0,792	0,723	0,37268	2,038

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico V.10**

Linealidad  
Gráfico P-P normal de regresión residuo tipificado  
(Variable dependiente: COMPUTE q11 mean \_ mean(Q11\_1, Q11\_2, Q11\_3))

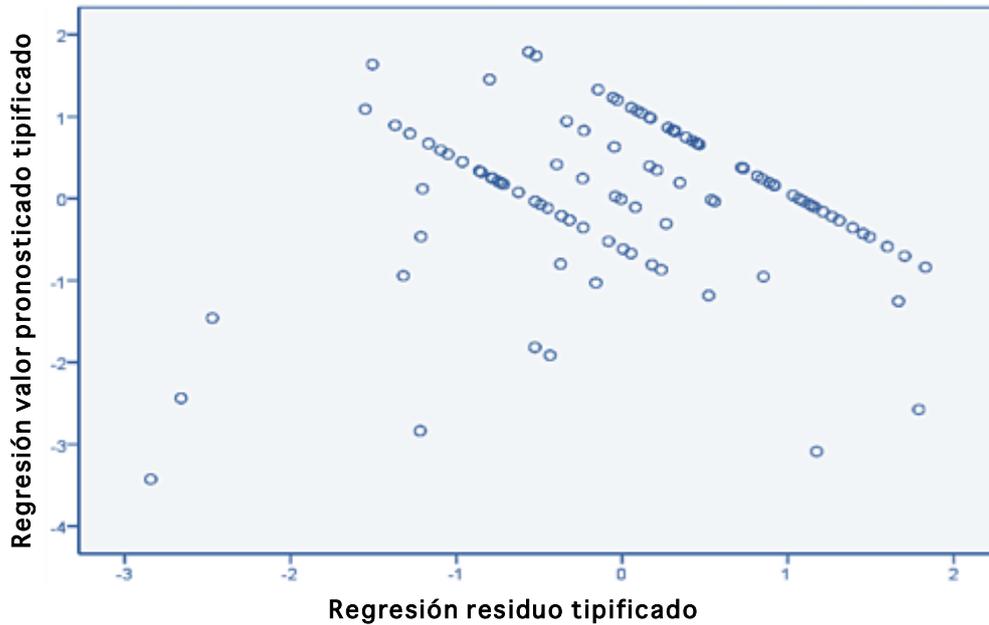


Fuente: Elaboración propia

**Gráfico V.11**

Homocedasticidad  
Gráfico de dispersión

(Variable dependiente: COMPUTE q11 mean \_ mean(Q11\_1, Q11\_2, Q11\_3))

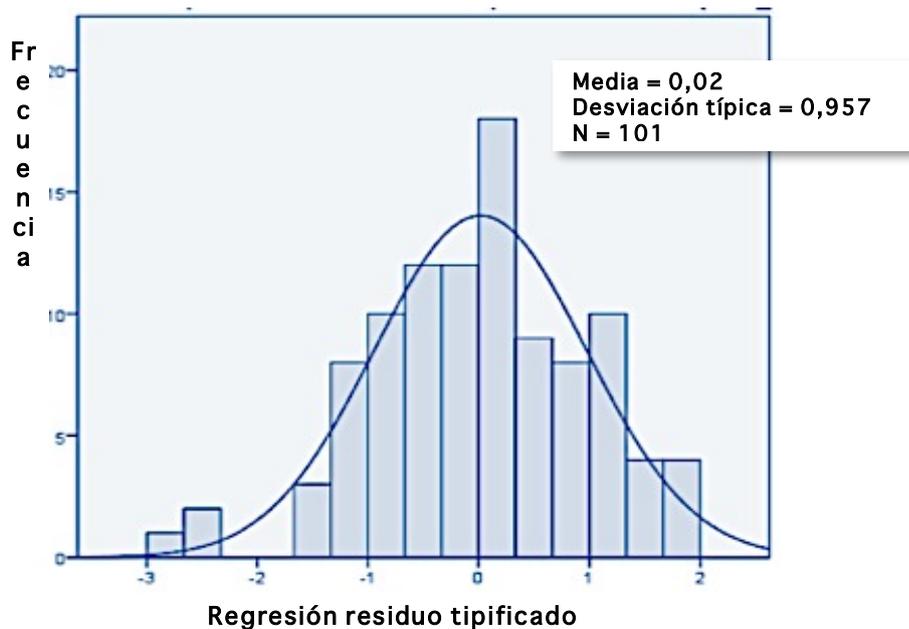


Fuente: Elaboración propia

**Gráfico V.12**

Normalidad  
Histograma

(Variable dependiente: COMPUTE q11 mean \_ mean(Q11\_1, Q11\_2, Q11\_3))



Fuente: Elaboración propia

## 6.- RESULTADOS

Podemos diferenciar dos tipos de relaciones respecto a las hipótesis propuestas: los efectos directos (H1 a H6) y los efectos de las variables moderadoras: la edad (H1a a H6a), el género (H1b a H6b), el nivel de formación (H1c a H6c), el tamaño (H1d a H6d), la antigüedad (H1e a H6e) y la categoría (H1f a H6f). En nuestra investigación desarrollamos tres modelos diferentes para comprobar las hipótesis: el primer modelo incluye únicamente a las variables de control, el segundo modelo une a las variables de control las variables explicativas y el tercer modelo recoge todas las relaciones poniendo de manifiesto los efectos de las variables de control, las variables independientes o explicativas y los efectos de las variables moderadoras.

La tabla V.16 muestra los resultados del modelo con todas las relaciones propuestas. La significatividad de la prueba de estadística F es aceptable para todos los modelos estimados. Se observa un incremento estadísticamente significativo ( $p < 0,001$ ) de la capacidad explicativa de los modelos cuando se introducen, primero, las variables independientes o explicativas y, después, las variables moderadoras. En el caso del modelo completo, incluyendo los efectos directos y los de las variables moderadoras, la  $R^2$  ajustada muestra una capacidad de explicar la intención de uso del CRM del 72,3%.

Un examen inicial confirma que un amplio número de aspectos tienen influencia en la intención de uso del CRM. En el Modelo I, únicamente la antigüedad de la empresa se rebela como una variable de control con un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la intención de uso del CRM (0,160,  $p < 0,05$ ).

En relación con las **variables independientes** o explicativas, los resultados apuntan que la expectativa de resultados es un elemento relevante en la intención de uso del CRM, tal y como se observa en el Modelo II (0,152,  $p < 0,05$ ), confirmándose al final nuestra hipótesis H1. La hipótesis H2 que predice el efecto positivo que la facilidad de uso tiene en la intención de uso del CRM también se confirma en el Modelo II (0,304,  $p < 0,01$ ).

Los resultados obtenidos no nos permiten confirmar el impacto de la satisfacción con el uso de la tecnología en la intención de uso del CRM en el Modelo II (0,032,  $p > 0,1$ ), por lo que no se puede confirmar la hipótesis H3. En cuanto a los efectos de la influencia social, considerados en la hipótesis H4, aunque son menores que los de algunas de las variables

comentadas anteriormente son significativos en el Modelo II (0,107,  $p < 0,1$ ). Por lo tanto, la hipótesis H4 queda confirmada. Respecto a la dependencia de factores externos, recogidos en la hipótesis H5 no parecen tener impacto en la intención de uso del CRM en el Modelo II (0,080,  $p > 0,1$ ), por lo que ésta no puede confirmarse.

La hipótesis H6, relativa al efecto negativo que la inquietud o ansiedad produce en la intención de uso del CRM, se confirma en el Modelo II (-0,362,  $p < 0,01$ ).

De esta forma se confirman nuestras hipótesis H1, H2, H4 y H6 (ver tabla V.16).

**Tabla V.16**

Hipótesis planteadas sobre las variables independientes y resultados

Hipótesis		Resultado
H1	La expectativa de resultados ejerce un efecto positivo y significativo sobre la intención de uso del CRM	✓
H2	La facilidad de uso ejerce un efecto positivo y significativo sobre la intención de uso del CRM	✓
H3	La satisfacción con el uso de la tecnología ejerce un efecto positivo y significativo sobre la intención de uso del CRM	✗
H4	La influencia social ejerce un efecto positivo y significativo sobre la intención de uso del CRM	✓
H5	La dependencia de factores externos ejerce un efecto negativo y significativo sobre la intención de uso del CRM.	✗
H6	La inquietud o ansiedad ejerce un efecto negativo y significativo sobre la intención de uso del CRM	✓

Fuente: Elaboración propia

✓ Existen pruebas empíricas que apoyan nuestra hipótesis

✗ No existen pruebas empíricas que apoyen o nieguen nuestra hipótesis

Tabla V.17

Resultados de la regresión de los factores determinantes de la intención de uso del CRM en los establecimientos hoteleros

	Modelo I		Modelo II		Modelo III	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
<b>Constante</b>	6,293***		6,293***		6,252***	
<b>VARIABLES MODERADORAS</b>						
1 Edad	0,051	0,657	0,092	1,524	0,035	0,693
2 Género	0,062	0,792	0,030	0,515	0,024	0,521
3 Nivel de formación	0,064	0,860	0,081	1,451	0,013	0,274
4 Tamaño	0,077	1,040	0,063	1,115	0,045	1,000
5 Antigüedad	0,160**	2,103	0,082	1,430	0,025	0,508
6 Categoría	-0,079	-1,036	-0,037	-0,653	-0,002	-0,046
<b>VARIABLES EXPLICATIVAS</b>						
7 Expectativa de resultados			0,152**	2,346	0,139*	1,812
8 Facilidad de uso			0,304***	4,326	0,369***	3,885
9 Satisfacción con el uso de la tecnología			0,032	0,448	0,139	1,540
10 Influencia social			0,107*	1,755	-0,058	-0,849
11 Dependencia de factores externos			0,080	1,183	-0,006	-0,108
12 Inquietud o ansiedad			-0,362***	-5,614	-0,159**	-2,456
<b>INTERACCIÓN ENTRE LAS VARIABLES</b>						
13 Expectativa de resultados x Edad					0,078	1,282
14 Facilidad de uso x Edad					0,157**	2,145
15 Satisfacción con el uso de la tecnología x Edad					-0,192**	-1,976
16 Influencia social x Edad					-0,102	-1,500
17 Dependencia de factores externos x Edad					0,071	0,958
18 Inquietud o ansiedad x Edad					-0,002	-0,037

CAPÍTULO V.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

19	Expectativa de resultados x Género	0,266***	4,072
20	Facilidad de uso x Género	-0,427***	-6,142
21	Satisfacción con el uso de la tecnología x Género	-0,138*	-1,904
22	Influencia social x Género	0,127**	2,235
23	Dependencia de factores externos x Género	0,026	0,436
24	Inquietud o ansiedad x Género	0,106**	1,972
25	Expectativa de resultados x Nivel de formación	0,032	0,453
26	Facilidad de uso x Nivel de formación	0,140**	2,106
27	Satisfacción con el uso de la tecnología x Nivel de formación	-0,295***	-3,267
28	Influencia social x Nivel de formación	0,079	1,345
29	Dependencia de factores externos x Nivel de formación	-0,021	-0,282
30	Inquietud o ansiedad x Nivel de formación	0,147**	1,982
31	Expectativa de resultados x Tamaño	-0,103*	-1,769
32	Facilidad de uso x Tamaño	-0,063	-0,898
33	Satisfacción con el uso de la tecnología x Tamaño	-0,019	-0,259
34	Influencia social x Tamaño	-0,111*	-1,752
35	Dependencia de factores externos x Tamaño	-0,029	-0,439
36	Inquietud o ansiedad x Tamaño	-0,049	-0,796
37	Expectativa de resultados x Antigüedad	-0,038	-0,563
38	Facilidad de uso x Antigüedad	-0,226**	-2,175
39	Satisfacción con el uso de la tecnología x Antigüedad	-0,038	-0,277
40	Influencia social x Antigüedad	0,018	0,284
41	Dependencia de factores externos x Antigüedad	-0,137*	-1,680
42	Inquietud o ansiedad x Antigüedad	0,215***	3,479
43	Expectativa de resultados x Categoría	-0,102	-1,395
44	Facilidad de uso x Categoría	-0,022	-0,212
45	Satisfacción con el uso de la tecnología x Categoría	-0,137	-1,324
46	Influencia social x Categoría	0,033	0,507
47	Dependencia de factores externos x Categoría	0,049	0,635
48	Inquietud o ansiedad x Categoría	-0,189***	-2,971

CAPÍTULO V.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

F	1,497	14,595	11,549
R <sup>2</sup>	0,046	0,490	0,792
R <sup>2</sup> corregida	0,015	0,457	0,723
Δ R <sup>2</sup> corregida	0,046	0,445	0,301

Fuente: Elaboración propia

- (1) Coeficientes de regresión estandarizados
- (2) Valores de t
- (3) Beta no estandarizada

\*p < 0,1  
 \*\*p < 0,05  
 \*\*\*p < 0,01

Tomando los resultados del Modelo III se analizarán, a continuación, los **efectos moderadores**, distinguiendo los producidos por aquellas variables correspondientes a las características individuales de los derivados de variables correspondientes a características organizativas.

Tomando en consideración las variables moderadoras relativas a las **características individuales**, la edad ejerce un papel moderador significativo y positivo sobre la facilidad de uso (0,157,  $p < 0,05$ ) lo que apoya empíricamente la hipótesis H2a; y negativo sobre la satisfacción con el uso de la tecnología (-0,192,  $p < 0,05$ ) demostrando asimismo la hipótesis H3a.

El resto de variables independientes no se ven afectadas significativamente por el efecto de la edad, por lo que las hipótesis H1a, H4a, H5a y H6a no se pueden confirmar. La tabla V.18 recoge las hipótesis y los resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora edad.

**Tabla V.18**  
Hipótesis planteadas y resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora edad

Hipótesis		Resultado
H1a	El efecto positivo y significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso es menor para las personas de mayor edad.	X
H2a	El efecto positivo y significativo de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM es mayor para las personas de mayor edad.	✓
H3a	El efecto positivo y significativo de la satisfacción con el uso de la tecnología sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas de mayor edad	✓
H4a	El efecto positivo y significativo de la influencia social sobre la intención de uso del CRM es mayor para las personas de mayor edad.	X

Hipótesis		Resultado
H5a	El efecto negativo y significativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es mayor para las personas de mayor edad	✗
H6a	El efecto negativo y significativo de la inquietud o ansiedad sobre la intención de uso del CRM es mayor para las personas de mayor edad.	✗

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Existen pruebas empíricas que apoyan nuestra hipótesis
- ✗ No existen pruebas empíricas que apoyen o nieguen nuestra hipótesis

Centrándonos en el análisis de la variable moderadora de género, los resultados apuntan que las mujeres presentan un mayor efecto significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso de CRM (0,266,  $p < 0,01$ ), entrando en contradicción con lo planteado en la hipótesis H1b.

En el caso de la hipótesis H2b, se demuestra que las mujeres presentan un menor efecto de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM (-0,427,  $p < 0,01$ ), siendo éstos unos resultados inesperados de acuerdo con lo establecido en esta hipótesis.

La hipótesis H3b que establece que las mujeres obtienen un menor impacto del grado de satisfacción con el uso de la tecnología sobre su intención de uso del CRM queda confirmada (-0,138,  $p < 0,1$ ).

Las hipótesis planteadas en relación con el efecto moderador que el género ejerce en la hipótesis H4b, relativa a la influencia social (0,127,  $p < 0,05$ ) y en la hipótesis H6b, respecto a la inquietud o ansiedad (0,106,  $p < 0,05$ ), quedan confirmadas, al demostrarse el mayor efecto de ambas variables sobre la intención de uso del CRM para las mujeres.

Por último, los resultados no nos permiten demostrar el papel moderador del género sobre la relación entre la dependencia de factores externos y la intención de uso del CRM, establecida en la hipótesis H5b (0,026,  $p > 0,1$ ). La tabla V.19 recoge las hipótesis y los resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora género.

**Tabla V.19**

Hipótesis planteadas y resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora de género

Hipótesis		Resultado
H1b	El efecto positivo y significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso es menor para las mujeres.	✓
H2b	El efecto positivo y significativo de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM es mayor para las mujeres.	✓
H3b	El efecto positivo y significativo de la satisfacción con el uso de la tecnología sobre la intención de uso del CRM es menor para las mujeres	✓
H4b	El efecto positivo y significativo de la influencia social sobre la intención de uso del CRM es mayor para las mujeres	✓
H5b	El efecto negativo y significativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es mayor para las mujeres.	✗
H6b	El efecto negativo y significativo de la inquietud o ansiedad sobre la intención de uso del CRM es mayor para las mujeres.	✓

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Existen pruebas empíricas que apoyan nuestra hipótesis
- ✓ Existen pruebas empíricas pero son contrarias a nuestra hipótesis
- ✗ No existen pruebas empíricas que permitan confirmar nuestra hipótesis

En cuanto al papel moderador del nivel de formación, éste se demuestra significativo y positivo para las variables facilidad de uso e inquietud o ansiedad, confirmándose las hipótesis H2c (0,140,  $p < 0,05$ ) y H6c (0,147,  $p < 0,05$ ); y negativo para la variable satisfacción con el uso de la tecnología (-0,295,  $p < 0,01$ ) lo que también permite confirmar nuestra hipótesis H3c.

Sin embargo, no se ha encontrado un efecto moderador significativo del nivel de formación para las variables para la expectativa de resultados (0,032,  $p > 0,1$ ), la influencia social (0,079,  $p > 0,1$ ) y dependencia de factores externos (-0,021,  $p > 0,1$ ), no pudiéndose confirmar nuestras hipótesis H1c, H4c y H5c. La tabla V.20 recoge las hipótesis y los resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora nivel de formación.

**Tabla V.20**

Hipótesis planteadas y resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora de nivel de formación

Hipótesis		Resultado
H1c	El efecto positivo y significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas con mayor nivel de formación	X
H2c	El efecto positivo y significativo de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM es mayor para las personas con mayor nivel de formación.	✓
H3c	El efecto positivo y significativo de la satisfacción con el uso de la tecnología sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas con mayor nivel de formación	✓
H4c	El efecto positivo y significativo de la influencia social sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas con mayor nivel de formación.	X
H5c	El efecto negativo y significativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas con mayor nivel de formación.	X
H6c	El efecto negativo y significativo de la inquietud o ansiedad sobre la intención de uso del CRM es menor para las personas con mayor nivel de formación.	✓

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Existen pruebas empíricas que apoyan nuestra hipótesis
- ✓ Existen pruebas empíricas pero son contrarias a nuestra hipótesis

Respecto a las variables moderadoras relacionadas con **características organizativas**, el tamaño ejerce una influencia negativa y significativa tanto para la expectativa de resultados (-0,103,  $p < 0,1$ ) como para la influencia social (-0,111,  $p < 0,1$ ), demostrándose las hipótesis H1d y H4d, respectivamente. Sin embargo, las hipótesis H2d, H3d, H5d y H6d no se ha podido confirmar por no demostrarse un efecto moderador significativo de esta variable sobre los factores relativos a la facilidad de uso (-0,63,  $p > 0,1$ ), la satisfacción con el uso de la tecnología (-0,19,  $p > 0,1$ ), la dependencia de factores externos (-0,029,  $p > 0,1$ ) y la inquietud o ansiedad (-0,049,  $p > 0,1$ ).

La tabla V.21 recoge las hipótesis y los resultados respecto al efecto que ejerce la variable tamaño del establecimiento hotelero.

**Tabla V.21**

Hipótesis planteadas y resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora de tamaño del establecimiento hotelero

Hipótesis		Resultado
H1d	El efecto positivo y significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes.	✓
H2d	El efecto positivo y significativo de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes.	✗
H3d	El efecto positivo y significativos de la satisfacción con el uso de la tecnología sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes.	✗
H4d	El efecto positivo y significativo de la influencia social sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes	✓
H5d	El efecto negativo y significativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes	✗

Hipótesis		Resultado
H6d	El efecto negativo y significativo de la inquietud o ansiedad sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes.	X

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Existen pruebas empíricas que apoyan nuestra hipótesis
- X No existen pruebas empíricas que permitan confirmar nuestra hipótesis

En el caso del papel moderador de la antigüedad, éste se demuestra significativo y negativo para las variables facilidad de uso (-0,226,  $p < 0,05$ ) y dependencia de factores externos (-0,137,  $p < 0,1$ ) confirmándose nuestras hipótesis H2e y H5e, respectivamente.

La hipótesis H6e también se ha podido confirmar, demostrando el papel moderador significativo y positivo que la antigüedad ejerce sobre la relación entre la inquietud o ansiedad y la intención de uso del CRM (0,215,  $p < 0,01$ ).

No obstante, el papel moderador de esta variable no se ha podido confirmar sobre las variables expectativa de resultados, satisfacción con el uso de la tecnología e la influencia social, recogidas en las hipótesis H1e, H3e y H4e, respectivamente. La tabla V.22 recoge las hipótesis y los resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora antigüedad del establecimiento hotelero.

**Tabla V.22**

Hipótesis planteadas y resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora de antigüedad del establecimiento hotelero

Hipótesis		Resultado
H1e	El efecto positivo y significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más antiguos.	X
H2e	El efecto positivo y significativo de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más antiguos.	✓

Hipótesis		Resultado
H3e	El efecto positivo y significativo de la satisfacción con el uso de la tecnología sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más antiguos.	✗
H4e	El efecto positivo y significativo de la influencia social sobre la intención de uso del CRM es mayor en los hoteles más antiguos.	✗
H5e	El efecto negativo y significativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más antiguos.	✓
H6e	El efecto negativo y significativo de la inquietud o ansiedad sobre la intención de uso del CRM es mayor en los hoteles más antiguos.	✓

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Existen pruebas empíricas que apoyan nuestra hipótesis
- ✗ No existen pruebas empíricas que permitan confirmar nuestra hipótesis

Por último, respecto a la variable moderadora relativa a la categoría del establecimiento hotelero, apuntar que su efecto sólo se demuestra significativo y negativo para el caso de la variable inquietud o ansiedad ( $-0,189, p < 0,01$ ), confirmándose la hipótesis H6f.

El resto de hipótesis H1f a H5f, en relación con la influencia de la categoría del hotel sobre la expectativa de resultados ( $-0,102, p > 0,1$ ), la facilidad de uso ( $-0,022, p > 0,1$ ), la satisfacción con el uso de la tecnología ( $-0,137, p > 0,1$ ), la influencia social ( $0,033, p > 0,1$ ) y la dependencia de factores externos ( $0,049, p > 0,1$ ) no han podido ser confirmadas.

La tabla V.23 recoge las hipótesis y los resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora categoría del establecimiento hotelero.

**Tabla V.23**

Hipótesis planteadas y resultados respecto al efecto que ejerce la variable moderadora de la categoría del establecimiento hotelero

Hipótesis		Resultado
H1f	El efecto positivo y significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso del CRM es mayor en los hoteles de categoría superior.	X
H2f	El efecto positivo y significativo de la facilidad de uso sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles de categoría superior.	X
H3f	El efecto positivo y significativo de la satisfacción con el uso de la tecnología sobre la intención de uso del CRM es mayor en los hoteles de categoría superior.	X
H4f	El efecto positivo y significativo de la influencia social sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles de categoría superior.	X
H5f	El efecto negativo y significativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles de categoría superior.	X
H6f	El efecto negativo y significativo de la inquietud o ansiedad sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles de categoría superior.	✓

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Existen pruebas empíricas que apoyan nuestra hipótesis
- X No existen pruebas empíricas que permitan confirmar nuestra hipótesis



**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES**



## 1. – OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO

El propósito último de este trabajo es analizar el impacto de los factores personales en la implantación de los sistemas CRM en el sector hotelero, así como los efectos moderadores que, sobre éste, ejercen algunas características personales y organizativas.

Por ello, tras el análisis teórico desarrollado y la realización del trabajo empírico planteado, concluiremos discutiendo las contribuciones de la investigación llevada a cabo, tanto a través de las conclusiones obtenidas en torno a los distintos objetivos planteados en el capítulo inicial, como considerando sus implicaciones prácticas para la gestión empresarial. Igualmente, señalaremos sus limitaciones, así como las oportunidades que plantean para el desarrollo de futuras líneas de investigación.

Respecto a las conclusiones obtenidas de la investigación, podemos distinguir cinco grandes bloques o áreas temáticas. En primer lugar, las relativas a los desafíos y las ventajas competitivas que plantean los SI/TI para el sector hotelero. En segundo lugar, aludiremos a todas aquellas conclusiones obtenidas en torno al concepto de CRM y a las consecuencias que tiene el éxito en su implantación. Como tercer bloque, examinaremos las conclusiones extraídas de la revisión de la literatura en relación con la implantación de este tipo de sistemas, prestando especial atención al sector turístico en general, al hotelero en particular, y a aquellos trabajos que, como en nuestro caso, ponen su foco en la importancia de las personas. Seguidamente, abordaremos los aspectos relativos a la delimitación del modelo de aceptación de la tecnología con foco en las personas utilizado en nuestro estudio. Finalmente, nos ocuparemos de las consideraciones extraídas respecto al impacto que los factores personales ejercen en la implantación de los sistemas CRM y los efectos moderadores que ejercen las características personales y organizativas.

Tras el examen de las implicaciones prácticas para la gestión empresarial que se desprenden de todas estas conclusiones, pasaremos a examinar las principales limitaciones de este trabajo y las futuras líneas de investigación que pueden derivarse de ellas. De nuevo las hemos agrupado en áreas o temáticas en torno a: las cuestiones que tienen que ver con el concepto de CRM y el éxito en su implantación; las relacionadas con los sujetos involucrados en el modelo; y aquellas vinculadas con el planteamiento del modelo de nuestra investigación.

## 2. – CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1.- El sector hotelero español y el papel de los SI/TI

#### 2.1.1.- Los SI/TI como generadores de desafíos en el sector hotelero

El primer objetivo planteado era el entendimiento de la situación actual del sector hotelero y del papel que los sistemas de información y, más concretamente, el CRM, juegan en la obtención de ventajas competitivas.

A lo largo del estudio, se ha puesto de manifiesto que España es una de las grandes protagonistas del crecimiento del sector turístico en los últimos años, no sólo por el volumen de negocio que genera, con todas las consecuencias positivas que se derivan, sino también porque se la ha considerado, por múltiples motivos, como uno de los destinos turísticos más competitivos del mundo. Los establecimientos hoteleros juegan un papel esencial en este posicionamiento, tanto por el número de plazas ofertadas, como por el alto número de puestos de trabajo que generan y por su contribución al PIB nacional. Además, en los últimos años, y sobre todo en los establecimientos de categoría superior, los ingresos medios por habitación disponible han aumentado y también los resultados, como consecuencia del aumento de los ingresos y de la reducción de los costes. También se ha producido un importante proceso de reconversión mediante la expansión del alojamiento hotelero de categoría superior.

Sin embargo, podemos concluir que nuestro país aún muestra algunas debilidades tales como: la alta dependencia de determinados orígenes; el descenso continuado en los ingresos generales por turista; o el hecho de que el proceso de reconversión hotelero no ha tenido como resultado una oferta de mayor calidad con un menor nivel de competencia, sino una competencia interregional similar a un nivel más elevado de calidad, o lo que es lo mismo, una homogeneización del alojamiento de lujo (Rodríguez y Santana, 2014) lo que, sumado a la atomización de las empresas, ha multiplicado la guerra de precios. Además, la incorporación de la tecnología y el crecimiento de las conexiones a Internet ha transformado la forma de viajar y ha originado dos importantes consecuencias que posiblemente supongan los principales retos para el sector, junto con los asociados a las competencias y habilidades de sus profesionales que también se derivan en parte de los SI/TI. De un lado, ha alterado las fuerzas competitivas del mercado, aumentando la fortaleza de los compradores y la presión competitiva. De otro, ha cambiado las reglas del

juego de la comercialización en un doble sentido: la aparición de nuevos actores, como las OTAs, y la desaparición de otros, posibilitando la venta directa por parte de los proveedores del servicio, los establecimientos hoteleros.

Respecto a las fuerzas competitivas del mercado, es evidente que ha aumentado la fortaleza de los compradores. Los SI/TI han posibilitado una mayor transparencia en aspectos como los precios o la oferta. El conocimiento del producto y del destino turístico ha dejado de ser propiedad de profesionales (agentes de viajes, mayoristas, contratadores de camas hoteleras, ...) y ha pasado a estar disponible para el consumidor final. Esto se ha traducido en ventajas para aquellos casos de auténtica diferenciación, los menos, y en desventajas en la mayor parte de los casos, que ha llevado a la competencia por precios. Por ello, hoy más que nunca los establecimientos hoteleros requieren de una propuesta de valor única. Además, la competencia se ha multiplicado. Primero, por el hecho de que el entorno online ha aumentado las posibilidades de llegar a nuevos mercados, pero también de que la competencia invada los propios, hablando de una auténtica globalización, más que de una internacionalización. Segundo, porque de nuevo los SI/TI han posibilitado la aparición de nuevos servicios sustitutivos como los derivados de la economía colaborativa, ante la que los establecimientos hoteleros no pueden simplemente cerrar los ojos, puesto que pueden aportar herramientas que generen auténticas innovaciones disruptivas en el sector, no sólo en el lado de los ingresos, sino también en el de los costes en un sector tan atomizado.

En cuanto al cambio en las reglas del juego de la comercialización, la eclosión de las denominadas OTAs (y de otros actores que utilizan a los establecimientos hoteleros como una pieza más de su propuesta de valor), con un mayor potencial de concentración de la demanda, precisamente por su carácter online y su aprovechamiento de los SI/TI, ha llevado a los hoteleros a sacrificar márgenes e información del cliente e, incluso, a veces su propiedad. Por su parte, la venta directa de los hoteles ha supuesto un cambio en las reglas del juego para la que muchos hoteleros no están preparados, ya que deben sumar a su propuesta de valor la elaboración de contenidos para su espacio online que se convertirán en el primer elemento de diferenciación en la decisión del cliente y que debe incorporar, no sólo “literatura”, sino toda la propuesta de valor que el establecimiento es capaz de ofrecer. Deben atraer al cliente, ayudarlo a inspirarse, planificar y encontrar una experiencia de viaje. Un papel que antes jugaban las agencias de viajes y otros intermediarios. La necesidad de ofrecer algo más que una estancia hotelera, transmitiendo sensaciones y expectativas

únicas se hace cada vez más patente La falta de conocimientos y habilidades para el desarrollo de este nuevo elemento, la escasa diferenciación real existente (y por tanto reflejada en los mismos) y el incremento de los costes que puede suponer, en muchos casos, no compensa los beneficios derivados de la desaparición de la intermediación por el canal tradicional y multiplica los efectos de guerra de precios que el canal de las OTAs puede suponer.

### **2.1.1.- Los SI/TI como generadores de ventajas competitivas en el sector hotelero.**

Para superar los desafíos reseñados en el apartado anterior, la tecnología es una herramienta esencial ya que permite, entre otras, la adecuada segmentación y personalización de la oferta gracias a la gestión de la información de los clientes y, por tanto, posibilita la consecución de objetivos tan variados como la atracción de turistas con mayor poder adquisitivo o el aumento de la penetración en mercados en crecimiento, por poner algunos ejemplos. De hecho, los propios empresarios y directivos de los hoteles españoles entienden que, de todos sus canales de distribución, el canal directo es el que tiene mayor potencial de crecimiento y su expectativa es la de duplicar o, en algunos casos, triplicar el volumen de negocio generado por el mismo. Sin embargo, para un importante número de hoteleros esto supone un importante reto por la rapidez de la evolución tecnológica y la complejidad de ciertas innovaciones. Si a ello le añadimos la dificultad de vincular la imagen, la experiencia y los distintos atributos del hotel a la experiencia digital y personalizarla, incluso llegando a la segmentación por momentos y la necesidad de estar atentos a todas las oportunidades que se derivan de nuevas posibilidades tecnológicas, como el internet de las cosas, los desafíos para el sector son innumerables.

Son muchos los establecimientos hoteleros que han explorado los diversos usos de los SI/TI, tal y como se desprende del incremento de las inversiones en éstos en las últimas décadas (Piccoli, 2008). Frente a otros SI/TI, el CRM puede aportar a los establecimientos hoteleros dos grandes ventajas. De un lado, puede posibilitar un mayor conocimiento del cliente y una mayor personalización o segmentación de la oferta, lo que conduce a una mayor diferenciación. De otro, permitirá a los responsables de la toma de decisiones en los hoteles plantearse no sólo el qué ofrecer sino también el cómo hacerlo. En un entorno como el actual, donde el acceso por parte del cliente a cualquier proveedor de servicios y a toda la información sobre éste es prácticamente ilimitada y, en muchos casos, ni siquiera puede

ser controlada por el propio establecimiento hotelero, es esencial la rapidez en las reacciones, la anticipación de las necesidades de los clientes y su valoración sobre los distintos productos y servicios y, por ende, este tipo de sistemas. La capacidad del CRM también se vincula positivamente con la innovación, gracias al papel que los clientes pueden jugar en la generación de ideas o en la conceptualización de productos (Campbell y Cooper, 1999; Nambisan, 2002) y, por tanto, a mayores posibilidades de adquisición y fidelización de los clientes. Desde el punto de vista de las capacidades, la implantación de sistemas CRM es difícilmente imitable porque lleva tiempo desarrollarla y depende de una compleja interrelación de los recursos que la apoyan, del conocimiento tácito y de las habilidades interpersonales (Hooley *et al.*, 2005), por lo que esa diferenciación es sostenible en el tiempo.

Pese a que los sistemas CRM constituyen una herramienta esencial para que las empresas establezcan una relación más rentable con sus clientes, no han alcanzado un nivel de implantación similar al de otras aplicaciones (Softdoit, 2016). En cualquier caso, aunque de forma desigual, los recursos que se destinan al CRM crecen cada vez más y, en el caso de España, incluso por encima de la Unión Europea. Han contribuido a ello la madurez del software y la disponibilidad de servicios, habilidades y metodologías de desarrollo probadas, así como otros factores como la oferta de CRMs a través de ASP que ha acercado no sólo a las grandes, sino también a las pequeñas y medianas empresas a este tipo de proyectos. También el crecimiento exponencial en la utilización de tecnologías para el procesamientos de datos esta contribuyendo a todo ello.

En cualquier caso, no todos los hoteles cuentan con las mismas tecnologías y su elección está vinculada a factores tan diversos como la estrategia, la funcionalidad, el coste del proyecto y los resultados esperados o la disponibilidad de recursos. De hecho, algunos empresarios entienden la tecnología como un gasto, en lugar de una inversión, puesto que no perciben la existencia de un retorno tangible y se encuentran con muchas dificultades a la hora de implantarlos, tanto en el caso de las pequeñas como de las grandes empresas, aunque por motivos diferentes. Además, aún cuando casi el 90% de las empresas del sector cree que el análisis de datos lo redefinirá en el año 2017 (Forbes, septiembre 2014) los hoteles son incapaces de adoptar la tecnología necesaria que transforme los datos en planes de acción. Si a ello le añadimos que las empresas se están preparando muy lentamente, no sólo porque no cuentan con la tecnología ni los procedimientos adecuados, sino tampoco con el talento que se necesita (p.e. analistas de

datos o expertos en redes), aún queda mucho camino por recorrer.

Aún cuando algunas investigaciones han tratado de unir las inversiones empresariales en SI/TI con la consecución de ventajas competitivas para conseguir resultados superiores (p.e. Kohli y Devaraj, 2003; Melville *et al.*, 2004; Piccoli e Ives, 2005) las relaciones que se encuentran son a menudo indirectas, mediadas por la eficacia de la aplicación (p.e. Mooney *et al.*, 1996; Brynjolfsson y Hitt, 1998) y con sujeción a cuestiones de medición complejas (Bharadwaj, 2000). Esto resulta coherente con el hecho de que la mayor parte de las investigaciones se producen a nivel funcional y, a menudo, desde una perspectiva operacional y/o de proyecto de implantación (p.e. Bakos y Treacy, 1986; Henderson y Venkatraman, 1993), sin relacionarse de forma causal y positiva con los mecanismos que generan beneficio a la empresa, y sin tenerse en cuenta las estrategias adoptadas y los contextos en que se desarrollan. Todo lo cual explica la paradoja de que, en algunos casos, se den distintos resultados gracias a la tecnología (Drnevich y McIntre, 2010; Makadok, 2010, 2011).

En el sector hotelero las inversiones en SI/TI se han hecho a menudo para mejorar los resultados (Tsai *et al.*, 2009) y la productividad (Ham *et al.*, 2005) y, además, juegan un papel crítico a la hora de gestionar los hoteles estratégicamente (Law y Jogaratnam, 2005; Piccoli, 2008). Asimismo, pueden conducir al desarrollo de capacidades y competencias que, a su vez, posibilitarán que su ventaja sea sostenida a lo largo del tiempo (Santhanam y Hartono, 2003). Esto es así porque están asociadas a una curva de aprendizaje que no es trivial y que representa un considerable tiempo y esfuerzo que los competidores necesitan alcanzar (Bhatt y Grover, 2005). Aunque también hay que tener en cuenta que, en la actualidad, existe una alta estandarización y homogeneización en las aplicaciones de los SI/TI que, sumadas a fenómenos como el *outsourcing*, el *offshoring* o los motores de búsqueda en la web de fácil acceso, han reducido significativamente el tiempo y el coste del desarrollo de los sistemas de información (Porter, 2001).

Como consecuencia, las ventajas competitivas en SI/TI tienen cada vez una vida más corta (Carr, 2003) o, aún más, como defienden algunos autores (p.e. Chae *et al.*, 2014), pueden desaparecer si no están acompañadas por otros recursos tales como una estructura organizativa efectiva, una cultura productiva y suficientes habilidades para apalancar las necesidades del negocio en los activos en SI/TI (Acemoglu *et al.*, 2007; Bartel *et al.*, 2007; Mathis *et al.*, 2011). Unas capacidades superiores en SI/TI deberían, por tanto,

ir acompañadas, no sólo de inversiones en activos tangibles, sino también, entre otros, de los profesionales con las habilidades adecuadas (Bresnahan *et al.*, 2002) y, posiblemente, como señalan Chae *et al.* (2014) de personas más emprendedoras que desarrollen las mejores ideas para dar un uso innovador a tecnologías que, en muchos casos, se convierten en *commodities*.

En el entorno hotelero el capital humano siempre ha sido un elemento esencial. Su competitividad está estrechamente vinculada con la profesionalidad de unos trabajadores capaces de transmitir a sus clientes una imagen positiva y una prestación de servicios que posibilite el cumplimiento de expectativas y la repetición o recomendaciones del destino (Lillo, 2009). Por ello, la tecnología tiene un impacto directo en los puestos de trabajo. Y, tal y como han demostrado algunos trabajos, una gran muestra de ocupaciones pasarán a ser automatizadas (Frey y Osborne, 2013), mientras que los puestos de trabajo que permanezcan deberán ser ocupados por capital humano que deberá aportar mucho más que tareas rutinarias, centrándose en aquello que lo diferencia de las máquinas (como la creatividad o la empatía) o en el control de éstas. En este sentido, ya está contrastado que las SI/TI están sustituyendo los puestos de trabajo con requisitos de cualificación media (Acemoglu y Autor, 2012; Michaels *et al.*, 2014; Akcomak *et al.*, 2015). También están abriéndose nuevas oportunidades profesionales derivadas de fenómenos relacionados con la tecnología, como la economía colaborativa, el desarrollo de productos y servicios orientados a los hipernichos de mercado, el *big data* o las experiencias personalizadas (Melián y Bulchand, 2015), aunque aún no existan muchos trabajos académicos que aborden estas cuestiones en el sector turístico.

Por todo ello, esta investigación cobra aún más relevancia al poner de manifiesto las claves en relación con los factores personales y sus interrelaciones con las principales características de los profesionales y de la organización que mayor provecho pueden generar en la implantación de un sistema como el CRM. Pues sólo los factores personales son los que confieren a los SI/TI una auténtica fuente de ventaja competitiva.

## **2.2.- El concepto de CRM y sus consecuencias en el éxito de su implantación**

El segundo de los objetivos que nos planteamos al comenzar esta investigación fue analizar el concepto de CRM, profundizando en su definición y en sus fundamentos teóricos

con el objeto de avanzar hacia una definición y un marco conceptual que permita determinar los factores clave del éxito de su implantación, poniendo especial atención en aquellos relacionados con las personas. Este objetivo era esencial dado que, como veremos a continuación, una considerable cantidad de fracasos de CRM puede atribuirse a la falta de claridad en relación con lo que éste abarca. Es decir, a un fallo a la hora de adoptar una definición que explique de forma comprensiva todo su alcance y, como consecuencia, una falta de marco estratégico para guiar su implantación (Payne y Frow, 2006).

Posiblemente, la complejidad de su definición se deba, tal y como se muestra en el análisis realizado a lo largo del capítulo II, a que el CRM es el resultado de la continua evolución e integración de las ideas de marketing con las nuevas posibilidades que ofrecen los datos disponibles, las tecnologías y las nuevas formas de organización. Por ello, lo definiremos como una estrategia de diferenciación basada en la gestión de relación con el cliente que, para ser exitosa, requiere de la tecnología adecuada y también de los recursos y capacidades relativos a los procesos y las personas que lo posibilitan.

Esta definición pone de manifiesto la conclusión de que el CRM va más allá de cada uno de los elementos que lo componen, tomados de forma aislada, tanto porque requiere una integración inter-funcional de procesos, personas, operaciones y capacidades de marketing a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, como porque genera un valor superior y diferencial para el cliente y, por ende, para la propia organización. Es importante diferenciar el CRM de la mera gestión de la relación con el cliente, cuyo objetivo es táctico, aunque puedan utilizarse tecnologías para su consecución, y del denominado marketing relacional, que incluye en su ámbito a otros *stakeholders* de la organización.

La definición adoptada explica porque el CRM ha significado cosas distintas, no sólo para los diversos autores que lo han investigado, sino también para las distintas empresas que lo han adoptado, lo que *de facto*, puede aclarar una gran cantidad de fracasos tal y como se ha señalado.

El amplio contenido derivado de ese concepto en constante evolución tendrá su reflejo en la tecnología, por lo que, en la práctica será difícil establecer el contenido de la tecnología CRM, pues dependerá de los distintos sectores y usuarios, de sus prioridades y de las cantidades disponibles para financiar la inversión. La literatura ha diferenciado aplicaciones operacionales y analíticas (Raman *et al.*, 2006). Las primeras tienen como

objetivo reducir los costes operativos, mientras permiten a las áreas funcionales aportar mayor valor al cliente. Las segundas hacen referencia a las tecnologías que agregan la información del cliente y analizan los datos para mejorar las decisiones y acciones relativas a la gestión empresarial. Pero, estas dos definiciones son, de nuevo, bastante genéricas y pueden ser concretadas de forma muy distinta en función de la organización. De hecho, no sólo podemos encontrarlas en el CRM, sino también en el denominado eCRM, que alude al medio de venta servicio o comunicación con los clientes a través de la web y en el denominado social CRM, que las amplía para integrarlas con la nueva forma de desarrollar y mantener relaciones con los clientes a través de las aplicaciones sociales.

Pese a que las empresas llevan años implantando sistemas CRM, los ratios de fracaso en su implantación sigue siendo muy elevados (Nucleus Research, 2012; Merkle Group Inc., 2013; Success Accelerators-C5 Insign, 2014), llegando no sólo a producir resultados inferiores a los deseados sino, incluso, a deteriorar las relaciones con los clientes. Muchos de los autores que han buscado los factores que garanticen el éxito en la implantación de los sistemas CRM han llegado a la conclusión de que no puede atribuirse a un solo factor, dada la complejidad del concepto, su amplitud y las implicaciones que se derivan del mismo.

Merece una reflexión específica el hecho de que, a la hora de analizar el éxito o fracaso del CRM la literatura se ha dirigido, principalmente, a analizar los efectos directos de este tipo de sistemas sobre diversos indicadores de desempeño de la empresa, tal y como se puso de manifiesto en el capítulo II, apartado 3.1., relativo al éxito de la implantación de sistemas CRM. Sin embargo, esto impide la consideración en el análisis de los distintos factores que juegan un papel clave en el éxito de la adopción del CRM. Su omisión, pues, puede suponer, tanto para la literatura como para la práctica empresarial, la imposibilidad de conocer el origen de las ineficiencias en la implantación de estos sistemas y, por tanto, de establecer medidas correctoras adecuadas para alcanzar los objetivos. Por ello nuestra investigación ha puesto el foco en el impacto de los factores personales sobre la intención de uso del CRM y en las distintas características, personales y organizativas, que pueden condicionarlos.

En cuanto a los factores considerados, inicialmente los investigadores se centraron en razones tácticas (la calidad de los datos, las habilidades de gestión de proyectos o las habilidades tecnológicas). Sin embargo, más recientemente, las cuestiones consideradas han sido más estratégicas. Respecto a estas cuestiones más estratégicas, además de lo

señalado en relación con la falta de claridad de lo que el CRM abarca, hemos de tomar en consideración cuatro áreas cruciales: estrategia, procesos, tecnología y personas (Yim, 2002). A lo largo de los años, el foco en los tres primeros ha llevado a infravalorar la importancia de las personas, pese a que éstas son parte esencial en la implantación de los sistemas CRM y, más aún, en el ámbito de los establecimientos hoteleros. El CRM, como tecnología, debe ir acompañado de otros recursos, tales como una estructura organizativa efectiva, una cultura productiva y suficientes habilidades para apalancar las necesidades del negocio en los activos de las SI/TI. De todo ello, se deriva la importancia de que la organización cuente con unos profesionales con las habilidades adecuadas (Acemoglu *et al.*, 2007; Bartel *et al.*, 2007; Mathis *et al.*, 2011) y, posiblemente, algunas características que posibiliten que desarrollen las mejores ideas para dar un uso innovador a las tecnologías (Chan *et al.*, 2014). Las personas cobran aún más importancia cuando se tiene en cuenta la alta estandarización y homogeneización que se está dando en las aplicaciones de los sistemas de información y, como consecuencia, el hecho de que la ventaja competitiva que puede obtenerse de los mismos se derive de la utilización diferencial que sus usuarios hacen de ellas.

Todo ello es, si cabe, más relevante en cualquier organización de servicios, ya que las personas que conforman la empresa son el servicio, son la organización a los ojos del cliente y son los profesionales del marketing (Zeithaml y Bitner, 2000) y en el caso de la experiencia turística apuntalan los fundamentos de crecimiento a medio y largo plazo (Juaneda y Riera, 2011). Además, el personal es parte de la entrega de las actividades de CRM, por lo que, aunque los datos, los procesos y los sistemas son críticos, sin una interacción personal apropiada con los mismos, los retornos de la inversión en esta área están en peligro. Por otra parte, el conocimiento del cliente necesita ser comprendido por los gestores del negocio (Bueren *et al.*, 2005); las comunicaciones cara a cara deben llevarse a cabo por personal de primera línea (Stringfellow *et al.*, 2004) y la cultura de orientación al cliente debe estar conformada por arquitectos de la organización (Oldroyd, 2005).

Por todo ello, dado el concepto de CRM delimitado en esta investigación y las cuestiones consideradas, el factor personal ha sido el considerado como elemento esencial en la implantación de sistemas CRM y, como consecuencia, el foco elegido para la misma.

### 2.3.- El estado de la investigación sobre la implantación de los sistemas CRM

El tercer objetivo que nos propusimos en este estudio fue la revisión del estado de la investigación en relación con la implantación de los sistemas CRM y, más concretamente, el examen de la literatura existente en el caso del sector turístico en general y del hotelero en particular, prestando especial atención a aquellos trabajos que, como en nuestro caso, pusieran su foco en la importancia de las personas.

La primera conclusión que puede extraerse de esta revisión es la de su complejidad, tanto debido a las consideraciones en torno al concepto CRM y a sus implicaciones recogidas en el apartado anterior, como a otras consideraciones comunes a cualquier investigación. Así, los trabajos examinados se refieren a contextos culturales y organizativos diferentes, el punto de partida no es similar en todos ellos, incluyen factores diferentes y combinaciones distintas de los mismos y no todos consideran la misma definición de CRM o, por ser más precisos, el mismo contenido a la hora de considerar la implantación de sistemas CRM.

Por otra parte, la mayoría de los estudios que se han publicado hasta la fecha sobre CRM son de carácter multisectorial y sólo en aquellos sectores en los que la incorporación del CRM a las empresas está extendido aparecen estudios específicos. Esto es el caso del sector financiero, de la automoción, la informática, la moda, la administración pública y del sector hotelero. Lo que demuestra la relevancia que han alcanzado este tipo de sistemas en el mismo.

Tras una revisión general de los trabajos realizados en el período 2001-2008 y un análisis más profundo efectuado sobre los estudios desarrollados más recientemente, en el período 2009-junio2016, puede concluirse que los distintos modelos analizados muestran una cierta evolución. Así durante los primeros años los investigadores prestan atención al impacto de tres elementos: una estrategia coherente con la elección de este tipo de sistemas y con el nivel elegido de implantación, una cultura orientada al cliente y cierta madurez tecnológica en la empresa en diversos aspectos. Dada la naturaleza del CRM y las implicaciones con la estrategia y la cultura empresarial es lógico que sean éstos los factores analizados en estos primeros estadios de la investigación. Con el paso del tiempo, los dos primeros factores se mantienen en muchos modelos y la tecnología cobra protagonismo de forma general. Después, van incorporándose al análisis otros temas que

lo dotan de detalle y profundidad, tales como: la coordinación interfuncional o algunos procesos y se sigue manteniendo la relevancia de los datos. El último factor que aparece de forma desigual y con distinto protagonismo en todas las investigaciones es el factor personal. Inicialmente, se centra en aquellas personas que ocupan posiciones en la alta dirección de la empresa y, más tarde, en facetas muy diversas de este factor, tales como: el liderazgo y la diversidad del equipo; la excelencia, la capacitación y el empoderamiento de los profesionales de la organización; los cambios en la alta dirección y la coordinación de los recursos humanos; su formación; su satisfacción y aceptación de la tecnología; o su orientación a resultados.

En el caso del sector hotelero, como no podía ser de otra forma, la tecnología y las personas son las protagonistas de muchas de las investigaciones realizadas (p.e. Lo *et al.*, 2010; Garrido y Padilla, 2011b; Mohammad *et al.*, 2013; Sarmaniotis *et al.*, 2013; Ku, 2014): la formación, la capacidad y pasión de los empleados por su trabajo, su motivación y la recompensa, la diversidad o el liderazgo, aparecen en distintos estudios. Esto ratifica el planteamiento adoptado al poner el foco en las personas en nuestra investigación.

#### **2.4.- Delimitación del modelo de aceptación de la tecnología con foco en las personas**

Al iniciar esta investigación nos fijamos como cuarto objetivo seleccionar un modelo teórico de aceptación de la tecnología generalizable y válido y, en su caso, realizar las adaptaciones que considerásemos más adecuadas dadas las características de nuestro estudio. Este modelo nos permitiría determinar los factores personales clave para el éxito en la implantación de sistemas CRM en el sector hotelero. Y así lo hemos hecho a lo largo de los primeros apartados del capítulo IV, correspondiente al modelo de investigación y a las hipótesis de trabajo.

Para ello, tomamos como base el modelo desarrollado por Venkatesh *et al.* (2003) conocido como UTAUT que, desde su publicación, ha sido utilizado en múltiples trabajos y en distintos contextos, puesto que sintetiza los planteamientos de 8 modelos teóricos anteriores. Partiendo del mismo, se han tenido en cuenta algunas de las críticas que el modelo ha recibido a lo largo de los años, así como otras consideraciones que nos han llevado a la ampliación de las variables independientes contempladas por sus autores; la exclusión de las condiciones facilitadoras como variable independiente; la consideración de

la intención de comportamiento, en nuestro caso, intención de uso, como única variable independiente y la modificación y extensión de las variables moderadoras.

La decisión respecto a la ampliación de las variables independientes fue adoptada por varios motivos. En primer lugar, porque los factores que afectan a la aceptación de la tecnología pueden variar, como consecuencia del transcurso del tiempo en general - esto es, produciéndose cambios sociales, culturales o de otra índole -, o por el transcurso del paso del tiempo en particular en una empresa respecto al momento en que inició la adopción de la tecnología. Asimismo, se concluyó que esta variación puede ser aún mayor si añadimos algunas consideraciones específicas dadas a la hora de delimitar lo que los sistemas CRM abarcan y por su constante evolución. Al igual que hacen otros autores (p.e. Coeurderoy *et al.*, 2014; Fillon *et al.*, 2012) se consideró que la autoeficacia (en nuestro modelo, dependencia de factores externos), la ansiedad y la actitud hacia el uso de la tecnología (en nuestro modelo satisfacción con el uso de la tecnología) que los autores de la UTAUT habían eliminado del modelo final, debían ser incluidos en el modelo de nuestra investigación.

Para la exclusión de las condiciones facilitadoras como variable independiente se tuvieron en cuenta tanto consideraciones teóricas como empíricas. En el primer caso, se llegó a la conclusión de que existen fronteras conceptuales difusas entre las condiciones facilitadoras y otras dos variables: la expectativa de esfuerzo y la denominada autoeficacia (en nuestro modelo, facilidad de uso y dependencia de factores externos). Esta falta de delimitación conceptual entre estas tres variables también se ha demostrado empíricamente, como era de esperar. En este sentido, se produce una elevada correlación entre las condiciones facilitadoras y las otras dos variables consideradas, demostrándose en el análisis factorial exploratorio incluido en el capítulo V, apartado IV.

En cuanto a la consideración de la intención de comportamiento como única variable dependiente, de nuevo nos encontramos tanto con razones teóricas como empíricas que nos han llevado a esta decisión. Así, teóricamente, la formación de una intención de llevar a cabo un comportamiento es el necesario precursor de dicho comportamiento, señalándose la intención de comportamiento como el principal determinante de éste. Por su parte, el análisis empírico que encontramos en la literatura, nos muestra la elevada correlación entre ambas variables (Sheppard *et al.*, 1988; Davis *et al.*, 1989; Taylor y Todd, 1995b).

Finalmente, se ha planteado una última modificación en el modelo: la de sus variables moderadoras. Ésta se ha llevado a cabo, tanto en relación con las características individuales que los autores de la UTAUT planteaban, como respecto a otras que se introducen *ex novo* por su relevancia, dado el enfoque de nuestra investigación. En cuanto a las características individuales, se determinó excluir la experiencia y la voluntariedad de uso. La primera de estas características, dado que no se trataba de una investigación longitudinal a diferencia de la de Venkatesh *et al.* (2003) y , en el caso de la segunda, dado que no existía voluntariedad de uso. Sin embargo, se consideró introducir una nueva característica individual, el nivel de formación. De esta forma, se introducía un rasgo descriptivo (al igual que lo era la experiencia) de forma similar a la que lo hacían otros estudios (Agarwal y Prasad, 1999; Burton-Jones y Hubona, 2006; Porter y Donthu, 2006; Wang *et al.*, 2011).

Respecto a las características organizativas, siguiendo los trabajos de múltiples autores (Namasivayam *et al.*, 2000; Sahadev e Islam, 2005), se consideró relevante introducir como variables moderadoras de los efectos personales cuestiones tales como el tamaño, la antigüedad o la categoría del establecimiento. La inclusión de estas características organizativas es especialmente relevante ante la escasez de estudios en la literatura que analicen este impacto sobre los factores personales vinculados a los SI/TI. Por tanto, las aportaciones de esta investigación, aunque de carácter exploratorio, resultan de gran relevancia, demostrado el importante efecto moderador global que estas características organizativas ejercen y que, posteriormente comentaremos. Además, este trabajo permite nuevas líneas de investigación donde se podrá seguir profundizando en estos temas.

Una cuestión menor, pero que también consideramos relevante, fue la adaptación de la denominación de algunas de las variables independientes, considerando la ambigüedad que podría suponer la traducción literal de la terminología inglesa adoptada por Venkatesh *et al.* (2003). Por ello, se ha decidido denominar facilidad de uso a la expectativa de esfuerzo; satisfacción con el uso de la tecnología a la actitud hacia el uso de la tecnología y dependencia de factores externos a la autoeficacia.

Por todo ello, esta investigación propone un modelo de implantación de los sistemas CRM en los establecimientos hoteleros focalizado en el análisis del impacto del factor personal, que cuenta con seis factores (variables independientes) que inciden en dicha

implantación, que son:

- La expectativa de resultados o el grado en el que los individuos creen que el uso del sistema les puede ayudar a obtener beneficios en los resultados de su trabajo.
- La facilidad de uso del sistema, asociada con el menor esfuerzo que deben realizar los usuarios.
- La satisfacción que produce el uso de la tecnología, relacionada por tanto con el gusto individual, el disfrute, el entretenimiento o el placer.
- La influencia social, donde se refleja el grado en que los individuos perciben la importancia de las creencias de otros sobre su uso del sistema.
- La dependencia de factores externos que alude a las percepciones del individuo en relación con su habilidad en el uso.
- El grado de inquietud o ansiedad que genera la utilización de la tecnología como el miedo o la aprehensión que se siente por las posibles implicaciones negativas que puede suponer su errónea utilización.

El modelo, además contiene variables moderadoras de estos factores personales que atienden tanto a características propias de los sujetos usuarios del sistema, como de la organización en la que se encuentran. En ese sentido, en relación con las primeras se ha puesto el foco en la edad, el género y el nivel de formación. Respecto a las segundas, se han considerado los efectos que producen el tamaño, la antigüedad y la categoría del establecimiento hotelero en que dichos profesionales desarrollan su labor. En el siguiente apartado se exponen los principales resultados obtenidos y sus aportaciones a la literatura. En el punto 2 se expondrán, además, las implicaciones prácticas que de ésta se derivan para la gestión empresarial.

## **2.5.- El impacto de los factores personales en la implantación de los sistemas CRM y los efectos moderadores que ejercen las características personales y organizativas**

Tras la delimitación del modelo de investigación nos propusimos analizar la relación existente entre las distintas variables del modelo. Para ello, pusimos en marcha la fase empírica de la investigación entre el universo de hoteles de 3 a 5 estrellas considerados como objeto de nuestro estudio, dado que son los más profesionalizados y los que muestran un mayor grado de inversión tecnológica, tal y como se recoge en el capítulo V

sobre el diseño de la investigación empírica y los aspectos metodológicos.

Un examen inicial confirmó que un amplio número de aspectos tenía influencia en la intención de uso del CRM. Concretamente, se confirmaron las hipótesis relativas al efecto de los factores personales: expectativa de resultados (0,152,  $p < 0,05$ ), facilidad de uso (0,304,  $p < 0,01$ ), influencia social (0,107,  $p < 0,1$ ) e inquietud o ansiedad (-0,362,  $p < 0,01$ ). Igualmente, nuestros resultados han puesto de manifiesto que únicamente la antigüedad de la empresa se rebelaba como una variable de control con un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la intención de uso del CRM (0,160,  $p < 0,05$ ).

Se confirmó que la facilidad de uso y la expectativa de resultados son elementos especialmente relevantes en la intención del uso del CRM, de acuerdo con las cargas factoriales obtenidas, ratificándose, por tanto, la importancia que los estudios anteriores daban a estas dos variables (p.e. Davis, 1989; Teo *et al.*, 1999; Venkatesh y Speier, 1999; Moon y Kim, 2001; Sanders y Manrodt, 2003).

Además, respecto a la expectativa de resultados, la investigación realizada nos permite apuntar a que las mujeres presentan un mayor efecto significativo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso del CRM (0,266,  $p < 0,01$ ), entrando en contradicción con lo planteado en nuestra hipótesis inicial (H1b) y con la mayor parte de los estudios realizados hasta el momento que indican que los hombres encuentran más motivación en alcanzar objetivos. Este resultado contradictorio con la premisa inicial puede estar influenciado por el contexto en el que se ha realizado la investigación, tal y como defienden Trauth *et al.* (2009). En este sentido, puede tomarse lo planteado por la teoría de la construcción social (Berger y Luckmann, 1964), procedente de la sociología, y otras teorías como las del esquema de género (Bem, 1981), en las que se señala que las acciones humanas son el producto de la cultura en la que las personas han nacido y crecido. Esto puede ser una buena noticia, en el caso español, respecto a las diferencias de género que en relación con el uso de la tecnología se venían planteando hasta ahora. Además, si tenemos en cuenta el hecho de que la importancia del género puede ser engañosa si no se pone en relación con la edad, tal y como ya manifestaron autores como Levy (1988), esto también puede condicionar el resultado obtenido, lo que abre la posibilidad de establecer futuras líneas de investigación en este sentido.

No se ha encontrado un efecto moderador significativo del nivel de formación, ni de la

edad para la variable de expectativa de resultados.

Tampoco ha podido ser confirmada la influencia de algunas de las características del establecimiento hotelero, como la antigüedad o la categoría. Sin embargo, se ha puesto de manifiesto que el efecto positivo de la expectativa de resultados sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más grandes, quedando demostrada la hipótesis H1d (-0,103,  $p < 0,1$ ). Esto puede ser debido a que las grandes organizaciones tienen más recursos para destinar a nuevos proyectos y a diversificarse, por lo que la expectativa de resultados no se focaliza tanto en uno de ellos, es decir, en la implantación del sistema CRM, sino que se diluye entre las diversas herramientas y posibilidades que los profesionales tienen a su disposición. Pudiendo incluso algunos de ellos, generar cierto escepticismo en cuanto a sus resultados dada la necesidad de utilizar técnicas de gestión de proyectos y de gestión del cambio en función del tamaño de la organización.

En relación con la facilidad de uso, la edad ejerce un papel moderador significativo y positivo, como se planteaba en la hipótesis H2a (0,157,  $p < 0,05$ ). Esto supone que ésta cobra importancia en el caso de las personas más mayores y confirma que, pese a las limitaciones que la consideración de la edad desde un punto de vista únicamente cronológico presenta, estos profesionales pueden tener más dificultades a la hora de utilizar sistemas de información. También ejerce un papel significativo y positivo el nivel de formación (0,140,  $p < 0,05$ ), confirmando igualmente nuestra hipótesis inicial y las investigaciones previas que plantean que las estructuras cognitivas más sofisticadas adquiridas gracias a una formación superior llevan a una mayor habilidad para aprender en situaciones novedosas.

Sin embargo, no se sostiene la hipótesis inicial sobre que su efecto sea mayor para las mujeres, tal y como sostenían los propios autores de la UTAUT u otros como Wang y Wang (2010). Los motivos de estos resultados pueden ser similares a los planteados en relación con el resultado que se produce respecto a la hipótesis H1b en relación con el género y la expectativa de resultados, ratificándose las buenas noticias en cuanto a las diferencias de género en el caso español.

No han quedado demostrados los efectos de las variables relativas al tamaño y la categoría del establecimiento hotelero en relación con la facilidad de uso. Sin embargo, se ha puesto de manifiesto que el efecto positivo de la facilidad de uso sobre ésta es menor en

los hoteles más antiguos (-0,226,  $p < 0,05$ ). Esto puede ser consecuencia de que la resistencia a incorporar nuevos sistemas de información tenga un peso tal que la facilidad de uso no sea tan relevante como para superar la resistencia al cambio. Resistencia derivada de la existencia de sistemas heredados costosos de remplazar, la baja fe en el uso de muchas de estas tecnologías, o la ya creada reputación entre su clientela, que les lleva a no sentir la necesidad de incorporarlas para mejorar su cuota de mercado.

Además, tal y como se ha señalado, también quedan parcialmente confirmados los efectos positivos de la influencia social y los negativos de la inquietud o ansiedad. Ninguno de ellos se ve afectado significativamente por la edad pero, en ambos casos, y a diferencia de lo que ocurría con la expectativa de resultados y la facilidad de uso, cobran especial importancia en el caso de las mujeres donde muestran un mayor impacto (0,127,  $p < 0,05$ ) en el caso de la influencia social y (0,106,  $p < 0,05$ ) en el caso de la inquietud o ansiedad. Se confirman así los planteamientos que ya reflejaron Venkatesh y Morris (2000) y los propios autores de la UTAUT respecto a la influencia social y la que plantean algunos autores respecto a los niveles superiores de ansiedad de las mujeres ante el uso de las tecnología (Igarria y Chakrabarti, 1990; Bozionelos, 1996; Harrison et al., 1997; Czaja et al, 2006; Beyer, 2008). También el tamaño del establecimiento hotelero juega un papel relevante respecto a la influencia social (-0,111,  $p < 0,1$ ), quedando demostrado que ésta tiene una influencia menor cuanto mayor es el tamaño del hotel. Esto es consecuente con las interacciones más impersonales ya analizadas por algunos autores en las empresas más grandes (Graicunas, 1993).

Respecto al nivel de formación, se confirma la hipótesis planteada respecto a la inquietud o ansiedad (0,147,  $p < 0,05$ ), por lo que su efecto negativo es menor para las personas con mayor nivel de formación, tal y como ya planteaban Igarria y Parasuraman (1989). Niveles educativos superiores incrementan los conocimientos de los profesionales y producen un mayor nivel de confianza a la hora de aproximarse a distintas alternativas de innovación (Tabak y Barr, 1999).

Las características del establecimiento hotelero también son relevantes en relación con la inquietud o ansiedad y, si bien no ha quedado demostrado el efecto que el tamaño juega al respecto, si se ha puesto de manifiesto que su importancia es mayor en el caso de los hoteles más antiguos (0,215,  $p < 0,01$ ) y en los de categoría inferior (-0,189,  $p < 0,01$ ). Se refuerza de este modo el punto de partida ya señalado anteriormente, de que los

hoteles más antiguos son menos propensos a probar nuevas tecnologías. En este caso, la introducción de novedades puede paralizarse si pueden derivarse de ellas fallos o errores que antes no se producían, perdiéndose de vista las ventajas que pueden obtenerse. Además, si bien es cierto que, a partir de tres estrellas las empresas intentan trabajar para alcanzar a los niveles de categoría superior en aspectos tales como el marketing, los programas de fidelización o la presencia en buscadores (Ruiz Molina et al., 2011) aún cuentan con dificultades que pueden deberse a sus recursos y posicionamiento.

Sin embargo, los resultados obtenidos no nos permiten confirmar el impacto de la satisfacción con el uso de la tecnología en relación con la intención de uso del CRM. Ni ha podido demostrarse el impacto que ejercen sobre ella las distintas características de los establecimientos hoteleros consideradas (tamaño, antigüedad y categoría). Posiblemente, esto sea acorde con las teorías que defienden que deben incluirse otros elementos en aquellos casos donde el uso de la tecnología no es voluntario, sino obligatorio. Dado que, en muchas ocasiones, en estos entornos, los cambios de actitud surgen del comportamiento y no el comportamiento de aquellos. Así, con base en la Teoría de la Disonancia Cognitiva (Festinger, 1957) otros factores, como la responsabilidad o el compromiso, pueden conducir al individuo al uso de la tecnología pese a que no le agrade.

Pese a ello, al tomar en consideración las distintas variables moderadoras, la edad ejerce un papel moderador significativo y negativo sobre la satisfacción con el uso de la tecnología ( $-0,192$ ,  $p < 0,05$ ), por lo que éste es menor para las personas de más edad, lo que es congruente con la educación recibida y con otros aspectos relacionados con la personalidad, las habilidades sensomotoras o la cultura, así como con la importancia que éstos dan al contacto humano respecto a los más jóvenes. También la variable moderadora de género y la de nivel de formación confirman las hipótesis planteadas respecto al menor impacto que el grado de satisfacción con el uso de la tecnología tiene en el caso de las mujeres ( $-0,427$ ,  $p < 0,01$ ), y en el de las personas con mayor nivel de formación ( $-0,295$ ,  $p < 0,01$ ). De este modo, se confirman, en el primer caso, los planteamientos de la teoría del comportamiento planeado en la que se señalaba que la actitud es más relevante para los hombres que para las mujeres (Ajzen, 1991) y los trabajos previos que recogían una menor afinidad hacia las tecnologías de la información de las mujeres respecto a los hombres (Fedorowicz *et al.*, 2010). En el segundo caso, los resultados son congruentes con el hecho de que las personas que poseen estudios universitarios o superiores muestran menos resistencia a los cambios relacionados con las tecnologías de la información por lo que

factores como éste cuentan con menor relevancia.

Por último, no se ha podido confirmar la dependencia de factores externos en relación con la intención de uso de CRM, ni sus consecuencias al introducir la variable de género, la de edad, el nivel de formación o las características de los establecimientos hoteleros relativas a la categoría o el tamaño. Sin embargo, la antigüedad del hotel se muestra significativa y negativa (-0,137,  $p < 0,1$ ) por lo que el efecto negativo de la dependencia de factores externos sobre la intención de uso del CRM es menor en los hoteles más antiguos. Esto es congruente con el hecho de que pese a que la antigüedad representa una influencia negativa en la propensión de los establecimientos hoteleros a probar nuevas tecnologías, también conlleva recursos organizativos y experiencia que impactan positivamente reduciendo la importancia de esta variable.

Realizando un análisis comparativo de los efectos moderadores, en términos absolutos, podemos confirmar, como era de esperar, que las características personales ejercen una mayor influencia sobre la relación entre los factores personales (variables explicativas) y la intención de uso del CRM, en comparación con las características organizativas. En concreto, estas características personales reportan un peso agregado de 2,406 en comparación con las características organizativas que suponen una carga global de 1,578. No obstante, como ya hemos avanzado anteriormente, este último impacto no es nada despreciable ni para la investigación, ni práctica empresarial, tanto en términos individuales como agregados.

### **3. - IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

El CRM ha pasado de ser un elemento importante para los establecimientos hoteleros a ser, en algunos casos, un requerimiento más para poder competir en el mercado. Aún cuando el uso que hacen las distintas organizaciones no es similar, abarcando desde aspectos puramente tácticos hasta estratégicos, ha ido cobrando más relevancia, dado que también la ha ido adquiriendo el cliente.

Pero, tal y como se ha puesto de manifiesto a lo largo de esta investigación, las ventajas competitivas basadas en SI/TI tienen cada vez una vida más corta o, aún más, pueden desaparecer si no están acompañadas por otros recursos. Es imprescindible que los

profesionales que conforman las organizaciones cuenten con los suficientes conocimientos y habilidades para dar un uso más innovador a las tecnologías que, en sí mismas, cada vez se parecen más a una *commoditie*. Además, la automatización y estandarización de muchos procesos, incluso en todo lo relativo a la relación con el cliente, está poniendo de manifiesto que la auténtica diferenciación de las empresas depende, todavía más, del equipo humano que la integre. Por ello, la primera implicación práctica de este estudio reside en las cuestiones a considerar a la hora de valorar la inversión necesaria para abordar este tipo de iniciativas. Así, los establecimientos hoteleros deben analizar los proyectos en su totalidad, incluyendo los factores humanos. Esto puede suponer no sólo prever inversiones económicas en software y/o hardware, sino también en formación y otros elementos que puedan apoyar que las personas, utilicen el CRM y, además, lo utilicen de forma diferencial, esto es, aportando una auténtica ventaja competitiva. El hecho de que nuestro estudio incluya, además, características personales y organizativas como variables moderadoras puede ayudar a revelar diferencias para personas o colectivos concretos dentro de la organización, facilitando la intervención en la práctica (Evans y Lepore, 1997).

En ese sentido, nuestro trabajo plantea varios factores que deben tomarse en consideración y abordarse adecuadamente de cara a conseguir el éxito de la implantación del CRM. Así, desde distintas áreas de la empresa, desde la dirección general, hasta la de recursos humanos, pasando, evidentemente, por la de marketing o sistemas, deberá tenerse en cuenta que la facilidad de uso del sistema y la expectativa de resultados de los usuarios del CRM son dos factores esenciales.

La facilidad de uso, debe ser considerada especialmente en la selección del sistema. En caso de que sea necesario, los establecimientos hoteleros tendrán que incluir acciones e iniciativas que puedan apoyarla, tales como la formación. La importancia de este factor puede llevar, en algunas ocasiones, a la incorporación de herramientas que, pese a no ofrecer tantas funcionalidades, no ajustarse exactamente a los procesos de negocio de la empresa o requerir de más esfuerzos para su integración con sistemas de información ya existentes, son similares o forman parte de otras ya conocidas y utilizadas por los futuros usuarios. Los establecimientos hoteleros deben tener en cuenta este factor sobre todo en los casos de la utilización del CRM por personas de mayor edad y menor nivel de formación, sin importar, sin embargo, otras características como el género. También debe tenerse en cuenta que este factor es menos relevante en los hoteles más antiguos, donde otras

cuestiones relacionadas con la resistencia a la introducción de nuevos elementos pesan más que la facilidad o dificultad de uso, debiéndose poner el foco en aquellos.

Por supuesto, la facilidad de uso también debe ser tenida en cuenta por los desarrolladores e implantadores de este tipo de sistemas en el sector hotelero que deben considerar cuál es el nivel óptimo en la oferta de funcionalidades y otras posibilidades para que no se requieran esfuerzos adicionales. Sería interesante el desarrollo de comparativas del software más utilizado por las empresas hoteleras y de aquello que encuentran difícil de utilizar para la mejora en este aspecto, por parte de dichos desarrolladores e implantadores.

Respecto a la expectativa de resultados, los responsables de los establecimientos hoteleros pueden desarrollar varias líneas de trabajo. Así, de estos resultados cabría esperar que:

- A la hora de realizar proyectos piloto para incentivar el uso del CRM, durante la implantación del sistema o en alguna modificación del mismo, será importante que se ponga rápidamente de manifiesto que la utilización del sistema aporta valor a los profesionales implicados.
- A la hora de establecer incentivos, deban incluirse métricas directamente relacionadas con el uso del sistema (como por ejemplo, la introducción de información o la utilización de la misma en algún proceso) o con las mejoras en la relación con el cliente derivadas de esta utilización. En ese sentido es importante no sólo establecer adecuadamente las métricas sino también los incentivos, ya que una mala selección de cualquiera de ellos puede inducir comportamientos no buscados.

En relación con la expectativa de resultados, hay que tener en cuenta que, en sentido contrario, la falta de identificación de los posibles efectos que se derivan de la no utilización del sistema, pueden originar su fracaso. La gestión de la expectativa de resultados no sólo debe darse en los momentos de implantación de los sistemas CRM (donde la curva inicial puede ser muy baja), sino también en momentos posteriores asociados a la consecución de logros específicos.

Además, no debe olvidarse que, en contra de lo que pudiera pensarse, en el caso de los establecimientos hoteleros, la expectativa de resultados cobra mayor relevancia en el caso de las mujeres. Por ello, debe prestarse especial atención a este factor en aquellas plantillas

integradas mayoritariamente por éstas o, realizar esfuerzos diferenciales en este tipo de profesionales en caso de que se considere necesario. Por otra parte, la expectativa de resultados debe ser gestionada con especial cuidado en el caso de los hoteles más grandes donde incluso cuando los resultados a obtener puedan ser positivos su efecto es menor en la utilización del sistema que en aquellos más pequeños. Por tanto, no debe ponerse el foco únicamente en este factor o, al menos, debe gestionarse adecuadamente junto a otros aspectos.

Por otra parte, los establecimientos hoteleros también deben tener en cuenta el efecto positivo que la influencia social ejerce sobre la intención de uso del CRM. Este factor cobra, de nuevo, especial importancia en el caso de que los profesionales de la empresa sean mujeres, por lo que aquellos establecimientos que cuenten con un mayor número de mujeres deben prestarle mayor atención. No debe olvidarse que esta influencia social va más allá de los equipos de trabajo, alcanzando incluso a las jerarquías superiores de la empresa o, en algunos casos al propio cliente o a terceros (empresas y personas) pudiendo llegar desde muy lejos como consecuencia de la globalización. De nuevo este factor tiene menor relevancia en los hoteles más grandes, posiblemente porque se trabajen con mayor profundidad todos los aspectos relacionados con la cultura corporativa, por lo que deben prestarle especial atención las pequeñas y medianas empresas.

El efecto negativo que la inquietud o ansiedad ejercen sobre la intención de uso del CRM refleja la falta de cultura del error que se da en las empresas españolas en general. Por ello, se recomienda la introducción de sistemas de aprendizaje del error que posibiliten tanto a los profesionales como a la organización en su conjunto, interpretar el error como una posibilidad de mejora, dado que, bien trabajado, facilita las líneas a seguir para la mejora continua y la innovación empresarial. Este tipo de planteamientos cobrará especial importancia en aquellos hoteles con mayor número de personal femenino, ya que las mujeres se ven más fuertemente afectadas por este factor. Lo mismo ocurre en aquellos establecimientos con mayor antigüedad, donde la inquietud o ansiedad puede relacionarse con el temor a la introducción de novedades que, si bien pueden llevar a la mejora, también pueden llevar al error. Lógicamente, y en sentido contrario, este factor tiene menos importancia en el caso de las personas con mayor nivel de formación y en aquellos establecimientos de categoría superior que cuentan con más herramientas de gestión y aprendizaje empresarial.

Mención aparte para la práctica empresarial merecen algunas consecuencias derivadas de la introducción de características personales y organizativas como variables moderadoras. Además de las consecuencias que se derivan de características individuales como la edad o el nivel de formación; u organizativas, como el tamaño o la categoría, queremos destacar las vinculadas al género de los profesionales de los establecimientos hoteleros y a la antigüedad de éstos. Gracias a nuestro estudio han quedado desmitificados, al menos en este sector, planteamientos tradicionales como la menor orientación a resultados de las mujeres o el mayor impacto que la facilidad de uso de los SI/TI puede tener en ellas, lo que puede incentivar su contratación para determinados puestos de trabajo, generando una mayor diversidad y la riqueza de puntos de vista y perspectivas que posibilita la ventaja competitiva también en el caso del CRM. Esto tiene especial importancia dada la infrarrepresentación constante de las mujeres en posiciones relacionadas con las tecnologías de la información. También desde el punto de vista de estas profesionales y su desarrollo de carrera profesional el sector hotelero, puesto que su baja representación limita sus posibilidades de elección.

Las consecuencias derivadas de la antigüedad de los establecimientos hoteleros cobran especial importancia, dado que los hoteles españoles muestran un sector maduro (el 48,6% tienen más de 30 años de antigüedad). Sin embargo, casi un 20% de los establecimientos se han incorporado en los últimos 10 años, lo que también muestra el crecimiento de este tipo de negocios en España con consecuencias muy distintas en relación con el impacto de los factores personales en la implantación de sistemas CRM. Especialmente, respecto a las cuestiones relacionadas con la facilidad de uso y la inquietud o ansiedad que deben ser gestionadas adecuadamente por unos y otros.

#### **4.- LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Las principales limitaciones de este trabajo se derivan de la propia naturaleza de la investigación, centrada en el estudio de una red de relaciones entre conceptos sumamente complejos. Por ello, se ha optado por una contrastación empírica parcial, limitando los aspectos analizados, su concepto y alcance y el rango posible de relaciones, con la intención de reducir la complejidad del estudio y obtener unos primeros resultados, a partir de los cuales proseguir e iniciar nuevas líneas de investigación.

En ese sentido, podemos distinguir tres ámbitos de la investigación que la han condicionado y limitado y que, por tanto, abren el camino a nuevos estudios que lo desarrollen: las cuestiones relacionadas con el concepto de CRM y la determinación del éxito en su implantación, las relativas a los sujetos involucrados en el modelo y las que se desprenden del propio modelo. Pasamos a examinarlas a continuación.

#### **4.1.- Relacionadas con el concepto de CRM y el éxito en su implantación**

Así, el primer condicionante y, por tanto, el primer generador de limitaciones de nuestra investigación es la propia definición de CRM, puesto que éste no es únicamente la tecnología que lo apoya o soporta, sino que va más allá: es una auténtica estrategia. En cualquier caso, el reto que el CRM plantea es aún más complejo porque, incluso poniendo el foco en los SI/TI implicados, no existe un software concreto que lo delimite, o unas funcionalidades específicas que deban incluirse en cualquier software que se autodefina como tal. Por lo que, sería muy interesante desarrollar trabajos posteriores que incluyan no sólo la implantación del CRM, sino de las distintas funcionalidades o conjunto de éstas que se consideren como tal por parte de los distintos establecimientos hoteleros. Ello nos permitiría desarrollar un examen más profundo de lo qué es CRM para ellos en la práctica y de cómo inciden los factores personales y las características individuales y organizativas consideradas.

Con esta finalidad, podría plantearse un análisis, no sólo de los paquetes informáticos que se adquieren o se desarrollan, sino también de las funcionalidades que incluyen y, sobre todo, de las que se habilitan y realmente se utilizan, puesto que existen pocos trabajos que pongan el foco en aspectos como la parametrización o personalización o el desarrollo a medida de este uso de herramientas (Steel *et al.*, 2013). En esta línea deberían igualmente tenerse en cuenta consideraciones en torno a las cantidades disponibles por parte de los establecimientos hoteleros para financiar este tipo de inversiones que, aunque, en la mayor parte de los casos estarán altamente correlacionadas con la capacidad financiera de la organización, no necesariamente será siempre así.

Además, teniendo en cuenta que los SI/TI se constituyen como generadores de ventajas competitivas y de diferenciación, tan necesarias en el contexto actual, podrían elaborarse conclusiones respecto a si existe una diferenciación en relación a las funcionalidades utilizadas en un CRM e, incluso, en la información y/o datos que se

introduce en éstos. De esta forma, podríamos determinar si la implantación de este tipo de sistemas se convierte en un auténtico *order winner*<sup>1</sup>, esto es una de las principales razones que hace que los clientes adquieran un determinado producto o servicio de una empresa y no de otra; o si la similitud en su utilización lo ha convertido en un *order qualifier*, es decir un elemento clave que hace que un producto o servicio sea considerado como una opción por los clientes, al igual que ya ocurre con otros elementos en el sector, elevando el nivel de exigencia general para los establecimientos hoteleros.

Otra de las limitaciones de nuestra investigación es la determinación del momento en que un sistema CRM puede considerarse implantado, que se vuelve más compleja, dada la constante evolución de los SI/TI y la rapidez con que ésta se produce y se introduce en la empresa mediante fenómenos como “la nube”. A ello podemos añadirle el hecho de que el examen de la literatura ha puesto de manifiesto que los factores de éxito a considerar pueden verse modificados o variar su importancia en función de si nos encontramos en la fase de pre-implantación (cuando la tecnología aún no ha sido utilizada) o de post-implantación (cuando los usuarios han utilizado y experimentado con la tecnología). Además, nuestra investigación no se ha planteado como un estudio longitudinal, por lo que estudios posteriores pueden continuar en esta línea de trabajo para analizar los resultados que el modelo obtiene en las distintas fases que se analicen. El paso del tiempo también es relevante dada la constante evolución de este tipo de sistemas.

Todas esto nos llevaría a:

- Establecer una métrica concreta de lo que se entiende por CRM.
- Determinar los resultados esperados con la implantación de los sistemas CRM y las medidas asociadas a los mismos.
- Introducir la variable temporal tan importante en este tipo de investigaciones para determinar el éxito real de este tipo de sistemas.

Estas consideraciones permitirían comparar, con mayor rigor, los resultados de los

---

<sup>1</sup> Hill (1989) acuñó los términos “ganadores de pedidos” (*order winners*) y calificadores de pedidos (*order qualifiers*) para referirse al proceso por el que las capacidades operativas internas se convierten en factores que pueden producir ventajas competitivas que generen un mayor éxito en el mercado. El autor puso el acento en la importancia de la relación entre las áreas de operaciones y de marketing para, no sólo mantener a la empresa en funcionamiento, sino conseguir más ventas respecto a sus competidores.

distintos estudios al respecto, y avanzar en el estudio del auténtico impacto del CRM en las empresas.

#### 4.2.- Relacionadas con los sujetos involucrados en el modelo

En este caso, hemos considerado los factores personales relacionados con los profesionales de los establecimientos hoteleros pero, los trabajos posteriores podrían ir más allá, incluyendo en el modelo otros elementos personales, tanto a nivel individual como colectivo. En este sentido, sería importante establecer una doble línea de trabajo que considerara, de un lado la organización en su conjunto y, de otro, al cliente. El reconocimiento del papel de estos dos actores se refleja en el marketing de servicios, tal y como ya planteaban los trabajos de adaptación realizados por Zeithaml y Bitner (2000) sobre algunos estudios previos (Bitner, 1995; Gronroos, 1990; Kotler, 1994) y sobre el trabajo de algunos autores que han propuesto extender el triángulo de los servicios para que su representación incluya, de forma explícita la tecnología, transformando el triángulo en una pirámide (Parasuraman, 1996). En ambos casos, se considera la participación de tres grupos que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios: la empresa, los clientes y los proveedores del servicio o personas que realmente prestan el servicio a los clientes.

Respecto a la primera, esto es a la organización, haría referencia no al factor personal desde el punto de vista individual, sino tomado como conjunto, pudiendo incluir aspectos relativos a la orientación al cliente y a la capacidad de aprendizaje organizativo, dos variables que se consideran especialmente importantes en la literatura actual, sobre todo en relación con las capacidades dinámicas, por su potencial estratégico. Así, la orientación al cliente es esencial, dado que el CRM requiere de ésta para soportar unos procesos de marketing, ventas y servicios eficaces (Bolton, 2004; Oldroyd, 2005). Las organizaciones con cultura cliente-céntrica incentivan a los empleados de la organización a considerar la relación con el cliente como un activo valorable y a utilizar las herramientas para facilitar las buenas relaciones con los clientes más activamente, incluyendo la tecnología CRM (Chang *et al.*, 2010). La capacidad de aprendizaje organizativo (Goh y Richards, 1997) es la característica organizativa y directiva que facilita el aprendizaje organizativo o permite a una organización aprender. En estas futuras investigaciones podrían utilizarse el modelo de medición de Jayachandran *et al.* (2005) a la hora de valorar la orientación al cliente y la escala desarrollada y validada por Chiva, Alegre y Lapiedra (2007) para medir la capacidad

de aprendizaje organizativo de la organización como referencia para completar el análisis relativo a las personas como elemento clave del éxito de los sistemas CRM en el sector hotelero español.

El papel de los clientes no sólo se refleja en el marketing de servicios, como se ha señalado, sino que es indispensable en el proceso de producción de las organizaciones de servicio y, en realidad, pueden controlar o contribuir a su propia satisfacción (Schneider y Bowen, 1993; Mills y Morris, 1986). Las tecnologías de autoservicio destacan, aún más, la participación del cliente<sup>2</sup>. De nuevo, analizando la literatura, encontramos estudios específicos que han incluido al cliente (Shang y Lin, 2010; Kim *et al.*, 2012). De hecho, Venkatesh *et al.* (2012) han desarrollado un modelo denominado Teoría Unificada de la Aceptación y el Uso de la Tecnología 2 (más conocida por sus siglas en inglés, UTAUT2) y las hipótesis recogidas en el mismo, que adaptan la aplicación de la UTAUT, podrían utilizarse para incluir al cliente en el modelo y completar el análisis relativo a las personas como elemento clave del éxito de los sistemas CRM en el sector hotelero español, dando integridad y coherencia al conjunto de la investigación.

Finalmente, tanto en relación con los establecimientos hoteleros seleccionados (de tres a cinco estrellas) como respecto a los sujetos incluidos en nuestra investigación existen limitaciones que ofrecen oportunidades para la realización de trabajos posteriores. Concretamente, respecto a los establecimientos hoteleros, contamos con una muestra de 195 hoteles ante la dificultad de incluir un mayor número dado el contexto empresarial en el que se ha realizado la encuesta, previamente considerado. Por tanto, en el futuro sería interesante realizar estudios que incluyan un mayor número de hoteles tanto en el contexto español, como en otros países que permita generalizar algunas de las conclusiones obtenidas en el estudio. Ya que, gracias a la inclusión de aspectos relativos al ámbito geográfico seleccionado para su elaboración (establecimientos hoteleros en

---

<sup>2</sup> Las tecnologías de autoservicio (en inglés, *Self-service technologies*, SSTs) son interfaces tecnológicos que permiten a los clientes producir un servicio independiente, sin necesidad de la actuación de un empleado directamente implicado en dicho servicio. Ejemplos de SSTs son los cajeros automáticos, el *check out* automático de los hoteles, o múltiples servicios que hoy día se realizan a través de Internet. (Meuter *et al.*, 2000). En el caso del sector turístico, encontramos ejemplos como: la automatización del registro y liquidación de cuenta en los hoteles, el archivo automatizado de reclamaciones legales, las máquinas despachadoras de servicio (alimentos, bebidas, ...), la búsqueda de información en internet, las compras online o diversos sistemas telefónicos de respuesta interactiva.

España) podrían ponerse de manifiesto los cambios en los resultados derivados de diferencias entre países (tan distintos, por ejemplo, como Rusia, Perú y España), pero también entre distintas zonas geográficas españolas, pudiendo extraerse conclusiones, incluso, en función del lugar de origen de los distintos profesionales y no sólo del lugar donde se encuentran trabajando. Estudios posteriores también podrían considerar cuestiones como el papel o función que los profesionales desempeñan en cada una de las organizaciones, tanto desde el punto de vista del organigrama empresarial, como desde el de su influencia en el resto del equipo. Esto apunta a la necesidad de establecer futuros estudios empíricos multinivel en el que se recabe información sobre todas estas cuestiones por profesionales de distintos niveles.

También existen ciertas limitaciones en relación con la herramienta utilizada: la encuesta. Ésta ha sido utilizada para medir las variables incluidas en nuestro modelo basándose en la autoevaluación de los responsables en las áreas funcionales vinculadas al CRM. Esta forma de medir, frecuentemente criticada en la literatura, ha sido minimizada en sus riesgos y sesgos, adoptando un enfoque riguroso, tanto en el desarrollo de la propia encuesta, como en la validación de la fiabilidad y validez de sus medidas, previamente validadas también en la literatura. Esta limitación nos sugiere una nueva línea de investigación dirigida a recoger aspectos relacionados con la diversidad del equipo, dada la relevancia que va cobrando en todas las empresas de cara a aportar puntos de vista diferentes y diferenciales. También la muestra utilizada puede ser ampliada para incluir perfiles que han quedado fuera de nuestra investigación, ya que la mayor parte de nuestros entrevistados no alcanzaba los 45 años y sólo un 26% superaba esa edad. Esto supone que han quedado fuera algunos colectivos, como los denominados adultos viejos (a partir de 60 años) y otros para los que se plantean importantes retos en las empresas derivados del aumento de la esperanza de vida en general y, por ende, de la vida profesional.

Igualmente deben considerarse las limitaciones que presenta la encuesta, en opinión de algunos autores (p.e. Wigfield, Eccles y Pintrich, 1996), al utilizarse con hombres y mujeres. Éstos pueden utilizar métricas diferentes al emitir juicios en cuestiones como la dependencia de factores externos, tendiendo a ser más modestas las mujeres en sus respuestas con las consecuencias que tiene a la hora de valorar la naturaleza de estas diferencias. Por ello, en futuros trabajos sería necesario utilizar metodologías de medición alternativas, tales como la investigación cualitativa, que permitan un abordaje holístico y en profundidad de las percepciones de los sujetos.

### 4.3.- Relacionadas con el planteamiento del modelo

Nuestro modelo incluye la intención de comportamiento como única variable dependiente, considerándola como determinante directo de la utilización de los sistemas CRM. El motivo de esta elección ha sido triple. De un lado, porque permite simplificar el planteamiento del modelo dada la elevada complejidad que éste ya tiene, debido al elevado número de factores personales y variables moderadoras introducidas. De otro, porque uno de los requisitos imprescindibles para el análisis de regresión lineal efectuado es la utilización de una única variable dependiente, de ahí el planteamiento. Pero, es más, hemos asimilado la intención de uso al éxito en la implantación de los sistemas CRM. Es decir, que hemos interpretado que su uso, ya es un éxito. Esto es verdad si su uso es correcto, pero un paso más sería vincularlo con el desempeño empresarial, tal y como ya hemos apuntado anteriormente en el apartado correspondiente a las limitaciones y futuras líneas de investigación relativas al concepto de CRM. Existe un tercer factor de carácter metodológico, derivado del hecho de que tan sólo un 48% respondieron a las cuestiones relativas al año de implantación del CRM, seguramente porque las personas que respondieron a la encuesta no conocían con certeza este dato. Por lo que la variable uso mermaría el potencial de nuestro estudio empírico dada la reducción que supondría en el número de empresas de la muestra.

La inclusión de las variables moderadoras nos ha permitido interpretar de forma más adecuada algunas de las consecuencias derivadas de los resultados que se obtienen, incrementando su poder de explicación y ofreciendo una comprensión más completa sobre el fenómeno de interés (Sun y Zhang, 2006), facilitando la intervención en la práctica (Evans y Lepore, 1997). Sin embargo, estudios posteriores podrían continuar el trabajo iniciado en relación con las mismas, en aspectos como:

- La inclusión de la variable experiencia, que ya incorporaban los autores de la UTAUT y que no se han incluido en nuestra investigación dado que no se trataba de un estudio longitudinal. Además, esta línea de trabajo podría ser puesta en relación con los aspectos relativos al momento de implantación ya mencionados.
- La inclusión de la variable relativa a la obligatoriedad de uso. Que, si bien no suele darse en las organizaciones, podría ser incluida por diversos motivos. En primer lugar, por la tendencia de las organizaciones a trabajar por objetivos, lo

que implicaría que el sistema sólo sería utilizado si realmente aportaba valor a la empresa en su conjunto y a los profesionales que lo utilizaran. En segundo lugar, por la sustitución de las personas por tecnología en todo aquello en lo que éstas no aporten un valor diferencial, por lo que los profesionales deberán contar con cierta discrecionalidad en el uso de las herramientas que consideren diferenciales.

- La inclusión de características organizativas como la pertenencia o no a una cadena hotelera o el tipo de propiedad y gestión que no han podido ser incluidos debido a la necesaria limitación del número de variables a considerar. Asimismo, podrían incluirse otras como el grado de internacionalización, la localización geográfica o la existencia de planes estratégicos, por poner algunas de las variables que pueden tener efectos significativos en este ámbito de estudio.

Además, respecto a las variables moderadoras consideradas, son muchos los estudios que muestran que las diferencias que se plantean respecto a cuestiones como género, edad o formación pueden ser distintas cuando se interrelacionan estas características entre sí. Esto también podrá darse en el caso de las características organizativas. Como consecuencia, en trabajos posteriores, pueden desarrollarse líneas de investigación en este sentido. En el caso de que se introduzcan otras características como las relativas a la localización geográfica, la interrelación de algunas de ellas puede posiblemente mostrar resultados completamente diferentes (Tams *et al.*, 2014).

También debe tenerse en cuenta que algunas de las características incluidas en el modelo son consideradas por algunos autores como multidimensionales, lo que conlleva que estudios posteriores deben plantearse la metodología a utilizar, incorporando otras metodologías como los modelos de ecuaciones estructurales, que permita recoger la riqueza de estos constructos latentes.

Incluso, respecto a cada una de las propias variables moderadoras podrían efectuarse algunas consideraciones que, de nuevo, abren posibilidades a futuras líneas de investigación. Así:

- Respecto a la edad, sería muy interesante profundizar en relación con planteamientos como la edad subjetiva o percibida y no sólo la cronológica, utilizada en nuestro estudio puesto que constituye una forma de medir

objetiva y sencilla. Lo mismo ocurre con el género, donde las distintas teorías que podrían aplicarse, más allá de la consideración biológica, podrían mostrar conclusiones relevantes.

- En el caso del nivel de formación, podría trabajarse también en dos sentidos. De un lado, incluyendo cuestiones relativas a los ciclos formativos relacionados de una forma u otra con el sector, a los estudios de bachillerato o a la realización de másteres, que no han sido incluidos específicamente en nuestra investigación. De otro, incluyendo clasificaciones que no se correspondan sólo con el nivel educativo de los participantes, sino que ponga el foco en la el tipología de estudios o centro formativo (p.e. Universidad de origen), por poner algunos supuestos que podrían incluirse. Esto nos daría conclusiones prácticas que permitirían a las empresas seleccionar a los mejores profesionales; y a los centros mejorar incluyendo mejores prácticas en la formación. De hecho, la muestra considerada en nuestro estudio es mayoritariamente universitaria, lo que evidencia la relevancia del nivel formativo en posiciones relacionadas con el uso de la tecnología y en el sector.
- En el caso del tamaño, podrían abrirse líneas de investigación relativas al tipo de relación del tamaño (lineal o cuadrática) con estos aspectos, tal y como hacen otros autores en materias como la innovación (Namasivayam *et al.*, 2000) o respecto a la relación del tamaño con la sofisticación de los sistemas de información CRM (Zikmund *et al.*, 2003) que, evidentemente, impactan en los resultados. Asimismo, podría plantearse el estudio realizado tomando en consideración el tamaño sobre la base del número de empleados (en lugar de utilizando el número de habitaciones como hemos hecho), puesto que, como ya se vio en el capítulo V, correspondiente al diseño de la investigación empírica y aspectos metodológicos (ver Gráfico V.1. del apartado 4.1. correspondiente a características de la muestra) sus consecuencias pueden ser diferentes.

Por otra parte, los resultados obtenidos no han permitido confirmar inicialmente el impacto de los factores dependencia de factores externos y satisfacción con el uso de la tecnología. Sin embargo, nos parece relevante prestarles atención en futuros trabajos, especialmente al relativo a la satisfacción con el uso de la tecnología, puesto que es un factor que cobra más importancia cada día en los países desarrollados. En ellos, se está poniendo de manifiesto que superadas las necesidades básicas asociadas a cada entorno (como un salario elevado) la satisfacción pasa a tener especial importancia. Esto se refleja

en el protagonismo que están alcanzando cuestiones como la gamificación en entornos educativos, o factores como la felicidad de los empleados en empresas que quieren atraer y retener talento.

Finalmente, aunque nuestro estudio ya ha realizado un esfuerzo importante respecto al modelo original de la UTAUT, cabría plantearse no sólo la inclusión de nuevas variables, sino la revisión de las dimensiones que se incluyen en cada una de ellas, añadiéndoles nuevos ítems que se adapten a algunas de las cuestiones recogidas en estas limitaciones y que se adapten a los cambios de todo tipo que se han producido desde el enunciado de la UTAUT. De este modo, además, podríamos evitar algunos de los riesgos del modelo puesto que Venkatesh et al. (2003) utilizan los ítems de mayor carga factorial de cada una de las escalas en la construcción de cada constructo, lo que puede llevar a que algunos de éstos sean eliminados poniendo en peligro su validez. Resumir todas las teorías en ésta puede ser un buen punto de partida pero dado todo lo señalado una futura línea de investigación podría trabajar en su replanteamiento en este sentido.



**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbott, J., Stone, M. y Buttle, F. (2001). Customer relationship management in practice - a qualitative study, *Journal of Database Management*, 9(1), 24-34.
- Acemoglu, D., Aghion, P., Lelarge, C., Van Reenen, J., y Zilibotti, F. (2007). Technology, Information, and the Decentralization of the Firm. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1759-1799.
- Acemoglu, D y Autor, D. (2012). What does human capital do? A review of Goldin and Katz's the race between education and technology. *National Bureau of Economic Research*, w17820.
- Adam, A., Howcroft, D. y Richardson, H. (2004). A decade of neglect: reflecting on gender and IS. *New Technology, Work and Employment*, 19, 222-240.
- Adams, N., Stubbs, D. y Woods, V. (2005). Psychological barriers to Internet usage among older adults in the UK. *Medical Informatics and Internet Medicine*, 30, 3 - 17
- Adya, M. y Kaiser, K. (2005). Early determinants of women in the IT workforce: a model of girls' career choice. *Information Technology and People*, 18, 230-266.
- Adya, M. (2008). Women at work: differences in IT career experiences and perceptions between South Asian and American women. *Human Resource Management*, 47, 601-635.
- Agarwal, R. (2000). Individual Acceptance of Information Technologies. In R.W. Zmud (Ed.), *Framing The Domains of IT Management: Projecting the Future through the Past*. Pinnaflex Press, Cincinnati, OH, 85-104.
- Agarwal, R. y Karahanna, E. (2000). Time flies when you're having fun: cognitive absorption and beliefs about information technology usage. *MIS Quarterly* 24(4), 665-694.
- Agarwal, R. y Prasad, J. (1997). The Role of Innovation Characteristics and Perceived Voluntariness in the Acceptance of Information Technologies. *Decision Sciences*, 28(3), 557-582.
- Agarwal, R. y Prasad, J. (1999). Are individual Differences Germane to the Acceptance of New Information Technologies?. *Decision Sciences*, 30(2), 361-391.
- Agarwal, R. y Prasad, J. (2000). A field study of the adoption of software process innovations by information systems professionals. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(3), 295-308.

- Agarwal, R., Sambamurthy, V. y Stair, R.M. (2000). The Evolving Relationship Between General and Specific Computer Self-Efficacy – An Empirical Assessment. *Information Systems Research*, 11 (4), 418-430.
- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., y Singh, R. (2012). Bringing “social” into sales: The impact of salespeople's social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32 (3), 333–348.
- Aiken, M., Bacharach, S.B. y French, J.L. (1980). Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies. *Academy of Management Journal*, 23, 631–652.
- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. in *Action Control: From Cognition to Behavior*, J. Kuhl and J. Beckman (eds.), New York: Springer Verlag, 11-39.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. *Englewood Cliffs, NJ*. Prentice-Hall.
- Akçonmak, S. Kok, S. y Rojas Romagosa, H. (2015). Technology, offshoring and the task-content of occupations: Evidence from the United Kingdom. *International Labour Review*, artículo aceptado pero aún no publicado, disponible en <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1564-913X.2015.00051.x/full>.
- Akkermans, H. y Van Helden, K. (2002). Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors, *European Journal of Information Systems*, 11, 35–46.
- Al-Gahtani, S.S., G.S. Hubona y J. Wang (2007). Information technology (IT) in Saudi Arabia: Culture and the acceptance and use of IT. *Information & Management*, 44, 681-691.
- Al-Gahtani, S. S. y King, M. (1999). Attitudes, satisfaction and usage: Factors contributing to each in the acceptance of information technology. *Behavior and Information Technology*, 18, 277–297.
- Al-Hudhaif, S.A. (2011). The critical success factors for implementation of customer relationship management in the banking sector of Saudi Arabia. *Journal of Global Business Management*, 7(1), 1–7.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, H. y Auster E.R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. In L. Cummings and B. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, 8. San Francisco: JAI Press, 165–198.
- Alshawi, S., Missi, F. e Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption - SMEs perspective, *Industrial Marketing Management*, 40, 376-383.
- Alvesson, M. y Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. Sage Publications Ltd, London, UK.
- Alzua, A. y Abad, M. (2006). Innovación en el sector turístico vasco. *Lurralde: inv.espac*, 29, 193-213. Available at <http://www.ingeba.euskalnet.net/lurralde/lurranet/lur29/29alzua/29alzua.htm> (accessed 16 June 2008).
- AMETIC/everis (2012). *Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española 2011*.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33–46.
- Ammenwerth, E., Mansmann, U., Iller, C. y Eichstadter, R. (2003). Factors affecting and affected by user acceptance of computer-based nursing documentation: results of a two-year study. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 10, 69 – 84.
- Amoako-Gyampah, K. y Salam, A.F. (2004). An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. *Information&Management*, 41, 731-745.
- AMR Research (2005). *Ending CRM Failures: Get in the Loop*.
- Anderson, I.R., Fish, M., Xia, Y. y Michello, F. (1999). Measuring efficiency in the hotel industry: a stochastic frontier approach. *International Journal of Hospitality Management* 18(1), 45–57.
- Anderson, K. y Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H. I., y McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*, 2ª edición, New York: Prentice Hall.
- Anton, J. (1996). *Customer Relationship Management: Making Hard Decision with Soft Number*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Arcarons i Simón, R. Goitia Serra, V. y González Aznar, N. (2008). *La clasificación hotelera*

- en la Unión Europea: un mercado poco común. *Papers de Turisme*, 43/44, 49-67.
- Armenakis, A.A., Bernerth, J.B., Pitts, J.P. y Walker, H.J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (4), 495-505.
- Armijos, A., DeFranco, A., Hamilton, M. y Skorupa, J. (2002). Technology trends in the lodging industry: a survey of multi-unit lodging operators. *International Journal of Hospitality Information Technology*, 2 (2), 1-18.
- Armstrong, J.S. y Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402
- Ash, R., Coder, L., Dupont, B. y Rosenbloom, J. (2009). Examining the obstacles to broadening participation in computing: evidence from a survey of professional workers. *Contemporary Economic Policy*, 27, 413-423.
- Ashmore, R. D. (1990). Sex, Gender, and the Individual. *Handbook of Personality*, Ed. L. A. Pervin, Guilford Press. New York, 486-526.
- Atan, H., Azli, N., Rahman, Z. e Idrus, R. (2002). Computers in distance education: Gender differences in self-perceived computer competencies. *Journal of Educational Media*, 27 (3), 123-135.
- Audretsch, D. B. y Acs, Z.J. (1991). Innovation and size at the firm level. *Southern Economic Journal*, 57, 739-744.
- Avcikurt, C., Altay, H. e Ilban, O. M. (2011). Critical Success Factors for Small Hotel Businesses in Turkey: An Exploratory Study. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (2), 153-164.
- Avlonitis, G.J. y Panagopoulos, N.G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34, 355-368.
- Bagozzi, R.P. (1974). Marketing as an Organised Behavioural System of Exchange. *Journal of Marketing*, 38 (October), 77-81.
- Bagozzi, R. P. (1992). The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behaviors. *Social Psychology Quarterly*, 55 (2), 178-204.
- Bagozzi, R. P. (2007). The Legacy of the Technology Acceptance Model and a Proposal for a Paradigm Shift. *Journal of the Association for Information Systems*, 8, (4), 244-254.

- Baker, D.S. (2014). Social Influence and Contextual Utilization of Customer Relationship Management Technology in an International Field Sales Organization. *Journal of Relationship Marketing*, 13, 263-285.
- Bakos, J. Y. y Treacy, M. E. (1986). Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective. *MIS Quarterly*, 10(2), 107-119.
- Ballou, R. (2004). Business Logistics management. Prentice Hall, USA.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy; Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bang, J. (2005). Understanding Customer Relationship Management From Manager's and Customer's Perspective: Exploring the Implications of CRM Fit, Market Orientation, and Market Knowledge Competence. (*Doctoral Thesis*). University of Rhode Island.
- Bareham, J. R. (2004). Can consumers be predicted or are they unmanageable?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3), 159-165.
- Baril, G. L., Elbert, N., Mahar-Potter, S. y Reavy, G. C. (1989) Are Androgynous Managers Really More Effective?. *Group and Organization Studies*, 14(2), 234-249.
- Barnett, R. C. y Marshall, N. L. (1991). The Relationship Between Women's Work and Family Roles and Their Subjective Well-Being and Psychological Distress. In Women, Work and Health: Stress and Opportunities, M. Franken- haeuser, V. Lundberg, and M. A. Chesney (eds.). Plenum, New York, 111-136.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. y Griffin, R. (1992). The Management of Organizations: Strategy, Structure, and Behavior. Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Bartel, A., Ichniowski, C., y Shaw, K. (2007). How Does Information Technology Affect Productivity? Plant-Level Comparisons of Product Innovation, Process Improvement, and Worker Skills. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1721-1758.
- Bartol, K.M. y Locke, E.A. (2000). Incentives and motivation, Compensation in

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Organization: Progress and Prospects. In S. Rynes and B. Gerhardt (eds), Lexington Press, San Francisco, CA, 104–147.
- Barua, A., Kriebel, C. y Mukhopadhyay, T. (1995). Information Technologies and Business Value: An Analytic and Empirical Investigation. *Information Systems Research*, 6 (1), 3-23.
- Bassellier, G., Reich, B.H. y Benbasat, I. (2001). Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 159-182.
- Battor, M. y Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, 26(9/10), 842-857.
- Battor, M., Zairi, M. y Francis, A. (2008). Knowledge-based capabilities and their impact on performance: a best practice management evaluation. *Business Strategy Series*, (9), 2, 47-56.
- Baum, J. A. C. y Haveman, H. A. (1997). Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), 304-338.
- Baum, J. A. C. y Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898–1980. *Management Science*, 44, 996–1016.
- Baum, J.A.C. y Mezias, J.S. (1992). Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry. *Administrative Science Quarterly*, 37, 580-564
- Bailey, J. E. y Pearson, S. W. (1983). Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction. *Management Science*, 29, 530–545.
- Baum, J.A.C. y Mezias, J.S. (1992). Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry. *Administrative Science Quarterly*, 37, 564–580.
- Bayus, B. L. y Agarwal, R. (2007). The role of pre-entry experience, entry timing, and product technology strategies in explaining firm survival. *Management Science*, 53, 1887–1902.
- Beaudry, A. y Pinsonneault, A. (2010). The other side of acceptance: Studying the direct and indirect effects of emotions on information technology use. *Management Information Systems Quarterly*, 34, 689–710.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becker, J.U., Greve, G. y Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance and retention, *International Journal of Research in Marketing*, 26, 207-215.
- Beldi, A., Cheffi, W. y Dey, P.K. (2010). Managing customer relationship management projects: the case of a large French telecommunications company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 339-351.
- Bem, D. J. y Allen, A. (1974). On Predicting Some of the People Some of the Time: The Search for Cross-Situational Consistencies in Behavior. *Psychological Review*, 8 (6), 506- 520.
- Bem, S.L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42 (2), 155-162.
- Bem, S. L. (1981). The BSRI and Gender Schema Theory: A Reply to Spence and Helmreich. *Psychological Review*, 88(4), 369- 371.
- Bentum, R.V. y Stone, M. (2005). Customer relationship management and the impact of corporate culture – a European study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(1), 28-54.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1966). The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. *Anchor Books*, New York, USA.
- Bergeron, F., Rivard, S. y De Serre, L. (1990). Investigating the Support Role of the Information Center. *MIS Quarterly*, 14(3), 247- 259.
- Berners-Lee, T., Hendler, J. y Lassila, O. (2001). The Semantic Web. *Scientific American (May)*, 29-37.
- Berry, L.L. (1983), "Relationship marketing", in Berry, L.L., Shostack, G.L., Upah, G.D. (Eds), *Emerging Perspectives of Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, 25-38.
- Betz, N. y Hackett, G. (1983). The relationship of mathematics self-efficacy expectations to the selection of science based college majors. *Journal of Vocational Behavior*, 23, 329-345.
- Beyer, S. (2008). Gender differences and intra-gender differences amongst management information systems students. *Journal of Information Systems Education*, 19(3), 301- 310.

- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24 (1), 169-196.
- Bhattacharjee, A. y Premkumar, G. (2004). Understanding changes in belief and attitude toward information technology usage: a theoretical model and longitudinal test. *MIS Quarterly*, 28, 229-254.
- Bhatt, G. B. y Grover, V. (2005). Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 253-277.
- Bilgihan, A., Okumus, F., Nusair, K. y Kwun, D. J. W. (2011). Information technology applications and competitive advantage in hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(2), 139-154.
- Bitner, M.J. (1995). Building Service Relationship: It's All About Promises, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 246-251.
- Blit-Cohen, E. y Litwin, H. (2004). Elder participation in cyberspace: A qualitative analysis of Israeli retirees. *Journal of Aging Studies*, 18, 385 - 398.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. y Varadarajan, R. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9, 184 - 194.
- Bolton, M. (2004). Customer centric business processing. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (1/2), 44.
- Bostrom, R. P., Olfman, L. y Sein, M. K. (1990). The importance of learning style in end-user training. *MIS Quarterly*, 14 (1), 101-119.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., y Zeithaml, V.A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 7-27.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., y Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go, *Journal of Marketing*, 69 (4), 155-167.
- Bouma, J.T. (2009). Why participation works: the role of employee involvement in the implementation of the customer relationship management type of organizational

- change. *Ph.D. thesis*, SOM Research School, University of Groningen, Groningen.
- Bower, G. H. y Hilgard, E. R. (1981). *Theories of learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bozionelos, N. (1996). Psychology of computer use: XXXIX. Prevalence of computer anxiety in British managers and professionals. *Psychological Reports*, 78, 995-1002.
- Brancheau, J.C. y Wetherbe, J.C. (1990). The adoption of spreadsheet software: testing innovation diffusion theory in the context of end-user computing. *Information Systems Research*, 1 (2), 115-143.
- Branzei, O. y Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21 (1), 75-105.
- Braun, C. M. J., Goupil, G., Giroux, J. y Chagnon, Y. (1986). Adolescents and microcomputers: Sex differences, proxemics, tasks and stimulus variables. *Journal of Psychology*, 120, 529-542.
- Bresnahan, T. F., Brynjolfsson, E. y Hitt, L. M. (2002). Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 339-376.
- Brewton, J. y Schiemann, W. (2003). Measurement: The missing ingredient in today's CRM strategy. *Cost Management*, 17(1), 5-14.
- Brosnan, M.J. (1998). The Impact of Computer Anxiety and Self-Efficacy Upon Performance. *Journal of Computer Assisted Learning*, 14, 223-234.
- Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK budget hotel operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(3), 944-969.
- Brown, J.S. y Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation, *Organization Science*, 2 (1), 40-57.
- Brown, R. P. y Josephs, R. A. (1999). A Burden of Proof: Stereotype Relevance and Gender Differences in Math Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (2), 246-257.
- Brown, S.A., Dennis, A.R. y Venkatesh, V. (2010). Predicting collaboration technology use: integrating technology adoption and collaboration research. *Journal of Management Information Systems* 27 (2), 9-54.
- Brown, S. A., Fuller, R., y Vician, C. (2004). Who's afraid of the virtual world? The role of

- anxiety in computer mediated communication use and satisfaction. *Journal of the Association for Information Systems*, 5, 81-109.
- Brynjolfsson, E. (1993). The Productivity Paradox of Information Technology: Review and Assessment. <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP130/ccswp130.html> (acceso 2 de febrero de 2014)
- Brynjolfsson, E. y Hitt, L. (1998). Beyond the Productivity Paradox. *Communications of the ACM*, 41 (8), 49-55.
- Bueren, A., Schierholz, R., Kolbe, L.M., y Brenner, W. (2005). Improving performance of customer-processes with knowledge management. *Business Process Management Journal*, 11 (5), 573.
- Buesa Blanco, M. J. y Molero (1998). Tamaño empresarial e innovación tecnológica en la economía española. *Información Comercial Española*, 773, 155-173.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19 (3), 409-423.
- Buhalis, D. (2003). eTourism. Information technology for strategic tourism management. Pearson Education Limited, Essex.
- Buhalis, D. y Zoge, M. (2007). The strategic impact of the Internet on the tourism industry. In M. Sigala. L. Mich. & J. Murphy (Eds.). *Information and communication technologies in tourism 2007*, 481-492. Springer, Vienna.
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 592.
- Burt, R.S. (1987). Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, 92 (6), 1287-1335.
- Burton-Jones, A. y Hubona, G.S. (2006). The mediation of external variables in the technology acceptance model. *Information&Management*, 43, 706-717.
- Burton-Jones, A. y Straub, D.W. (2006). Reconceptualizing system usage: an approach and empirical test. *Information Systems Research*, 17 (3), 228-246.
- Busch, T. (1995). Gender Differences in Self-efficay and Attitudes Towards Computers. *Journal of Educational Computing Research*, 12 (2), 147-158.
- Buttle, F. (2001). The CRM value chain, *Marketing Business*, Febrero, 52-55.

- Buttle, F. (2004), *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Cambre, M.A. y Cook, D.L. (1985). Computer anxiety: definitions, measurement, and correlates. *Journal of Educational Computing Research*, 1 (1) ,37-54.
- Camisón, C. (2000). Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 19 (2), 125 -143.
- Camisón, C., Puig-Denia, A., Forés, B., Fabra, M.E., Muñoz, A. y Muñoz-Martínez, C. (2015). The importance of Internal Resources and Capabilities and Destination Resources to Explain Firm Competitive Position in the Spanish Tourism Industry. *International Journal of Tourism Research*. DOI 10.1002/jtr.2053
- Campbell, A. J. (2003). Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically. *Industrial Marketing Management*, 22, 375-383.
- Campbell, A. J. y Cooper, R. G. (1999). Do customer partnerships improve new product success rates?. *Industrial Marketing Management*, 28 (5), 507-519.
- Cañado, N. y Ramón, N. (2006). October. Calidad de servicio a través del E-mail en los establecimientos alojativos de Lanzarote. Paper presented at the meeting of the VI Congreso Turismo y tecnología de la información y las comunicaciones (TURITEC), Málaga, Spain. Available at [http:// www.turismo.uma.es/turitec/paginas/actas. htm](http://www.turismo.uma.es/turitec/paginas/actas.htm) (accessed 16 June 2008).
- Carlson, R. (1971). Sex Differences in Ego Functioning: Exploratory Studies of Agency and Communion, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 37, 267-277.
- Carr, N. G. (2003). IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review* , 81 (5), 41-49.
- Cash, J.L. Jr y Konsynski, B. (1985). IS redraws competitive boundaries. *Harvard Business Review*, 62, 134-142.
- Cash, J.L. Jr, McFarlan, F.W. y McKenney, J.L. (1988). *Corporate Information Systems Management: The Issues Facing Senior Executives*. Irwin, Homewood, IL.
- Chae, E., Koh, C.E. y Prybutok, V.R. (2014). Information Technology Capability and Firm Performance: Contradictory Findings and their Possible Causes. *MIS Quarterly*, 38 (1), 305-326.

- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software* 79(7), 1015-1024
- Chang, T.M., Liao, L.L. y Hsiao, W.F. (2005). An Empirical Study of the e-CRM Performance Influence Model for Service Sectors in Taiwan. *Proceedings. International Conference on e-Technology, e-Commerce and e-Service*, 240-245.
- Chang, W., Park, J.E. y Chaui, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability, *Journal of Business Research*, 63, 849-855.
- Chao, C-A. (2009). IT Use and Strategic Alignment in Financial Services and Small Manufacturing Businesses: Organizational Characteristics of Aligned and Unaligned Businesses. *Information Technology, Learning & Performance Journal*, 25(2), 42-54.
- Chen, M.J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Chen, M. (2003). Factors affecting the adoption and diffusion of XML and web services standards for E-business systems. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(3), 259-279.
- Chen, I.J. y Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672.
- Chen, Q. y 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, J. y Ching, R. (2004). An Empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM performance. *Journal of Global Information Management*, 12(1), 1-17.
- Chen, Q., Chen, H.M. y Kazman, R. (2007). Investigating antecedents of technology acceptance of initial eCRM users beyond generation X and the role of self-construal, *Electronic Commerce Research*, 7, 315-339.
- Cheng, T.C.E., Lam, D.C.Y., Yeung, A.C.L. (2006). Adoption of internet banking: An empirical study in Hong Kong. *Decision Support Systems*, 42(3), 1558-1572.
- Chin, W.W. y Marcolin, B.L. (2001). The future of diffusion research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 32(3), 8-12.

- Chiu, C. M. y Wang, E. T. G. (2008). Understanding Web-based learning continuance intention: The role of subjective task value. *Information & Management*, 45 (3), 194-201.
- Chiva, R., Alegre, J., y Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3), 224-242.
- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (1991). Relationship Marketing Bringing Quality. *Customer Service and Marketing Together*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chung, W. y Kalnins, A. (2001). Agglomeration effects and performance: a test of the Texas lodging industry. *Strategic Management Journal*, 22, 969-988.
- Churchill, G.A. Jr (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- Churchill, N.C. y Lewis, V.L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Clarysse, B., Wright, M. y Van de Velde, E. (2011). Entrepreneurial origin, technological knowledge and the growth of spin-off companies. *Journal of Management Studies*, 48 (6), 1420-1442.
- Claver, E., Molina, J.F. y Pereira, J. (2006). Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero. *Editorial universitaria Ramón Areces*. Madrid.
- Clugston, M., Howell, J. y Dorfman, P. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Coeurderoy, R., Guilmot, N. y Vas, A. (2014). Explaining factors affecting technological change adoption. A survival analysis of an information system implementation. *Management Decision*, 52(6), 1082-1110.
- Coffin, R.J. y MacIntyre, P.D. (1999). Motivational Influences on Computer-related Affective States. *Computers in Human Behavior*, 15, 549-569.
- Cohen, J. y Cohen, P. (1983). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. y Aiken, L.S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 3rd edition. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, NJ.
- Cohen, J. y Olsen, K. (2013). The impacts of complementary information technology

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- resources on the service-profit chain and competitive performance of South African hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 245-254.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cohen, W.M. y Levin, R.C. (1989). Empirical Studies of Innovation and Market Structure, *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam, R. Schmalensee and R. D. Willig (ed.) Elsevier Science Publishers B.V., 1060-1107
- Cohen, Y. y Pfeffer, J. (1986). Organizational Hiring Standards. *Administrative Science Quarterly*, 31, 1-24.
- Colgate, M.R. y Danaher, P.J. (2000). Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25 (3), 375-387.
- Collins C, Buhalis D y Petres N. (2003). Enhancing SMTEs' business performance through the Internet and e-learning platforms. *Education and Training*, 45(8/9), 483-495.
- Coltman, T. Devinney, T. M. y Midgley, D. F. (2011). Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology*, 38 (3), 1-15.
- Colwell, J., Grady, C. y Rhaiti, S. (1995). Computer games, self esteem and gratification of needs in adolescents». *Journal of Community and applied social psychology*, 3 (5), 195-206.
- Compeau, D. R. y Higgins, C. A. (1995a). Application of Social Cognitive Theory to Training for Computer Skills. *Information Systems Research*, 6 (2), 118-143.
- Compeau, D. R. y Higgins, C. A. (1995b). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. *MIS Quarterly*, 19 (2), 189 - 211.
- Compeau, D. R., Higgins, C. A. y Huff, S. (1999). Social cognitive theory and individual reactions to computing technology: A longitudinal study. *MIS Quarterly*, 23 (2), 145-158.
- Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos e Instituto Tecnológico Hotelero (2015). Proyecto EQUOTEL.
- Cockburn, C. y Ormrod, S. (1993). *Gender and Technology in the Making*. SAGE Publications Ltd. London-Thousand Oaks, CA:
- Cook, S. D. y Yanow, D. (1996). Culture and Organizational Learning. In M. D. Cohen & L. S.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Sproull (Eds.), *Organizational Learning* (pp. 430-459). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cooper, M.J., Gwin, C.F. y Wakefield, K.L. (2008). Cross-functional interface and disruption in CRM projects: is marketing from Venus and information systems from Mars? *Journal of Business Research*, 61 (4), 292-299.
- Craig, J.S. (1994). Managing computer-related anxiety and stress within organizations. *Journal of Educational Technology Systems*, 22 (4), 309-325.
- Crawford. M., Chaffin, R. y Fitton, L. (1995). Cognitionin Social Context. Special Issue, Psychological and Psychobiological Perspectives on Sex Differences in Cognition: In Theory and Research, *Learning and Individual Differences*, 7 (4), 341-362.
- Crick, A.P. y Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (4), 463-478.
- Cronbach, L. J. (1971). Test Validation. En R.L. Thorndike, Ed. Educational Measurement, 443-507.
- Crosby, L.A. y Johnson, S.L. (2001). High performance marketing in the CRM era, *Marketing Management*, 10 (3), 10-11.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. y White, R.E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.
- Croteau, A. y Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20 (1), 21-34.
- Cruz, J., López, P. Y Martín de Castro, G. (2009) La influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuaderno de Estudios Empresariales*, 19, 105-128.
- Curry, A. y Kolou, E. (2004). Evaluating CRM to contribute to TQM improvement –a cross case comparison. *The TQM Magazine* (16), 5, 314-324.
- Czaja, S. J., Charness, N., Fisk, A. D., Hertzog, C., Nair, S. N., Rogers, W. A., y Sharit, J. (2006). Factors predicting the use of technology: Findings from the Center for Research and Education on Aging and Technology Enhancement (CREATE). *Psychology and Aging*, 21 (2), 333-352.
- Czaja, S.J. y Sharit, J. (1998). Ability-performance relationships as a function of age and task experience for a data entry task. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 4 (4), 332-351.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Daft, R.L. y Lengel, R.H. (1983). Information richness. A new approach to managerial behavior and organisation design, *Research in Organisational Behavior*, 6 (3), 191–233.
- Daghfous, A y Barkhi, R (2009). The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM and CRM implementations, *Technovation*, 29, 588-595.
- Dale, C. (2003). The Competitive Networks of Tourism E-mediaries: New Strategies, New Advantages. *Journal of Vacation Marketing*, 9 (2), 109-118.
- Dalziel, T., Gentry, R. J. y Bowerman, M. (2011). An integrated agency–resource dependence view of the influence of directors’ human and relational capital on firms’ R&D spending. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1217-1242.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13, 375–402.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42, 693–716.
- Darr, E., Argote, L. y Epple, D. (1995). The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises. *Management Science*, 41, 1750-1762.
- Davenport, T.H. (1998) Putting the enterprise into the enterprise system, *Harvard Business Review*, 76(4), 121–131.
- Davenport, T.H., Harris, J.G. y Kohli, A.K. (2001). How do they know their customers so well? *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 63.
- Davis, F.D. (1986) A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. *Doctoral dissertation*. Cambridge, M.A. MIT Sloan School of Management.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. y Warshaw. P. R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35 (8), 982-1002.
- Davis, F.D.; Bagozzi, R.P. y Warshaw, P.R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1111–1132.
- Davis, L. D. y Davis, D. F. (1990). The effect of training techniques and personal characteristics on training end-users of information systems. *Journal of Management Information Systems*, 7(2), 93-110.
- Davis, F.D. y Morris, M.G. (2007). Dead or alive? The development, trajectory and future of technology adoption research. *Journal of the Association for Information Systems*, 8 (4), 267–286.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58(October), 37–52.
- Day, G. (2000a). Capabilities for Forging Customer Relationships, Report No. 00-118, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Day, G. (2000b). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 24–40.
- Day, G. (2002). Winning the competition for customer relationships. Working paper. Wharton School of Business, University of Pennsylvania.
- Day GS. (2003). Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 77–82.
- Day, G. S. y Van den Bulte, C. (2002). Superiority in customer relationship management: consequences for competitive advantage and performance. *Marketing Science Institute. Working Paper 02-123*.
- Deci, E.L. y Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), 1024–1037.
- DeLone, W.H. (1988). Determinants of success for computer usage in small business. *MIS Quarterly*, 12(1), 51-61.
- DeLone, W. y McLean, E. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60-95.
- DeLone, W.H. y McLean, E. (2003). The Delone and Mclean model of information systems success: a ten-year review. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30
- DeLoughry, T.J. (1993). Researchers say “Technophobia” may afflict millions of students. *Chronicle of Higher Education*, A25–A26.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Denison, D.R. y Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D.R. y Neale, W. (1996), *Denison Organizational Culture Survey*, Aviat, Ann Arbor, MI.
- Deshpandé, R. y Webster, F.E. (1989). Organisational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 53(1), 3-15.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. y Webster, F. E. Jr (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-57.
- Dev, C. S., Buschman, J.D. y Bowen, J. T. (2010). Hospitality Marketing: A Retrospective Analysis (1960-2010) and Predictions (2010-2020), *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 51(4), 459-469.
- Dewar, R.D. y Dutton, J.E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32, 1422-1433.
- Dholakia, R.R., Dholakia, N. y Kshetri, N. (2003). Gender and Internet Usage. *The Internet Encyclopedia*, Ed. Bidgoli, H., New York: Wiley.
- Dibb, S. y Meadows, M. (2004). Relationship marketing and CRM: A financial services case study. *Journal of Strategic Marketing*, 12, 111-125.
- Dillman, D.A. (1978). *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. John Wiley&Sons. New York.
- Dimitriadis, S. y Stevens, E. (2008). Integrated customer relationship management for service activities: an internal/external gap model. *Managing Service Quality*, 18(5), 496-511.
- Dinev, T. y Hu, Q. (2007). The Centrality of Awareness in the Formation of User Behavioral Intention toward Protective Information Technologies. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(7), 386-408.
- Dishaw, M. T. y Strong, D. M. (1998). Experience as a Moderating Variable in a Task-Technology Fit Model. *Proceedings of the 4th Americas Conference on Information Systems* (Aug 14-16), Baltimore. MA, 722-724.
- Doronina, O.V. (1995). Fear of computers: its nature, prevention and cure. *Russian Social Science Review*, 36(4), 79-95.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Downie, R., Dryburgh, H., McMullin, J. y Ranson, G. (2004). A profile of information technology in Canada. *Workforce Aging in the New Economy International Report*, en <http://www.wane.ca/PDF/IR1.pdf>
- Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium, *European Journal of Marketing*, 29 (3), 23-41.
- Drnevich, P.L. y Croson, D.C. (2013). Information Technology and Business-Level Strategy: Toward an integrated theoretical perspective. *MIS Quarterly*, 37 (2), 483-509.
- Drnevich, P. y Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279.
- Drnevich, P. y McIntyre, D. (2010). Information Technology and Strategy: Two Camps, Four Perspectives, One Elusive Goal. *International Journal of Strategic Information Technology and Applications*, 1 (2), 1-18.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row, New York.
- Drucker, P. (1966). *The Effective Executive*. New York, Harper & Row.
- Dubinsky, A.J. (1999). When salespeople fail: assessing blame, *Industrial Marketing Management*, 28 (January), 19-26.
- Durnell, A. y Haag, Z. (2002). Computer Self-Efficacy, Computer Anxiety, Attitudes Toward the Internet and Reported Experience with Internet, by Gender, in an East European Sample. *Computers in Human Behavior*, 18, 521-535.
- Duverger, P. (2012). Using Dissatisfied Customers as a Source for Innovative Service Ideas, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 537-563.
- Dyche, J. (2001). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*.
- Dyck, J.L. y Smither, J.A-A. (1994). Age Differences in Computer Anxiety: The Role of Computer Experience, Gender and Education. *Journal of Educational Computing Research*, 10(3), 239-248.
- Dyer, J. H. y Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Eagly, A.H. (1978). Sex Differences in Influenceability. *Psychological Bulletin*, 85, 86-116.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. y Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45, 678-90.
- Ebner, M., Hu, A., Levitt, D. y McCrory, J. (2002). How to rescue CRM. *The McKinsey Quarterly*, 48.
- Eckerson, W. (2002). Data quality and the bottom line: Achieving business success through the commitment to high quality data, The TDWI report series: The Data Warehousing Institute Copyright 2006, 101communications LLC.
- Eckerson, W. (2004). Be prepared: Profile your data, *Business Intelligence Journal*, 9 (1). 4-5.
- Economist Intelligence Unit (2007). Improving customer relationship: An integrated approach.
- Eichinger, J., Heifetz, L.J. e Ingraham, C. (1991). Situational Shifts in Sex Role Orientation: Correlates of Work Satisfaction and Burnout Among Women in Special Education. *Sex Roles*, 25(7/8), 425-430.
- Eid, R. (2007). Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model. *The Services Industries Journal* (27), 8, 1021-1039.
- Eisenhardt, K.M. y Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities. What are They?. *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1121.
- Ellis, R. D. y Kurniawan, S. H. (2000). Increasing the usability of online information for older users: A case study in participatory design. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 12, 263 - 276.
- English, L. (1999). Improving data warehouse and business information quality, New York: Wiley.
- Erfmeyer, R. C. y Johnson, D. A. (2001). An exploratory study of sales force automation practices: Expectations and realities, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI, 167- 175.
- Ernst, H., Lichtenthaler, U. y Vogt, C. (2011). The Impact of Accumulating and Reactivating Technological Experience on R&D Alliance Performance. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1194-1216.

- Escobar-Rodríguez, T. y Carvajal-Trujillo, E. (2014). Online purchasing tickets for low cost carriers: An application of the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) model. *Tourism Management*, 43, 70-88.
- Escrig, A (2001). Efectos de la Dirección de Calidad en los resultados: el papel mediador de las competencias distintivas. *Tesis Doctoral*. Castellón, España.
- Esteves, J y Curto, J. (2015). Big Data. *Nota Técnica*. IE Business School.
- Evans, G.W. y Lepore, S.J. (1997). Moderating and mediating processes in environment-behavior research. In: G.T. Moore and R.W. Marans, eds. *Advances in environment, behavior, and design*. New York: Plenum Press, 250-285.
- Exceltur (2015). Perspectivas turísticas. Valoración empresarial del año 2014 y perspectivas para 2015.
- EY (2015). Indicadores económicos de la industria hotelera española 2014.
- Fahy, J. y Hooley, G. (2002). Sustainable Competitive Advantage in Electronic Business: Towards a Contingency Perspective on the Resource-Based View. *Journal of Strategic Marketing*, 10(4), 241-253.
- Farray, J. I., Aguiar, V., Bonny, A. y Calvo, M.L. (2002). Videojuegos: instrumento de cultura vs cultura de la tortura. *Cultura y educación en la Sociedad de la información*. A Coruña: Netbiblo.
- Faulkner W. (2001). The technology question in feminism: a view from feminist technology studies. *Women's Studies International Forum*, 24(1), 79-95
- Fazio. R. y Zanna. M.P. (1981). Direct experience and attitude-behavior consistency. *Advances in Experimental Social Psychology*, 14(1), 161-202.
- Fedorowicz, J., Gantman, S. y Golibersuch, A.J. (2010). Gender Differences in Teenagers' Elective Use of Computer Technology. *Communications of the Association for Information Systems*, 7(3), 27-44.
- FEHR - Federación Española de Hostelería (2015). Los sectores de la hostelería 2014.
- Feldman. S. S. y Aschenbrenner, B. (1983). Impact of Parenthood on Various Aspects of Masculinity and Femininity: A Short-Term Longitudinal Study. *Developmental Psychology*, 19(2), 278-289.
- Felter, M. (1985). Sex differences on the California statewide assessment of computer literacy. *Sex Roles*, 13, 181-192.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fernández, N. y Marín, P.L. (1998). Market Power and Multimarket Contact: some Evidence from the Spanish Hotel Industry. *The Journal of Industrial Economics*, XLVI, 301-315.
- Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford University Press. Stanford C.A.
- Figueroa Domecq, C., Sáez Cala, A. y Pulido Fernández, J.I. (2009). Impacto de la innovación y el cambio tecnológico en el sector hotelero en destinos urbanos emergentes. El caso de la Comunidad de Madrid. Fitur. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- Figueroa, C. y Segovia, M. (2015) Libro Blanco Equotel. Brecha salarial e igualdad de género en las empresas turístico-hoteleras: Estado de la cuestión y oportunidades de futuro.
- Fillion, G., Braham, H. y Booto-Ekionea, J.P. (2012). Testing UTAUT on the use of ERP Systems by middle managers and end-users of médium-to large-sized Canadian enterprises. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 15 (2), 1-28.
- Finnegan, D.J. y Currie, W.L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective, *European Management Journal*, 28, 153 - 167.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1974). Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. *Psychological Review*, 81 (1), 59-74.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention and Behavior. *An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1975.
- Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). What's in a Name: Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 2, 233-358.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- Forrester Research (2009). Answers to Five Frequently Asked Questions About CRM Projects.
- Foss, B., Stone, M. y Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success – or failure?. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 15, 68-78.
- Francalanci, C. y Galal, H. (1998). Information Technology and Worker Composition: Determinants of Productivity in the Life Insurance Industry. *MIS Quarterly*, 22 (2), 227-241.
- Franz, C. R. y Robey, F. (1986). Organizational context, user involvement, and the

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- usefulness of information systems. *Decision Sciences*, 17(2) 329-356.
- Frayne, C.A. y Geringer, J.M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 361-372.
- Freeman, R.E. (2004). *Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders*. In Business Ethics, Peterson, R.A. y Ferrell, O.C., 82 – 97. M.E. Sharpe, Armonk, NY, London
- Frey, C.B. y Osborne, M.A. (2013). The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?. *Oxford Martin School. University of Oxford*.
- Frey S, Schegg R, Murphy J. 2003. E-mail customer service in the Swiss hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 4(3), 197-212.
- Friedman, T. (2009). Overview for an enterprise wide data quality improvement project. Gartner Group report series London.
- Frow, P. y Payne, A. (2009). Customer relationship management: a strategic perspective, *Journal of Business Market Management*, 3 (1), 7-28.
- Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I.F. y Young, L. (2011). Customer management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25 (2), 79-89.
- Fulk, J. (1993). Social Construction of Communication Technology. *Academy of Management Journal*, 36(5), 921-950.
- Fundetec (2014). Informe ePyme 2014: Análisis sectorial de implantación de las TIC en la pyme española.
- Gabinete Federal de Estudios FECOHT-CCOO (2010). Estudio de Relaciones Laborales en los Establecimientos Hoteleros.
- Galbreath, J. (1998). Relationship management environments, what kind do you have? What kind should you have? *Credit World*, 87(2), 14-21.
- Gallego Agueda, M.A. y Casanueva Rocha, C. (2010). Dirección y organización de empresas turísticas. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Galleta, D. F., Henry, R. M., McCoy, S. Y Polak, P. ( 2006). When the Wait Isn't So Bad: The Interacting Effects of Website Delay, Familiarity and Breadth. *Information Systems Research*, 17(1), 20-37.
- Galliers, R.D., Jarvenpaa, S.L., Chan, Y.E. y Lyytinen, K., (2012). Strategic information

- systems: reflections and prospectives. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 85-90.
- Gallivan, M. (2003). Examining gender differences in IT professionals' perceptions of job stress in response to technological change. *Proceedings of the 2003 SIGMIS Conference on Computer Personnel Research*, Philadelphia, PA, USA, 10-12 April, 10-23.
- Gamble, P., Chalder, M. y Stone, M. (2001), Customer knowledge management in the travel industry. *Journal of Vacation Marketing*, 7(1), pp. 83-91.
- Garai. J. E.. y Scheinfeld, A. (1968). Sex Differences in Mental and Behavioral Traits. *Genetic Psychology Monographs*, 77, 169-299.
- Garau, J. y Orfila, F. (2004). Uso de Internet en la oferta de alojamiento turístico en destinos tradicionale: hacia un modelo explicativo. *Paper presented at the XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, La Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (AEMARK)*. September, Alicante, Spain. Available at [http://www.epum2004.ua.es/listar\\_aceptados.asp](http://www.epum2004.ua.es/listar_aceptados.asp) (accessed 16 June 2008).
- Garrido, A. (2008). *La Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español*. Tesis doctoral. Málaga.
- Garrido, A. y Padilla, A. (2011a). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects on organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31, 437-444.
- Garrido, A. y Padilla, A. (2011b). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 101-118.
- Gartner Group (2001). CRM Economics. Figuring out the ROI on customer initiatives. Garner Group. Stamford, C.T.
- Gartner. (2001). Worldwide CRM software market booms, 27 March. T. Topolinski, EAPS-WW-DP-0103.
- Gaskill, L., Rikets, A., van Auken, H.E. y Manning, R.A. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31, 18-31.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gefen, D. y Straub, D. W. (1997). Gender differences in the perception and use of E-mail: An extension to the technology acceptance model. *MIS Quarterly*, 21 (4), 389-400.
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2000). The relative importance of perceived ease of use in IS adoption: a study of e-commerce adoption. *Journal of the Association for Information Systems*, 1 (8), 1-28.
- George, G., Kotha, R. y Zheng, Y. (2008). Entry into insular domains: a longitudinal study of knowledge structuration and innovation in biotechnology firms. *Journal of Management Studies*, 45, 1448-1474.
- George, J.M. y Brief, A.P. (1996). Motivational agendas in the workplace: the effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 18, 75-109.
- Gibson, J. J. (1977) The theory of affordances. In *Perceiving, acting, and knowing*, (eds) R. E. Shaw and J. Bransford, pp. 977. Elrbaum, Hillsdale, NJ.
- Gill, S., Stockard, J., Johnson, M.. y William, S. (1987). Measuring Gender Differences: The Expressive Dimension and Critique of Androgyny Scales. *Sex Roles*, 17, 375-400.
- Gillroy, F.D. y Desai, H.B. (1986). Computer Anxiety: Sex, Race and Age. *International Journal of Man-Machine Studies*, 25, 711-719.
- Gimeno, J. y Woo, C. Y. (1996). Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. *Organization Science*, 7(3), 322-341.
- Gist, M. E. y Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17 (2), 183-211.
- Gist, M.E., Schwoerer, C. y Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74, 884-891.
- Goh, S.C. y Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Goldenberg, B. (2006). CRM: The past and the future. *Customer Relationship Management*, 10(1), 18.
- Goodhue, D. y Thompson, R. L. (1995). Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213-236.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Goodhue, L. D., Wybo, D. M. y Kirsch, J. L. (1992). The impact of data integration on the costs and benefits of information systems, *MIS Quarterly*, 16(3).
- Goodhue, D.L., Wixom, B.H. y Watson, H.J. (2002). Realizing business benefits through CRM: hitting the right target in the right way, *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 79-94.
- Grabner-Kraeuter, S. y Moedritscher, G. (2002). Alternative approaches toward measuring CRM performance. Paper presented at 6th Research Conference on Relationship Marketing, 1-16.
- Grabner-Kraeuter, S., Moedritscher, G., Waiguny, M. y Mussnig, W. (2007). Performance monitoring of CRM initiatives. 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Graicunas, V.E. (1933). Relationships in organizations. *Bulletin of the International Management Institute*, March, 183-187.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996a). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grant, R.M. (1996b). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375-387.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.
- Gregor, P. y Dickinson, A. (2005). Cognitive difficulties and access to information systems: an interaction design perspective. *ACM SIGAC- CESS Accessibility and Computing*, 83, 59 - 63.
- Gretzel, U., Sigala, M. Xiang, Z. y Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*, Lexington Books.
- Grönroos, C. (1994a). Qua Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of Marketing Management*, 10(5), 347-360.
- Grönroos, C. (1994b). From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition. *International Journal of Service Management*, 5(1), 5-20.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 397-420.
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Gummesson, E. (1995). Relationship Marketing: From 4Ps to 30Rs, Liber-Hermods, Malmo.
- Gummesson, E. (2014). Productivity, quality and relationship marketing in service operations: A revisit in a new service paradigm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (5), 656-662.
- Guo, Y., Liu, H. y Chai, Y. (2014). The Embedding Convergence of Smart Cities and Tourism Internet of Things in China: an Advance Perspective. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 2(1), 54-69.
- Gursoy, D. y Sandstom, J. K. (2016). An Updated Ranking of Hospitality and Tourism Journals. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 40(1), 3-16.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D. & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218.
- Guzmán-López, T., Borges, O., Castillo Canalejo, A.M. (2011). Desarrollo económico local y turismo comunitario en países en vías de desarrollo. Un estudio de caso. *Revista de Ciencias Sociales*, XVII(3), 432-446.
- Gyeung-Min, K. y Eui Shin, K (2008). An exploratory study of factors influencing ASP (Application Service Provider) Success. *Journal of Computer Information Systems*, Spring, 118-124.
- Hackett, R. D. y Bycio, P. (1996). An Evaluation of Employee Absenteeism as a Coping Mechanism among Hospital Nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 327-338.
- Hage, J. (1980) Theories of organizations. New York: Wiley.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1998). Multivariate Data Analysis, 5th, Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Hall, D. y Mansfield. R. (1995). Relationships of Age and Seniority with Career Variables of Engineers and Scientists. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 201-210.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hall, R. (1997). *Complex Systems, Complex Learning, and Competence Building*, Wiley, New York.
- Ham, S., Gon Kim, W. y Jeong, S. (2005). Effect on information technology on performance in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 281-294.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hammer, M. y Al-Qahtani, F. (2009). Enhancing the case for Electronic Government in developing nations: A people-centric study focused in Saudi Arabia. *Government Information Quarterly*, 26, 137-143.
- Hammer, M. y Qazi, R. R. (2009). Expanding the Technology Acceptance Model to examine Personal Computing Technology utilization in government agencies in developing countries. *Government Information Quarterly*, 26, 128-136.
- Hargadon, A.B. (1998). Firms as knowledge brokers: lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, 40(3), 209-227.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Harrison, D. A., Mykytyn, P. P. y Riemen-Schneider, C. K. (1997). Executive Decisions About Adoption of Information Technology in Small Business: Theory and Empirical Tests. *Information Systems Research*, 8(2), 171-195.
- Harrison, A.W. y Rainer Jr., R.K. (1992). The influence of individual differences on skill in end-user computing. *Journal of Management Information Systems*, 9(1), 93-112.
- Harrison, A.W. y Rainer, R.K. (1992). An Examination of the Factor Structures and Concurrent Validities for the Computer Attitude Scale, the Computer Anxiety Rating Scales and the Computer Self-Efficacy Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 52(3), 735-746.
- Harrison, A., Rainer, R., y Hochwarter, W. (1997). Gender differences in computing activities. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 849-869.
- Hartwick, J. y Barki, H. (1994). Explaining the Role of User Participation in Information System Use. *Management Science*, 40(A), 440-465.
- Hashem, T. Q. (2012). The impact of customer relationship marketing on costumer's image for Jordanian five star hotels. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 129-134.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Havelka, D. (2003). Predicting software self-efficacy among business students: a preliminary assessment. *Journal of Information Systems Education*, 14 (2), 145-152.
- Hayes, M.F. y Ref, R. (2003). Partner relationship management: the next generation of the extended enterprise, in: J.G. Freeland (Ed.), *The Ultimate CRM Handbook*, McGraw-Hill, New York, pp. 153-164.
- He, J. y Freeman, L.A. (2010). Are Men More Technology-Oriented Than Women? The Role of Gender on the Development of General Computer Self-Efficacy of College Students. *Journal of Information Systems Education*, 21 (2), 203-212.
- Hecht, H., Mayier, M. y Perakslis, C. (2014). Pervasive connectivity: The thriving hotel of the future. *Pervasive Computing and Communications Workshops (PERCOM Workshops)*, IEEE International Conference on, Budapest, 357-363.
- Heinz, M., Martin, P., Margrett, J. A., Years, M., Franke, W., Yang, H., y Chang, C. K. (2013). Perceptions of technology among older adults. *Journal of Gerontological Nursing*, 39 (1), 42-51.
- Helson, R. y Moane, G. (1987). Personality Change in Women from College to Midlife. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (1), 176-186.
- Henderson, J. C. y Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, 32 (1), 4-16.
- Herling, T. J. (1996). Adoption of computer technology by communication faculty: Resistance to innovation. *Mass Communication Review*, 23 (1-4), 48-64.
- Hill, T., Smith, N. D. y Mann, M. F. (1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: The case of computers. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 307-313.
- Hill, T.J. (1989). *Manufacturing Strategy. Text and Cases*. Homewood, IL: Irwin.
- Hise, R. T. y Reid, E. L. (1994). Improving the performance of the industrial sales force in the 1990s., *Industrial Marketing Management*, 23 (4), 273- 279.
- Hitt, L. M. y Brynjolfsson, E. (1996). Productivity, Business Profitability, and Consumer Surplus: Three Different Measures of Information Technology Value. *MIS Quarterly*, 20 (2), 121-142.
- Hitt, M., Hoskisson, R. e Ireland, R. (1990). Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms. *Strategic Management Journal*, 11, 29-47.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hofer, C. Y Schendel, D.E. (1978). *Strategy Formulation; Analysis Concepts*. West Publishing Company, St.Paul.
- Hoffman. L. W. (1972). Early Childhood Experiences and Women's Achievement Motives. *Journal of Social Issues* 28 (2), 129-155.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: Intemational Differences in Work Related Values*, Sage. London.
- Hofstede, G. y Hofstede, J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Holmström, B. R. y Tirole, J. (1989). The Theory of the Firm. Chapter 2 in *Handbook of Industrial Organization*, (1) R. Schmalensee and R. D. Willig (eds.), Amsterdam: North-Holland, 63-133.
- Holland, C. P. y Light, B. (1999). A critical success factors model for ERP implementation, *IEEE Software*, 16, 30–36.
- Hollenbeck, J.R. y Brief, A. P. (1987). The effects of individual differences and goal origin on goal setting and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(3), 392-414.
- Hong, K. K., y Kim, Y. G. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective, *Information & Management*, 40, 25–40.
- Hong, S., Lui, C.S.M., Hahn, J., Moon, J.Y. y Kim, T.G. (2013). How old are you really? cognitive age in technology acceptance. *Decision Support Systems*, 56, 122–130.
- Hong, W., Thong, J. Y., Wong, W. y Tam, K. Y. (2001). Determinants of User Acceptance of Digital Libraries: An Empirical Examination of Individual Differences and System Characteristics. *Journal of Management Information Systems*, 18 (3), 97-124.
- Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J. y Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18–27.
- Howard, G.S. y Smith, R. (1986). Computer anxiety in management: Myth or reality?. *Communications of the ACM*, 29 (7) 611-615.
- Howcroft, D. y Trauth, E. (2008). The implications of a critical agenda in gender and IS research. *Information Systems Journal*, 18, 185–202.
- Hsu. C. L. y Lin, J. C. (2008). Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Information&Management*, 45, 65-74
- Hu, C., Han, Y. T., Jang, S.S. y Bai, B. (2005). E-Relational Characteristics on Hospitality and Tourism Program Web Sites, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29 (4), 508-522.
- Hu, P. J. H., Clark, T. H. K. y Ma, W. W. (2003). Examining technology acceptance by school teachers: A longitudinal study. *Information&Management*, 41 (2), 227-241.
- Huber, G. (1990) A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making, *Academy of Management Review*, 15(1), 47-71.
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and literatures. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Hunter, G. K. y Perrault, Jr., W. D. (2006). Sales technology orientation, information effectiveness, and sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(2), 95-113.
- Hunton, J.E. (1996). Involving Information System Users in Defining System Requirements: The Influence of Procedural Justice Perceptions on User Attitudes and Performance. *Decision Sciences*, 27(4), 647-671.
- Hunton, J.E. y Beeler, J.D. (1997). Effects of user participation in systems development: A longitudinal field experiment. *MIS Quarterly*, 21 (4), 359-388.
- Hussain, F., Begum, M. y Ghozali, M. (2012). Exploring Usefulness of CRM and IT in Malaysian Hospitality Industry: A Qualitative Approach. *International Journal of Business and Management Science*, 5(1), 65-76.
- Hsu, M. H. y Chiu, C. M. (2004). Internet self-efficacy and electronic service acceptance. *Decision Support Systems*, 38(3), 369-381.
- Hutchison, D., Eastman, C. y Tirrito, T. (1997). Designing user interfaces for older adults. *Educational Gerontology*, 23, 497 - 513.
- Hwang, S.N. y Chang, T.Y. (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management* 24(4), 357-369.
- Hwang, Y. (2009). The impact of uncertainty avoidance, social norms and innovativeness on trust and ease of use in electronic customer relationship management. *Electronic Markets*, 19(2-3), 89-98.

- Huang, W-H. D., Hood, D. W. y Yoo, S. J. (2012). Gender divide and acceptance of collaborative Web 2.0 applications for learning in higher education. *The Internet and Higher Education*, 16, 57-65.
- Idiso e Innwise (2012). 10 tendencias en el sector hotelero.
- Igbaria, M. (1990). End-User Computing Effectiveness: A Structural Equation Model. *Omega*, 18(6), 637-652.
- Igbaria, M. (1993). User acceptance of microcomputer technology: An empirical test. *Omega*, 21(1), 73-90.
- Igbaria, M. y Chakrabarti, A. (1990). Computer anxiety and attitudes towards microcomputer use. *Behavior and Information Technology*, 9(3) 229-241.
- Igbaria, M., Guimaraes, T. y Davis, G.B. (1995). Testing the Determinants of Microcomputer Usage via a Structural Equation Model. *Journal of Management Information Systems*, 11(4), 87-114
- Igbaria, M. y livari, J. (1995). The Effects of Self-Efficacy on Computer Usage. *Omega*, 23(6), 587-605.
- Igbaria, M. Y Parsuraman, S. (1989). A path analytic study of individual characteristics, computer anxiety, and attitudes toward microcomputers. *Journal of Management*, 15(3), 373-388.
- Igbaria, M., Parasuraman, S. y Baroudi, J. J. (1996). A Motivational Model of Microcomputer Usage. *Journal of Management Information Systems*, 13(I), 127-143.
- INE (2011) Cuenta Satélite del Turismo en España. Base 2008. Serie contable 2008-2010.
- INE (2012) Encuesta anual de servicios 2010.
- INE (2014). Encuesta de uso TIC y Comercio Electrónico en las empresas.
- Ingram, P. (1996). Organizational form as a solution to the problem of credible commitment: the evolution of naming strategies among U.S. hotel chains, 1896-1980. *Strategic Management Journal*, 17, 85-98.
- Ingram, P. y Baum, J. (1997). Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980. *Administrative Science Quarterly*, 42, 68-102.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W. y Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 1-9.

- Instituto de Estudios Turísticos (2013). Balance del Turismo 2012. Resultados de la Actividad Turística en España.
- Ip, C., Leung, R. y Law, R. (2011). Progress and development of information and communication technologies in hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 533 - 551.
- Itami, H. y Roehl, T. (1987). Mobilizing Invisible Assets, *Harvard University Press, Cambridge, MA*.
- Ives, B. y Learmonth, G.P. (1984). The information system as a competitive weapon. *Communications of the ACM*, 27, 1193-1201.
- Jacob, M. y Bravo, A. (2001). Estudio exploratorio sobre la Innovación en el Sector Turístico Balear. COTEC.
- Jain, R., Jain, S. y Dhar, U. (2003). Measuring customer relationship management. *Journal of Service Research*, 2(2), 97-109.
- Jain, R., Jain, S. y Dhar, U. (2007). CUREL: A scale for measuring customer relationship management effectiveness in service sector, *Journal of Services Research*, 7 (1), 37 - 58.
- Jagacinski. C. M. (1987). Androgyny in a Male-Dominated Field: The Relationship of Sex-Typed Traits to Performance and Satisfaction in Engineering. *Sex Roles*, 17(X), 529-547.
- Jarvenpaa. S,L. e Ives, B. (1991). Executive involvement and participation in the management of information technology. *MIS Quarterly*, 15(2), 205-221.
- Jasperson, J., Carter, P.E. y Zmud, R.W. (2005) A comprehensive conceptualization of the post-adoptive behaviors associated with IT-enabled work systems. *MIS Quarterly*, 29(3), 525-557.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. y Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69(4), 177-192.
- Johnson, B.A. y Nunes, P.F. (2003). Let's talk: applying the art of conversation to customer contact, in: J.G. Freeland (Ed.), *The Ultimate CRM Handbook*, McGraw-Hill, New York, pp. 118-125.
- Johnson, M. D. y Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Theory of Exchange Relationships, *Journal of Marketing*, 68 (April), 1-17.
- Johnson, R.D. y Marakas, G.M. (2000). The Role of Behavioral Modeling in Computer Skills Acquisition: Toward Refinement of the Model. *Information Systems Research*, 11 (4), 402-417.
- Josiassen, A., Assaf, A.G. y Cvelbar, L.K. (2014). CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance?. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 130-136.
- Juaneda, C.N. y Riera, A. (2011). La oportunidad de la investigación en economía del turismo. *Estudios de Economía Aplicada*, 29 (3), 711-722.
- Kacmar, C.J., Fiorito, S.S. y Carey, J.M. (2009). The Influence of Attitude on the Acceptance and Use of Information Systems. *Information Resources Management Journal*, 22 (2), 22-49.
- Kaila, I. y Goldman, M. (2006). Eight steps to implementing a successful CRM project. Gartner Group report series Gartner, London.
- Kale, S. (2004). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*, 13 (5), 42-46.
- Kamakura, W.A., Mittal, V., Rosa, F. y Mazzon, J.A. (2002). Assessing the service profit chain, *Marketing Science*, 21 (Summer), 294-317.
- Kaplan, S. y Henderson, R. (2005). Inertia and incentives: bridging organizational economics and organizational theory. *Organization Science*, 16, 509-21.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82 (2), 52-63.
- Karahanna, E., Straub, D. W. y Chervany, N. L. (1999). Information Technology Adoption Across Time: A Cross-Sectional Comparison of Pre-Adoption and Post-Adoption Beliefs. *MIS Quarterly*, 23 (2), 183-213.
- Kasim, A., Dzakiria, H. y Scarlat, C. (2013). Exploring the digital divide issues affecting hotel frontliners. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 4 (2), 165-176.
- Kay, R. (1992). An analysis of methods used to examine gender differences in computer-

- related behaviour. *Journal of Educational Computing Research*, 8 (3), 277–290.
- Keen, P.W. (1991). *Shaping the Future*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57 (January), 1–22.
- Keltner, B., Feinglod, D., Mason, G. y Wagner, K. (1999). Market segmentation strategies and service sector productivity. *California Management Review*, 41, (4), 84-102.
- Keramati, A., Mehrabi, H. y Mojir, N. (2010). A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39, 1170-1185.
- Keramati, A., Nazari-Shirkouhi, S., Monshki, H., Afshari-Mofrad, M. y Maleki-Berneti, E. (2013). A novel methodology for evaluating the risk of CRM projects in fuzzy environment. *Neural Comput & Applic.*, 23 (Suppl. 1), S29-S53.
- Kets de Vries, M.F.R. y Balazs, K. (1998). Beyond the quick fix: the psychodynamics of organizational transformation and change. *European Management Journal*, 16 (5), 611-622.
- Keys, D. E. (1985) Gender, Sex Role, and Career Decision Making of Certified Management Accountants. *Sex Roles*, 13 (1/2), 33- 46.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., y Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54 (3), 241–251.
- Kim, H. S. y Kim, Y. G. (2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38, 477-489.
- Kim, M., Park, J.E., Dubinsky, A. J. y Chaiky, S. (2012). Frequency of CRM implementation activities: a customer-centric view, *Journal of Services Marketing*, 26 (2), 83-93.
- Kim, S.H. y Mukhopadhyay, T. (2011). Determining Optimal CRM Implementation Strategies, *Information Systems Research*, 22 (3), 624-639.
- Kimberly, J. R. y Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *The Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- King, F. S. y Burgess, F. T. (2008). Understanding success and failure in customer

- relationship management, *Industrial Marketing Management*, 37(1), 421–431.
- Kirchmeyer, C. (1997). Gender Roles in a Traditionally Female Occupation; A Study of Emergency, Operating, Intensive Care, and Psychiatric Nurses. *Journal of Vocational Behavior*, 50(1), 78-95.
- Kirsten, A., Davis, P.E. y Songer, A.D. (2009) Resistance to IT change in the AEC Industry: Are the Stereotypes True?. *Journal of Construction Engineering and Management*, Asce (December), 1324-1333.
- Ko, E., Kim, S.H., Kim, M. y Woo, J.Y. (2008). Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research*, 61 (1), 65–74.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 5 (April), 1–18.
- Kohli, R. y Devaraj, S. (2003). Measuring Information Technology Payoff: A Meta-Analysis of Structural Variables in Firm-Level Empirical Research. *Information Systems Research*, 14 (2), 127-145.
- Konrad, A.M., Ritchie, J.E., Lieb, P. y Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593–641
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8E, Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. y Wong, V. (1999). *Principles of marketing*. Second European edition. Prentice Hall Europe, Milan, Italy.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2006). *Marketing management (12th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kringsman, M. (2009). CRM failure rates: 2001-2009, disponible en <http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-failure-rates-2001-2009/4967?tag=search-results-rivers;item17>, último acceso 23 de mayo de 2012.
- Kripanont, N. (2007). *Examining a technology acceptance model of Internet usage by academics within Thai business schools*. Melbourne, Australia: Victoria University.
- Ku, E.C.S. (2014). Functional integration and systems implementation of customer relationship management in hotel industry: a multilevel analysis. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 13(1), 175-196.
- Kuo, F. Y., Chu, T. H., Hsu, M. H. y Hsieh, H. S. (2004). An investigation of effort-accuracy

- trade-off and the impact of self-efficacy on Web searching behaviors. *Decision Support Systems*, 37(3), 331-342.
- Kwahk, K.Y y Lee, J.N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information&Management*, 45, 474-481.
- Laguna, K. y Babcock, R. L. (1997) Computing anxiety in young and older adults: implications for human – computer interactions in older populations. *Computers in Human Behaviour*, 13, 317 – 326.
- Lam, J.C.Y. y Lee, M.K.O. (2006). Digital inclusiveness – longitudinal study of internet adoption by older adults. *Journal of Management Information Systems*, 22 (4), 177–206.
- Landau. S. B. Y Leventhal, G. A. (1976). A Simulation Study of Administrators' Behavior Toward Employees Who Receive Job Offers. *Journal of Applied Social Psychology*, 6, 291-306.
- Langerak, F. y Verhoef, P.C. (2003). Strategically embedding CRM, *Business Strategic Review*, 14, 73-80.
- Lau, K., Lee, K. y Ho, Y. (2005). Text mining for the hotel industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46(3), 344–362
- Lau, K-N., Lee, K-H., Lam, P-Y. & Ho, Y. (2001). Web-site Marketing for the Travel-and-Tourism Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (6), 55-62.
- Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *The Academy of Management Review*, 31 (3), 638-658.
- Law, R. y Jogaratnam, G. (2005). A study of hotel information technology applications- *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2), 170-180.
- Lent, R., López, F. y Bieschke, K. (1991). Mathematics self-efficacy: Sources and relation to science-based career choice. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 424-430.
- Leung, R y Law, R. (2013). Evaluation of Hotel Information Technologies and EDI Adoption: The Perspective of Hotel IT Managers in Hong Kong. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (1), 25-37.
- Lee, G. y Xia, W. (2006). Organizational Size and IT Innovation adoption: A meta-analysis. *Information&Management*, 43, 975-985.

- Lee, J.S. Kim, S. y Pan, S. (2014). The role of relationship marketing investments in customer reciprocity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (8), 1200-1224.
- Lee Y., Kozar, K.A. y Larsen, K.R.T. (2003). The technology acceptance model: past, present, and future. *Communications of the Association for Information Systems*, 12, 752-780.
- Lefebvre, E. y Lefebvre, L. (1992). Firm innovativeness and CEO characteristics in small manufacturing rms. *Journal of Engineering and Technology Management*, 9 (3/4), 243-277.
- Leidner, D.E. y Kayworth, T. (2006). Review: a review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30 (2), 357-399.
- Leonard-Barton. D. y Deschamps, I. (1988). Managerial influence in the implementation of new technology. *Management Science*, 34 (10), 1252-1265.
- Levitt, Theodore (1960). Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 38 (July-August), 45-60.
- Levitt, Theodore (1969). *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*. New York: McGraw-Hill.
- Levy, J. A. (1988). Intersections of Gender and Aging. *The Sociological Quarterly*, 29 (4), 479-486.
- Levy, M., Powell, P. y Yetton, P. (2001). SMEs: Aligning IS and the strategic context. *Journal of Information Technology*, 16, 133-144.
- Lewington, J, Chernatony, L. y De Brown, A. (1996). Harnessing the power of database marketing, *Journal of Marketing Management*, 12 (4), 329-346.
- Lewis, W.; Agarwal, R. y Sambamurthy, V. (2003). Sources of Influence on Beliefs about Information Technology Use: An Empirical Study of Knowledge Workers, *MIS Quarterly*, 27(4), 657-678.
- Liao, C.; Palvia, P.; Chen, J.L. (2009). Information technology adoption behavior life cycle: toward a Technology Continuance Theory (TCT). *International Journal of Information Management*, 29 (4), 309-320.
- Lillo, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y

- propuestas. *Cuadernos de Turismo*, 24, 53-64.
- Lin, C., Lin, K., Huang, Y. y Kuo, W. (2006). *Evaluation of Electronic Customer Relationship Management: The Critical Success Factors*. *The Business Review*, Cambridge (6), 2, 206-212.
- Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J. y Wouters, J. (2006). A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35 (1), 57-71.
- Line, N.D. y Runyan, R.C. (2012). *Hospitality marketing research: Recent trends and future directions*. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 477-488.
- Liu, P. L., Chen, W. C. y Tsai, C. H. (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. *Technovation*, 25 (6), 637-644.
- Lo, A. S., Stalcup, L. D. y Lee, A. (2010). Customer relationship management for hotels in Hong Kong, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (2), 139-159.
- López-Fernández, M.C., Serrano-Bedia, A.M. y Gómez-López, R. (2011). Factors Encouraging Innovation in Spanish Hospitality Firms. *Cornell Hospitality Quarterly* 52 (2), 144-152.
- Lu, L. (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 61-72.
- Luck, D. y Lancaster, G. (2013). The significance of CRM to the strategies of hotel companies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5(1), 55-66.
- Luque Martínez, T., Castañeda García, A., Frías Jamilena, D.M. Muñoz Leiva, F. y Rodríguez Molina, M.A. (2007). Determinants of the use of the Internet as a tourist information source. *The Service Industries Journal*, 27(7), 881-891.
- Lynott, P, P. y McCandless, N. J. (2000). The Impact of Age vs. Life Experiences on the Gender Role Attitudes of Women in Different Cohorts. *Journal of Women and Aging*, 12 (2), 5-21.
- Ma, J.X., Buhalis, D. y Song, H. (2007). ICTs and Internet adoption in China's tourism industry. *International Journal of Information Management*, 23 (6), 451-467.
- Maccoby, E. E. y Jacklin, C. N. (1974). *The Psychology of Sex Differences*. Stanford

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- University Press, Stanford, CA.
- McElroy, J.C., Hendrickson, A.R., Townsend, A.M. y DeMarie, S.M. (2007). Dispositional factors in internet use: personality versus cognitive style. *MIS Quarterly*, 31 (4), 809–820.
- Mack, O, Mayo, M.C. y Khare, A. (2005). A strategic approach for successful CRM: a European perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 2, 98–106
- Magnini, V.P., Honeycutt, E.D. y Hodge, S.K. (2003). Data Mining for Hotel Firms: Use and Limitations, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (2), 94-105.
- Mahoney, J. y Pandian, J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363–380.
- Makadok, R. (2010). The Interaction Effect of Rivalry Restraint and Competitive Advantage on Profit: Why the Whole Is Less Than the Sum of the Parts. *Management Science*, 56(2), 356-372.
- Makadok, R. (2011). The Four Theories of Profit and Their Joint Effects. *Journal of Management*, 37(5), 1316-1334.
- Malone, T. W., Yates, J. y Benjamin, R. I. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies, *Communications of the ACM*, 30(6), 484–497.
- Mäntymäki, M. y Salo, J. (2013). Purchasing behavior in social virtual worlds: An examination of Habbo Hotel. *International Journal of Information Management*, 33, 282-290.
- Mao-qin, G., Ling, G. y Qi, X. (2011). The critical success factors for the banks implementing e-CRM. E-Business and E-Government International Conference (ICEE) , 1–4.
- Marakas, G. M., Johnson, R. D. y Palmer, J. W. (2000). A theoretical model of differential social attributions toward computing technology: When the metaphor becomes the model. *International Journal of Human-Computer Studies*, 52, 719–750.
- Marakas, G. M., Yi, M. Y. y Johnson, R. D. (1998). The multilevel and multifaceted character of computer self-efficacy: Toward clarification on the construct and an integrative framework for research. *Information System Research*, 9 (2), 126–163.
- Marcolin, B.L., Compeau, D.R., Munro, M.C. y Huff, S.L. (2000). Assessing User Competence: Conceptualization and Measurement. *Information Systems Research*, 11

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1), 37-60.
- Marín Carrillo, M<sup>a</sup> B. y Marín Carrillo, G. M<sup>a</sup> (2002). Innovaciones tecnológicas en la gestión de reservas hoteleras. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología*. Monografía 4.
- Marinova, D. (2004). Actualizing innovation effort: The impact of market knowledge diffusion in a dynamic system of competition. *Journal of Marketing*, 68 (3), 1-20.
- Marketing Science Institute (2006). Research priorities 2006-2008. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Martin, L.M. (2004). E-innovation: Internet impacts on small UK hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (2), 82-90.
- Martinez-Ros, E. y Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation* 29, 632-641.
- Massey, A.P., Montoya-Weiss, M y Holcom, K. (2001). Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM, *Decision Support Systems*, 32 (2), 155-170.
- Massoud, S.L. (1991). Computer Attitudes and Computer Knowledge of Adult Students. *Journal of Educational Computing Research*, 7, 269-291.
- Mathieson, K. (1991). Predicting User Intentions: Comparing the Technology Acceptance Model with the Theory of Planned Behavior. *Information Systems Research*, 2 (3), 173-191.
- Mathis, S., Ramasubbu, N. y Sambamurthy, V. (2011). How Information Management Capability Influences Firm Performance. *MIS Quarterly*, 35 (1), 237-256.
- Matzler, K., Pechlaner, H., Adfalter, D. y Wolf, M. (2005). Determinants of response to customer e-mail enquiries to hotels: evidence from Austria. *Tourism Management*, 26, 249-259.
- Mayer R.E. (1997). From Novice to Expert. *Handbook of Human-Computer Interaction*. Elsevier Science. London
- McCall, M. y Voorhees, C. (2010). The Drivers of Loyalty Program Success: An Organizing Framework and Research Agenda, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 51 (1), 35-52.
- McFarlan, F.W. (1984). Information technology changes the way you compete. *Harvard*

- Business Review*, 62, 98-103.
- McKercher, B., Law, R. y Lam, T. (2006). Rating tourism and hospitality journals, *Tourism Management*, 27, 1235-1252.
- Meadows, M. y Dibb, S. (2012). Progress in customer relationship management adoption: a cross-sector study. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 323-344.
- Mehta, D., Sharma, J. K. y Mehta, N. K. (2010). A Study of Customer Relationship Management Practices in Madhya Pradesh State Tourism Services. *Theoretical and Applied Economics*, XVII, 5(546), 73-80.
- Melián González, S. y Bulchand Gidumal, J. (2015). Segunda economía en el sector turístico: TIC y puestos de trabajo. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(5), 1265-1275.
- Melville, N., Kraemer, K. y Gurbaxani, V. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly* 28(2), 283-322.
- Mendoza, L.E., Marius, A., Pérez, M. y Grimán, A.C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945
- Menon, A., Bharadwaj, S.G. y Howell, R.D., (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: effect of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(4), 299-313.
- Merkle Group, Inc. (2014). Customer-Centric Transformation: Five Keys to Leading Successful Change.
- Meuter ML, Ostrom AL, Roundtree RI, y Bitner MJ. (2000). Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64.
- Michaels, G. Natraj, A. y Reenen, J.V. (2014). Has ICT polarized skill demand? Evidence from eleven countries over 25 years. *Review of Economics and Statistics*, 96(1), 60-77.
- Mihalic, T. y Buhalis, D. (2013). ICT as a new competitive advantage factor – case of small transitional hotel sector. *Economic and Business Review*, 15(1), 33-56.
- Millard, N. J. (2003) A million segments of one — How personal should customer relationship management get?, *BT Technology Journal*, 21(1), 114-120.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Miller, J. B. (1986). *Toward a New Psychology of Women*. Beacon Press. Boston.
- Mills, P.K. y Morris, J.H. (1986). Clients as 'partial' employees of service organizations: role development in client participation. *Academy of Management Review*, 11 (4), 726-735.
- Minton, H. L. y Schneider, F. W. (1980). *Differential Psychology*, Waveland Press, Prospect Heights, IL.
- Minton, C. Kagan, J. y Levine, J. A. (1971). Maternal Control and Obedience in the Two-year-old. *Child Development*, 42, 1873-1894
- Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración en las Organizaciones*. Ariel Barcelona.
- Min, H., Min, H. & Emam, A. (2002). A data mining approach to developing the profiles of hotel customers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (6), 274-285.
- Minguhetti, V. (2003). Building customer value in the hospitality industry: Towards the definition of a customer-centric information system. *Information Technology & Tourism*, 6(2), 141-152.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Missi, F. y Alshawi, S. (2004). Critical success factors of CRM initiatives. Proceedings of the European Mediterranean conference on information systems, (EMCIS 2004), Tunis, Tunisia.
- Missi, F., Alshawi, S. y Fitzgerald, G. (2005). Why CRM efforts fail? A study of the impact of data quality and data integration. Proceedings of the 38th Hawaii international conference on system sciences (HICSS). : IEEE Computer Society Press.
- Mithas, S., Krishnan, M. y Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
- Mithas, S., Ramasubbu, N. y Sambamurthy, V. (2011). How information management capability influences firm performance. *MIS Quarterly*, 35(1), 237-256.
- Miura, I.T. (1987). The relationship of computer Self-efficacy expectations to Computer Interests and Course Enrollment in College. *Sex Roles*, 16 (5/6), 303-311.
- Moch, M.K. y Morse, E.V. (1997). Size, centralization and organizational adoption of innovation. *American Sociological Review*, 42, 716 - 725.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Mohammed, A. y Rashid, B (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), 220-230.
- Mohammad, A., Rashid, B. y Tahir, S. (2013). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance. An empirical study in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(3), 228-247.
- Moody, L. E., Slocumb, E., Berg, B. y Jackson, D. (2004). Electronic records documentation in nursing. *Computers, Informatics, Nursing: CIN*, 22, 337 – 344.
- Moon, J.W. y Kim, Y.G. (2001). Extending the TAM for a World-Wide-Web context. *Information and Management*, 38 (4), 217–230.
- Mooney, J., Gurbaxani, V. y Kraemer, K. (1996). A Process Oriented Framework for Assessing the Business Value of Information Technology. *DATABASE for Advances in Information System* 27(2), 68-81.
- Moore, G. C. y Benbasat, I (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*. 2(3), 192-222.
- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D.W. y Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: a cross-national study. *Decision Sciences*, 34 (2), 287–321.
- Morgan, A., Quesenberry, J. y Trauth, E. (2004) Exploring the importance of social networks in the IT workforce: experiences with the ‘boy’s club’. *Proceedings of the 10th Americas Conference on Information Systems*, 1313–1320. Association for Information Systems (AIS), New York, USA.
- Morris, M. G. y Venkatesh, V. (2000). Age Differences in Technology Adoption Decisions: Implications for a Changing Workforce. *Personnel Psychology*, 53(2), 375-403.
- Motowidlo, S. J. (1982). Sex Role Orientation and Behavior in a Work Setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(5), 935-945.
- Murphy, C., Coover, D. y Owen, S. (1989). Development and Validation of the Computer Self-efficacy Scale. *Education and Psychological Measurement*, 49, 893-889.

- Murphy J, Olaru D, Schegg R y Frey S. (2003). The bandwagon effect: Swiss hotels' Web-site and e-mail management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 71-88.
- Namasivayam, K., Enz, C.A. y Siguaw, J.A. (2000). How wired are we? Selection and use of new technology in U.S. hotels. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (6) 40-48.
- Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 27(3), 392-413.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Navimipour, N.J. y Soltani, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, 55, 1052-1066.
- Nelson, D.L. (1990). Individual Adjustment to Information-Driven Technologies: A Critical Review. *MIS Quarterly*, 14(1), 78-98.
- Nelson, D. S., Singhal, R., Janowski, W. y Frey, N. (2001). Customer data quality and integration: The foundation of successful CRM. Gartner Group report series London: Gartner November 2001.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1997). An Evolutionary Theory of Economic Change, en N. J. Foss (Ed.), *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford: Oxford University Press, 82-102.
- Neufeld, D.J., Dong, L. y Higgins, C. (2007). Charismatic leadership and user acceptance of information technology. *European Journal of Information Systems*, 16(4), 494-510.
- Newburger, E. C. (1999). Computer use in the United States. P20-522, U.S. Dept. of Commerce, Economics and Statistics Administration, U.S. Census Bureau, Washington, D.C.
- Ngai, E. W. T. (2005). Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification. *Marketing intelligence & planning*, 23 (6), 582-605.
- Nicolau, J. L. Y Santa María, M. J. (2013). The effect of innovation on hotel market value.

- International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79.
- Nielsen, S., von Hellens, L. y Wong, S. (2000). The women in IT project: uncovering the pride and prejudices. *Proceedings of the 6th Australian Women and Computing Workshop*, 45-55.
- Nieves, J. y Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (Vol. 2). New York: McGraw-Hill.
- Nunes, P.F. (2003). Collaboration: effective personalization's missing ingredient, in: J.G. Freeland (Ed.), *The Ultimate CRM Handbook*, McGraw-Hill, New York, pp. 126-134.
- Nykamp, M. (2001). *The Customer Differential: The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*, Amacom, American Management Association, New York.
- OCDE (2011). Helping older workers find and retain jobs. *In Pensions at a Glance 2011: Retirement-Income Systems in OECD and G20 Countries*. Paris, France: OECD Publishing, pp. 67-79. Consultado el 11 de octubre de 2014 en [http://dx.doi.org/10.1787/pension\\_glance-2011-8-en](http://dx.doi.org/10.1787/pension_glance-2011-8-en).
- OCDE (2012). *Tendencias y políticas del turismo de la OCDE 2012*.
- O'Connor, P. y Murphy, J. (2004). Research on information technology in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 473-484.
- Oh, H., Kim, B. Y. y Shin, J. H. (2004). Hospitality and tourism marketing: recent developments in research and future directions, *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 425-447.
- Oldroyd, R.G.J.B. (2005). The quest for customer focus. *Harvard Business Review*, 83(4), 92.
- Oliver, C.H. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Olphert, C. W., Damodaran, L. y May, A. J. (2005). Towards digital inclusion – engaging older people in the ‘digital world’. In *Accessible Design in the Digital World Conference 2005*, Dundee, Scotland. Electronic workshops in computing (eWIC). Available online

- at: <http://www.bcs.org/server.php?show1/4ConWebDoc.3825> (accessed 21 September 2006).
- Olsen, M. y Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 111-124.
- O'Malley, L. y Mitussis, D. (2002). Relationships and technology: strategic implications. *Journal of Strategic Marketing*, 10(3), 225-238.
- OMT (2015). Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2015.
- O'Neil, J. M. (1982). Gender-Role Conflict and Strain in Men's Lives: Implications for Psychiatrists, Psychologists, and Other Human-Service Providers. In *Men in Transition: Theory and Therapy*, K. Solomon and N. B. Levy (eds.). Plenum. New York, 5-44.
- Ong, Ch. S. y Lai, J. Y. (2006). Gender differences in perceptions and relationships among dominants of e-learning acceptance. *Computers in Human Behavior*, 22(5), 816-829.
- Ono, H. y Zavodny, M. (2005). Gender differences in information technology usage: a U.S.-Japan comparison. *Sociological Perspectives*, 48 (1), 105-133.
- Ordanini, A. y Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3-23.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Orfila-Sintes, F. (2004). Determinantes de los Tipos de Innovación Tecnológica en la Actividad Hotelera. *Documento de Trabajo 1/2004*, Departament d'Economia de l'Empresa de la Universitat de les Illes Balears.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R. y Martínez-Ros, E. (2005) Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26 (6), 851-865.
- Orfila-Sintes, F. y Mattsson, J. (2009). Innovation behaviour in the hotel industry. *Omega - The International Journal of Management Science*, 37, 380-394.
- Osmond, L. y Wood, A. (2003). The problema of CRM under-delivery, *Total DM*, UK.
- Oxtoby, B., McGuinness, T. y Morgan, R. (2002). Developing organizational change Capability. *European Management Journal*, 20(3), 310-320.

- Özgener, S. e Iraz, R. (2006). Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27, 1356-1363.
- Pai, J. C. y Tu, F.M. (2011). The acceptance and use of customer relationship management (CRM) systems: An empirical study of distribution service industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 38, 579-584.
- Pajares, F. y Valiante, G. (1999). Grade Level and Gender Differences in the Writing Self-Beliefs of Middle School Students. *Contemporary Educational Psychology*, 24, 390-405.
- Pak, R. y McLaughlin, A. (2010). *Designing Displays for Older Adults*. CRC Press, London, UK.
- Pak, R., Price, M.M. y Thatcher, J. (2009). Age-sensitive design of online health information: comparative usability study. *Journal of Medical Internet Research*, 11 (4), e45. <http://dx.doi.org/10.2196/jmir.1220>, 11 pages.
- Pan, S.L. y Lee, J.N. (2003). Using e-CRM for a unified view of the customer, *Communications of the ACM*, 46 (4), 95.
- Pande, R. (2006). Digital divide, gender and the Indian experience in IT. In: *Encyclopedia of Gender and Information Technology*, Trauth, E. (ed.), 191–199. Idea Group Reference, Hershey, PA, USA.
- Parasuraman, A. (1996). Understanding and Leveraging the Role of Customer Service in External, Interactive and Internal Marketing, Presentation del Frontiers in Services Conference, 1996.
- Pardo-del-Val, M., Martinez-Fuentes, C. y Roig-Dobón, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50 (10), 1843-1860.
- Park, J. K.; Yang, S. J. y Lehto, X. (2007). Adoption mobile technology for Chinese Consumers. *Journal of Electronic Commerce Research*. 8 (3), 196–206.
- Parsons. J. E. y Bales, R. F. (1955). *Family: Socialization and Interaction Process*. Free Press. Glencoe. IL.
- Parvatiyar, A. y Sheth, J.N. (2001). Conceptual framework of customer relationship management, in Sheth, J.N., Parvatiyar, A. and Shainesh, G. (Eds), *Customer*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Relationship Management – Emerging Concepts, Tools and Applications, McGraw-Hill, New Delhi, pp. 3-25.
- Pavlou, P. A. y El Sawy, O. A. (2006). From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development. *Information Systems Research*, 17(3), 198-227.
- Pavri, F. N. (1988). An empirical investigation of the factors contributing to microcomputer usage. Ph.D. dissertation. *University of Western Ontario*, London, Canada.
- Payne, A. y Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management, *Journal of Marketing*, 69, octubre, 167-176.
- Payne, A. y Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168.
- Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R. y Klerkx, A. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*, 17(6), 453-471
- Peppers, D. y Rogers, M. (1993). *The One-to-One Future: Building Relationships one Customer at a Time*. New York: Currency Doubleday.
- Peppers, D., Rogers, M. y Dorf, B. (1999). Is your company ready for one to-one marketing? *Harvard Business Review*, 77(1), 151-160.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Piccoli, G. (2008). Information technology in hotel management: a framework for evaluating the sustainability of IT-dependent competitive advantage. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 282-296.
- Piccoli, G., Ahmad, R. e Ives, B. (2001). Web-Based Virtual Learning Environments: A Research Framework and a Preliminary Assesment of Effectiveness in Basic IT Skills Training. *MIS Quarterly*, 25(4), 401-426.
- Piccoli, G. e Ives, B. (2005). IT-Dependent Strategic Initiatives and Sustained Competitive Advantage: A Review and Synthesis of the Literature. *MIS Quarterly*, 29(4), 747-776.
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C. y 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.

- Piccoli, G., Spalding, B.R. e Ives, B. (2001). A Framework for Improving Customer Service through Information Technology: The Customer-service Life Cycle, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(3), 38-45.
- Pikkemaat, B. y Peters, M. (2005). Towards the measurement of innovationda pilot study in the small and medium sized hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3), 89-112.
- Pinazo, F., Salanova, M. y Prieto, D. (1997). Incidencia del tamaño organizacional y el nivel tecnológico sobre la formación continua en la empresa. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 13(1), 65-72
- Pine, J. B. (1993). Mass Customization. The New Frontier of *Business Competition*. Boston: Harvard University Press.
- Pisano, G. P., Bohmer, R. M. J. y Edmondson, A. C. (2001). Organizational differences in rates of learning: evidence from the adoption of minimally invasive cardiac surgery. *Management Science*, 47, 752-68.
- Plouffe, C. R., Hulland, J. S. y Vandenbosch, M. (2001). Research Report: Richness Versus Parsimony in Modeling Technology Adoption Decisions—Understanding Merchant Adoption of a Smart Card-Based Payment System. *Information Systems Research*, 12(2), 208-222
- Plouffe, C.R., Williams, B.C. y Leigh, T.W. (2004). Who's on first? Stakeholder differences in customer relationship management and the elusive notion of "shared understanding". *Journal of Personal Selling Sales Management*, 24(4), 323-338.
- Plude, D. y Hoyer, W. (1985). Attention and Performance: Identifying and Localizing Age Deficits," in *Aging and Human Performance*, N, Charness (ed.), John Wiley & Sons, New York, 47-99.
- Podsakoff, P.M., McKenzie, S.B., Lee, J.J. y Podsakoff, N.P. (2003). *Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies*. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P.M. y Organ, D.W. (1986). *Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects*. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Polo Peña, A.I. y Frías Jamilena, D.M. (2010). The Relationship between Business Characteristics and ICT Deployment in the Rural Tourism Sector. The Case of Spain. *International Journal of Tourism Research*, 12, 34-48.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Porter, E. y Donthu, N. (2006). Using the technology acceptance model to explain how attitudes determine Internet usage: The role of perceived access barriers and demographics. *Journal of Business Research*, 59(9), 999-1007.
- Porter, L. (1963). Job Attitudes in Management: Perceived Importance of Needs as a Function of Job Level. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 141-148.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press.
- Porter, M. (1981). The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6, 609-620.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 137-145.
- Porter, M.E. y Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63, 149-160.
- Powers, T. (1997). *Marketing Hospitality*, 2<sup>a</sup> ed., John Wiley & Sons, New York.
- Purcell, K., Brenner, J., y Rainie, L. (2012). Search engine use 2012. Pew Research Center's Internet and American Life Project. [http://www.pewinternet.org/Reports/2012/Search-Engine-Use-2012/Main-findings\\_Collecting-information.aspx](http://www.pewinternet.org/Reports/2012/Search-Engine-Use-2012/Main-findings_Collecting-information.aspx)
- Puschmann, T. y Alt, R. (2001). Customer relationship management in the pharmaceutical industry, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Science.
- Quesenberry, J. y Trauth, E. (2008). Revisiting career path assumptions: the case of women in the IT workforce. *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS)*, Paris, France, 14-17 December.
- Racherla, P. y Hu, C. (2006). KM for an effective CRM system. *In Paper presented at the Ph.D. research workshop for the 13th international conference (ENTER 2006 - information and communication technologies in tourism 2006) on information*

- technology and travel & tourism*. Lausanne, Switzerland, January 17,
- Radvansky, G.A., Gerard, L.D., Zacks, R.T. y Hasher, L. (1990). Younger and older adults' use of mental models as representations for text materials. *Psychology and Aging*, 5 (2), 209-214.
- Radvansky, G.A., Zacks, R.T. y Hasher, L. (1996). Fact retrieval in younger and older adults: the role of mental models. *Psychology and Aging*, 11 (2), 258-271.
- Rahimi, R. Y Gunlu, E. (2016). Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective. *International Journal of Comtemporary Hospitality Management*, 28(1), 89-112.
- Rai, A., Lang, S. S. y Welker, R. B. (2002). Assessing the validity of IS success models: An empirical test and theoretical analysis, *Information Systems Research*, 31 (1), 50- 69.
- Raman, P., Wittmann, C. y Rauseo, N. (2006). Leveraging CRM for sales: the role of organizational capabilities in successful CRM implementation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (1), 39-53.
- Raub, A.C. (1981). Correlates of computer anxiety in college students, Unpublished doctoral dissertation. University of Pennsylvania.
- Rauch, B. (2013). Top 10 Hospitality Trends for 2014. *4Hoteliers*, <http://www.4hoteliers.com/features/article/8054> (acceso 18 de mayo de 2014).
- Raymond, L. (1987). The presence of end-user computing in small business: An exploratory investigation of its distinguishing organizational and information systems context. *Information Systems and Operational Research*, 25(3), 198-213.
- Rayna, T y Striukova, L. (2009). Luxury without guilt: service innovation in the all-inclusive hotel industry. *Service Business*, 3(4), 359-372
- Reichheld, F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, 74 (2), 56-69.
- Reichheld, F. y Sasser, W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reinartz W, Krafft M y Hoyer WD. (2004). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance, *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Rhodes. S. R. (1983). Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Reviewand Conceptual Analysis, *Psychological Bulletin*, 93 (2), 328-367.
- Ridley, G. y Young, J. (2012). Theoretical approaches to gender and IT: examining some Australian evidence. *Information Systems Journal*, 22, 355-373.
- Rigby, D.K. y Ledingham, D. (2004). CRM done right. *Harvard Business Review*, 82 (11), 118.
- Rigby, D.K., Reichheld, F.F. y Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101.
- Roach, S.S. (1991). Service Under Siege – the Restructuring Imperative. *Harvard Business Review*, 69(5), 82-91.
- Roberts, R. W. (1997). Plaster or Plasticity: Are Adult Work Experiences Associated with Personality Change in Women?. *Journal of Personality*, 65 (2), 205-232.
- Roberts. T. (1991). Gender and the Influence of Evaluations in Self-Assessments in Achievement Settings. *Physhological Bulletin*, 109, 297-308.
- Roberts, M., Liu, R. y Hazard, K. (2005). Strategy, technology and organisational alignment: key components of CRM success. *Journal of Database Marketing&Customer Strategy Management*, Vol. 12 (4), 315-326.
- Roblek, V., Mesko Stok, Z. y Mesko, M. (2016). Complexity of a Sharing Economy for Tourism and Hospitality. *Tourism & Hospitality Industry*, Congress Proccedings, 374-387.
- Rodriguez, P. y Santana, M. (2014). La década prodigiosa: rasgos y efectos de la reconversión hotelera en las regiones turísticas españolas. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 155-165.
- Rogers, E. (1995). Diffusion of Innovations, 4th Ed., Free Press, New York.
- Rogers, R.W. (1975). A protection motivation theory of fear appeals and attitude change. *Journal of Psychology*, 91(5), 93-114.
- Roh, T.H., Ahn, C. K. y Han, I. (2005). The priority factor model for customer relationship management system success, *Expert Systems with Applications*, 28(4), 641-654.
- Romano, N.C. Jr. y Fjermestad, J. (2003). Electronic commerce customer relationship management: A research agenda. *Information Technology and Management*, 4 (2-3), 233-258.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Rosen, L.D. y Maguire, P. (1990). Myths and realities of computerphobia: A meta-analysis. *Anxiety Research*, 3, 175-191.
- Rosen, L. D., Sears, D. C. y Weil, M. M. (1987). Computerphobia. *Behaviour Research Methods, Instruments & Computers*, 19(2), 167-179.
- Rosenkrantz. P., Vogel. P., Bee. H., Broverman, I. y BnDverman, D. M. (1968). Sex-Role Stereotypes and Self-Concepts in College Students. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 2(2), 287-295.
- Rosenthal, R. L. (2008). Older computer-literate women: Their motivations, obstacles, and paths to success. *Educational Gerontology*, 34(7), 610-626.
- Rudawska, I. (2010). Interconnected firms' relationship as a source of a competitive advantage. *Business and Economic Horizons*, 2(2), 7-16.
- Ruiz-Molina, M. E., Gil-Saura, I. y Moliner-Velázquez, B. (2011). Does technology make a difference? Evidence from Spanish hotels, *Service Business*, 5, 1-12.
- Rumelt, R.P. (1991). How much does Industry Matter?, *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Ryals, L. y Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management, *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
- Ryals, L. y Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information enabled relationship marketing, *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 4-27.
- Sabherwal, R., Jeyaraj, A. y Chowa, C. (2006). Information system success: Individual and organizational determinants. *Management Science*, 52(12), 1849-1864.
- Sachs, R., Chrisler, J. C., y Devlin, A. S. (1992) Biographic and Personal Characteristics of Women in Management. *Journal of Vocational Behavior*, 41(1), 89-100.
- Sahadev, S. e Islam, N. (2005). Why hotels adopt ICTs: A study on the ICT adoption propensity of hotels in Thailand. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 391-401
- Sahoo, D. (2011). Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: A comparative Study. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 8(2), 57-70.
- Salthouse, T.A. y Babcock, R.L. (1991). Decomposing adult age differences in working

- memory. *Developmental Psychology*, 27(5), 763-776.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. y Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Sampller, J. L. (1998). Redefining Industry Structure for the Information Age. *Strategic Management Journal*, 19(4), 343-355.
- Sampson, R. C. (2005). Experience effects and collaborative returns in R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 26, 1009-1031.
- San Diego Supercomputer Center (1997) Women in science: A selection of 16 significant contributors (en <https://www.sdsc.edu/ScienceWomen/> el 20 de septiembre de 2014).
- San Martín Gutiérrez, H. y Herrero, A. (2012). Influence of the user's psychological factors on the online purchase intention in rural tourism: Integrating innovativeness to the UTAUT framework. *Tourism Management*, 33(2), 341-350.
- Sancho Pérez, A. y Maset Llaudes, A (2002). Tecnología y nada más: un mal negocio para las empresas turísticas. TURITEC 2002'.
- Sanders, N. R. y Manrodt, K. B. (2003). Forecasting software in practice: use, satisfaction, and performance. *Interfaces*, 33(5), 90-93.
- Santhanam, R. y Hartono, E. (2003). Issues in Linking Information Technology Capabilities to Firm Performance. *MIS Quarterly*, 27(1), 125-153.
- Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S. y Aulakh, P. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358-373.
- Sarmaniontis, C., Assimakopoulos, C. y Papaioannou, E. (2013). *Successful implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurements*. EuroMed Journal of Business, 8 (2), 134-153.
- Sarner, A., Thompson, E., Davies, J., Drakos, N., Fletcher, C., Mann, J., et al. (2011). Magic Quadrant for Social CRM. Gartner (en [www.gartner.com](http://www.gartner.com) el 25 de julio de 2012).
- Schillewaert, N., Ahearne, M.J., Frambach, R. T. y Moenaert, R. K. (2005). The adoption of information technology in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34, 323-336.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Schmitz, J. y Fulk, J. (1991). Organizational Colleagues, Media Richness, and Electronic Mail: A Test of the Social Influence Model of Technology Use. *Communication Research*, 18(4), 487-523.
- Schein, E.H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza&Janes. Barcelona.
- Schmidt, S., Serra, A. y Pizzuti, C. (2008). The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness, *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 504-516.
- Schneider, B. y Bowen, D.E. (1993). The service organization: human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Schoder, D. y Madeja, N. (2004). Is customer relationship management a success factor in electronic commerce?, *Journal of Electronic Commerce Research*, 5(1), 38-53.
- Schwarz, A., Junglas, I.A., Krotov, V. y Chin, W.W. (2004). Exploring the role of experience and compatibility in using mobile technologies. *Information Systems and e-Business Management*, 2, 337-356.
- Scott, C.R. y Rockwell, S.C. (1997). The effect of communication, writing, and technology apprehension on likelihood to use new communication technologies. *Communication Education*, 46(1), 44-62.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2007). *Institutions and Organizations* (3rd Edition). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Seddon, P. B. y Kiew, M. Y. (1994). A partial test and development of the DeLone and McLean model of IS success. *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, 99-110.
- Seddon, P. B. (1997). A respecification and extension of the DeLone andMcLean model of IS success, *Information Systems Research*, 8, 240-253.
- Segarra, A. y Teruel, M. (2014). Young Firms and R&D subsidies in Catalonia. Documents de Treball, 22, CREIP. Universitat Rovira i Virgili.
- Selwyn, N. (2004). The information aged: A qualitative study of older adults' use of information and communications technology. *Journal of Aging Studies*, 18, 369 - 384.
- Shang, S.S.C. y Lin, S.F. (2010). People-driven processes in customer relationship

- management, *The Service Industries Journal*, 30(14), 2441-2456.
- Shedletsky, L. (2012). Undergraduates mentoring older adults: Breaking stereotypes. *Journal of Intergenerational Relationships*, 10(4), 400-414.
- Sheeran, P. (2002). Intention-Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review. In *European Review of Social Psychology*, 2, W. Stroebe and M. Hewstone (eds.), New York: John Wiley & Sons, Ltd., 1-36.
- Shegg, R., Murphy, J. y Leuenberger, R. (2003). Five-star treatment? E-mail customer service by international luxury hotels. *Information Technology and Tourism*, 6, 99-112.
- Sheppard, B. H., Hartwick, J., y Warshaw, P. R. (1988). The Theory of Reasoned Action: A Meta-Analysis of Past Research with Recommendations for Modifications and Future Research. *Journal of Consumer Research*, 15(3), 325-343.
- Sheth, J. (2005). The Benefits and Challenges of Shifting Strategies, *Customer Management*, (MSI conference summary). Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 4-5.
- Shin, D.H. (2009). Towards an understanding of the consumer acceptance of mobile wallet. *Computers in Human Behavior*, 25(6), 1343-1354.
- Siegele, L. (2002). Always-on people: A big part of running a real-time enterprise will be managing relationships, London: The Economist 2002.
- Siemsen, E., Roth, A. y Oliveira, P. (2010). Common Method Bias in Regression Models With Linear, Quadratic and Interaction Effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456-476.
- Sievert, M., Albritton, R. L., Roper, P. Y Clayton, N. (1988). Investigating computer anxiety in an academic library. *Information Technology and Libraries*, 7, 243-252.
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391-413.
- Sigala, M. (2006). Customer relationship management (CRM) evaluation: diffusing CRM benefits into business processes. *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems (ECIS 2004)*.
- Sigala, M., Airey, D., Jones, P. y Lockwood, A. (2004). ICT Paradox Lost? A Stepwise DEA Methodology to Evaluate Technology Investments in Tourism Settings. *Journal of*

- Travel Research*, 43(2), 180-192.
- Siguaw, J.A., Enz, C.A. y Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in US hotels: strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*, 39(2), 192-201.
- Sims, R., Breen, J. y Ali, S. (2002). Small business support: Dealing with the impediments to growth. *Journal of Enterprising Culture*, 10(4), 241-256.
- Sin, L.Y.M, Tse, A.C.B. y Yim, F.H.K. (2005). *CRM conceptualization and scale development*. *European Journal of Marketing* (39), 11/12, 1264-1290.
- Sinde, A., Diéguez, M.I. y Gueimonde, A. (2006). Características empresariales en los establecimientos de turismo rural gallegos. Paper presented at the meeting of the VI Congreso Turismo y Tecnología de la información y las comunicaciones (TURITEC), University of Málaga, October, Málaga, Spain. Available at <http://www.turismo.uma.es/turitec/paginas/actas.htm> (accessed 16 June 2008).
- Sirilli, G. y Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. *Research Policy*, 27, 881-899.
- Sirirak, S., Islam, N. y Khang, D.B. (2011). Does ICT adoption enhance hotel performance?. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(1), 34-49.
- Skitka, L. J. Y Maslach, C. (1996). Gender as Schematic Category: A Role Construct Approach. *Social Behavior and Personality*, 24(1). 53-74.
- Smallbone, D., Cumbres, A., Syrett, S. y Leigh, R. (1999). The single European market and SMEs. A comparison of its effects in the food and clothing sectors in the UK and Portugal. *Regional Studies*, 33, 51-62.
- Smith-David, J., Grabski, S. y Kasavana, M. (1996). The productivity paradox of hotel-industry technology. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(2), 64-70.
- Softdoit (2016). Estado actual y futuro del software en España.
- Soliman, H.S. (2011). Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 166-182.
- Somers, T. M. y Nelson, K. (2001). The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementation. Proceedings of the 34th Hawaii international conference on systems sciences (HICSS-34), January 3-6 Maui, Hawaii.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Sorensen, J. B. y Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45, 81-113.
- Spanos, Y.E. y Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation; contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.
- Spearman, Ch. (1904). General intelligence; objectively determined and measured. *American Journal of Psychology*, 115, 201-292.
- Speier, C. y Morris, M.G. (2003). The Influence of Query Interface Design on Decision-Making Performance. *MIS Quarterly*, 27(3), 397-423.
- Speier, C. y Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98-111
- Srinivasan, R. y Moorman, C. (2005). Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing, *Journal of Marketing*, 69(4), 193-200.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., y Fahey, L. (1998), Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62 (January), 2-18.
- Srivastava, R., Shervani, T. y Fahey, L. (1999). Marketing, business processes and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63, Special Issue, 168-79.
- Stafford, T.F. (2003). Differentiating between adopter categories in the uses and gratifications for Internet services. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(4), 427-435.
- Steel, M., Dubelaar, C. y Ewing, M.T. (2013). Developing customised CRM projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. *Industrial Marketing Management*, 42, 1328-1344.
- Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C. y Stafyla, A. (2003). CRM and customer-centric knowledge management: An empirical research. *Business Process Management*, 9(5), 617-634.
- Stein. A. H. y Bailey, M. M. (1973). The Socialization of Achievement Orientation in Females. *Psychological Bulletin* 80, 345-366.
- Stein, A. y Smith, M. (2009). CRM systems and organizational learning: an exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation

- of the firm in industrial markets, *Industrial Marketing Management*, 38, 198-206.
- Stinchcombe, A.L. (1965). *Social structures and organizations*. In J.G. March. Ed. Handbook of Organizations. Chicago. Rand McNally, 142-193.
- Stockdale, R. (2007). Managing customer relationships in the self-service environment of e-business. *Journal of Vacation Marketing*, 13 (3), 205-219.
- Stoner. C.R. (1987). Distinctive competence and competitive advantage. *Journal of Small Business Management* (April), 33-39.
- Straub, D.W. y Burton-Jones, A. (2007). Veni, vidi, vici: breaking the TAM logjam. *Journal of the Association of Information Systems*, 8 (4), 223-229.
- Straub, D. W. y Watson, R. T. (2001). Research Commentary: Transformational Issues in Researching IS and Net-Enabled Organizations. *Information Systems Research*, 12 (4), 337-345.
- Strauss, J. y Frost, R. (2008). *E-marketing*. Prentice Hall, New York
- Stringfellow, A., Nie, W., y Bowen, D.E. (2004). CRM: Profiting from understanding customer needs. *Business Horizons*, 47 (5), 45.
- Su, C. S. y Sun, L. H. (2007). Taiwan's hotel rating system: a service quality perspective. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (4), 392-401.
- Su, C. T., Chen, Y. H. y Sha, D.Y. (2006). Linking innovative product development with customer knowledge: A data-mining approach. *Technovation*, 26 (7), 784-795.
- Such Devesa, M.J. y Mendieta Peñalver, L.F. (2013). *Size, efficiency and productivity in the Spanish hotel industry-independent properties versus chain-affiliated hotels*. *Tourism Economics*, 19 (4), 801-809.
- Sullivan, P. y Kang, J. (1999). Quick response adoption in the apparel manufacturing industry: Competitive advantage of innovation. *Journal of Small Business Management*, 37, 1-13.
- Sun, B. (2006). Invited commentary: Technology innovation and implications for customer relationship management. *Marketing Science*, 25 (6), 594-597.
- Sun, H. y Zhang, P. (2006). The role of moderating factors in user technology acceptance. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64, 53-78.
- Sun, X.J.; Han, X; Wang, X.Y. y Han, X. (2010). Research and Exploration on CRM System

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Innovation Acceptance Based on UTAUT Model. *Proceedings of 2010 International Conference on Information Technology and Industrial Engineering, Iy II*, 1021-1024.
- Sundaram, S., Schwarz, A. y Jones, E. (2007). Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 101-112.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. y Sorensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36, 88-106.
- Sundin, L., Bildt, C., Lisspers, J., Hochwalder, J. y Setterlind, S. (2006). Organisational factors, individual characteristics and social support: What determines the level of social support. *Work*, 27, 45-55.
- Sunil, S. e Islam, N. (2005). Why hotels adopt ICTs: a study on the ICT adoption propensity of hotels in Thailand. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4/5), 391-402.
- Sutton, S. (1998). Predicting and Explaining Intentions and Behavior: How Well Are We Doing?. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (15), 1317-1338.
- Swift, R.S. (2001). Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies. *Prentice Hall PTR*, Upper Saddle River, NJ .
- Symeonidis, G. (2003). Comparing Cournot and Bertrand Equilibria in a Differentiated Duopoly with Product R&D. *International Journal of Industrial Organization*, 21 (1), 39-55.
- Szajna, B. (1996). Empirical Evaluation of the Revised Technology Acceptance Model. *Management Science*, 42(1), 85-92.
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. y Varadarajan, R. (1993). An analysis of the market share profitability relationship. *Journal of Marketing*, 57, 1-18.
- Tabak, F. y Barr, S.H. (1999). Propensity to adopt technological innovations: the impact of personal characteristics and organizational context. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(3/4), 247-270.
- Taga, H., Gaspari, A. y Vukaj, H. (2011). Implementation of Customer Relationship Management in Albania Travel Industry: Its Overall Impact on Performance. *Journal of Marketing and Management*, 2(1), 51-60.
- Tan, X., Yen, D.C. y Fang, X. (2002). Internet Integrated Customer Relationship

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Management. *The Journal of Computer Information Systems*, (42), 3, 77-83.
- Tang, J. T. E. y Chiang, C. (2009). Towards an understanding of the behavioral intention to use mobile knowledge management. *Information Science and Applications*, 6 (9), 1601-1613.
- Tanzer, M. D'Alfonso, S., Petherbridge, L., Pickett, G., Pritchard, A. y Tan, A. (2016). What Brexit might mean for UK travel. *ABTA, The Travel Association&Deloitte*.
- Tams, S., Grover, V. y Thatcher, J. (2014). Modern information technology in an old workforce: Toward a strategic research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 23, 284-304.
- Taylor, M. C. y Hall, J. A. (1982). Psychological Androgyny: Theories, Methods, and Conclusions. *Psychological Bulletin*, 92, 347-366.
- Taylor, S. y Todd, P. A. (1995a). Assessing IT Usage: The Role of Prior Experience. *MIS Quarterly*, 19(2), 561-570.
- Taylor, S. y Todd, P. A. (1995b). Understanding Information Technology Usage: A Test of Competing Models. *Information Systems Research*, 6(4), 144-176.
- Taylor, W. A. (2004). Computer-mediated knowledge sharing and individual user differences: an exploratory study. *European Journal of Information Systems*, 13, 52-64.
- TDWI Report. (2008). TDWI industry study 2008, The Data Warehousing report series. The Data Warehousing Institute.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7) 509-533.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13) 1319-1350.
- Teo, T.S.H., Devadoss, P. y Pan, S.L. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision Support Systems*, 42, 1613-1627.
- Teo, T.S.H., Lim, V.K.G. y Lai, R.Y.C. (1999). Intrinsic and extrinsic motivation in Internet usage. *OMEGA International Journal of Management Science*, 27(1), 25-37.
- Terzis, V. y Economides, A.A. (2011). Computer based assesment: Gender differences in

- perceptions and acceptance. *Computers in Human Behaviour*, 27, 2108-2122.
- Thakur, R., Summey, J.H. y Balasubramanian, S.K. (2006). CRM as strategy: avoiding the pitfall of tactics, *Marketing Management*, 16(2), 147-154.
- Thatcher, J. B., y Perrewe, P. L. (2002). An empirical examination of individual traits as antecedents to computer anxiety and computer self-efficacy. *Management Information Systems Quarterly*, 26, 381-396.
- Thatcher, J.B., Zimmer, J.C. Gundlach, M.J. y Mcknight, D.H. (2008). Internal and External Dimensions of Computer Self-Efficacy: An Empirical Examination. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(4), 628-644.
- Thomadsen, R. y Rhee, K. E. (2007). Costly Collusion in Differentiated Industries. *Marketing Science*, 26(5), 660-665.
- Thomke, S. y Kuemmerle, W. (2002). Asset accumulation, interdependence and technological change: evidence from pharmaceutical drug discovery. *Strategic Management Journal*, 23, 619-35.
- Thompson, E. y Sarner, A. (2009). Key issues for CRM strategy and implementations. Gartner research report series, Gartner research.
- Thompson, R.L., Higgins, C.A. y Hoiwell, J.M. (1991). Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization. *MIS Quarterly*, 15(1), 125-143
- Thompson, R. L., Higgins, C. A. y Howell, J. M. (1994). Influence of Experience on Personal Computer Utilization: Testing a Conceptual Model. *Journal of Management Information Systems*, 11(1), 167-187.
- Tian, J y Wang, S. (2014). Signaling Service Quality via Website e-CRM Features: More Gains for Smaller and Lesser Known Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, DOI: 10.1177/1096348014525634.
- Tippins, M. J. y Sohi, R. S. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?, *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.
- Todman, J. y Monaghan, E. (1994). Qualitative Differences in Computer Experience, Computer Anxiety, and Students' Use of Computers: A Path Model. *Computers in Human Behavior*, 10(4), 529-539.
- Torkzadeh, G. y Van Dyke, T.P. (2001). Development and validation of an Internet self-efficacy scale. *Behaviour&Information Technology*, 20(4), 275-280.

- Trainor, K. J. (2012). Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32 (3), 317-331.
- Trainor, K.J., Andzulis, J.M., Rapp, A. y Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67, 1201-1208.
- Trauth, E. (2002). Odd girl out: an individual differences perspective on women in the IT profession. *Information Technology and People*, 15, 98-118.
- Trauth, E. (2006). Theorizing gender and information technology research using the individual differences theory of gender and IT. *The Encyclopedia of Gender and Information Technology*, 1154- 1159. Idea Group Publishing, Hershey, PA, USA.
- Trauth, E., Quesenberry, J. y Huang, H. (2008). A multi-cultural analysis of factors influencing career choice for women in the *information technology workforce*. *Journal of Global Information Management*, 16, 1-23.
- Trauth, E., Quesenberry, J. y Huang, H. (2009). Retaining women in the US IT workforce: theorizing the influence of organizational factors. *European Journal of Information Systems*, 18, 476-497.
- Trauth, E., Quesenberry, J. y Morgan, A. (2004). Understanding the under representation of women in IT: toward a theory of individual differences. *Proceedings of the ACM SIGMIS Computer Personnel Research Conference*, Weisband, S. P. (ed.), 114-119. Association for Computing Machinery (ACM), Tucson, AZ, USA.
- Triandis, H.C. (1977). *Interpersonal Behavior*, Brooke/ Cole, Monterey, CA.
- Triandis, H.C. (1980). Values, attitudes and interpersonal behavior. Ed. H.E. Howe. Nebraska, *Symposium on Motivation. Beliefs, Attitudes and Values*. Lincoln, University of Nebraska Press, 195-259.
- Trumbo, D. A. 1961 . Individual and group correlates of attitudes toward work-related change. *Journal of Applied Psychology*, 45(5) , 338-344.
- Tsai, H., Song, H.Y y Wong, K.K. F. (2009) Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 26(5/6), 522-546.
- Urtasun, A. y I. Gutiérrez (2001). Location strategy and service positioning. Evidence from the spanish hotel industry. *Founding Conference of the European Academy of*

- Management: European Management Research. Trends and Challenges.* (April). Barcelona, Spain.
- Vallerand, R.J. (1997). Toward a Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271-360.
- Van der Kaay, C. D. y Young, W. (2012). Age-related differences in technology usage among community college faculty. *Community College Journal of Research and Practice*, 36(8), 570-579.
- Van Volkom, M., Stapley, J. C., y Malter, J. (2013). Use and perception of technology: Sex and generational differences in a community sample. *Educational Gerontology*, 39, 729-740.
- Venkataraman, S. y Low, M.B. 1994. The effects of liabilities of age and size on autonomous sub-units of established firms in the steel distribution industry. *Journal of Business Venturing*, 9(3),189-204.
- Venkatesh, V. (1999). Creation of Favorable User Perceptions: Exploring the Role of Intrinsic Motivation. *MIS Quarterly*, 23(2), 239-260.
- Venkatesh, V. y Davis, F. D. (1996). A Model of the Antecedents of Perceived Ease of Use: Development and Test. *Decision Sciences*, 27(3), 451-481.
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information Systems Research*, 11(4), 342-365
- Venkatesh, V. y Davis, F.D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 45(2), 186-204.
- Venkatesh, V. y Morris, M.G. (2000). Why Don't Men Ever Stop to Ask for Directions? Gender, Social Influence, and Their Role in Technology Acceptance Model and Usage Behaviour. *MIS Quarterly*, 24(1), 115-139.
- Venkatesh, V., Morris, M. y Ackerman, P. (2000). A longitudinal field investigation of gender differences in individual technology adoption decision making processes. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 83, 33-60.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. y Davis, F.D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Venkatesh, V. y Speier, C. (1999). Computer technology training in the workplace: a

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- longitudinal investigation of the effect of mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(1), 1–28.
- Venkatesh, V., Sykes, T.A. y Venkatraman, S. (2014). Understanding e-Government portal use in rural India: role of demographic and personality characteristics. *Information Systems Journal*, 24, 249–269.
- Venkatesh, V., Thong, J.Y.L. y Xu, X (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.
- Verhoef, P.C. y Langerak, F. (2002). Eleven misconceptions about customer relationship management, *Business Strategy Review*, 13(4), 70–76.
- Verhoef, P.C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development, *Journal of Marketing*, 67, 30-45.
- Verma, R. (2010). Customer Choice Modeling in Hospitality Services: A Review of Past Research and Discussion of Some New Applications, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 51(4), 470-478.
- Verma, R. y Plaschka, G. (2003). Customer-choice Modeling: Reflections, Advances and Managerial Implications, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 156-165.
- Viada-Stenger M.C., Balbastre-Benavent, F. y Redondo-Cano, A.M. (2010). The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard. The case of hotel sector, *Service Business*, 4(3-4), 177–196.
- Vician, C. y Brown, L.R. (2002-2003). Investigating Computer Anxiety and Communication Apprehension as Performance Antecedentes in a Computing-Intensive Learning Environment. *Journal of Computer Information Systems*, 42(2), 51-57.
- Vickery, S.K., Jayaram, J., Droge, C. y Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21(5), 523–539.
- Vila, M., Enz, C.A. y Costa, G. (2012). Innovative Practice in the Spanish Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 75-85.

- Vogt, C.A. (2011). Customer Relationship Management in Tourism: Management Needs and Research Applications, *Journal of Travel Research*, 50(4), 356-364.
- Vorhies, D. W. y Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 69(January), 80-94.
- Wade, J. (1996). A communication-level analysis of sources and rates of technological variation in the microprocessors market. *Academy of Management Journal*, 39, 1218-1244
- Wade, M. y Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: review, extension and suggestion for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107-142.
- Walker, G. (2007). *Modern Competitive Strategy* (2nd ed.). McGraw-Hill/Irwin. Boston.
- Walsh, I., Kefi, H. y Baskerville, R. (2010). Managing culture creep: toward a strategic model of user IT culture. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(4), 257-280.
- Walsham, G. (1993). *Interpreting Information Systems in Organizations*, Wiley, Chichester, England.
- Wang, X. L. (2012). Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management, *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 864-874.
- Wang, Y. y Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities. Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115-129.
- Wang, W., Li, X. y Hsieh, JJPA (2011). The contingent effect of personal IT innovativeness and IT self-efficacy on innovative use of complex IT. *Behaviour&Information Technology*, 32(11), 1105-1124.
- Wang, H. y Wang, S. (2010). Predicting mobile hotel reservation adoption: Insight from a perceived value standpoint, *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 598-608.
- Wang, H., & Wang, S. (2010). User acceptance of mobile internet based on the unified theory of acceptance and use of technology: Investigating the determinants and gender differences. *Social Behavior and Personality*, 38(3), 415-426.
- Warshaw, P. R. (1980). A New Model for Predicting Behavioral Intentions: An Alternative to

- Fishbein. *Journal of Marketing Research*, 17(2), 153-172.
- Wattal, S., Racherla, P. y Mandviwalla, M. (2010). Network externalities and technology use: a quantitative analysis of intraorganizational blogs. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 145-174.
- Wayland, R.E. y Cole, P.M. (1997). *Customer connections: New strategies for growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56(October), 1-17.
- Webster, J. y Hackley, P. (1997). Teaching effectiveness in technology-mediated distance learning. *Academy of Management Journal*, 40(6), 1282-1309.
- Webster, J. y Martocchio. J. (1992). Microcomputer playfulness: development of a measure with workplace implications. *MIS Quarterly*, 16(2), 201-226.
- Weick, K.E. y Westley, F. (1996). Organizational Learning: Affirming an Oxymoron, in Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy and Walter R. Nord (eds) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Weil, M. y Rosen, L. (1995). The psychological impact of technology from a global perspective: a study of technological sophistication and technophobia in university students from twenty-three countries. *Computers in Human Behavior*, 11, 95-133.
- Weiner, B. (1980). *Human Motivation*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and demotion. *Psychology Review*, 92(4), 548-573.
- Weller, L., Shiomi. A. y Zimont, G. (1976). Birth Order, Sex, and Occupational Interest. *Journal of Vocational Behavior*, 8, 45-50.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- White, J. y Weatherall, A. (2000). A grounded theory analysis of older adults and information technology. *Educational Gerontology*, 26, 371 - 386.
- Wigfield, A., Eccles, J., Maclver, D., Reuman, D. y Midgley, C. (1991). Transitions at early adolescence: Changes in children's domain-specific self-perceptions and general self-esteem across the transition to junior high school. *Developmental Psychology*, 27, 552-565.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Wilfong, J. D. (2006). Computer anxiety and anger: the impact of computer use, computer experiences, and self-efficacy beliefs. *Computers in Human behaviour*, 22, 1001 – 1011.
- Wilson, H., Daniel, E. y McDonald, M. (2002). Factors for success in customer relationship management systems. *Journal of Marketing Management*, 18(1/2), 193–219.
- Williams. J. E. y Best. D. L. (1982). *Measuring Sex Stereotypes: A Thirty-Nation Study*. Sage. Beverly Hills. CA.
- Williams, M. D., Rana, N.P. y Dwivedi, Y.K. (2015). The unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): a literatura review. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(3), 443-488.
- Williams, S. (1994). Technophobes victims of electronic progress. *Mobile Register*, 9E.
- Williamson, O. (1991). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, 12 (Winter Special Issue), 75-94.
- Winter, S.G. (2003) Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, Special Issue, 991-995.
- Wixom, B.H. y Todd, P.A. (2005). A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance. *Information Systems Research*, 16(1), 85–102.
- Wong, P. T. P., Kettlewell, G., y Sproule, C. F. (1985) On the Importance of Being Masculine: Sex Role, Attribution, and Women's Career Achievement. *Sex Roles*, 12 (7/8), 757-769.
- Woodrow, J.E.J. (1991). A Comparaison of Four Computer Attitude Scales. *Journal of Educational Computing Research*, 7, 165-187.
- World Travel & Tourism Council (2016). *Travel&Tourism. Economic Impact 2016*. Spain.
- Wright, P., Smart, D., y McMahan, G. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38 (4),1052–1074.
- Wu, C. y Young, A. (2003). Factors resulting in successes and failures for small businesses in the Small Business Institute Program at Syracuse University. *Economic Development Quarterly*, 17(2), 205-211.
- Wu, H.C.E., Law, R. Y Jiang, B. (2013). Predicting Browsers and Purchasers of Hotel Websites: A Weight-of-Evidence Grouping Approach. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54

- (1), 38-48.
- Wu, J. (2008). Customer relationship management (CRM) implementation in China: a case study of legend group. *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II*, 255, 1441-1447
- Wu, J. y Lederer, A. (2009). A meta-analysis of the role of environment- based voluntariness in IT acceptance. *MIS Quarterly*, 33(2), 419-432.
- Wu, S.I. y Chen, J.H. (2012). Comparison between hotels and motels using CRM effect model - An empirical study in Taiwan, *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1254-1263.
- Wu, S.I. y Li, P.C. (2011). The relationship between CRM, RQ and CLV base on different hotel preferences, *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 262-271.
- Wu, S.I. y Lu, C.L. (2012). The relationship between CRM, RM and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan, *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285.
- Xiong, L., King, C., y Hu, C. (2014). Where is the love? Investigating multiple membership and hotel customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 572-592.
- Xue, L., Ray, G. y Sambamurthy, V. (2012). Efficiency or Innovation: How Do Industry Environments Moderate the Effects of Firms' IT Asset Portfolios. *MIS Quarterly*, 36(2), 509-528.
- Yi, M.Y. y Davis, F.D. (2003) Developing and Validating an Observational Learning Model of Computer Software Training and Skill Acquisition. *Information Systems Research*, 14(2), 146-169.
- Yim, F.H.K. (2002). CRM orientation: conceptualization and scale development, Master's thesis, Chinese. University of Hong Kong, Shatin.
- Yim, F.H.K., Anderson, R.E. y Swaminathan, S. (2004). Customer relationship management: its dimensions and effect on customer outcomes, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24, 263-278.
- Yong Kim, B. y Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65-71.
- Yoo, M., Lee, S. y Bai, B (2011). Hospitality marketing research from 2000 to 2009:

- Topics, methods, and trends, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 517 – 532.
- Young, B. (2000). Gender differences in student attitudes toward computers. *Journal of Research on Computing in Education*, 33(2) 204-217.
- Zablah, A.R., Bellenger, D.N. y Johnston, W.J. (2004a). Customer relationship management implementation gaps. *Journal of personal Selling & Sales Management*, Vol. 24(4), 279-95.
- Zablah, A.R., Bellenger, D.N. y Johnston, W.J. (2004b). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, 475-489.
- Zahay, D. y Griffin, A. (2002). Are customer information systems worth it? Results from B2B services. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Zahay, D., Griffin, A. y Fredericks, E. (2004). Sources, uses, and forms of data in the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 657–666.
- Zahra, S. A. y George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27, 185–203.
- Zaltman, G. y Duncan, R. (1977) *Strategies for Planned Change*, New York: Wiley.
- Zaltman, G., Duncan, R. y Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. Wiley and Sons, New York, NY.
- Zeithaml, V.A. y Bitner, M. J. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, 2E, McGraw-Hill.
- Zekanovic-Korona, L. y Grzunov, J. (2014). Evaluation of shared digital economy adoption: Case of Airbnb. *Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)*, 37th International Convention on, Opatija, 1574-1579.
- Ziefle, M. y Bay, S. (2005). How older adults meet complexity: aging effects on the usability of different mobile phones. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 375–389.
- Zikmund, W. G., McLeod, R. J. y Gilbert, F. W. (2003). *Customer relationship management. Integrating marketing strategy and information technology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Zimmer, Z. y Chappell, N. L. (1999). Receptivity to new technology among older adults,

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*Disability and Rehabilitation*, 21, 222 – 230.

Zineldin, M. (1999). Exploring the common ground of total relationship management (TRM) and total quality management (TQM). *Management Decision*, 37(9), 719-728.

Zmud, R.W. (1984). An examination of push-pull theory applied to process innovation in knowledge work. *Management Science*, 30(6), 727-738.