



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**CRM Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE LOS HOTELES DE
4 ESTRELLAS DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE -
2016**

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

Bach. VALLE DELGADO ELVA ESTHER

Bach. VILLALOBOS SAMILLÁN JUANA LISBETH

ASESOR

DR. MAURO ADRIEL RIOS VILLACORTA

LAMBAYEQUE – PERÚ

2017

**CRM Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE LOS
HOTELES DE 4 ESTRELLAS DEL DEPARTAMENTO
DE LAMBAYEQUE - 2016**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

Bach. VALLE DELGADO ELVA ESTHER

Bach. VILLALOBOS SAMILLÁN JUANA LISBETH

ASESOR

DR. MAURO ADRIEL RIOS VILLACORTA

LAMBAYEQUE – PERÚ

2017

CRM Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE LOS HOTELES DE 4 ESTRELLAS DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE -2016

PRESENTADO POR:

Bach. Elva Esther Valle Delgado
AUTORA

Bach. Juana Lisbeth Villalobos Samillán
AUTORA

Dr. Mauro Adriel Ríos Villacorta
ASESOR

APROBADO POR:

Lic. Adm. Gerardo Gaspar Deza Malca
PRESIDENTE

Dr. Elmer Americo Silva Romero
SECRETARIO

Lic. Adm. Marco A. Capristán Campos
VOCAL

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía espiritual, el que me da la salud y sobre todo me da fuerza para seguir adelante y no desmayar ante los obstáculos para cumplir mis metas y sueños.

A mi amada madre Ofelia Delgado Rufasto por ser mi luz y mi fortaleza ante cualquier adversidad, por ser mi ejemplo y modelo a seguir porque con sus sacrificios, valor y gran amor puedo vencer cualquier prueba. Gracias a todo lo que me ha dado hace en mí dar cada día lo mejor.

A mi amado padre Jorge Anibal Valle Banda que desde el cielo es mi ángel, por ver en mí su orgullo y motivarme a siempre dar lo mejor, que su mayor herencia está dando frutos con su amor y dedicación. Por ver a la educación un mejor futuro para la sociedad y educarme con esos principios.

A mi amada y adorada hija Daphne Eliane Gastelo Valle que es mi mayor motivación, mi ilusión, que llena mis días de dulzura y amor, me hace dar gracias a la vida y a Dios por la mejor y maravillosa experiencia que tan solo con su existencia hace de mí buscar ser una mejor persona, de seguir creciendo para darle los valores y el amor que la inspiren a luchar por sus sueños.

A mi amado y adorado Andres Enrique Gastelo Castañeda por ser mi compañero de vida que día a día me demuestra ser quien Dios eligió para lograr juntos hacer de nuestras metas un mismo sueño, por su gran amor, su comprensión, dedicación y sacrificio para permanecer siempre a nuestro lado, por hacerme creer en el verdadero significado de amar y hacerme feliz cada día.

A mi amado hermano Jorge Anibal Valle Delgado porque siempre fue quien me cuidó y protegió a quien siempre he admirado y he destacado por su gran corazón, su inteligencia y su empatía, me inspira a seguir sus pasos y apoyarnos ante cualquier adversidad.

A mi amada Pía que me acompaña desde el cielo, que con su presencia hizo de mí una mejor persona y me demostró que cuando uno se propone hacer algo con el corazón siempre se consigue.

A mi querida madrina Celinda Huamán por su presencia en mi vida y sus sabios consejos, por su gran cariño y ser como una segunda madre, por estar siempre pendiente de mis pasos y logros.

A mis queridos suegros Antero Gastelo Q. y Raquel Castañeda M. por apoyarme y demostrarme su gran aprecio y consideración haciéndome sentir una integrante de su familia, por sus palabras de aliento y sus consejos en momentos difíciles y compartir momentos gratos.

A mi familia, mis tíos Aníbal Valle Gonzáles, Ana María Valle G., Luisa Valle G.; Miltón Rojas H. y Luz Díaz, Melanie Zúñiga, Natali Maza M., Frank Galán C., Claudia Valdivia R., Diana Bernal Y., Sofía De La Piedra G., Lisbeth Villalobos S. que durante el trayecto de mi vida me hicieron parte de su hogar me apoyaron para poder alcanzar mi realización personal y profesional.

“El éxito no está en la educación conformista y limitada de las escuelas y universidades, está en la decisión de dejar de ser seguidores para ser líderes en la expansión de nuestros conocimientos, aprender a leer la información entre líneas y jamás resignarnos.”

Elva Esther Valle Delgado.

Dedicatoria

A Dios, por haberme permitido llegar a concluir mis estudios universitarios brindándome salud y sabiduría, por fortalecer mi corazón y darme su infinito amor, por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi compañía durante todo el periodo de estudio para lograr mis objetivos.

A mi madre Cecilia Samillán Soplapuco, por haberme apoyado en todo momento, por creer en mí, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, por sus consejos, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación tanto académica como de la vida, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, y por su gran amor. Mamá gracias por todo, éste logro te lo debo a ti. Te amo con mi vida.

A mi padre Luis Villalobos Rioja, por su apoyo incondicional, su plena confianza en mis capacidades, por la motivación que me permitieron culminar con mi etapa profesional y que me ayudan cada día a plantearme nuevos retos de los cuales me ha enseñado a tener totalmente la seguridad de que puedo superarlos.

A mis abuelos, Mi abuelo Manuel Samillán Bardales por su gran apoyo y el amor incondicional que me ha llevado a esforzarme cada día para llegar a ser una persona de bien, por enseñarme que cuando se trabaja arduamente puedes lograr todo lo que te propones. A mi abuela Jacoba Soplapuco que me ha mostrado el camino correcto a seguir para convertirme en una gran persona y profesional, por demostrarme que las mujeres podemos lograr todo lo que nos hemos propuesto y que tenemos ese gran don de perseverancia.

A mi novio Junior Delgado Farro, por ser comprensivo y apoyarme en cada objetivo que me propongo, por mostrarme la gran confianza en mis habilidades y capacidades, por decirme que soy la mejor en todo, que ha conllevado en esforzarme cada día más para poder realizar las cosas totalmente bien, por hacerme soñar y querer llegar al éxito juntos, por compartir momentos de alegría en la época universitaria y por mostrarme que siempre contaré con él. Te amo inmensamente mi amor.

A mis familiares, Nicolás Samillán, Marlene Samillán y amigas; Elva Valle, Alexandra Delgado, Sofía de la Piedra, Yessenia Ventura, Isolina Muro, Sheyla Timaná , por ser parte de mi vida, brindarme sus consejos y motivarme a alcanzar mis metas personales y profesionales.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar” - Thomas Chalmers

Juana Lisbeth Villalobos Samillán

Agradecimientos

Agradecemos a Dios quien nos dio la oportunidad de reunirnos en esta prestigiosa Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, el cual ha guiado nuestro camino en la vida universitaria.

Deseamos expresar nuestra gratitud a nuestro asesor, el Dr. Adriel Ríos Villacorta por ser nuestra guía en el camino de la sabiduría, por su apoyo, paciencia y el conocimiento compartido, que ha logrado el poder culminar nuestros estudios con éxito.

Asimismo, debemos destacar el apoyo de Grace Serrano (Responsable del departamento de Marketing del Hotel Casa Andina Select Chiclayo), Ronald Villacorta (Gerente del Hotel Casa Andina Select Chiclayo), Carlos Fernández (Responsable del departamento de Marketing del hotel Costa del Sol), Karen Renzzo (Responsable del departamento de Marketing de WinMeier Hotel & Casino) y Carmen Moyano (Sunec Hotel Boutique) de los hoteles en investigación que nos brindaron la ayuda necesaria para poder llevar acabo el desarrollo de la misma.

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo determinar la relación del CRM con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque. Para la recolección de la información se usó un cuestionario de 37 preguntas para los clientes externos y una guía de entrevista de 24 preguntas para responsables del departamento de marketing de los hoteles. El diseño que se utiliza es no experimental de tipo descriptivo correlacional. Además para comprobar la hipótesis se utilizó la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman. Los principales hallazgos fueron que el CRM tiene una mayor relación con la dimensión lealtad (valor Rho: 0,650) y una menor relación con la dimensión confianza (valor Rho: 0,600) de la variable fidelización de clientes; mientras que las dimensiones del CRM que mayor relación con la variable fidelización de clientes tienen son la dimensión tecnología y la dimensión gestión del conocimiento con un valor Rho de 0,628 y 0,627 respectivamente. Se concluye que el CRM si se relaciona positiva y significativamente con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque, ya que el valor Rho Spearman fue de 0,659, en consecuencia su resultado fue una correlación positiva moderada; la utilización del CRM en los hoteles de 4 estrellas fue considerada como adecuado por el 38% de los clientes y como muy adecuado por 35% de los mismos. Asimismo, la Fidelización de clientes fue calificada como buena por el 29% de los clientes y muy buena (44%), según el 73% de los clientes.

Palabras claves: CRM, fidelización de clientes, hotel de 4 estrellas.

Abstract

This present research have to objective determines the relation of the CRM in the loyalty customer's of the 4 stars hotels in the department of Lambayeque. For the collection of the information was used a questionnaire of 37 questions for the external customers and an interview guide of 24 questions to managers of the marketing department of the hotels. The design used is non-experimental descriptive correlational type. In addition, we used the statistical test of correlation of Spearman's Rho to testing the hypothesis. The main findings were that CRM has a greater relationship with the loyalty dimension (Rho value: 0.650) and a lower relation with the trust dimension (Rho value: 0.600) of customer's loyalty variable; while the dimensions of the CRM that are most related to customer's loyalty are technology dimension and knowledge management dimension with a Rho value of 0.628 and 0.627 respectively. It is concludes that the CRM is positively and significantly related to the loyalty of the clients of the four-star hotels in the department of Lambayeque, since the Rho Spearman value was 0.659, consequently its result was a moderate positive correlation; The use of CRM in 4-star hotels was considered adequate by 38% of customers and as appropriate by 35% of them. Likewise, customer's loyalty was rated as good by 29% of customers and very good (44%), according to 73% of customers.

Keywords: CRM, Customer's loyalty, 4 star hotel.

Índice

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Introducción.....	2
1.2. Planteamiento del Problema	4
1.3. Formulación del Problema.....	7
1.3.1. Problema general.	7
1.3.2. Problemas específicos.	7
1.4. Objetivos de la Investigación	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos.	8
1.5. Justificación	9
1.6. Utilidad de la Investigación.....	11
1.7. Limitaciones de la Investigación	11
1.8. Hipótesis	12
1.8.1. Hipótesis General.....	12
1.8.2. Hipótesis Específicas.	12
1.9. Declaración de Variables.....	13
1.9.1. Variables de la investigación.	13
1.9.2. Operacionalización de las variables.....	14
1.10. Términos de la investigación.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes del Problema	19
2.1.1. A nivel Internacional.	19
2.1.2. A nivel Nacional.	22
2.1.3. A nivel Local.	25
2.2. Customer Relationship Management (CRM)	26
2.2.1. Evolución del Marketing Transaccional al Marketing Relacional.	26
2.2.2. Marketing Relacional y CRM.....	30
2.2.3. Objetivos principales de CRM.....	38
2.2.4. Componentes de un CRM.....	40
2.2.5. Beneficios de un CRM.....	41
2.2.6. Fases de implementación de la Filosofía CRM.	42
2.2.7. Cadena de valor de CRM.....	43
2.2.8. Categorías del CRM.....	43
2.2.9. Estrategias de CRM en el Sector Hotelero.	46
2.2.10. Modelo de medida del CRM.....	46
2.3. Fidelización de Clientes.....	52
2.3.1. Definición de fidelización.....	52
2.3.2. Enfoques de la Fidelización.....	54
2.3.3. Factores fundamentales para la fidelización.....	54
2.3.4. Importancia de fidelización.	55
2.3.5. Ventajas de la fidelización.....	56
2.3.6. Estrategias de fidelización en los hoteles.	57
2.3.7. Evaluación de la Fidelización.....	61
2.4. Análisis del sector hotelero de 4 estrellas.....	65
2.4.1. Turismo.....	65
2.4.2. Descripción del sector hotelero.....	65
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	74
3.1. Diseño de la investigación.....	75

3.1.1. Alcance descriptivo correlacional.....	75
3.2. Población y Muestra	76
3.2.1. Población.	76
3.2.2. Muestra.	77
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	79
3.3.1. Técnicas de recolección de datos.....	79
3.3.2. Instrumentos de recolección de datos.	80
3.4. Técnicas estadísticas de análisis de datos	81
3.4.1. Técnica de procesamiento de datos.	81
3.4.2. Técnica de análisis de datos.....	81
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	82
4.1. Presentación de Resultados.	83
4.1.1. Situación actual del CRM en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.	89
4.1.2. Situación actual de la fidelización de los clientes en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.	99
4.1.3. Nivel de relación del CRM con la Fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.	103
4.1.4. Relación de la dimensión Orientación al cliente con la variable Fidelización de clientes.....	104
4.1.5. Relación de la dimensión Gestión del conocimiento con la variable Fidelización de clientes.....	105
4.1.6. Relación de la dimensión Comunicación organizacional con la variable Fidelización de clientes.....	106
4.1.7. Relación de la dimensión tecnología con la variable fidelización de clientes.....	107
4.1.8. Relación de la variable CRM con la dimensión satisfacción de los clientes.....	108
4.1.9. Relación de la variable CRM con la dimensión confianza de los clientes.	109
4.1.10. Relación de la variable CRM con la dimensión lealtad de los clientes.....	110
4.1.11. Propuesta de un plan de CRM para optimizar la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.....	112
4.2. Discusión de Resultados.....	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
Conclusiones	128
Recomendaciones.....	130
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
ANEXOS	137

Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables de la investigación	14
Tabla 2. Aproximación al concepto de CRM.....	36
Tabla 3. Componentes del CRM.....	40
Tabla 4. Conceptos de Fidelización	53
Tabla 5. Categorización de los hospedajes	66
Tabla 6. Evolución de las pernoctaciones a los establecimientos de hospedajes Enero 2015 - Septiembre 2016 (en miles)	67
Tabla 7. Evolución de la oferta de los establecimientos de hospedajes Enero 2015 – Septiembre 2016 (en miles)	69
Tabla 8. Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones (TNQH) en establecimientos categorizados y no categorizados (%)	70
Tabla 9. Lambayeque: indicadores mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje colectivo, 2016 (ene-oct).....	71
Tabla 10. Lambayeque: indicadores mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hoteles de 4 estrellas, 2016 (ene-oct).....	72
Tabla 11. Distribución de la muestra	79
Tabla 12. Género de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	83
Tabla 13. Edad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	84
Tabla 14. Nivel de estudios de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	85
Tabla 15. Situación Laboral de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	86
Tabla 16. Motivo de viaje de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	87
Tabla 17. Viajes por año de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	88
Tabla 18. Orientación al cliente de los hoteles de 4 estrellas	89
Tabla 19. Gestión del conocimiento de los hoteles de 4 estrellas	90
Tabla 20. Comunicación organizacional de los hoteles de 4 estrellas	91
Tabla 21. Tecnología de los hoteles de 4 estrellas	92
Tabla 22. CRM de los hoteles de 4 estrellas.....	93
Tabla 23. Orientación al cliente de los hoteles de 4 estrellas	94
Tabla 24. Gestión del conocimiento de los hoteles de 4 estrellas	95
Tabla 25. Comunicación Organizacional de los hoteles de 4 estrellas.....	96
Tabla 26. Tecnología de los hoteles de 4 estrellas	97
Tabla 27. CRM de los hoteles de 4 estrellas.....	98
Tabla 28. Satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	99
Tabla 29. Confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	100
Tabla 30. Lealtad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	101
Tabla 31. Fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas	102
Tabla 32. Prueba de normalidad.....	103
Tabla 33. Correlación de CRM y fidelización de los hoteles de 4 estrellas	103
Tabla 34. Prueba de normalidad.....	104
Tabla 35. Correlación de orientación al cliente y fidelización de los hoteles de 4 estrellas	104
Tabla 36. Prueba de normalidad.....	105

Tabla 37. <i>Correlación de gestión del conocimiento y fidelización de los hoteles de 4 estrellas</i>	106
Tabla 38. <i>Prueba de normalidad</i>	106
Tabla 39. <i>Correlación de Comunicación organizacional y Fidelización de los hoteles de 4 estrellas</i>	107
Tabla 40. <i>Prueba de normalidad</i>	107
Tabla 41. <i>Correlación de la tecnología y fidelización de los hoteles de 4 estrellas</i>	108
Tabla 42. <i>Prueba de normalidad</i>	108
Tabla 43. <i>Correlación del CRM y satisfacción del cliente de los hoteles de 4 estrellas</i>	109
Tabla 44. <i>Prueba de normalidad</i>	109
Tabla 45. <i>Correlación del CRM y confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas</i> .	110
Tabla 46. <i>Prueba de normalidad</i>	110
Tabla 47. <i>Correlación del CRM y la lealtad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas</i> ..	111
Tabla 48. <i>Análisis FODA del Sector hotelero de 4 estrellas</i>	117
Tabla 49. <i>Actividades a desarrollar</i>	119
Tabla 50. <i>Estrategia de CRM para mejorar la fidelización de los clientes</i>	120
Tabla 51. <i>Presupuesto del plan de mejora</i>	121

Lista de figuras y gráficos

<i>Figura 1.</i> Enfoque Transaccional de la venta.	27
<i>Figura 2.</i> Desarrollo de proyectos relacionales.	27
<i>Figura 3.</i> Integración del Marketing Relacional.	33
<i>Figura 4.</i> Fases de implementación de Filosofía CRM	42
<i>Figura 5.</i> Cadena de valor del CRM.....	43
<i>Figura 6.</i> Modelo CRM.....	47
<i>Figura 7.</i> Evolución de las pernoctaciones a los establecimientos de hospedajes Enero 2015 - Septiembre 2016 (en miles).....	68
<i>Figura 8.</i> Estructura del diseño descriptivo correlacional	76
<i>Gráfico 1.</i> Género de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	83
<i>Gráfico 2.</i> Rango de edad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	84
<i>Gráfico 3.</i> Nivel de estudios de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	85
<i>Gráfico 4.</i> Situación laboral de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	86
<i>Gráfico 5.</i> Motivo de viaje de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	87
<i>Gráfico 6.</i> Viajes por año de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	88
<i>Gráfico 7.</i> Orientación al cliente de los hoteles de 4 estrellas	89
<i>Gráfico 8.</i> Gestión del conocimiento de los hoteles de 4 estrellas	90
<i>Gráfico 9.</i> Comunicación organizacional de los hoteles de 4 estrellas	91
<i>Gráfico 10.</i> Tecnología de los hoteles de 4 estrellas	92
<i>Gráfico 11.</i> CRM de los hoteles de 4 estrellas	93
<i>Gráfico 12.</i> Orientación al cliente de los hoteles de 4 estrellas	94
<i>Gráfico 13.</i> Gestión del conocimiento de los hoteles de 4 estrellas	95
<i>Gráfico 14.</i> Comunicación Organizacional de los hoteles de 4 estrellas.....	96
<i>Gráfico 15.</i> Tecnología de los hoteles de 4 estrellas	97
<i>Gráfico 16.</i> CRM de los hoteles de 4 estrellas	98
<i>Gráfico 17.</i> Satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	99
<i>Gráfico 18.</i> Confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas	100
<i>Gráfico 19.</i> Lealtad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas.....	101
<i>Gráfico 20.</i> Fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas.....	102

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

El concepto CRM no es nuevo en su esencia, ya en los 1954, Peter Drucker conocido como el mayor filósofo de la administración del siglo XX, escribió: “el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes”. (García, 2001) Además, se manifiesta que la calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable (Pizzo, 2013); lo que significa que mantener relación con el cliente conlleva a poder asegurar que las empresas consigan ser rentables y posicionarse estratégicamente en el mercado, así mismo cabe destacar el término personalización, que destaca como la tendencia actual, siendo su objetivo dar a cada cliente la impresión de ser único. Llegando a una lógica de segmentación llevada al extremo, donde el vendedor debe reaccionar como el entrañable bodeguero de la esquina, que nos llamaba por nuestro nombre, nos preguntaba por la familia y que al conocer nuestra costumbres y comportamientos proponía productos adaptados a nuestros perfiles. Dentro de este marco, podemos afirmar que el CRM ha ido acaparando la atención de las empresas que buscan adaptarse al nuevo enfoque que se está gestionando en relación a los clientes al ver su repercusión positiva cuando es bien implementada, es así que Chica (2005) afirma que: “hoy por hoy el CRM pasó de Administrar al cliente a Gerenciarlo” (pág. 61).

En consecuencia, el problema que guio la investigación fue ¿Cuál es la relación del CRM con la fidelización de los clientes de los hoteles 4 estrellas del departamento de Lambayeque, 2016? Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación del CRM con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, teniendo como variables de estudio el CRM

y la fidelización de los clientes. En ese sentido se planteó como hipótesis que el CRM se relaciona positivamente con la fidelización de clientes. La investigación está estructurada en cinco capítulos, que son los siguientes:

En el capítulo I, se presenta el problema de la investigación, donde se especifica por qué se realiza esta investigación, a través del planteamiento y formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación del estudio, la utilidad del estudio, las limitaciones de la misma, la hipótesis y finalmente la declaración de variables.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico, en el cual se detallan investigaciones previas relacionadas con el tema, tanto a nivel internacional, nacional y local y también se indica la base teórica.

En el capítulo III, se detalla la metodología, donde se indica el diseño de la investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información y las técnicas estadísticas de análisis de datos.

En el capítulo IV, se presenta los resultados y discusión de los mismos de la investigación de acuerdo a los objetivos planteados.

1.2. Planteamiento del Problema

El sector hotelero en todas sus categorías enfrenta cambios a escala mundial, como la globalización, la intensificación de la competencia, la aceleración de los cambios tecnológicos, la diversificación de un mismo servicio en presentaciones múltiples y la demanda de los consumidores de productos y servicios con mayores niveles de calidad; condiciones competitivas que se traducen en una mayor necesidad por parte de las empresas de una correcta concepción e implantación de las tecnologías de información que les permitan ejercer influencia positiva y relevante sobre su rentabilidad y competitividad. Sin embargo, en ocasiones por desconocimiento, o por los niveles bajos de innovación, entre otros, muchas empresas del rubro no adoptan mayor flexibilidad y dinamismo para las diferentes situaciones que se presentan en su entorno.

A nivel internacional, existe una inquietud y preocupación cada día mayor por lograr la satisfacción del cliente, lo cual no es ajeno al sector hotelero que se encuentra inmerso en profundas transformaciones, ante los cambios sociales y tecnológicos, por ejemplo en países como España, las innovaciones están afectando la gestión y prestación del servicio, en Argentina a partir del año 2001 el incremento de demanda de establecimientos hoteleros exigen una mejor atención, calidad de servicio y profesionalismo, y lo mismo se viene presentando en diferentes países desarrollados y subdesarrollados. Por ello, la inclusión del CRM en empresas extranjeras es notoria pues forma parte de su estrategia de marketing, es así que logran mantenerse en el mercado ganando cada vez mayor participación y logrando como resultado, la obtención de clientes potenciales y asegurando su permanencia en el tiempo. En su aplicación destaca países Europeos y de América, dentro de los cuáles España es el país que más utiliza esta estrategia para tener una adecuada gestión con sus clientes y así conseguir la fidelización de los mismos.

A nivel nacional, según Aliaga (2015) en los últimos cinco años se ha generado un gran crecimiento del turismo en el Perú, como consecuencia de ello el nivel de inversión hotelera tuvo un claro despegue, para tal efecto, las tasas de retorno exhibidas por los proyectos hoteleros empiezan luego de muchos años a ser bastante atractivas y, con ello, muchas marcas hoteleras de renombre buscan posicionarse en el mercado hotelero peruano, así mismo, esta situación ha originado rivalidad en el momento de obtener clientes en los hoteles, en consecuencia, las mismas deciden enfocarse sobre todo en captar la atención de clientes nuevos a través de estrategias de promoción y publicidad.

En el departamento de Lambayeque, se presenta el mismo panorama del sector a nivel nacional; partiendo desde nuestra categoría de estudio, el enfoque de la problemática se viene manifestando desde los dos últimos años con respecto a la poca participación del mercado demandando hoteles de 4 estrellas, este hecho es reconocido por los gerentes de los hoteles de dicha categoría en la ciudad de Chiclayo quienes manifiestan que la competencia genera el lento crecimiento en la participación dentro del mercado, siendo el gerente del hotel Costa del Sol Wyndham, quien ha asegurado que debido a la competencia que les genera los hoteles de tres estrellas con su diferenciación a través de los precios, es que el crecimiento de los hoteles de 4 estrellas se ha visto estancado.

Entorno a ello, los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque están llevando a cabo la fidelización de forma incipiente, puesto que a excepción del hotel Costa del Sol Wyndham, los demás hoteles de cuarta categoría manifiestan no realizar CRM, sin embargo aplican ciertas estrategias que determinan la mejora de los servicios que brinda el hotel. Además los responsables del departamento de marketing de los hoteles manifiestan que mantienen una adecuada rotación de la información entre sus colaboradores, de modo que todos contribuyan en la satisfacción de las necesidades del

cliente, coordinando entre todas las áreas las estrategias a utilizar para lograr incrementar la experiencia durante la estancia de los clientes dentro del hotel.

Por otro lado, los hoteles se enfocan más en sus clientes externos, a los cuales se les brinda información oportuna de actividades, eventos y promociones que organiza el hotel, es por ello que este tipo de hoteles ha desarrollado páginas web, fan page en las redes sociales y diferente formas de interactuar con los clientes, de modo que puedan mantener a sus clientes fidedignos al tanto de las promociones.

Sin embargo, hoy en día ya no es suficiente ofrecer un servicio con mayor tecnología e innovación, el cliente se convierte en un bien escaso, debido a que la competencia es cada vez mayor y los clientes están cada vez más informados y demandan un trato más individualizado, por ello es necesario conocer el grado de satisfacción del cliente, de evaluar constantemente los productos o el servicio ofrecido, de ejercer un trato personalizado y de conocer cómo se está cumpliendo con la necesidad del cliente.

Al realizar una comparación acerca de la situación actual se puede percibir que el CRM no se está gestionando de modo eficiente y en su totalidad. Atendiendo a estas consideraciones nuestra investigación, se enfocó en determinar la relación de la estrategia de CRM con la fidelización de clientes en hoteles de 4 estrellas, y su papel en la búsqueda de ventajas competitivas al realizarse una adecuada implementación, dentro de ese marco el CRM utilizado como estrategia de negocio, brinda las herramientas de fortalecer las organizaciones mediante la selección y gestión eficaz de sus clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo y así poder enfrentar a las nuevas necesidades y requerimientos del mercado.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema general.

¿Cuál es la relación del CRM con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque, 2016?

1.3.2. Problemas específicos.

Pe1: ¿Cuál es la situación del CRM en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?

Pe2: ¿Cómo se encuentra la fidelización de los clientes en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?

Pe3: ¿Cuál es el grado de relación del CRM con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?

Pe4: ¿Cuál es la relación de la dimensión orientación al cliente con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?

Pe5: ¿Cuál es la relación de la dimensión gestión del conocimiento con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?

Pe6: ¿Cuál es la relación de la dimensión comunicación organizacional con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?

Pe7: ¿Cuál es la relación de la dimensión tecnología con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?

Pe8: ¿Cuál es la relación de la variable CRM con la dimensión satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?

Pe9: ¿Cuál es la relación de la variable CRM con la dimensión confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?

Pe10: ¿Cuál es la relación de la variable CRM con la dimensión lealtad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?

Pe11: ¿Qué estrategias de CRM se pueden implementar en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general.

Determinar la relación del CRM con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

1.4.2. Objetivos específicos.

Oe1: Identificar la situación actual del CRM en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

Oe2: Calificar la fidelización de los clientes en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

Oe3: Identificar el grado de relación del CRM con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

Oe4: Determinar la relación de la dimensión orientación al cliente con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

Oe5: Determinar la relación de la dimensión gestión del conocimiento con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

- Oe6: Determinar la relación de la dimensión comunicación organizacional con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.
- Oe7: Determinar la relación de la dimensión tecnología con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.
- Oe8: Determinar la relación de la variable CRM con la dimensión satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.
- Oe9: Determinar la relación de la variable CRM con la dimensión confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.
- Oe10: Determinar la relación de la variable CRM con la dimensión lealtad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.
- Oe11: Elaborar la propuesta de un plan de CRM para mejorar la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

1.5. Justificación

De acuerdo a Martínez (2000) puede afirmarse que “la lealtad del cliente es cada día más difícil de obtener, el cliente se volatiza con facilidad. En este entorno es fundamental revisar el grado de vinculación de nuestro cliente a nuestra empresa y ser capaces de mantenerlo fiel a nuestro lado porque le hemos sabido ofrecer una relación de valor mutuo que él también aprecia”. Diversos son los motivos que conducen a dicha volatilidad: la estrategia de la competencia, el desempeño del producto y la calidad y eficiencia del modelo de servicio al cliente, la cultura organizacional, entre otros.

Asimismo, Carlson Marketing Group Research (2000) confirman que: el 86% de los clientes está dispuesto a cambiar de empresa para tener un mejor servicio, el 91% no

volverían a la empresa en la que han obtenido mal servicio, conseguir un nuevo cliente es cinco veces más caro que mantener uno actual, un cliente insatisfecho lo dice en promedio 12 veces, un incremento del 5% en la fidelidad del cliente representa un incremento aproximado de los beneficios entre un 25% y un 85%. El 67% de los clientes se pierde por falta de contacto o por la actitud negativa hacia el cliente por parte de la organización. (Calderon y Castaño, 2005)

La aplicación del CRM en los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque es importante debido a que el número de clientes potenciales cada vez es más limitado, y en algunos casos incluso está disminuyendo, los servicios son cada vez más competitivos, lo que dificulta más la captación de nuevos clientes, por ello es de vital importancia lograr que los clientes se sientan satisfechos y por ende fidelizarlos, en consecuencia lograr mejorar la utilidad y el crecimiento de los hoteles. Desde una perspectiva gerencial se puede resumir en el concepto de “Gestión del Cliente”, el cual tiene el objetivo de consolidar la relación con el cliente y construir con base en el aprendizaje de su comportamiento y desempeño, nuevas soluciones que motiven la permanencia satisfactoria del mismo.

Desde el punto de vista teórico, la investigación permite aportar información a las organizaciones sobre esta metodología en el sector servicio, específicamente en el sector hotelero; al mismo tiempo sirve para futuras investigaciones similares.

Desde el punto de vista práctico, la investigación planteada contribuirá a generar una propuesta de plan de mejora para la implementación de estrategias de CRM, permitiéndole a la gerencia de los hoteles de 4 estrellas manejar una mejor información para la toma de decisiones adecuadas en lo que se refiere a la implementación y utilización del CRM, de esta manera podrán fidelizar a sus clientes y por ende obtener mejores resultados y una mayor rentabilidad.

1.6. Utilidad de la Investigación

La presente investigación será útil para facilitar la toma de decisión de los gerentes de las empresas hoteleras de 4 estrellas, ya que los resultados mostraran la relación existente entre el CRM y la fidelización de los clientes de estos hoteles, además de mostrar la situación actual del CRM, permitiéndoles tomar decisiones para mejorar o diseñar estrategias de CRM, que les permita incrementar la fidelidad de sus clientes.

Además el CRM es favorable para la organización, puesto que contribuye a establecer el nombre de la organización en la mente del cliente, ya sea esto por la imagen que refleja como empresa, el servicio que otorga continuamente al cliente o la calidad, eficacia y eficiencia de los servicios ofrecidos. Asimismo, también beneficia al cliente ya que la empresa al conocer las necesidades del cliente, posee más posibilidades de cubrir sus expectativas y podría contar con un mejor servicio.

1.7. Limitaciones de la Investigación

La presente investigación se desarrolló en el departamento de Lambayeque en el sector hotelero de 4 estrellas, presentando como limitaciones la poca disponibilidad de tiempo de los gerentes y responsables del departamento de marketing de los distintos hoteles de 4 estrellas, debido a que los mismos suelen estar muy ocupados dificultando la posibilidad de conversar y obtener información detallada de la situación de las variables en estos hoteles, además los investigadores se encuentran laborando y tienen que adaptarse a los horarios de su centro de labores para poder desarrollar la investigación. Teniendo en cuenta la validez y confiabilidad del instrumento, se obtuvo una limitación en la validación por expertos ya que en el departamento de Lambayeque no se encuentran los especialistas en CRM

Asimismo, a nivel de encuestados, una limitante es que en su mayoría fueron clientes que visitan esta categoría de hoteles por motivos de trabajo, lo cual originó el

poco apoyo por parte de los mismos; lo que generó en el cronograma ampliación de tiempo para la aplicación de los instrumentos. Por otro lado también se cuenta con la limitación de recursos, lo cual impidió ampliar el ámbito de estudio de la presente investigación, centrándose únicamente en el sector hotelero de 4 estrellas, para los cuales aplica los resultados encontrados en este estudio.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis General.

Ha: El CRM se relaciona positivamente con la fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

Ho: El CRM se relaciona negativamente con la fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

1.8.2. Hipótesis Específicas.

He1: El CRM en los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque se encuentra adecuadamente.

He2: La fidelización de los clientes en los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque es alta.

He3: El CRM tiene una alta relación con la fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

He4: La relación entre la dimensión orientación al cliente y la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.

He5: La relación entre la dimensión gestión del conocimiento y la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.

He6: La relación entre la dimensión comunicación organizacional y la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.

He7: La relación entre la dimensión tecnología y la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.

He8: La relación entre la variable CRM y la dimensión satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.

He9: La relación entre la variable CRM y la dimensión confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.

He10: La relación entre la variable CRM y la dimensión lealtad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.

1.9. Declaración de Variables

1.9.1. Variables de la investigación.

- Variable independiente: CMR
- Variable dependiente: Fidelización de clientes

1.9.2. Operacionalización de las variables.

Tabla 1. *Operacionalización de las variables de la investigación*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
CRM (Variable independiente)	Estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor, basadas en el conocimiento, con clientes y otros agentes implicados utilizando las tecnologías de información como soporte generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas. Garrido (2008).	La variable independiente realizó la operacionalización en base a las actividades que forman parte del modelo del CRM establecido por Garrido (2008).	Orientación al cliente.	Personalización del servicio. Descubrimiento de necesidades. Productos y servicios adaptados a las necesidades. Objetivos de satisfacción.	P1-P6	Ordinal
			Gestión del conocimiento	Respuesta rápida. Toma de decisiones. Información adecuada. Comunicación interactiva.	P7-P11	
			Comunicación organizacional	Apoyo y compromiso de la alta dirección. Coordinación e integración. Asignación de recursos Personal cualificado	P12-P14	
			Tecnología	Infraestructura de sistemas de información. Software y hardware. Integración de sistemas. Información individualizada y actualizada de clientes.	P15-P19	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Fidelización de clientes (variable dependiente)	“Predisposición del comportamiento individual a una respuesta expresada a lo largo del tiempo por una unidad de toma de decisiones con respecto a una o más alternativas entre un amplio abanico de posibilidades, en función de un proceso psicológico de toma de decisiones”. (Jacoby y Kyner, 1973)	Para la operacionalización de la variable fidelización de clientes se tuvo en cuenta los factores de evaluación de esta variable, como son la satisfacción en sí, la confianza y la lealtad del cliente, los cuales son tomados por (Carrilero, 2011)	Satisfacción del cliente	Precio-Calidad. Expectativas. Relación con el personal. Productos y servicios adecuados.	P20-P25	Ordinal
			Confianza	Óptimas condiciones. Ofrecimientos creíbles. Experiencia. Sinceridad en el trato.	P26-P30	
			Lealtad	Retorno al servicio. Recomendación del servicio. Beneficios del servicio.	P31-P37	

1.10. Términos de la investigación.

1) CRM: Es una estrategia empresarial que consiste en consolidar la información del núcleo central de sus operaciones (el cliente), la cual proviene de diversos departamentos de la organización (tales como ventas, servicio técnico, marketing, etc.) creando un repositorio común para que todos los colaboradores de la empresa puedan compartir con los demás y la tengan en cuenta al momento de atender al cliente (García, 2001).

2) Fidelización: Es la aceptación de los clientes hacia un determinado producto y/o servicio, en consecuencia el cliente reitera la compra en una determinada empresa, porque fidelizar significa tener una relación de amistad establecida entre el cliente y la empresa (Alcaide, 2010).

3) Satisfacción: Es lograr cumplir con las expectativas de un cliente (Kotler y Armstrong, 2003).

4) Confianza: Es la fe en la fiabilidad e integridad de la otra parte, lo que asocian con cualidades tales como ser coherente, competente, honesto, justo, responsable, útil y benevolente (Morgan y Hunt, 1994).

5) Lealtad: Es lograr que un cliente vuelva a comprar o adquirir un producto o servicio que ha logrado satisfacerlo (Kotler y Armstrong, 2003).

6) Orientación al cliente: Desarrollar actividades dirigidas a los clientes de la empresa, entregándole de manera continua un valor añadido superior, a los clientes más valiosos a través de ofertas personalizadas (Sin, Tse y Yim, 2005).

7) Gestión del conocimiento: Se refiere a los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento que la empresa obtiene a través del aprendizaje de su experiencia del mercado y de datos empíricos de sus clientes (Sin, Tse y Yim, 2005).

8) Comunicación organizacional: Son los distintos cambios organizativos que implica la puesta en marcha de una estrategia de estas características: cambios en la estructura de la empresa, asignación de recursos y gestión del personal, por lo que es necesario contar con el apoyo y compromiso de la alta dirección, la coordinación e integración funcional, la asignación de recursos y personal cualificado (Sin, Tse y Yim, 2005).

9) Tecnología: Se centra en las distintas herramientas y aplicaciones tecnológicas que posibilitan la puesta en marcha de la estrategia del CRM (Sin, Tse y Yim, 2005).

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Problema

2.1.1. A nivel Internacional.

Criado, Cantallops, Cardona, y González (2014), en su investigación “El CRM: Una estructura exitosa para una herramienta estratégica en la gestión del sector hotelero. *Tourism and Hospitality International Journal*”, establece un marco tecnológico adecuado para el acceso de datos de los clientes, analiza y recoge las opiniones de expertos en compañías y organizaciones de turismo de España y los últimos avances tecnológicos del mercado para conjuntamente plasmar la estructuración de una herramienta exitosa de CRM. En los resultados del estudio, se obtuvo que el éxito del CRM radica en su estructuración. Se observó también que el 44% de los hoteles capta información básica de sus clientes pero la mayoría no la procesa adecuadamente; un 83% considera que dicha información es importante para el crecimiento de sus ventas, y el 67% de los hoteles manifiesta que la “identificación de grupos diferenciados o segmentos de clientes es importante para vender más”. Las acciones básicas recomendables fueron: capturar y recopilar aquellos datos que generen valor de todos los clientes, conocer e identificar los hábitos de consumo de los mercados y segmentos, diseñar productos o servicios específicos por mercado y segmento, lanzar campañas personalizadas, transparentes y atractivas para cada cliente y obtener retroalimentación de la experiencia de los clientes en sus visitas.

El aporte de esta investigación es que permite conocer la utilización del CRM en el sector hotelero de España, mostrando que el éxito del CRM radica en su estructuración. Sin embargo, muchas veces el sector hotelero no utiliza y maneja de forma adecuada la información recolectada de sus clientes, es por ello que el autor manifiesta que las acciones básicas que los hoteles deberían manejar es obtener la mayor

información posible de los clientes, de modo que se logre conocer sus hábitos, gustos y preferencias, en base a ello diseñar productos o servicios que logren cumplir con las expectativas de los clientes, de modo que se logre acceder a un mayor número de clientes, y se logre obtener mejores mayor rentabilidad.

Álvarez (2013), en su tesis “La calidad de servicio y su incidencia en la fidelización del cliente en el Hotel Emperador en la ciudad de Ambato”, tuvo como objetivo general determinar la incidencia de la calidad de servicio en la fidelización de los clientes del Hotel Emperador de la ciudad de Ambato, para lo cual esta investigación exploratoria, descriptiva correlacional utilizó como muestra 79 clientes del Hotel Emperador. La conclusión a la cual llegó esta investigación es que la calidad del servicio incide directamente en la fidelidad de sus clientes. En ese sentido se tiene que no todos los clientes considerarían regresar a usar el Hotel, lo que se demuestra que el servicio afecta en la fidelidad del cliente, se tiene un promedio de un 68% de fidelidad, pero se pretende alcanzar el 100% de fidelidad para postular a normas de calidad ISO. Además no existe un manual de procedimientos para la atención al cliente, que garantice alcanzar la fidelidad en el cliente.

Por su parte, ésta investigación permite analizar la incidencia de la calidad de servicio en la fidelización de los clientes en un hotel ecuatoriano, mostrando como resultado que existe una incidencia directa, por lo que el aporte de dicha investigación a la presente tesis es que para lograr una mayor satisfacción de los clientes en el sector hotelero es necesario desarrollar un servicio de calidad, acorde con las expectativas de los clientes.

Guzmán (2013), en su tesis “La calidad de servicio y su influencia en la fidelización de los clientes del Hotel Titanic de la ciudad de Ambato”, tuvo como objetivo general determinar que estrategias de calidad de servicio influyen en la fidelización de los clientes del Hotel Titanic, para lo cual esta investigación exploratoria, descriptiva correlacional, tuvo como muestra los 302 clientes que se hospedaron en el hotel durante el mes de agosto. La conclusión a la cual llegó esta investigación fue que las estrategias de calidad de servicio influyen en la fidelización de los clientes del Hotel Titanic, siendo los factores más destacados las actitudes y la cortesía del personal, lo cual influye en la percepción del cliente sobre la calidad de servicio recibida y por ende en su deseo de volver a visitar el hotel por lo que el autor manifiesta que se necesita contar con un recurso humano que este comprometido en mejorar de forma continua la calidad en la atención.

Este autor contribuye a la presente investigación de la misma manera que el autor presentado previamente ya que muestra la importancia de las estrategias de calidad de servicio para lograr fidelizar a los clientes, lo cual respalda y fortalece la teoría de que para lograr fidelizar a los clientes, definitivamente se tiene que desarrollar un servicio de calidad.

Abad (2009), en su tesis “Modelo CRM para un hotel de cuatro estrellas”, tuvo como objetivo general diseñar un modelo CRM (Customer Relationship Management), para un hotel de cuatro estrellas, con el fin de contribuir a elevar su competitividad. La conclusión a la cual llegó esta investigación es que en el análisis de los aspectos positivos y negativos de las empresas hoteleras de cuatro estrellas, se encontró que las principales fallas de comunicación se encuentran en los principales departamentos de servicios (ama de llaves, recepción y reservación). Las reservaciones constituyen el primer vínculo de recopilación informativa, por su parte la recepción se distingue por manipular la información desde el proceso de entrada, durante la estadía y en el proceso de salida,

mientras que el ama de llaves es responsable de establecer la comunicación interna a través de la cual se conoce las mejoras internas a adaptar para la prestación física de los servicios.

Este autor aporta a la presente investigación indicando que la comunicación es fundamental para el adecuado desarrollo del Customer Relationship Management (CRM), por lo que todos los departamentos de servicios de un hotel deben contar con una adecuada comunicación y recolección de información, por ende genera que en la presente investigación se tenga que analizar si existe una buena comunicación organizacional entre trabajadores, así como con los clientes externos.

2.1.2. A nivel Nacional.

Mendoza y Vilela (2014), en su tesis “Impacto de un modelo de sistema CRM en la fidelización de los clientes de la distribuidora ferretera Ronny L S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2014” con diseño de Contrastación de Campo Pre experimental con la aplicación de una encuesta online a una muestra de 216 clientes de una población de 490. Sus resultados le permitieron diagnosticar y conocer que las razones de preferencia de los clientes es la Variedad de Productos y Calidad de Servicios, pese a no contar con estrategias de Marketing Relacional; por lo que propuso un Modelo de Sistema CRM de marketing, ventas y postventa y satisfacción. La aplicación de un Sistema CRM tuvo un impacto financiero significativo del 5% en el incremento mensual de las ventas, y gestión integral de oportunidades.

Este autor contribuye con la presente investigación, evidenciando la importancia de la variedad de productos y calidad de servicios para lograr una alta rotación en la mercancía, señalando que existen otros factores importantes, aparte del CRM, que también influyen en el incremento de las ventas. Sin embargo dicho investigador pudo comprobar que el impacto de aplicar un modelo de un Sistema de CRM, es positivo ya

que incrementa el porcentaje de ventas y brinda la posibilidad de ampliar su segmento de mercado.

Niño de Guzmán (2014) en su tesis “Estrategia de Marketing Relacional para lograr la fidelización de los clientes” tuvo como objetivo determinar la eficacia de la estrategia de marketing relacional para mejorar la fidelización de los clientes en el Centro de Aplicación Productos Unión. La investigación tuvo un diseño pre-experimental y aplicó encuesta en una muestra de 216 bodegueros de Lima Metropolitana, en dos momentos: antes y después de la implementación de la estrategia de marketing relacional. Los resultados mostraron que la fidelización de los clientes incrementó después de la implementación de la estrategia de marketing relacional de 59.82% a 93.25%, del mismo modo se incrementaron las medidas en las dimensiones de compra de 29.14% a 47.47%, servicios de 25.96% a 31.53%, y lealtad de 3.78% a 9.49%. La prueba “t de student” para el contraste de medias, mostró un incremento significativo en la fidelización de los clientes, compra, servicios y lealtad a un de 95% de nivel de confianza. En conclusión, la estrategia de marketing relacional mejora la fidelización de los clientes.

Este autor contribuye a la presente investigación señalando que el marketing relacional incide realmente en la fidelización de los clientes, por lo que es necesario desarrollar estrategias de marketing relacional para cada uno de los sectores, en este caso en el sector hotelero, de modo que se logre incrementar la fidelización de los clientes tanto en la frecuencia de compra, como en la lealtad al momento de tener que adquirir estos productos.

Coronado (2013) en su tesis “Marketing Relacional y su relación en la Fidelización de los clientes de la empresa Tecniplast Servicios Generales E.I.R.L., distrito de Bellavista – Callao”, se centró en determinar la influencia del Marketing Relacional en la fidelización de los clientes de la empresa y para la recolección de datos utilizó como instrumento una encuesta de 26 preguntas para una muestra de 27 clientes de la empresa (51.9% del sector pesquero, 25.9% del sector industrial, 18.5% del sector minero y un 3.7% del sector comercial). El análisis de los resultados permitió calificar al Marketing Relacional de la empresa como adecuado ya que un 63% de los encuestados estuvo de acuerdo en que las relaciones de su empresa con Tecniplast sí influye en su decisión de cierre de contratos y un 7.4% está totalmente de acuerdo. Para mejorar las promociones brindadas, el servicio post venta es el preferido por los clientes.

Este autor muestra que si existe relación entre las variables marketing relacional y fidelización de los clientes, ya que a través de su investigación se demostró la importancia de contar con un marketing relacional dentro de las empresas, ya que este incide para lograr cerrar contratos, lo cual incrementa las ventas y rentabilidad de las empresas. Sin embargo teniendo en cuenta que el sector en el cual se realizó dicha investigación no es el mismo de la presente investigación, es que es necesario analizar detalladamente el CRM en los hoteles de cuatro estrellas de Lambayeque, para determinar si en el sector hotelero existe relación entre dicha variable y la fidelización de clientes.

2.1.3. A nivel Local.

Ulfe (2011), en su tesis “Propuesta estratégica de Marketing relacional utilizando el modelo CRM (Customer Relationship Management), para satisfacer y fidelizar los clientes en la empresa hotelera “Primavera S.A.C”; Chiclayo, 2011”, tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de marketing relacional, realizando el modelo CRM para satisfacer y fidelizar a los clientes del hotel Primavera; para lo cual se realizó un estudio propositivo, utilizando como técnicas las encuestas y fichas de observación, los cuales se aplicaron a los clientes de dicho hotel. Los resultados muestran que en la actualidad dicho hotel, se encuentra en un auge de crecimiento, aunque presenta problemas con su público objetivo, ya que sus clientes son altamente inactivos debido a que no aprecian la preferencia del servicio que se ofrece; es por ello que se propone una estrategia de marketing relacional teniendo en cuenta cinco dimensiones: Relaciones de la organización, gestión de retención, gestión de calidad, gestión de tecnología, y gestión de clientes: lo cual permitirá mejorar la relación de la empresa con sus clientes y así generar estrategias adecuadas para identificar las necesidades y exigencias de los consumidores y de esta manera poder incrementar su satisfacción y fidelización.

Este autor contribuye en la presente investigación, tanto con sus resultados obtenidos, como con su propuesta elaborada, ya que su investigación se realizó dentro en una empresa del mismo rubro de la presente investigación y además en la misma ciudad, aunque no en la misma categoría de hotel, pero de igual forma permite ver la situación de los hoteles de otras categorías y las estrategias de CRM que pretende utilizar para fidelizar a sus clientes.

2.2. Customer Relationship Management (CRM)

2.2.1. Evolución del Marketing Transaccional al Marketing Relacional.

En el enfoque tradicional del marketing, Burgos (2007) lo define como “el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización” (p.13); lo cual a su vez implica un marketing estratégico para el estudio de las necesidades de los clientes y, un marketing operativo con el que se accionan las 4P’s del marketing: Producto, Precio, Promoción y Plaza. Por su parte la American Marketing Association (2013), manifiesta que el marketing es la actividad o un conjunto de actividades y procesos para crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general.

Christopher, Payne y Ballantyne (1994) ya visualizaban que desde los sectores de hostería hasta los servicios públicos, se ha producido un vacío en la alineación de la empresa hacia la satisfacción de lo que el cliente requiere, en gran parte, por el enfoque tradicional del marketing. Burgos (2007) mencionaba que la evolución del marketing se ha dado en función de la atención al cliente, el conocimiento y la relación con él, concepto al que se le ha denominado marketing relacional, el cual tiene como objetivo “maximizar la lealtad, a fin de aumentar el valor de cada cliente a largo plazo en su empresa” (p.14).

Si la empresa no modifica el vínculo transaccional que tiene con sus clientes, los programas de fidelización que aplique estarán llamados a fracasar, esto es, que en su mayoría las empresas presentan una atención inmediata pero luego pierden contacto con el cliente. Sin embargo, con el enfoque relacional los clientes o el contacto que se tiene con ellos forma parte de una gran cadena de gran periodo de tiempo, así se tiene que frente a un enfoque transaccional del marketing se obtienen incrementos de venta puntuales (véase Figura 1), mientras que con la aplicación de programas de marketing

relacional la relación que se establece con el cliente y los beneficios que se obtienen de él es duradera en el tiempo (véase Figura 2):

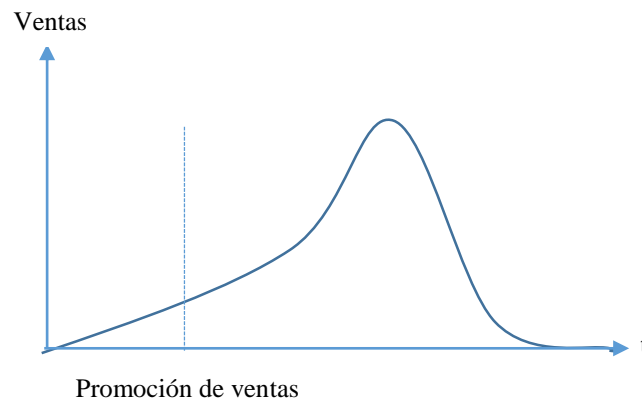


Figura 1. Enfoque Transaccional de la venta.

Fuente: Adaptado de Burgos, E. (2007). Marketing Relacional (p. 17). España: Netbiblo, S.L.

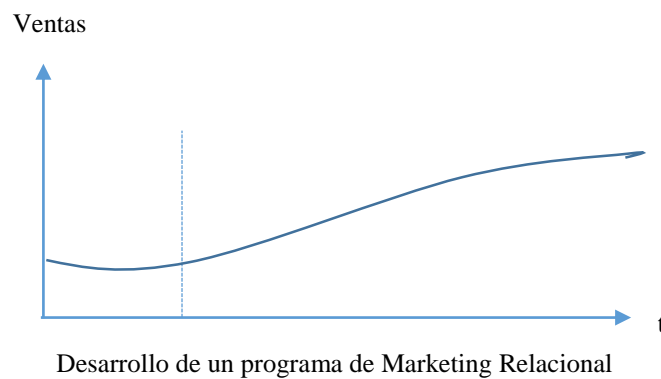


Figura 2. Desarrollo de proyectos relacionales.

Fuente: Adaptado de Burgos, E. (2007). Marketing Relacional (p. 17). España: Netbiblo, S.L.

El marketing transaccional se centra en las ventas individuales y calidad en los productos con una visión de corto plazo, por lo que el nivel de compromiso de parte de los clientes es bajo. Por el contrario, con el marketing relacional se tiene concentración en retener a los clientes, que obtengan beneficios del producto por su énfasis en el servicio al cliente. Ya en este enfoque los clientes tienen un alto compromiso con la empresa, la misma que tiene una visión de largo plazo y se preocupa por la calidad en todo sentido. (Christopher, Payne, y Ballantyne, 1994)

Renart (2004) manifiesta que desde hace ya varios años, el marketing se ha ido modificando, pasando de su enfoque transaccional a un enfoque relacional. De ellos el enfoque transaccional presentaba las siguientes características:

- Ni el proveedor ni el cliente tienen memoria. Cada vez que se quiere vender algo, el proceso parte de cero.
- El cliente es anónimo, o casi, de modo que la empresa lo registra como un cliente más, por ejemplo los pasajeros transportados por nuestra aerolínea fue de x millones de pasajeros, sin tener en cuenta que estos anónimos “pasajeros” eran con mucha frecuencia las mismas personas.
- Cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo.
- Si se pierde algún cliente, en el mercado se encontraran otros clientes.
- Es más fácil y barato captar a un cliente nuevo que esforzarse por retener y desarrollar a los clientes que ya lo son.
- Fundamentalmente, la empresa lanza productos al mercado, y los clientes los compran. La empresa habla y el cliente escucha. Los productos y los mensajes publicitarios son masivos y poco diferenciados.

Sin embargo en los últimos años la competencia ha crecido y el mercado se ha vuelto más exigente por lo que este enfoque transaccional es incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a determinados problemas comerciales. Y al mismo tiempo, han surgido nuevas posibilidades técnicas, especialmente en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación, que han abierto nuevos horizontes hacia un nuevo tipo de marketing: el marketing relacional. Este nuevo tipo de marketing cambia el enfoque y presenta nuevas características, las cuales son:

- a) **Interactividad.** El cliente puede tomar cuando quiere la iniciativa del contacto, ya sea como receptor y emisor de comunicaciones o como iniciador de transacciones.
- b) **Dirección de las acciones y personalización.** Las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios personalizados, es decir acordes con las necesidades y circunstancias de cada cliente.
- c) **Memoria.** La identidad, los datos, las características y preferencias de cada cliente quedan registrados en la empresa, así como los detalles de las operaciones realizadas anteriormente con él; de modo que dicha información pueda ser utilizado cuando sea necesario, para mejorar los productos y servicios brindados.
- d) **Receptividad.** Las empresas deben hablar menos y escuchar más; es decir se debe permitir que sea el cliente quien decida si quiere mantener o no una relación comercial y quien defina el modo de comunicación.
- e) **Orientación al cliente.** Es decir dejar de lado las organizaciones comerciales compuestas por product managers o gestión del producto para pasar al customer managers o gestión del cliente, por lo que en este último enfoque la empresa debe centrarse más en el consumidor, en sus necesidades y en los procesos que sigue para satisfacerlas, en vez de centrarse en desarrollar productos sin importar lo que el cliente quiere.
- f) **Discriminación.** La empresa debe contar con una segmentación y clasificación de clientes sofisticada, de modo que pueda identificar los pequeños grupos de clientes a los cuales se les pueda destinar una serie de actividades, para lograr personalizar los productos y servicios que se les brinda. En ese sentido la

empresa debe estar dispuesta a tratar de manera preferente a sus clientes más valiosos, de modo que logre fidelizarlos.

g) Valor del cliente. Uno de los principales criterios de discriminación entre clientes es el customer lifetime value, lo cual quiere decir que es el valor que los clientes representan para la empresa proveedora a lo largo de su vida útil estimada como clientes.

h) También entre empresas. De este modo el marketing relacional, además de aplicar a las situaciones B2C (Business to Consumer), también aplica de manera aún más importante a las relaciones B2B (Business to Business). Y tanto o más en la comercialización de servicios que en la de productos tangibles.

2.2.2. Marketing Relacional y CRM.

A) Marketing Relacional.

Hoy en día las empresas se desenvuelven en un escenario nuevo donde los mercados han pasado de ser homogéneos a convertirse en mercados de individuos, por tanto, ya no pueden continuar con el marketing tradicional y se abren paso al marketing relacional que, de acuerdo a Sánchez (2011), es la relación directa y permanente entre los clientes y la organización apoyándose en la fidelización, su elemento esencial, pues la demanda ya no se encuentra concentrada, ahora cada cliente pide soluciones individuales a sus problemas de consumo. El autor sugiere que ante este cambio de escenario las organizaciones también modifiquen su orientación, la cual se fundamenta en cuatro ejes:

a) Orientación al mercado. Este eje hace referencia a que la empresa se enfoque en el cliente, mejor dicho, que este se convierta en el centro de todo, de modo tal que los productos y/o servicios tengan como objetivo principal satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes.

- b) Cartera de clientes estable.** Este eje busca que las organizaciones maximicen sus utilidades manteniendo estrechas relaciones con su cartera de clientes, en otras palabras, que esta cartera esté fidelizada.
- c) Adaptación a los nuevos escenarios.** Este eje resalta la importancia de que la empresa esté alerta a los cambios inevitables y constantes de su entorno, ello lo conseguirá anticipándose a ellos.
- d) Planificación a largo plazo.** Este eje destaca la relevancia que tiene fidelizar al cliente, es decir, mantener un vínculo a largo plazo.

Otro autor, Chiesa (2009), manifiesta que el marketing relacional es la unión de una serie de fases en donde se plantean estrategias que con la adecuada aplicación logran integrar al cliente con la organización, fomentando relaciones cercanas y duraderas con sus clientes con las que se consigue mejor rentabilidad. El autor coincide con Sánchez (2011) que la meta a alcanzar con el marketing relacional es construir relaciones que perduren en el tiempo a través de la fidelización, la cual se logra priorizando los intereses de los clientes sobre los del negocio, pues el autor está consciente de que se debe buscar elevar la rentabilidad no solo en el corto plazo sino también que sea sostenible en el tiempo.

Por su parte, Burgos (2007) el marketing relacional como un conjunto o serie de procesos con el cual se determina los clientes potenciales con el fin de entablar un vínculo con ellos, manteniendo de este modo un lazo de hermandad entre cliente y empresa; así se logra que los clientes recomienden los productos y/o servicios que se les brindan. Este autor puntualiza que hay que tener en mente que la organización tiene como objetivo maximizar la lealtad o fidelidad de sus clientes a fin de incrementar el valor de cada cliente en su negocio; por ende, la lealtad y fidelidad son los principales indicadores de la gestión empresarial la cual se logra por medio de una visión a largo plazo, preservar

los clientes con los que ya se cuenta, destacar las ventajas de los productos y/o servicios apreciados por los consumidores, mejorar la calidad en todas las áreas de la empresa, personalizar el servicio de atención al cliente y construir relaciones con los grupos de interés (clientes, colaboradores, proveedores, entre otros).

Así mismo, Kotler y Keller (2006) hace mención que el marketing de relaciones tiene por objetivo establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes clave (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios del marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio.

En el 2004 la American Marketing Association (AMA) definió el marketing como una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados. En conjunto, nos indica la relevancia que han adquirido las estrategias de marketing en establecer relación con los clientes.

Renart (2004), manifiesta que la definición más aceptada de marketing relacional es la de Grönroos (1997), define el marketing como el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros stakeholders, de manera que se logren los objetivos de todas las partes involucradas. Además, se busca que dichas relaciones sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido.

Por su parte Christopher, Payne y Ballantyne (1994) manifiestan que el marketing relacional ha surgido como un enfoque que concentra e integra el servicio al cliente, la calidad de servicio y el marketing, un desafío de alineación que anteriormente fue tratado como elementos independientes con énfasis en captar clientes y no en retenerlos.

Como se muestra en la Figura 3, la vinculación para el marketing relacional pretende cerrar ese ciclo del modo siguiente:

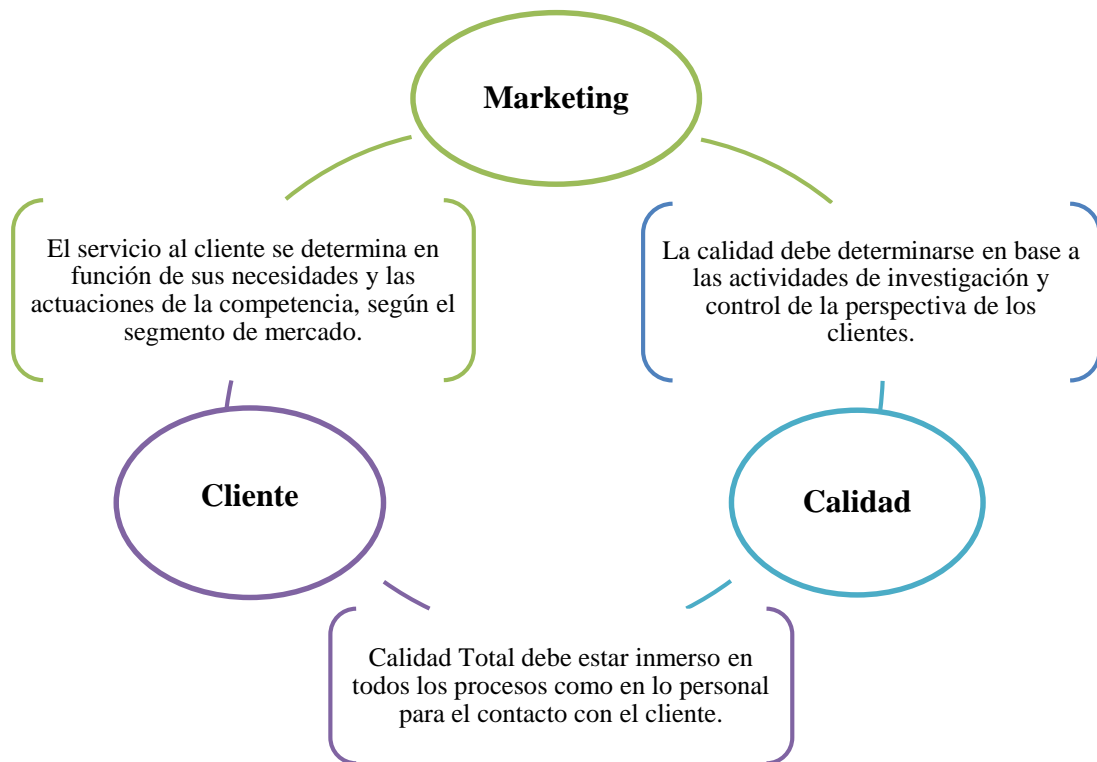


Figura 3. Integración del Marketing Relacional.

Fuente: Adaptado de Christopher, M.; Payne, A. & Ballantyne, D. (1994). Marketing Relacional Integrando la Calidad, el Servicio al cliente y el Marketing (p.4). España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Al realizar la revisión literaria sobre marketing relacional se puede concluir que diferentes autores concuerdan en que este tipo de marketing es un conjunto de fases que conforman un proceso en el cual se busca establecer un vínculo a largo plazo entre la empresa y los stakeholders (principalmente sus clientes, seguido de sus colaboradores, proveedores, etc.) de modo tal que se logre un beneficio para ambas partes, es decir, en donde se resalte la importancia de brindar un producto y/o servicio de calidad acorde a las necesidades individuales del cliente (personalizado) y como resultado se logra la fidelización y, por ende, la rentabilidad del negocio a lo largo del tiempo.

B) CRM.

Anteriormente, los negocios consideraban que sus actividades debían centrarse en las ventas, ahora se preocupan por establecer una relación estable y duradera con el cliente, ello se conoce como marketing relacional, el cual se apoya en el Customer Relationship Management (CRM). López (2011) aclara: “el concepto de CRM en sí no está relacionado directamente con tecnología. CRM es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades. El CRM no es un software”.

Para García (2001), el CRM es una estrategia empresarial que consiste en consolidar la información del núcleo central de sus operaciones (el cliente), la cual proviene de diversos departamentos de la organización (tales como ventas, servicio técnico, marketing, etc.) creando un repositorio común para que todos los colaboradores de la empresa puedan compartir con los demás y la tengan en cuenta al momento de atender al cliente. Similarmente, Qualitas Hispania (2002) define: CRM es una estrategia empresarial que hace del Cliente el núcleo central de nuestra organización y su elemento máspreciado y que nos ayuda a gestionar las relaciones con los Clientes a través de los canales de interacción (Fuerza de Ventas, Canal de Distribución, Internet y “Customer Contact Center”), coordinando el alcance de sus actuaciones y transmitiendo un mensaje homogéneo, para alcanzar y sostener una relación rentable y de largo recorrido con nuestros Clientes” .

Langford-Wood y Salter (2002) puntualiza: “el CRM es, simplemente, un medio de establecer relaciones individuales con los clientes, más allá de los guarismos con los que podría haber esperado tener relaciones individuales o de calidad anteriormente. A

pesar de que las nuevas tecnologías permiten este proceso, el CRM no está relacionado únicamente con el nuevo tipo de aplicaciones de la tecnología de la información y sistemas integradores. Aisladamente, tampoco son tan útiles. Necesitan algo más, una cuestión empresarial mucho más fundamental” (págs. 9-10).

Además señala sobre el CRM viene a ser una filosofía; que consiste en establecer una revolución en la forma en cómo se desarrollan los negocios dentro de una empresa. Describe así una estrategia que sitúa al cliente en el centro absoluto de todo lo que hace la compañía. (Langford-Wood y Salter, 2002)

Mientras que para Barreiro, J.; Barreiro, B.; Díez de Castro, J.; Losada, F. y Ruza, E. (2004), el CRM es una herramienta que responde a la vertiente estratégica del marketing relacional, la cual facilita la implementación de esta guía de gestión de la empresa; de ser personalizada a cada organización y adecuadamente aplicada se logran beneficios mutuos tanto para la organización como para el cliente.

El Customer Relationship Management (CRM), es la gestión de relaciones con los clientes. En ese sentido Renart (2004), manifiesta que en algunos casos se considera al marketing relacional y CRM como sinónimos; sin embargo, la definición del CRM es que es una estrategia de negocio que se enfoca en seleccionar y gestionar los clientes con el fin de lograr optimizar su valor a largo plazo. Por su parte Garrido (2008) lo definen como la estrategia de negocio que busca establecer y desarrollar relaciones de valor, basadas en el conocimiento, con clientes y otros agentes implicados, utilizando las tecnologías de la información como soporte generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas.

Es por ello que en la Tabla 2 se detalla algunas de las fases a las cuales puede aproximarse y destinarse las estrategias del CRM, y las prioridades de cada una de ellas:

Tabla 2. *Aproximación al concepto de CRM*

Aproximación	Prioridades del CRM
Orientación de mercados	Modificación de la estrategia
	Orientación de servicio y cliente
	Personalización del servicio
Orientación de procesos	Mejora de los procesos internos
	Reducción de los costos de servicio
	Obtención de información de los clientes
Acciones defensivas	Disminuir las ventajas de un competidor
	Programa de fidelización (tarjeta)
	Recompensar al cliente con puntos y regalos

Nota. Fuente: Recuperado de Renart (2004). CRM: tres estrategias de éxito. Gemma Tonijuan.

Por su parte, Greenberg, (2004, citado en Cervilla y Puente, 2007) define el CRM como una filosofía y una estrategia de negocios, apoyada por un sistema y una tecnología, la cual es diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios. El hecho de ser considerado una filosofía indica que no se trata de un proyecto sino de una manera de ver y entender todo lo relacionado con las interacciones (pág. 3).

Chica (2005) aclara: “El CRM puede desarrollarse aun sin tecnología; pero si se cuenta con ella y se maneja adecuadamente, la ventaja competitiva que se obtiene es suficiente para medianamente competir” (pág. 63); además hace hincapié en que la tecnología es un factor necesario para desarrollar un correcto CRM aunque no suficiente.

Por otro lado, Reinares (2009) hace énfasis con respecto al CRM, lo primero es entender que éste es un concepto estratégico, no tecnológico. Su equiparación con aplicaciones tecnológicas obedece a la simplificación habitual de los mercados por razones comerciales (pág. 16) Para aclarar el concepto, para el ICEMD (Instituto

Comercio Electrónico y Marketing Directo) el objetivo del CRM es optimizar la satisfacción de nuestros clientes y partners, los ingresos y la eficacia empresarial, construyendo fuertes y consistentes relaciones. La confusión con las aplicaciones informáticas (CRM) se origina en que éstas son necesarias para la gestión de estas relaciones, y que se han desarrollado paralelamente a la divulgación del marketing de relaciones (p.16). De lo expuesto se infiere que el CRM no es un software o una herramienta exclusivamente tecnológica; por otro lado, si se utiliza la tecnología como uno de sus elementos. Reinares hace mención de los tres pilares fundamentales en que se apoya el CRM, que son:

- a) **Tecnología.** El CRM debe ser capaz de recoger toda la información procedente de la relación, independientemente del canal en el que haya sido recogida.
- b) **Procesos.** Suele ser necesario un cambio estructural, puesto que estos tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes.
- c) **Recursos humanos.** Aunque su aportación a una estrategia de CRM frecuentemente se infravalora, las personas son parte fundamental del éxito o del fracaso de estos procesos.

Además asegura que la más moderna tecnología no garantiza una orientación hacia el cliente. Muchas veces se usa la información obtenida por los CRMs con fines meramente administrativos (ahorro de costes). No buscan un verdadero conocimiento. El cliente se aburre de dar información y siente no se le escucha porque no percibe sustanciales mejoras. (Reinares, 2009, pág. 27)

2.2.3. Objetivos principales de CRM.

García (2001) resume que el objetivo del CRM, después de haber desarrollado un análisis centralizado de los datos de sus clientes, es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente mostrándole una imagen consolidada de la empresa al cliente. Según Espiñeira, Sheldon y Asociados (2007) “el objetivo del CRM es el manejo adecuado de las relaciones con el cliente que permita a las organizaciones, identificar, atraer e incrementar la lealtad de sus consumidores”.

Chica (2005), describe los siguientes objetivos del CRM

- Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.
- Gestionar las relaciones con los clientes de una manera única e independiente del canal de contacto: telefónico, sitio web, visita personal, etc.
- Cambiar el concepto de relaciones mediante una visión integrada y única de los clientes (potenciales y actuales), a través del empleo de herramientas de análisis y el desarrollo de acciones más inteligentes.

Carrión (2007), precisa: “el objetivo final de toda estrategia CRM: maximizar la rentabilidad individual de la relación con cada cliente. Precisa que para conseguirlo es necesario:

- Disponer de la información adecuada e histórica de los clientes (y del mercado en general) y distribuirla a las personas que la necesiten en el momento que la necesiten.
- Gestionar y explotar con el cliente por todos los canales.
- Analizar la información captada mediante herramientas específicas para profundizar en el conocimiento del cliente, su valor y sus necesidades.

- Realizar el seguimiento de las acciones comerciales y de comunicación (y retroalimentarlas).
- Aumentar la eficiencia (y la rentabilidad) de las acciones comerciales y de comunicación.
- Coordinar estas acciones a todos los niveles.

Ospina (2010) menciona los siguientes objetivos de CRM:

- Personalizar el trato con los clientes, con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de los mismos y maximizando los beneficios.
- Proveer a los empleados de la información y procesos necesarios para conocer mejor a sus clientes, entender sus necesidades y entablar vínculos productivos y mutuamente beneficiosos entre la organización, sus consumidores y sus asociados.
- Manejar campañas publicitarias con metas y objetivos claros.
- Mejorar sus procesos de ventas remotas y el manejo de cuentas, optimizando la información compartida por varios colaboradores y modernizando los procesos existentes.

Quintero; Linares y Martinez (2012) señala los siguientes objetivos CRM:

- Obtener información.
- Creación de perfiles que permitan un mayor conocimiento de las preferencias de cada cliente.
- Mejorar la fiabilidad del producto y la comunicación con el cliente.
- Aumentar fidelidad y satisfacción al cliente.
- Incrementar las ventas.

2.2.4. Componentes de un CRM.

Cada uno de los autores que han estudiado el CRM han manifestado que los componentes del CRM son diferentes, tal y como se detalla a continuación (ver Tabla 3):

Tabla 3. *Componentes del CRM*

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

Nota. Fuente: Recuperado de Garrido, M.A. (2008), “La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) como Estrategia de Negocio: Desarrollo de un Modelo de Éxito y Análisis Empírico en el Sector Hotelero Español”, p.62, Málaga, España.

2.2.5. Beneficios de un CRM.

Herrera (2005) señala que los beneficios del CRM se visualizan en diversas áreas de la empresa, de esa manera demuestra que es la solución ideal, pues ofrece estrategias encaminadas a conocer mejor al cliente:

a) Área de gestión. El CRM permite realizar un mejor análisis de las ventas y generar previsiones individualizadas y de conjunto.**b) Área de marketing.** Con la aplicación del CRM se segmenta en función a los clientes y no a los productos por ello se desarrolla campañas personalizadas; se identifica los nuevos productos y/o servicios que los clientes requieran; se asigna precios en función de la importancia de los diferentes segmentos de clientes y se implementa el marketing interactivo.

c) Área comercial. Con el CRM se fomenta presentaciones personalizadas; se brinda a cada cliente exactamente lo que necesita; se dispone de toda la información para identificar y trabajar con nuevas oportunidades de negocios; se concentra los esfuerzos en los clientes más rentables; se cuenta con un historial completo de contactos y se agiliza el ciclo de ventas con operaciones más rentables.

d) Área de soporte a clientes. El CRM proporciona información en tiempo real sobre las incidencias y el nivel de servicio contratado por el cliente así como también facilita toda la información del cliente para solucionar con mayor rapidez y eficiencia cualquier futuro problema; prioriza a los mejores clientes para así otorgarles un mejor servicio y se cuenta con un inventario en tiempo real de productos y respuestas.

2.2.6. Fases de implementación de la Filosofía CRM.

Vega (2003) hace mención: “dos de los gurús del CRM, Jim Dickie y Richard Lee, afirman que en su implantación se debe seguir una serie de pasos (ver Figura 4), que facilitan, si no aseguran, el éxito de la evolución hacia la cultura cliente-céntrica” (p.23). Los pasos a seguir son:

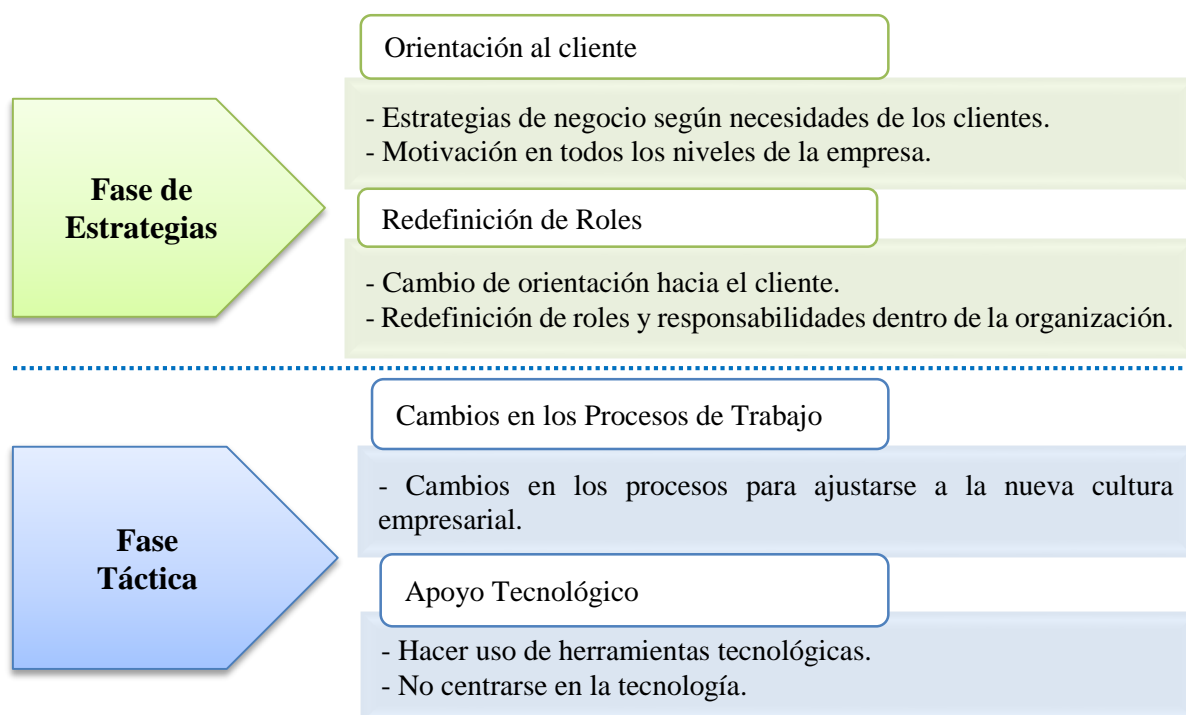


Figura 4. Fases de implementación de Filosofía CRM

Fuente: Adaptado de Vega, M. (2003). Customer Relationship Management (CRM) Administración de las Relaciones con los clientes (p.23). Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Los dos primeros pasos se engloban dentro de una fase de definición de estrategias, con la participación de la alta dirección y responsables de las organizaciones, Los dos últimos pasos se encaminan dentro de la fase de definición táctica, en la que deben participar los responsables y el personal de las áreas de funcionalidad afectadas, así como los usuarios de la tecnología que están en contacto con el cliente (Vega, 2003).

2.2.7. Cadena de valor de CRM.

García (2008) manifiesta que la cadena de valor del CRM contiene los mismos elementos que la cadena normal de una empresa, lo único que la diferencia es que en la del CRM dichos elementos se encuentran en orden invertido, pasando la organización de ser Producto-Céntrica a convertirse en una organización Cliente- Céntrica (véase Figura 5).

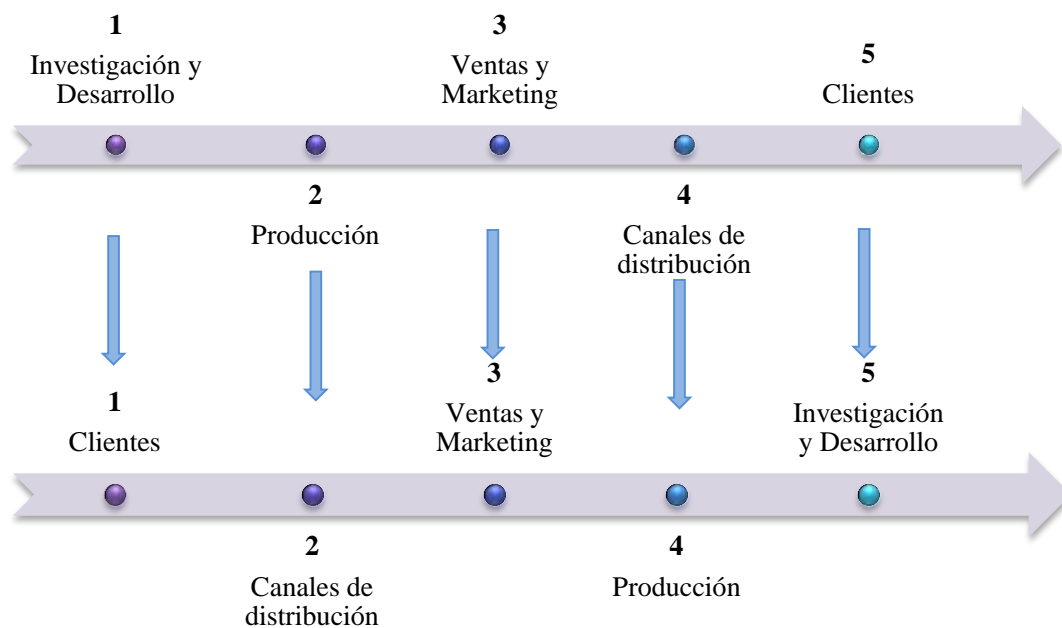


Figura 5. Cadena de valor del CRM.

Fuente: Adaptado de García, M. (2008). Conociendo al cliente nos relacionamos mejor. Customer Relationship Management. CRM (p.14). Lima: Performance solutions.

2.2.8. Categorías del CRM.

Según Espiñeira, Sheldon y Asociados (2007), el CRM se compone de tres categorías: CRM operacional, CRM analítico y CRM colaborativo. Sin embargo para Guzmán y Montana (2014) consideran que dichas categorías comprenden la estructura de un CRM tal y como se detalla a continuación:

a) CRM Analítico. Guzmán y Montana (2014) manifiestan que en el CRM analítico, es la primera fase de la estructura, ya que aquí se recolecta la información para realizar el análisis respectivo de dicha información. De este modo el análisis de esta información permitirá: Conocer mejor a los clientes, de modo que le permita a la empresa entender sus preferencias, sus valores y sus historias, lo cual le permitirá agrupar a sus clientes de acuerdo a sus conductas, de modo que pueda diseñar estrategias de promoción y marketing específicas para este tipo de clientes.

- Conocer si las actividades desarrolladas por la empresa están generando algún impacto positivo en los consumidores. Es decir permite evaluar cuan bien o mal le está yendo a la empresa en relación a la planificación realizada o en comparación con otras organizaciones competidoras.
- Tomar una mejor y adecuada decisión, teniendo en cuenta las posibles reacciones de los clientes en base a las conductas presentadas en el pasado.

b) CRM Operacional. En esta categoría del CRM, según Guzmán y Montana (2014), se empiezan a generar las estrategias que se utilizarán para poner en marcha el CRM, ya que esta categoría hace referencia a las tareas cotidianas que realiza una empresa, lo cual implica: El almacenamiento de la información de los clientes, los cuales pueden ser utilizados para actividades de marketing.

- El almacenamiento de datos de comunicación e interacción, que permitan entablar relaciones y comunicación con los clientes en cualquier momento y con cualquier integrante de la empresa.
- Realizar seguimiento de los reclamos, de modo que se pueda identificar las fallas reiteradas a solucionar y la manera en que se debe responder y dar solución a dichas fallas.

- Identificar los potenciales clientes, así como identificar a los principales vendedores, con clientes más fidelizados y finalmente identificar las actividades que deben ser reforzadas durante el proceso de ventas.

c) CRM Colaborativo. Guzmán y Montana (2014) manifiestan que esta categoría incluye todas aquellas actividades de relacionamiento con los clientes, en los cuales se realizan actividades de interacción y colaboración; para lo cual se utilizan herramientas tales como correo electrónico, comunidades, conferencias, redes sociales, entre otros. De esta manera dependerá de las herramientas que se utilicen, el éxito del relacionamiento con los clientes, puesto que dichas herramientas o los sistemas CRM deben ser muy eficientes, de modo que permitan un adecuado manejo de comunicaciones, tanto en lo que se quiere dar a conocer a los clientes, como en lo que los clientes quieren expresar en relación a los productos que ofrece la empresa; para lo cual es necesario utilizar múltiples canales. Dichos canales pueden ser elementos como voz, fax, Internet, e-mail, correo directo, visita directa, etc. En ese sentido el CRM colaborativo consiste en interactuar con clientes, a través de canales que permiten a los clientes tener acceso en línea a la información en cualquier momento, en cualquier lugar, por lo que dichos canales pueden ser: Internet, intranet, portales auto-servicio y conexiones de socios, por nombrar algunos. Dichos canales deberían contar con una alta calidad de servicio de modo que se pueda satisfacer las expectativas de los clientes. En ese sentido se deben implementar un sinnúmero de herramientas que permitan a los clientes de la empresa interactuar de manera rápida y sencilla con la empresa, recibiendo siempre una adecuada respuesta.

2.2.9. Estrategias de CRM en el Sector Hotelero.

Garrido (2008), manifiestan que el CRM puede aportar para el crecimiento de la empresa hotelera, siendo muy importante el desarrollo de diferentes factores como son: los organizativos, los de apoyo de la alta dirección, los de integración y alineación estratégica y gestión del conocimiento de clientes. Respecto a los factores que justificaban la implementación de dicha estrategia, los más destacados son la mejora de la calidad del servicio y el incremento de la satisfacción y la lealtad de clientes. En ese sentido se puede observar que dichos factores son coherentes con los mencionados al analizar la puesta en marcha de CRM en otros sectores económicos.

Respecto al grado de penetración y desarrollo de los sistemas CRM en la industria hotelera, Garrido (2008), manifiestan que aún no existe una implementación generalizada en el sector. A pesar de las múltiples ventajas que CRM puede ofrecer al sector hotelero, se ha encontrado que las empresas que efectivamente estaban poniendo en marcha el sistema se encontraban aún en una etapa preliminar de desarrollo, siendo conscientes de no estar aprovechando todo el potencial que CRM ofrece para la consecución de ventajas competitivas.

2.2.10. Modelo de medida del CRM.

A partir de las múltiples definiciones que varios autores proveen coinciden en que el CRM es un instrumento usado en el ámbito empresarial para mejorar la gestión de la información que se tiene de los clientes, con el fin de que todos los colaboradores conozcan los datos necesarios del cliente para brindarle un trato personalizado y, con ello, maximizar los beneficios de ambas partes involucradas.

Sin, Tse y Yim (2005), desarrollan una escala de medida válida y fiable para las distintas dimensiones que constituyen la estrategia de CRM; las cuales se basan en cuatro componentes fundamentales: orientado a los principales clientes, gestión del conocimiento, comunicación organizacional y tecnología (véase Figura 6).



Figura 6. Modelo CRM.

Fuente: Adaptado de Sin, Tse y Yim (2005) – Citado en Garrido, A. (2008). Estrategias CRM en empresas hoteleras. Estado de la investigación y definición de un modelo de éxito integrador (p.11). España: Universidad de Málaga.

En ese sentido y teniendo en cuenta lo manifestado por Sin, Tse y Yim (2005), es que a continuación se detallan dichos factores de la estrategia de CRM, los cuales servirán como base para la evaluación del CRM en las empresas hoteleras de 4 estrellas de la ciudad de Chiclayo.

A) *Orientación al cliente.* Según Sin, Tse y Yim (2005), este factor implica la orientación céntrica en el cliente de la empresa, entregándole de manera continua un valor añadido superior a los clientes más valiosos a través de ofertas personalizadas. Es decir se trata de centrarse en los clientes cuya relación va a reportar un mayor beneficio a largo plazo.

Garrido (2008) citó a Narver y Slater (1990), quienes consideraron que la orientación al cliente constituye el componente más importante pues implica que la organización conozca muy bien a su público objetivo y con ello, comprenda sus necesidades y deseos. Los diversos departamentos involucrados en la satisfacción de las

necesidades de los clientes compartan la información disponible; por tal, también citan a Bentum y Stone (2005) quienes indican que la orientación al cliente supone un prerequisite indispensable para la implementación de estrategias CRM. En ese sentido para efectos de la investigación, ésta dimensión incluye los indicadores: personalización del servicio, descubrimiento de las necesidades, productos y servicios adaptados a las necesidades y objetivos de satisfacción.

a) Personalización de Servicio. Para la personalización del servicio es necesario conocer adecuadamente a los clientes, de modo que se logre brindar un servicio acorde con sus necesidades, brindándoles un alto nivel de satisfacción.

b) Descubrimiento de necesidades. Se relaciona directamente con el indicador previo, ya que es necesario conocer a los clientes para lograr conocer sus necesidades y en base a ello definir la personalización del servicio, de modo de que se logre satisfacer las necesidades de los clientes.

c) Productos y servicios adaptados a las necesidades. De acuerdo al conocimiento que se tenga de los clientes se podrá adaptar y personalizar el servicio a las necesidades de cada uno de los clientes, con lo cual se lograría satisfacer a los clientes y lograr fidelizarlos, incrementando la rentabilidad de la empresa.

d) Objetivos de satisfacción. El cuarto indicador es lo que se busca lograr con los tres primeros, es decir se debe descubrir las necesidades de los clientes para adaptar los productos y servicios a sus necesidades, brindándoles un servicio personalizado con el fin de lograr la satisfacción de los clientes, haciendo del negocio, un negocio mucho más rentable.

e) Gestión del conocimiento. Sin, Tse y Yim (2005), manifiesta que el apartado de gestión del conocimiento hace referencia a los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento que la empresa obtiene a través del aprendizaje de su

experiencia del mercado y de datos empíricos de sus clientes. Por su parte Garrido (2008), manifiestan que la gestión del conocimiento es uno de los principales subprocesos en una estrategia CRM ya que para gestionar efectivamente el CRM, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento. Dichas capacidades no son fácilmente imitables y por tal son fuente potencial de ventaja competitiva, las capacidades de gestión del conocimiento. Los indicadores que se toman en cuenta en este aspecto son: respuesta rápida, toma de decisiones, información adecuada sobre productos y servicios, comunicación interactiva.

f) Respuesta rápida. Es la capacidad de la empresa para atender los requerimientos y de ser el caso los reclamos de los clientes, de manera inmediata, de modo que el cliente obtenga una respuesta rápida que solucione su necesidad o insatisfacción.

g) Toma de decisiones. Capacidad de la empresa para en base a la información recolectada tomar decisiones adecuadas que sean de beneficio para los clientes, como el establecimiento de sistemas que permitan mejorar el registro o los cobros de las deudas de los clientes.

h) Información adecuada. Es la capacidad de la empresa para contar con información clara, precisa y sencilla, para resolver cualquier duda o inquietud que tenga con respecto a los productos o servicios brindados por la empresa.

i) Comunicación interactiva. Es la capacidad de la empresa para brindar un servicio adecuada, ya sea a la hora de realizar la venta o posteriormente, sin embargo, dicha comunicación debe ser amena, alegre y direccionada a satisfacer las necesidades de los clientes.

B) Comunicación organizacional.

Garrido (2008), refieren que una estrategia CRM implica cambios tanto en la estructura como en los procesos del negocio. El componente humano no sólo influye en un nuevo sistema tecnológico sino en una nueva filosofía de negocio, lo que realmente supone efectivizar el CRM. En ese sentido Sin, Tse y Yim (2005), manifiestan que este componente incluye los distintos cambios organizativos que implica la puesta en marcha de una estrategia de estas características: cambios en la estructura de la empresa, asignación de recursos y gestión del personal, por lo que es necesario contar con el apoyo y compromiso de la alta dirección, la coordinación e integración funcional, la asignación de recursos y personal cualificado.

a) Apoyo y compromiso de la alta dirección. Es el apoyo que brinda la alta dirección a las decisiones que toman los trabajadores del área de ventas de la empresa con el fin de beneficiar a los clientes finales, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades. Además el CRM significa un compromiso de toda la empresa, desde la alta dirección, hasta los trabajadores operativos, para lograr el objetivo que esta herramienta de marketing significa.

b) Coordinación e integración. Capacidad para desarrollar actividades de manera adecuado, apoyándose entre trabajadores de la empresa y entre las diferentes áreas con el fin de lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

c) Asignación de recursos. Es la destinación de recursos para lograr contar con un presupuesto para mejorar las relaciones con los clientes, mejorando la calidad de los productos o servicios, logrando mejores resultados en la fidelización de los clientes.

d) Personal cualificado. Personas con la capacidad para desarrollar las actividades de planificación, organización, dirección y control; de modo que se pueda

negociar con autoridad con los clientes, incrementando la posibilidad de establecer relaciones a largo plazo con estos clientes.

C) Tecnología.

Según Sin, Tse y Yim (2005), el componente tecnológico, se centra en las distintas herramientas y aplicaciones tecnológicas que posibilitan la puesta en marcha de la estrategia del CRM. Por lo que Garrido (2008) manifiestan que el CRM no debe pensarse como un concepto meramente tecnológico, aunque sean las tecnologías de la información las que juegan un papel fundamental para la puesta en marcha de la estrategia. Los sistemas de software CRM permiten a las empresas ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y a un coste inferior. Por lo que este componente incluye los indicadores de: infraestructura de sistemas de información, hardware y software adecuados para servir a los clientes, integración a través de las áreas funcionales, y mantención de una base de datos actualizada con información de todos sus clientes.

a) Infraestructura de sistemas de información. Son los medios que se utiliza para el manejo de la información de los clientes, principalmente hace referencia a equipos informáticos como computadoras, laptops y/o tablets.

b) Software y hardware. Son las aplicaciones y el conjunto de programas que una empresa utiliza para el manejo de la información de sus clientes.

c) Integración de sistemas. Es el conjunto de elementos relacionados o que interactúan entre sí, con el fin de lograr que todas las áreas de la empresa cuenten con la información necesaria de los clientes para una adecuada toma de decisiones.

d) Información actualizada de clientes. La empresa debe contar con información de cada uno de los clientes, de manera individual y actualizada. Es decir la información de los clientes debe ser actualizada cada vez que sea posible.

2.3. Fidelización de Clientes

2.3.1. Definición de fidelización.

Alcaide (2010) define la fidelización como la aceptación de los clientes hacia un determinado producto y/o servicio, en consecuencia el cliente reitera la compra en una determinada empresa, porque fidelizar significa tener una relación de amistad establecida entre el cliente y la empresa.

Para Cabarcos (2010), la fidelización es el resultado óptimo de un proceso en el cual cada departamento de la empresa comprende cuáles son sus funciones, así también incentiva a los trabajadores a participar de procesos y actividades que desarrollan sus competencias para mejorar su desempeño a fin de alcanzar un buen resultado, el cual se traduce en ofrecer un servicio de calidad, con productos que satisfagan las necesidades de los clientes, siendo accesible y ofreciendo esto en adecuadas condiciones. Este autor añade que la fidelización es el proceso mediante el cual la empresa se compromete a cumplir las promesas asumidas implícita o explícitamente como parte de una relación, aun existiendo momentos de verdadera tentación, a fin de que el cliente prefiera a una empresa en particular por encima de las demás, adquiriendo los productos y/o contratando los servicios frecuentemente de dicha empresa.

Domínguez (2014) indica que a través del análisis de la información proveniente de los propios clientes, se toman decisiones para mejorar e incrementar los niveles de calidad y satisfacción percibida por su propia clientela provocando de este modo la fidelización, la cual consiste en mantener la cartera de clientes, así como hacer que el cliente apruebe a la organización y los diferentes productos y/o servicios que ésta le brinda.

Alcaide; Bernués, Díaz Espinosa, Muñoz & Smith, C. (2013) señalan que fidelizar significa construir vínculos de relaciones rentables y duraderas con los clientes en

generación continua de acciones que aportan valor y satisfacción a través de un profundo conocimiento de los clientes. Las empresas pueden fidelizar a sus clientes por la existencia de un modelo de negocio atractivo y por una gestión adecuada de la cartera de clientes con acciones personalizadas. Otras definiciones del concepto de Fidelización del cliente son las que se describen en la Tabla 4:

Tabla 4. *Conceptos de Fidelización*

Autor	Definición
Cunningham (1956)	“Secuencia de repeticiones de compra de una marca.”
Tucker (1964)	“Preferencia que un individuo siente hacia una determinada marca comercializada que permanece estable de un periodo a otro.”
Jacoby y Kyner (1973)	“Predisposición del comportamiento individual a una respuesta expresada a lo largo del tiempo por una unidad de toma de decisiones con respecto a una o más alternativas entre un amplio abanico de posibilidades, en función de un proceso psicológico de toma de decisiones.”
Starr y Rubimson (1978)	“Probabilidad de comprar una marca en dos periodos consecutivos sobre la base del historial comprador de un individuo.”
Assael (1987)	“Compromiso de un consumidor hacia una marca basado en una actitud favorable y aprendida de su pasado comprador.”
Wernerfelt (1991)	“Patrón de compras que depende positivamente del pasado comprador de un individuo.”
Dick y Basu (1994)	“Relación entre una actitud relativa hacia una entidad (marca, servicio, vendedor, establecimiento) y un comportamiento repetitivo.”

Nota. Fuente: Adaptado de Ortega, M.; Rosado, J.; Tato J. (2001). “Fidelización virtual: panorama y planteamiento estratégico” en IV Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte aplicados al Marketing (pp. 79-88). Madrid.

2.3.2. Enfoques de la Fidelización.

Existen para Alcaide (2010) dos enfoques de la fidelización, son los siguientes:

a) Enfoque conductual. La fidelidad como conducta, se expresa en la repetición de la compra o de la visita como único indicador de la fidelidad, es decir, el resultado final de la fidelidad en lugar de las razones por las que se produce; y por otro lado.

b) Enfoque actitudinal. Considera a la fidelidad como actitud positiva o preferencia hacia una determinada marca, producto, servicio en la que los consumidores clasifican a los bienes o servicios según la satisfacción o utilidad que les ofrece.

2.3.3. Factores fundamentales para la fidelización.

Bastos (2006) señala la fidelización se consigue siempre de la mano de una correcta atención, cabe resaltar que no es el único factor. Además el cliente consume repetidamente en una empresa si se le ofrece un servicio de calidad. Los aspectos que conlleva un servicio de calidad son: (a) el mantenimiento de una buena relación, (b) una representación positiva de la empresa, (c) el logro de transacciones completas, (d) el acceso a la información necesaria, (e) la atención de peticiones y reclamaciones y (f) la resolución de conflictos.

En general y por sí misma, la fidelización tiende a producirse siempre que la relación esté acompañada de las siguientes acciones:

- La amabilidad y buen trato.
- La comprensión (empatía).
- La honestidad.
- La soltura y manejo de la información.
- El interés por la persona.
- La creatividad para resolver.
- El grado de eficacia en la resolución de cuestiones.

- La cesión de un cierto control al cliente.
- La actitud positiva.
- La Profesionalidad.

A su vez, para fidelizar a los clientes se pueden tomar en cuenta los siguientes criterios: (a) segmentación de clientes, (b) establecer una comunicación proactiva, (c) generar una atmósfera vital y (d) generar costes de cambio como los costes emocionales relacionados con la marca o con la confianza y costes físicos relacionados con las rutinas y los modos de trabajar. Alcaide y Smith (2013) también plantean integrar el mundo online y el mundo offline al consumidor 2.0, hiperconectado e hiperinformado. Fidelizar jugando con la introducción de retos, juegos y resolución de enigmas que implique la obtención de una recompensa favorece la receptividad por parte de los clientes y aumentar los niveles de participación.

2.3.4. Importancia de fidelización.

La fidelización del cliente es una tarea de vital importancia para la supervivencia de la empresa. La mayor parte de las carteras de clientes se crean en función de las previsiones que se deducen de estos hábitos en los clientes.

Permite a la empresas especializar sus productos, ya que saben exactamente a quién dirigirse. A través de encuestas y otros estudios de posventa, se obtiene información válida para la realización de mejoras en los atributos de estos productos.

El cliente fidelizado proporciona estabilidad a la empresa, que puede organizar mejor su contabilidad e inversión, arriesgando en menor medida, ya que es más fácil establecer objetivos realistas.

La fidelización sirve a las organizaciones para elevar el nivel de servicio en relación con sus competidores, ya que son conscientes de la cuota de mercado que ocupan y la que desea alcanzar (Bastos A., 2006, pág. 14).

2.3.5. Ventajas de la fidelización.

Un proceso se traslada una serie de ventajas, tanto para la empresa como para el cliente.

a) Ventajas para la empresa:

- Facilita e incrementa las ventas, fundamentalmente a través del aprovechamiento de la venta cruzada.
- Reduce los costes de promoción, bajo la premisa de que es más barato vender a un cliente actual que a uno nuevo.
- Disminuye otros costes porque introduce mejoras en los procesos.
- Permite retener empleados, puesto que la estabilidad del negocio se traduce en una mayor estabilidad laboral.
- Ayuda a desarrollar nuevas ideas y productos rentables.
- Reduce la sensibilidad al precio de los clientes porque los clientes satisfechos estarán dispuestos a pagar un sobreprecio por el producto.
- Los clientes fieles actúan como prescriptores favoreciendo la recomendación a otros clientes dentro de su entorno.

b) Ventajas para los clientes:

- La fidelización reduce el riesgo percibido, puesto que cualquier cambio comporta un riesgo para el cliente.
- Se recibe un servicio personalizado ya que se dispone de abundante información sobre los clientes fieles.
- Evita los costes de cambio porque un cambio supone un coste psicológico, de esfuerzo, de búsqueda, de riesgo percibido e incluso monetario.

Un cliente fiel permanece más leal más tiempo y recomienda a otros, compra más a medida que la empresa va introduciendo nuevos productos, presta menos atención a las

marcas competidoras, ofrece ideas sobre productos y mejoras a la empresa y, por último, es más barato atender a un cliente fiel que al resto de clientes, puesto que se pueden realizar transacciones rutinarias que no plantean grandes problemas y donde si surge un problema es tolerante. (Caballero, 2010, págs. 540-541)

2.3.6. Estrategias de fidelización en los hoteles.

El Ministerio de Industria Energía y Turismo de España (s/f), manifiesta que las principales herramientas para lograr fidelizar a los clientes son:

A) Tarjeta de fidelización.

Consiste en la creación de tarjetas que permiten a los clientes acumular puntos para obtener regalos o descuentos en futuras compras. Basta con que el cliente presente la tarjeta a la hora de realizar el pago de la compra realizada para conseguir los puntos o descuentos. Su objetivo es tanto mantener a los clientes actuales como aumentar la el número de clientes atraídos por la consecución de premios o promociones por su consumo. Existen varios tipos de tarjetas en función de los beneficios que se ofrezcan:

a) De descuento directo. Con ellas se aplicar un porcentaje de descuento sobre los productos que se compran para que el cliente pague menos por el producto.

b) Para acumular puntos. Consiste en acumular puntos, que normalmente se obtienen en función del porcentaje de gasto realizado en la compra, que se pueden canjear por dinero o regalos.

c) De ventajas. Ofrecen privilegios como: cajas preferentes, aumentar el período devolución de compras, cajas de pago preferentes, invitaciones a eventos especiales, etc.

B) Cupones de descuento.

En este tipo de fidelización la implicación del usuario es muy importante ya que será él el encargado de obtener los cupones a través de los diferentes medios:

a) Escritos. Recortando el cupón de descuento que le interese y presentándolo en el establecimiento que corresponda para obtener el descuento.

b) Electrónicos. En este caso disponemos de varias alternativas: o Imprimir el cupón de descuento para poder hacer uso de él en el establecimiento que corresponda o realizar la compra por Internet en lugar de hacerlo en las tiendas e ingresa el código de tu cupón al momento de pagar o transferir el cupón a un dispositivo móvil y utilizarlo en la tienda a la hora de pagar. Estos bonos suelen estar dotados de un código de barras que permite registrarlos incluso sin necesidad de imprimirlos.

C) Club de clientes.

Se trata de una comunidad de clientes prioritarios, que tienen acceso a una serie de ventajas. El club está compuesto por otros elementos como pueden ser tarjetas de fidelización, regalos o descuentos. Con este programa podemos conseguir un dialogo permanente y personalizado con los clientes. Los pasos para desarrollar un club de clientes exitoso son:

- Descubrir características comunes de los clientes a los que se dirige el club para poder desarrollar el club de una manera más focalizada.
- Poner un nombre que sea capaz de captar la atención de los clientes. Un nombre adecuado debe resumir los objetivos del programa y permitir a los clientes identificarse con él.
- Crear una base de datos que nos permita profundizar en el conocimiento de los clientes y aprovechar dicho conocimiento para individualizar al máximo la relación. En esta base de datos debemos incluir toda la información relevante sobre los clientes que obtenemos en cada contacto con ellos. Es necesario mantener actualizada esta información de manera

continua. Gracias a esta información podemos obtener patrones de comportamiento de los clientes.

- Marcar unas pautas de contacto con los clientes acorde con sus necesidades y en función de los ciclos de compra y el consumo que realiza, para ello podemos realizar un calendario de contactos en el que debemos incluir la frecuencia de contacto, el canal de comunicación y el mensaje. Se debe personalizar el tono, el lenguaje y los contenidos para adecuarlos a los clientes.
- Se debe pensar en los premios que podrán obtener los clientes cuando alcanzan un volumen de compras determinado, cuando sobrepasan la duración de la relación comercial o si realizan un esfuerzo de compra importante.
- Se debe desarrollar un conjunto de herramientas para poder llevar a cabo el club de manera eficaz. Entre estas herramientas destacan: A través de las tarjetas de fidelización, que nos permiten identificar a los miembros del club. Con publicaciones. Así podemos mantener el contacto y compartir información de interés para los miembros del club. Entre las diferentes opciones podemos utilizar algunas de las siguientes publicaciones: revistas, sitios webs o los resúmenes de noticias en correos electrónicos. Mediante los cupones o vales podemos comunicar a los socios del club las diferentes promociones.
- Se debe estudiar la satisfacción de los miembros del club.
- Se tiene que hacer que el club sea lo más dinámico posible con novedades, nuevas herramientas y nuevas ventajas que sean del interés de los

miembros, siempre en función de las opiniones de los socios y la evolución del mercado.

D) Dinero virtual.

Esta práctica de fidelización está tomando fuerza sobre todo entre los internautas. Se trata de una forma cómoda de obtener regalos cuando se realizan compras en tiendas virtuales o se participa en servicios de Internet. El cliente obtiene puntos o dinero virtual tras su visita a determinadas sitios web, bien por la utilización de determinados servicios o por la compra de productos. Estos puntos o dinero virtual que pueden canjearse en otras web por regalos.

E) Regalos.

La función principal del regalo es potenciar la imagen de la empresa. El cliente recibe un regalo al realizar la compra de un producto o servicio, este regalo puede estar vinculado o no con la actividad de la empresa. Este regalo se le ofrece al cliente como muestra de agradecimiento por la compra o la utilización de un producto o servicio. Hay que tener en cuenta que los regalos hay que hacerlos de manera puntual para que el cliente no se cree la idea errónea de que la entrega de los regalos va a ser periódica y no entienda porque ha dejado de recibirlos.

F) Venta cruzada.

Los sectores que suelen utilizar esta técnica con mayor frecuencia son el financiero y asegurador, ya que la personalización de la oferta permite maximizar el éxito. La estrategia consiste en proponer al cliente una serie de productos complementarios a la compra que está realizando.

G) Revista del consumidor.

Se trata de una revista que edita la propia empresa, similar a las que cualquier cliente puede adquirir en su distribuidor habitual, excepto que este tipo de publicaciones

están orientadas a la propia empresa y a sus productos. Esta revista se envía regularmente a los clientes suscritos sin ningún coste.

H) Call center.

Los call center son centros telefónicos de atención al cliente. En ellos los clientes pueden resolver cualquier duda sobre un producto o servicio que han adquirido o que deseen adquirir. Es importante ser muy rigurosos en la atención al cliente ofreciendo un servicio de alta calidad ya que será la cara de la empresa y juega un papel muy importante en la imagen que el cliente se forma de la organización.

I) Comunicación personalizada.

Gracias a la información que tenemos acerca de nuestros clientes (edad, sexo, preferencias, gustos, etc.) podemos enviarles comunicaciones adaptadas para ellos, consiguiendo un alto grado de personalización. Permite sacar el máximo rendimiento a la relación con el cliente y avanzar hacia el denominado Marketing one to one.

J) Descuentos.

La idea de este tipo de fidelización es reducir el precio de venta de un producto para incentivar la compra de éste. Es un buen reclamo para aquellos que inauguran su actividad y necesitan afluencia de clientes, pudiendo convertirse en una ventaja competitiva durante los primeros meses de actividad.

2.3.7. Evaluación de la Fidelización.

Para la evaluación de la fidelización se toma en consideración lo dispuesto en Carrilero (2011) como sigue:

A) Satisfacción.

La satisfacción del cliente se logra cuando la empresa es capaz de ofertar no sólo un servicio central que alcanza las expectativas de calidad de los clientes, sino cualquier servicio adicional, de modo que la satisfacción del cliente se ve afectada positivamente,

obteniendo valor de la relación. Entonces, el cliente adopta una postura emocional más próxima a la empresa, confiando en la capacidad que tiene para desarrollar su actividad empresarial y confiando en sus buenas intenciones. Ésta es la forma en que un cliente puede convertirse en leal desde una perspectiva actitudinal, contribuyendo a incrementar los beneficios de la empresa. En ese sentido la satisfacción del cliente va a depender de:

a) Precio - calidad. El cliente se va a mostrar satisfecho cada vez que perciba que la relación precio – calidad son adecuadas o justas, de modo que considere que el precio que está pagando por el producto que está adquiriendo es un precio acorde con su valoración de dicho producto.

b) Expectativas. Es lo que el cliente espera obtener del producto o servicio, de modo que si no se logra cumplir con dichas expectativas, el cliente se va a mostrar insatisfecho y por ende no va a querer adquirir nuevamente el producto o servicio.

c) Relación con el personal. Es la interacción que el cliente tiene con el personal de la empresa, la cual debe ser lo más amena posible, de modo que el cliente se sienta a gusto y satisfecho con dicha interacción.

d) Productos y servicios adecuados. Está relacionado con que la empresa cuente con los productos o servicios que el cliente requiere, en el momento preciso que el cliente lo requiere.

B) Confianza.

Se define como la buena voluntad para fiarse de la otra parte en un intercambio y para creer en su integridad y buena fe. La definición de confianza más ampliamente citada es la de Morgan y Hunt (1994) que definen la confianza como la fe en la fiabilidad e integridad de la otra parte, lo que asocian con cualidades tales como ser coherente, competente, honesto, justo, responsable, útil y benevolente. La confianza, por lo tanto, es esencial en el marketing relacional porque promueve la lealtad del consumidor, el

compromiso relacional de naturaleza afectiva y la rentabilidad. En ese sentido la confianza estará basada en los siguientes factores:

a) Óptimas condiciones. Hace referencia a las condiciones en las cuales la empresa vende el producto o servicio, las cuales deben ser las más adecuadas posibles, para generar un alto nivel de confianza de los clientes.

b) Ofrecimientos creíbles. No se les debe mentir a los clientes ofreciéndoles algo que no se puede lograr, sino que por el contrario se debe ofrecer solo lo que la empresa esté en disposición de poder cumplir.

c) Experiencia. La experiencia de una empresa es uno de los principales indicadores de confianza de los clientes, ya que mientras más años de experiencia positiva tenga, existirá una mayor confianza por parte de los clientes hacia esta empresa, creándole una base sólida para lograr fidelizar a sus clientes.

d) Sinceridad en el trato. Está relacionado con el segundo indicador, ya que la empresa debe sincerarse y no ofrecer algo que no pueda cumplir, en ese sentido la empresa contará con una mayor credibilidad, generando un mayor nivel de confianza en sus clientes.

C) Lealtad.

Concretamente en el sector servicios, la lealtad de los clientes es considerada como una de las mayores fuentes de ventaja competitiva pues niveles altos de lealtad contribuyen a consolidar la posición de la empresa en el mercado y aumentan la satisfacción del propio trabajador y por lo tanto su productividad (Suárez y Vásquez, 2007). Por lo tanto, la clave para la supervivencia de las empresas del sector terciario está en el desarrollo y mantenimiento de la lealtad de los clientes, creando con ellos relaciones de largo plazo.

Existe la lealtad como comportamiento, que se refiere a la simple repetición de compra de un individuo respecto a una marca; la lealtad como actitud, que constituye una actitud positiva hacia la organización, generada a través de un proceso de evaluación interna por parte del consumidor; y la lealtad cognitiva, que sugiere ser la primera idea en la mente del consumidor cuando necesita tomar una decisión, como qué comprar o dónde ir, es decir, la primera elección entre las alternativas. De este modo la lealtad se puede medir por los siguientes factores:

a) Retorno al servicio. Es decir el cliente regresa para volver a adquirir el servicio brindado por la empresa, cada vez que lo necesita.

b) Recomendación del servicio. Cuando la lealtad es mayor el cliente no solo regresa a adquirir nuevamente el servicio, sino que recomienda la empresa a las personas de su entorno que deseen adquirir los servicios brindados por esta empresa.

c) Beneficios del servicio. Son las diferentes actividades que le dan cierto valor agregado al servicio brindado por la empresa, de modo que se logra un mayor nivel de lealtad por parte de los clientes, al punto de que si otra empresa les ofrece condiciones similares a un precio relativamente menor, prefieren continuar con la empresa que ya conocen.

2.4. Análisis del sector hotelero de 4 estrellas

2.4.1. Turismo.

El MINCETUR manifiesta que el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos. De esta manera el turista es la persona que desarrolla dichas actividades, el cual realiza el turismo por motivos como: ocio, recreo y vacaciones; visitas a familiares y amigos, negocios y motivos profesionales, tratamiento de salud y por religión (peregrinaciones).

2.4.2. Descripción del sector hotelero.

Siguiendo la definición de Mestres (2003), el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario. Según el MINCETUR (2016) el Perú tuvo un crecimiento en el sector hotelero tanto en la oferta como en la demanda, ya que la oferta creció un 33%, en el periodo 2011 – 2015, mientras que la demanda creció 27% en el mismo periodo, siendo los hoteles de tres estrellas los que mayor cantidad de demanda nacional y extranjera reciben.

Respecto a la clasificación de los distintos establecimientos hoteleros en nuestro país existe una clasificación hotelera a nivel estatal. La ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR y el Reglamento de Organización y Funciones de este organismo, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2002 - MINCETUR, señalan que corresponde al MINCETUR, promover, orientar y regular la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, mediante Decreto Supremo N° 029-2004 – MINCETUR.

Además se aprobó el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje, que establece las disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia. Los establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. *Categorización de los hospedajes*

Clase	Categoría
Hotel	Una a cinco estrellas
Apart-Hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Albergue	Sin clasificación

Nota. Fuente: MINCETUR (2014). Reglamento de establecimientos y hospedajes (p. 3). Recuperado de: http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/Reglamento_Establecimiento_Hospedaje_2014_reglamento.pdf

A) Requisitos mínimos obligatorios para un establecimiento de hospedaje calificado como hotel.

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2014), a través de la Norma Técnica A 030 Hospedaje, establece los requisitos para los hoteles según categoría (Para más detalle ver el (Anexo 1).

En ese sentido a nivel nacional las pernoctaciones han presentado una fluctuación poco estables entre los meses de enero del 2015 y setiembre del 2016, tal y como se muestra en la siguiente tabla y gráfico, en los cuales se muestra el total de pernoctaciones de nacionales, extranjeros y el total, como se detalla en la Tabla 6.

Tabla 6. *Evolución de las pernoctaciones a los establecimientos de hospedajes Enero 2015 - Septiembre 2016 (en miles)*

Fecha	Nacionales	Extranjeros	Total
ene-15	4471	979	5450
feb-15	4472	924	5396
mar-15	4242	1087	5329
abr-15	3978	1126	5104
may-15	4088	1267	5355
jun-15	3979	1194	5173
jul-15	4424	1238	5662
ago-15	4369	1239	5608
sep-15	4112	1122	5234
oct-15	4360	1324	5684
nov-15	4210	1151	5361
dic-15	4245	871	5116
ene-16	4679	1026	5705
feb-16	4783	995	5778
mar-16	4290	1155	5445
abr-16	3980	1229	5209
may-16	4210	1453	5663
jun-16	4039	1416	5455
jul-16	4738	1478	6216
ago-16	4849	1320	6169
sep-16	4240	1277	5517

Nota. Fuente: Información obtenida de la base de datos estadísticos de MINCETUR (2016).

El MINCETUR (2016), informa que en septiembre de 2016 se registraron 5'517,027 pernoctaciones de los huéspedes en los establecimientos de hospedaje, lo que representó un incremento de 5,4% en relación al mismo mes del año anterior. Por su parte

en el periodo enero-septiembre 2016 las pernoctaciones de los huéspedes en los establecimientos de hospedaje sumaron un total de 51'156,224, cifra que representó un crecimiento de 5,9% con respecto al mismo periodo del año 2015, en el cual se registró un total de 48'309,890 pernoctaciones de huéspedes (ver Figura 7).

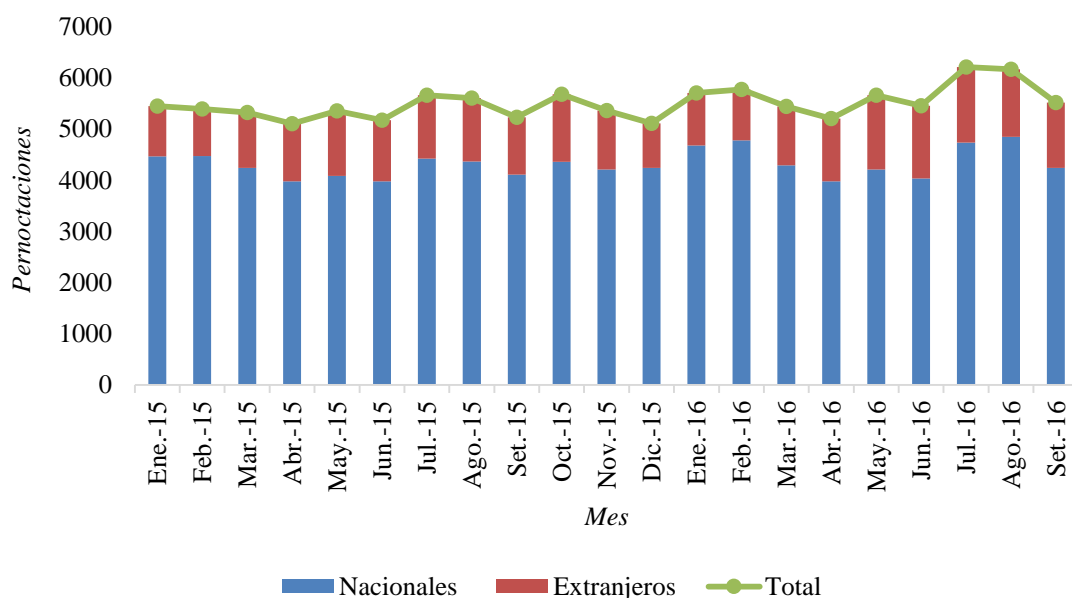


Figura 7. Evolución de las pernoctaciones a los establecimientos de hospedajes Enero 2015 - Septiembre 2016 (en miles).

Fuente: Información obtenida de la base de datos estadísticos de MINCETUR (2016).

Respecto al departamento de Lambayeque de acuerdo a la categorización de los hoteles, según el MINCETUR en la categoría de 4 estrellas se cuenta con cuatro hoteles: Costa del Sol Wyndham, Casa Andina Select Chiclayo, Sunec Hotel Boutique y WinMeier Hotel & Casino; en la categoría de 3 estrellas, se cuenta con 28 establecimientos; en la categoría de 2 estrellas, se tiene 56 hoteles; y finalmente, en la categoría de 1 estrellas se cuenta con 3 hoteles.

En el Perú, según datos del MINCETUR se ha generado un incremento del número de establecimientos de hoteles de 4 estrellas, ya que en septiembre del 2015 existían solamente 81 establecimientos de 4 estrellas, mientras que en septiembre del 2016 se llegó a los 86 hoteles de 4 estrellas (véase Tabla 7).

Tabla 7. *Evolución de la oferta de los establecimientos de hospedajes Enero 2015 – Septiembre 2016 (en miles)*

Concepto	Septiembre		Enero – Septiembre	
	2015	2016	2015	2016
Oferta de establecimientos	19403	19600	19159	19507
Categorizados				
5 estrellas	44	49	43	48
4 estrellas	81	86	75	84
3 estrellas	748	790	744	762
2 estrellas	1369	1404	1381	1356
1 estrella	387	392	388	389
Albergues	65	71	60	63
Ecolodges	5	4	6	5
No categorización	16704	16804	16462	16800
Oferta de habitaciones	255932	262613	248520	256781
Categorizados				
5 estrellas	5498	5821	5238	5578
4 estrellas	6521	6970	5934	6723
3 estrellas	21830	23398	21651	22415
2 estrellas	29059	30485	29379	29301
1 estrella	6829	7433	6748	7041
Albergues	955	1132	874	950
Ecolodges	131	119	152	130
No categorización	185109	187255	178544	184643

Nota. Fuente: Información obtenida de la base de datos estadísticos de MINCETUR (2016).

Sin embargo la demanda no siempre crece al mismo ritmo en ese sentido en la siguiente tabla, se muestra que la tasa neta de ocupación de habitaciones en hoteles de 4 estrellas en el periodo enero septiembre 2016, es menor (57.40%), a la tasa de ocupaciones del mismo periodo del año anterior (61.60%), como se muestra a continuación (ver Tabla 8):

Tabla 8. *Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones (TNQH) en establecimientos categorizados y no categorizados (%)*

Concepto	Septiembre		Enero – Septiembre	
	2015	2016	2015	2016
TNQH (promedio total)	3.534	3.318	3.281	3.024
Categorizados				
5 estrellas	66.10%	62.60%	61.00%	58.50%
4 estrellas	63.90%	63.60%	61.60%	57.40%
3 estrellas	39.40%	35.60%	37.30%	33.90%
2 estrellas	34.40%	31.30%	34.10%	31.00%
1 estrella	29.30%	24.80%	30.10%	27.90%
Albergues	29.30%	28.40%	24.50%	21.70%
Ecolodges	61.90%	56.50%	49.80%	42.60%
No categorizados	29.10%	29.00%	29.70%	29.40%

Nota. Fuente: Información obtenida de la base de datos estadísticos de MINCETUR (2016).

Respecto a la ciudad de Lambayeque, Según el Directorio Nacional de Prestadores de Servicio Turístico; el primer hospedaje categorizado con 4 estrellas fue Costa del Sol Wyndham en el año 2011, continuando Sunec Hotel Boutique y Gran Hotel Chiclayo By Casa Andina Select Chiclayo en el año 2012, finalizando WinMeier Hotel & Casino en el año 2013. Por su parte el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, también manifiesta que existen cuatro hoteles de 4 estrellas como se detalla a continuación (véase Tabla 9 y Tabla 10):

Tabla 9. *Lambayeque: indicadores mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje colectivo, 2016 (ene-oct)*

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
OFERTA										
Número de establecimiento	547	547	549	551	549	549	551	552	555	554
Número de habitaciones	8309	8286	8322	8351	8355	8426	8654	8799	8878	8924
Número de plazas-cama	13069	13024	13029	13103	13108	13104	13323	13369	13469	13438
INDICADORES										
TNOH en el mes (%)	27.68	29.47	25.7	24.27	24.29	26.22	26.98	27.72	27.28	28.09
TNOC en el mes (%)	23.15	24.28	21.31	19.36	19.9	22.07	22.29	22.03	21.88	23.01
Promedio de permanencia(días)	1.16	1.16	1.16	1.15	1.17	1.16	1.16	1.15	1.15	1.21
Nacionales(días)	1.16	1.16	1.16	1.14	1.16	1.15	1.15	1.14	1.14	1.2
Extranjeros(días)	1.53	2.13	1.34	2.07	1.39	1.35	1.63	1.63	2.49	1.56
Total de arribos en el mes	80691	77865	75272	68807	70609	75906	82758	81418	79028	82620
Nacionales	78634	75339	73471	66185	68226	73785	80009	78280	76338	80020
Extranjeros	2057	2526	1801	2622	2383	2121	2749	3138	2690	2600
Total pernoctaciones mes	98078	94415	91780	82380	86570	91422	101173	98814	94804	107143
Nacionales	94245	90692	88406	78327	82175	87680	96601	93150	89635	102294
Extranjeros	3833	3723	3374	4053	4395	3742	4572	5664	5169	4849
Total empleo en el mes	1870	1920	1891	1782	1893	1907	1869	2017	2013	2039
COBERTURA DE INFORMANTE										
En N° de establecimientos (%)	43.88	44.61	43.53	44.65	43.72	42.99	43.56	48.01	51.89	52.53
En N° de habitaciones (%)	61.84	63.36	61.45	63.01	61.81	59.8	59.22	63.62	67.65	65.48

Nota: A pesar de la existencia de la norma técnica peruana, la cual indica que la separación de decimales se debe realizar con el símbolo de coma, para efectos de cálculo se presentan los decimales separados por punto.

Fuente: Información obtenida de la base de datos estadísticos de MINCETUR (2016).

Tabla 10. *Lambayeque: indicadores mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hoteles de 4 estrellas, 2016 (ene-oct)*

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
OFERTA										
Número de establecimiento	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Número de habitaciones	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351
Número de plazas-cama	644	644	644	636	636	603	609	603	603	616
INDICADORES										
TNOH en el mes (%)	39.83	49.52	38.09	48.83	40.57	48.35	48.11	56.58	54.72	63.05
TNOC en el mes (%)	34.9	39.03	32.95	34.8	32.73	38.5	43.78	49.71	48.06	59.01
Promedio de permanencia(días)	1.9	1.47	1.84	1.45	1.81	1.67	1.65	1.72	1.52	1.84
Nacionales(días)	1.79	1.54	1.7	1.47	1.71	1.55	1.64	1.62	1.45	1.8
Extranjeros(días)	2.25	1.27	2.38	1.41	2.07	2.15	1.69	2.09	1.78	2.05
Total de arribos en el mes	3667	4802	3576	4577	3561	4177	5012	5388	5732	6124
Nacionales	2823	3518	2860	3191	2554	3331	4075	4141	4584	5086
Extranjeros	844	1284	716	1386	1007	846	937	1247	1148	1038
Total pernотaciones mes	6967	7037	6578	6640	6454	6964	8265	9292	8694	11269
Nacionales	5064	5410	4875	4687	4365	5148	6685	6689	6645	9142
Extranjeros	1903	1627	1703	1953	2089	1816	1580	2603	2049	2127
Total empleo en el mes	303	323	302	302	304	304	304	304	304	303
COBERTURA DE INFORMANTE										
En N° de establecimientos (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
En N° de habitaciones (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Nota: A pesar de la existencia de la norma técnica peruana, la cual indica que la separación de decimales se debe realizar con el símbolo de coma, para efectos de cálculo se presentan los decimales separados por punto. Fuente: Información obtenida de la base de datos estadísticos de MINCETUR (2016).

En ese sentido se puede observar en la Tabla 9 y en la Tabla 10 que se encuentra a continuación, que de los 554 hoteles existentes en el mes de octubre en la región Lambayeque, 4 son de la categoría en estudio (4 estrellas), mientras que el total de arribos a los hoteles de 4 estrellas en dicho mes fueron de 6124, lo que representó el 7,41% del total de arribos a las distintas categorías de hoteles, los cuales fueron de 82620.

Durante los últimos cinco años, no solo se ha incrementado la demanda de hoteles de 4 estrellas sino que también se ha incrementado la oferta de estos hoteles llegando incluso a duplicarse al pasar de dos hoteles a cuatro hoteles. Además mientras que en el 2011 la demanda no superaba los 3300, en el 2015 dicha demanda no bajaba de los 3400 arribos al mes, lo que muestra el alto incremento en la demanda de estos hoteles (Para más detalle ver el Anexo 2).

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

En la investigación se ha empleado el enfoque cuantitativo, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes acotan que es un proceso secuencial que mide diferentes fenómenos, partiendo de una idea inicial, para en base a ello definir y delimitar las preguntas de investigación, los objetivos, las hipótesis y las variables a evaluar. Sin embargo previo al planteamiento de hipótesis se debe realizar la revisión de la literatura, para que en base a lo que digan los diferentes autores se plantee las hipótesis de la investigación y la manera en que se evaluará cada una de las variables. En ese sentido dichos autores dividen al enfoque cuantitativo en investigaciones experimentales y no experimentales, siendo el tipo utilizado por la presente investigación el no experimental, ya que no se procedió a manipular ninguna de las variables, sino que se estudió, tal y como se desarrollan en su entorno natural. Además dentro de las investigaciones no experimentales se encuentran los diseños transversales y longitudinales, siendo el utilizado en la presente investigación el diseño transversal, dado que los datos son recopilados en un momento único, mientras que los longitudinales, recopilan los datos en diferentes momentos.

3.1.1. Alcance descriptivo correlacional.

Según Hernández, Fernández, Baptista (2006), se describirá la situación de cada una de las variables con el objetivo de buscar mostrar con precisión si existe alguna relación entre las dos variables en estudio, en un lugar y momento determinado, específicamente lo que busca este tipo de estudios es determinar el efecto del CRM con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas.

En ese sentido la estructura del diseño de la presente investigación será el siguiente:

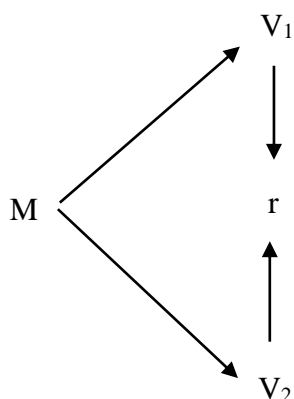


Figura 8. Estructura del diseño descriptivo correlacional

Dónde:

- **M:** Clientes de los hoteles de 4 estrellas
- **V₁:** CRM
- **V₂:** Fidelización de clientes
- **R:** Relación

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población.

La presente investigación se desarrolla dentro del sector hotelero lambayecano, siendo la categoría elegida el de 4 estrellas, por lo que la investigación tiene como universo a todo el sector hotelero de la región Lambayeque, pero la población está delimitada simplemente por la categoría de 4 estrellas de dicho sector por lo que la población de la investigación estuvo conformada por un responsable del departamento de marketing de cada hotel y los clientes externos de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque. El tamaño de la población fue de 6124 clientes externos.

Perteneciendo así al grupo de cuarta categoría, los hoteles: Casa Andina Select Chiclayo, Costa del Sol Wyndham, Sunec Hotel Boutique y WinMeier Hotel & Casino.

La información sobre la población, fue obtenida de los datos estadísticos del MINCETUR¹ (véase nota de pie de página número 1).

Se optó por elegir la categoría en mención por presentar mayor dinamismo e innovación y además de representar los hoteles con una gran amplitud de características (Claver, Molina y Pereira, 2006) lo cual tiene diversas ventajas, como por ejemplo, una mayor capacidad comercial, más recursos para ofrecer un servicio de mayor calidad, la posibilidad de ofrecer al cliente más servicios o una mayor capacidad financiera para hacer frente a proyectos de inversión (Claver, Molina, & Pereira, 2006), en este sentido la posibilidad de la aplicación de estrategias de CRM.

Es así que se tomó como referencia el total de arribos de clientes durante un mes a los hoteles de dicha categoría (4 estrellas), siendo el total de arribos 6124 durante el mes de octubre, según la información más actualizada proporcionada por el MINCETUR, la cual tiene como base la encuesta mensual de turismo para establecimientos de hospedaje. Además de que para conocer mejor la situación interna de cada uno de los hoteles se tomó también como población a los responsables del departamento de marketing de los cuatro hoteles estudiados.

3.2.2. Muestra.

El tamaño de la muestra (n) de la investigación estuvo conformado por los cuatro responsables del departamento de marketing de los hoteles y 256 clientes externos de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque. Cabe señalar, no se aplica una fórmula para determinar la muestra de los cuatro encargados, uno de cada hotel respectivamente, considerando que se trata de un número en específico.

¹ Recuperado de:

<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=hospedajeTemporal/consulta/frmActividades.aspx?id=11581>

Se determinó mediante muestreo aleatorio proporcional, bajo un nivel de confianza de 95% ello puesto que permite a las investigaciones de ciencias sociales tener mayor objetividad en la investigación.

Asimismo ya que la cantidad de la población es finita y de gran cantidad para determinación de la muestra es necesario aplicar la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

- n: muestra
- Z: nivel de confianza: 95% (1.96)
- p: Proporción de aciertos: 0.5
- q: Proporción de desaciertos: 0.5
- E: error: 0.06
- N: Población: 6124

Es decir se tomó un nivel de confianza del 95% (1.96), con una probabilidad de aciertos y desaciertos del 0.5, lo cual con la aplicación de la formula, presentada previamente, es que se obtuvo como resultado la muestra que se detalla a continuación:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)(6124)}{(0.06^2)(6124-1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

n = 256 clientes

En ese sentido se determinó la muestra por cada uno de los hoteles investigados, de acuerdo al número de habitaciones con las que cuenta (ver Tabla 11); para de esa manera realizar una investigación más precisa y confiable, ya que eso permitió aplicar la cantidad de instrumentos adecuados en cada uno de los hoteles, permitiendo que los resultados de la investigación sean mucho más preciso.

Tabla 11. *Distribución de la muestra*

Hotel	Porcentaje	Habitaciones	Muestra
Casa Andina Select Chiclayo	37%	130	94
Costa del Sol Wyndham	23%	82	59
WinMeier Hotel & Casino	26%	94	67
Sunec Hotel Boutique	14%	50	36
Total	100%	356	256

Nota. Fuente: Elaboración propia realizada en base a los datos proporcionados por la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1. Técnicas de recolección de datos.

Se utilizó las técnicas: análisis documental, encuesta y entrevista. A continuación, se presenta el detalle:

- A) *Análisis documental.*** Se utilizó información cualitativa de datos secundarios con el propósito de garantizar información veraz que respalde la investigación.
- B) *Encuesta.*** Esta técnica fue utilizada para recolectar información de los clientes, tanto para la variable CRM, como para la variable fidelización.
- C) *Entrevistas a profundidad.*** Esta técnica se utilizó para obtener información interna de los hoteles en estudio, es por ello que dicha técnica fue aplicada únicamente a los responsables del departamento de marketing de cada uno de los hoteles en estudio, como son Casa Andina Select Chiclayo, Costa del Sol Wyndham, WinMeier Hotel & Casino y Sunec Hotel Boutique.

3.3.2. Instrumentos de recolección de datos.

- A) *Guía de análisis documental.*** Se utilizó la guía de análisis documental para recuperar información de las fuentes primarias como noticias y revistas científicas acerca del sector hotelero para observar la realidad. Además se analizaron fuentes secundarias obtenidas de libros para obtener la base teórica.
- B) *Cuestionario.*** Se utilizó el cuestionario de encuesta dirigido a los clientes externos, para lo cual se dividió al cuestionario en dos partes (una para cada variable), en la cual la primera parte (CRM) constaba de cuatro dimensiones y 19 preguntas, mientras que la segunda parte (fidelización de clientes), constaba de tres dimensiones y 18 preguntas sumando un total de 7 dimensiones y 37 preguntas. Cabe resaltar que para fines informativos, se agregó una parte previa al cuestionario en la cual se detallaba los datos informativos del cliente entrevistado, el cual permitió conocer detalles de las principales características de los clientes encuestados.
- C) *Guía de entrevista.*** Se utilizó la guía de entrevista como instrumento de apoyo para fines informativos acerca de la situación actual del CRM y Fidelización de clientes, se utilizó una guía de entrevista de 24 preguntas, las cuales estaban relacionadas con la variable CRM y sus respectivas dimensiones.

3.4. Técnicas estadísticas de análisis de datos

3.4.1. Técnica de procesamiento de datos.

Para el procesamiento de datos se utilizó la herramienta ofimática Microsoft Excel, en el cual se registró las respuestas de cada uno de los clientes, para ambas variables, para en base a ello organizar las respuestas de manera ordenada por cada una de las variables y las dimensiones, para luego proceder al análisis de datos.

3.4.2. Técnica de análisis de datos.

Para el análisis de datos también se utilizó la herramienta Microsoft Excel, pero a ella se le agrego otra más, conocida como SPSS, las cuales se utilizaron para presentar los datos en tablas y gráficos ordenados de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos. De dichas herramientas, la herramienta Microsoft Excel permitió analizar las respuestas de los clientes y presentarlas ordenadamente en tablas y gráficos, mientras que el SPSS permitió evaluar la relación entre las variables estudiadas a través del estadístico conocido como Spearman.

CAPÍTULO IV.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de Resultados.

Para obtener los resultados de la presente investigación, se procedió a aplicar los instrumentos a 256 clientes de los hoteles en estudio, los cuales presentaban las siguientes características:

Tabla 12. *Género de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	97.28	38%
Masculino	158.72	62%
Total	256	100%

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

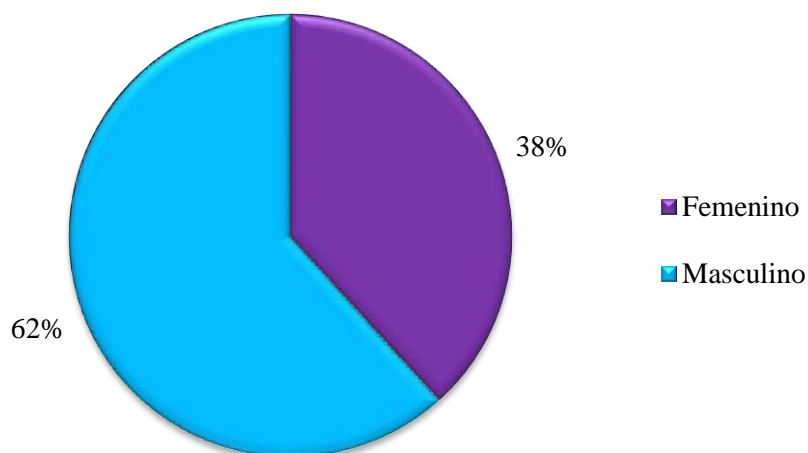


Gráfico 1. *Género de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida, y tal como se aprecia en el Gráfico 1, el 62% de los clientes encuestados pertenecen al género masculino y el 38% al género femenino.

Tabla 13. *Edad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18-25 años	10.24	4%
26-35 años	51.2	20%
36-45 años	66.56	26%
46-55 años	76.8	30%
55 años a más	51.2	20%
Total	256	100%

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

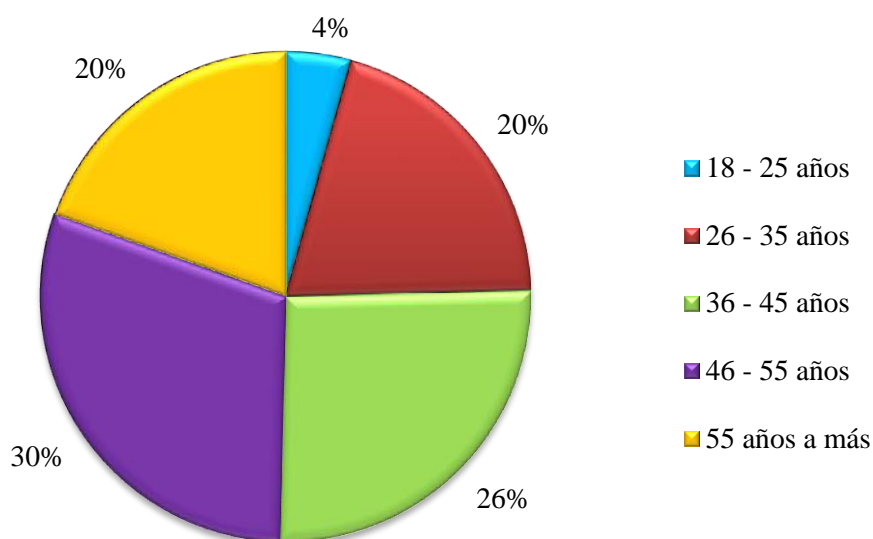


Gráfico 2. Rango de edad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

Interpretación: Se observa que la Gráfica 2, que de los encuestados el 30% que más asistieron a los hoteles de esta categoría fueron clientes de entre 46 y 55 años, el 26% entre 36 a 45 años, el 20% entre 26-35 años y 55 años a más, finalmente el 4% entre 18-25 años.

Tabla 14. *Nivel de estudios de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sin estudios	0	0%
Primaria/ Secundaria	5.12	2%
Pregrado/ Licenciatura	102.4	40%
Maestría	84.48	33%
Doctorado	64	25%
Total	256	100%

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

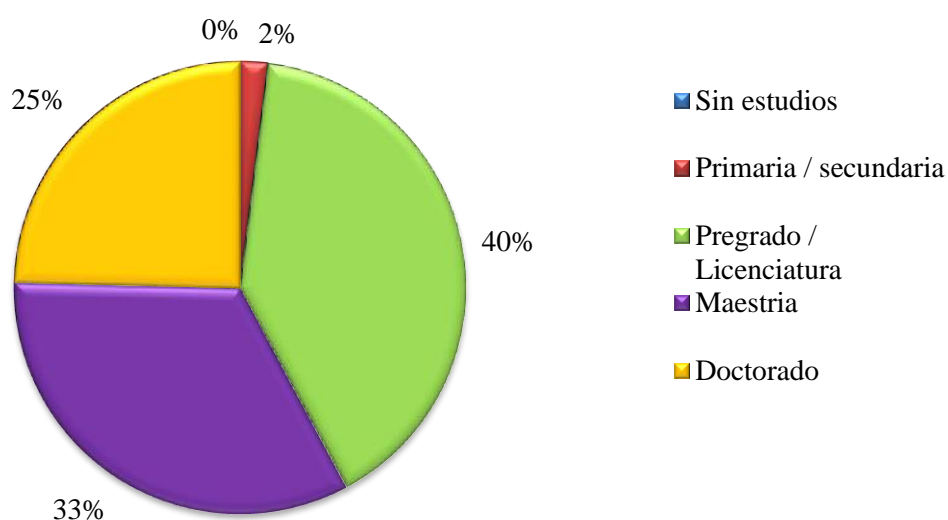


Gráfico 3. Nivel de estudios de los clientes de los hoteles de 4 estrellas

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

Interpretación: Tal como se puede apreciar en el Gráfico 3, el 40% de los clientes encuestados cuentan con licenciatura y pregrado, el 33% con maestrías, el 25% con doctorado y el 2% con primaria y secundaria.

Tabla 15. *Situación Laboral de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	79.36	31%
Funcionario	69.12	27%
Mando Medio	30.72	12%
Operativo	5.12	2%
Empresario	48.64	19%
Jubilado	23.04	9%
Desempleado	0	0%
Total	256	100%

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

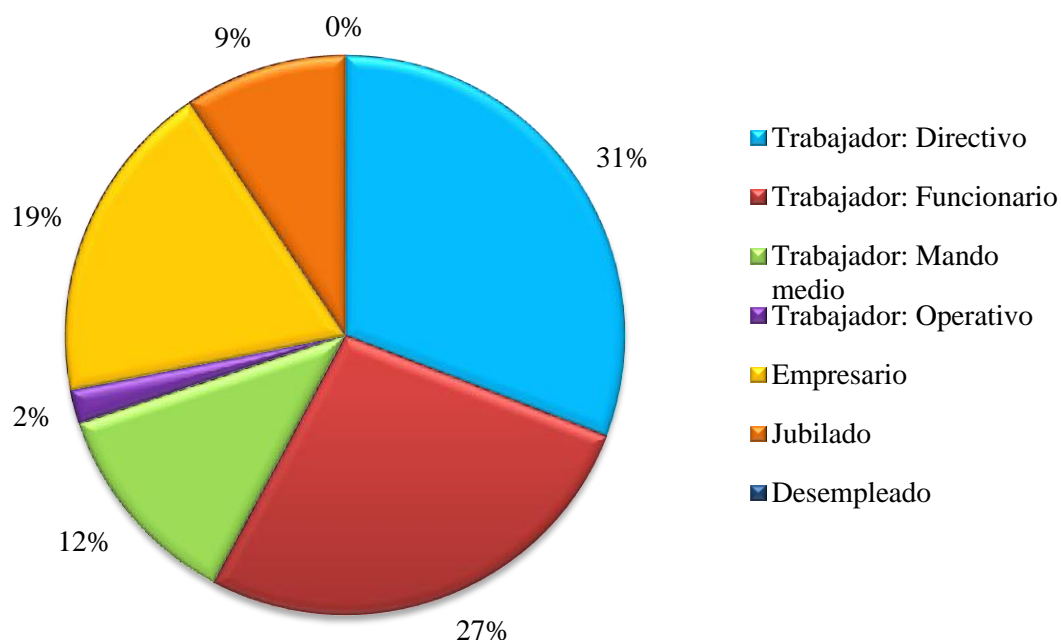


Gráfico 4. Situación laboral de los clientes de los hoteles de 4 estrellas

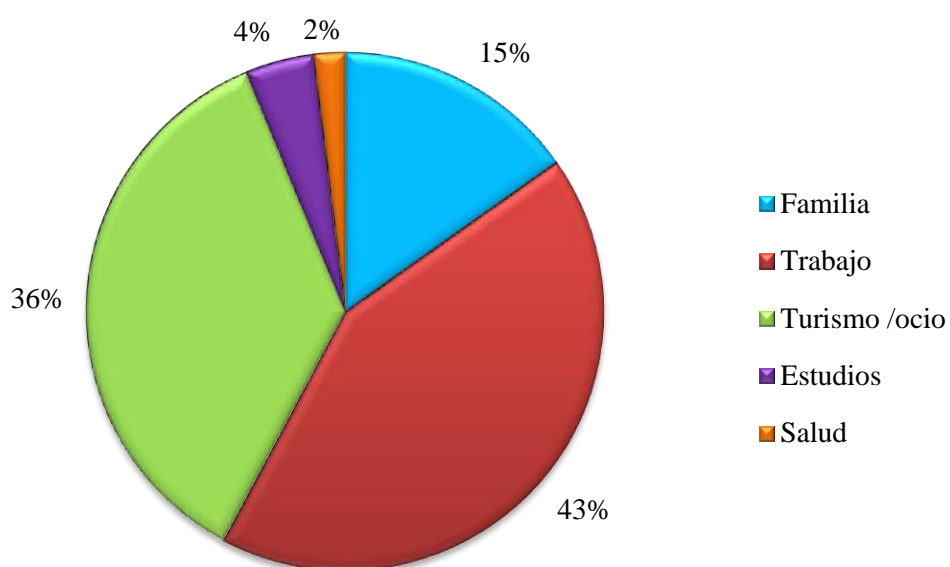
Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

Interpretación: Del total de clientes encuestados 31% de ellos es trabajador directivo, el 27% es funcionario y el 19% empresarios. El porcentaje restante se distribuye entre trabajadores de mando medios (12%), jubilados (9%) y trabajadores operativos (2%).

Tabla 16. *Motivo de viaje de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Familia	38.4	15%
Trabajo	110.08	43%
Turismo/ ocio	92.16	36%
Estudios	10.24	4%
Salud	5.12	2%
Total	256	100%

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

Gráfico 5. *Motivo de viaje de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

Interpretación: El 43% de los clientes encuestaron indicaron que viajaron por trabajo, el 36% por turismo y ocio, el 15% por visitar a su familia, el 4% por estudios y el 2% por salud.

Tabla 17. Viajes por año de los clientes de los hoteles de 4 estrellas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 viaje después de un año o más	38.4	15%
1 viaje al año	66.56	26%
Entre 2 y 5 viajes al año	61.44	24%
De 5 a 10 viajes al año	58.88	23%
Más de 10 viajes al año	30.72	12%
Total	256	100%

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

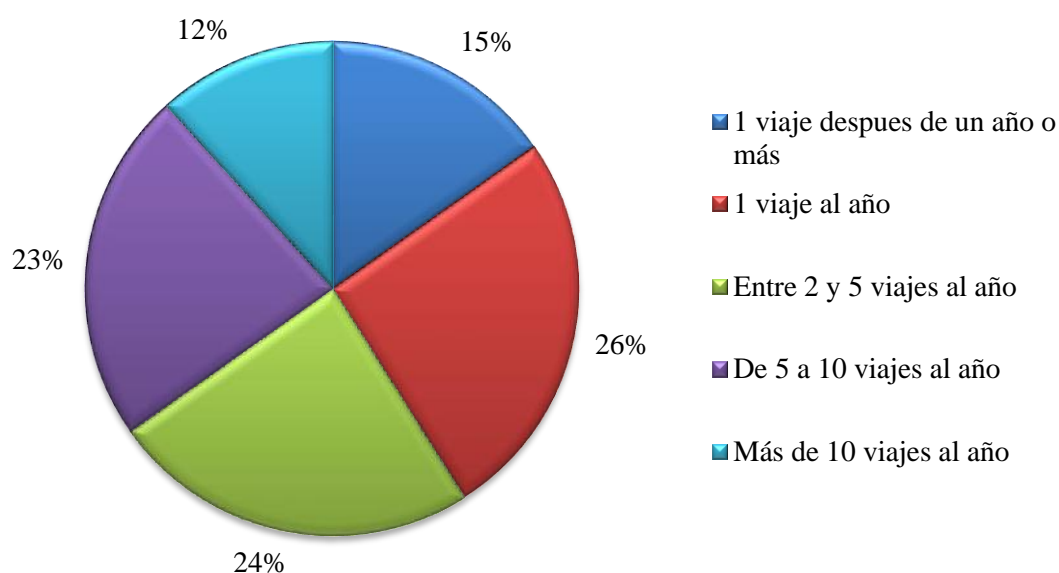


Gráfico 6. Viajes por año de los clientes de los hoteles de 4 estrellas

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

Interpretación: El 26% de los encuestados indicaron que viajan 1 vez al año, el 24% entre 2 y 5 viajes al año, el 23% entre 5 a 10 viajes al año, el 15% realiza 1 viaje después de un año y el 12% realiza más de 10 viajes al año.

4.1.1. Situación actual del CRM en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

Para determinar la situación actual del CRM en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, se procedió a presentar los resultados en tablas y gráficos por dimensión y finalmente los resultados de la variable CRM.

A) *Análisis de las encuestas a los clientes.*

Tabla 18. *Orientación al cliente de los hoteles de 4 estrellas*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy inadecuado	15	6%
Inadecuado	70	27%
Adecuado	111	43%
Muy adecuado	60	23%
Total	256	100%

Nota. Fuente: Las frecuencias calificativas de la dimensión orientación al cliente de la variable CRM, son: “Muy inadecuado es desde 6 hasta 10”, “Inadecuado es desde 11 hasta 15”, “Adecuado es desde 16 hasta 20”, y “Muy adecuado desde 21 hasta 25”, ver detalle en Anexo 6.

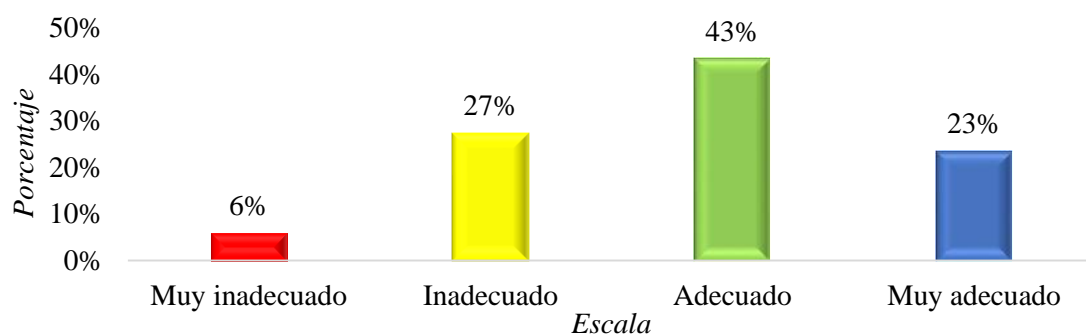


Gráfico 7. *Orientación al cliente de los hoteles de 4 estrellas*

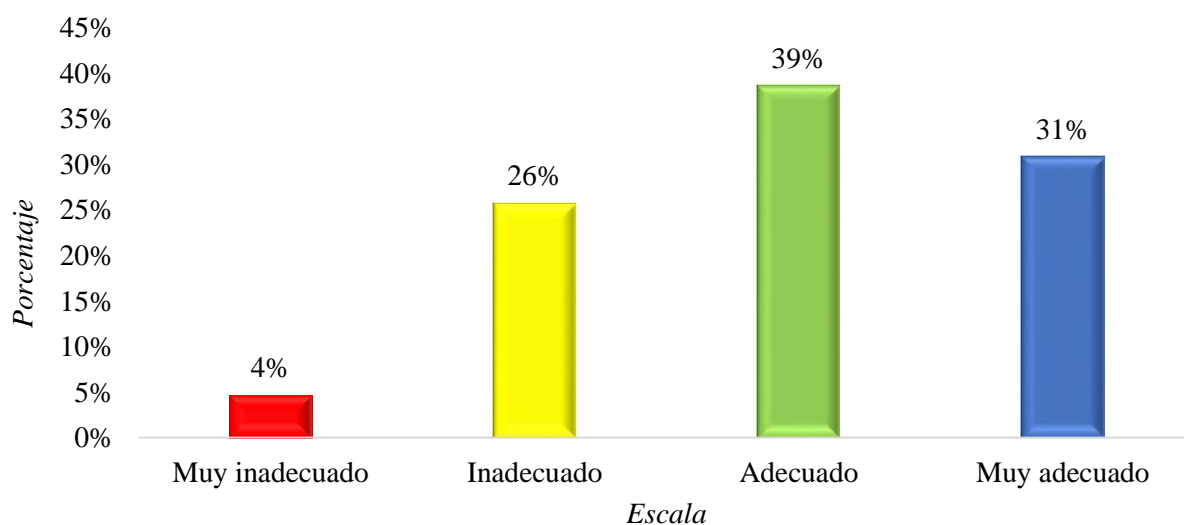
Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede apreciar en el Gráfico 7, el CRM utilizado por los hoteles de 4 estrellas en base a su dimensión orientación al cliente fue considerado como adecuado por la gran mayoría de clientes representando el 43% del total, además para el 66% de los clientes la dimensión orientación al cliente estuvo bien ya que es adecuado o muy adecuado; mientras que para el 34% restante está mal ya que es inadecuado o muy inadecuado, siendo la baja información de los hoteles acerca de sus actividades y promociones su principal debilidad.

Tabla 19. *Gestión del conocimiento de los hoteles de 4 estrellas*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy inadecuado	12	4%
Inadecuado	66	26%
Adecuado	99	39%
Muy adecuado	79	31%
Total	256	100%

Nota. Fuente: Las frecuencias calificativas de la dimensión gestión del conocimiento de la variable CRM, son: “Muy inadecuado es desde 5 hasta 8”, “Inadecuado es desde 9 hasta 12”, “Adecuado es desde 13 hasta 16”, y “Muy adecuado desde 17 hasta 20”, ver detalle en Anexo 6.

Gráfico 8. *Gestión del conocimiento de los hoteles de 4 estrellas*

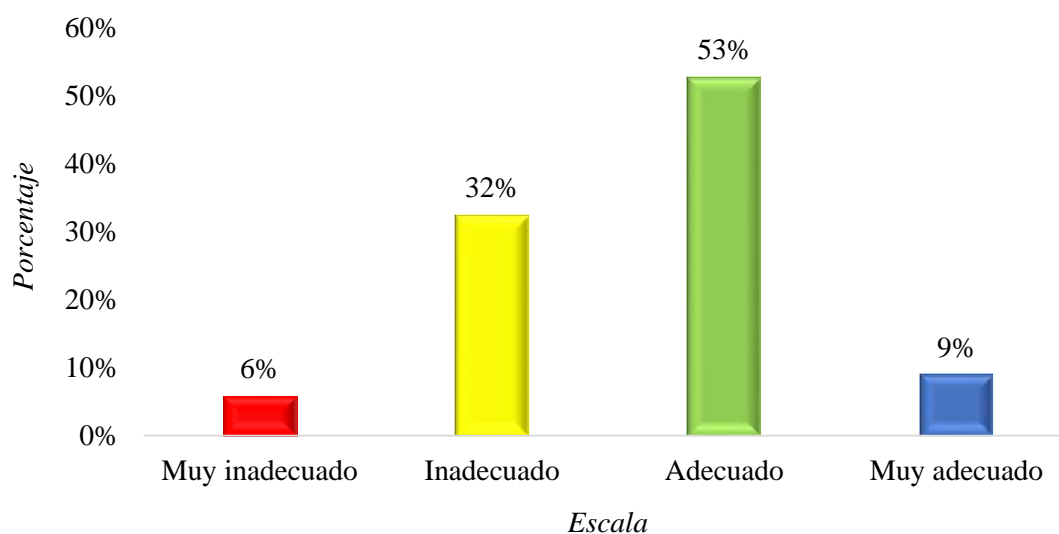
Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Tal como se muestra en el Gráfico 8, el CRM utilizado por los hoteles de 4 estrellas en base a su dimensión gestión del conocimiento es considerado como adecuado por el 39% de los clientes y muy adecuado por el 31% de los clientes, lo cual quiere decir que la dimensión gestión del conocimiento está bien, ya que ambas categorías suman 70%, mientras que los que consideran inadecuado son el 30%, donde el 26% lo consideró simplemente inadecuado y el 4% lo consideró como muy inadecuado.

Tabla 20. *Comunicación organizacional de los hoteles de 4 estrellas*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy inadecuado	15	6%
Inadecuado	83	32%
Adecuado	135	53%
Muy adecuado	23	9%
Total	256	100%

Nota. Fuente: Las frecuencias calificativas de la dimensión comunicación organizacional de la variable CRM, son: “Muy inadecuado es desde 3 hasta 5”, “Inadecuado es desde 6 hasta 8”, “Adecuado es desde 9 hasta 11” y “Muy adecuado desde 12 hasta 14”, ver detalle en Anexo 6.

Gráfico 9. *Comunicación organizacional de los hoteles de 4 estrellas*

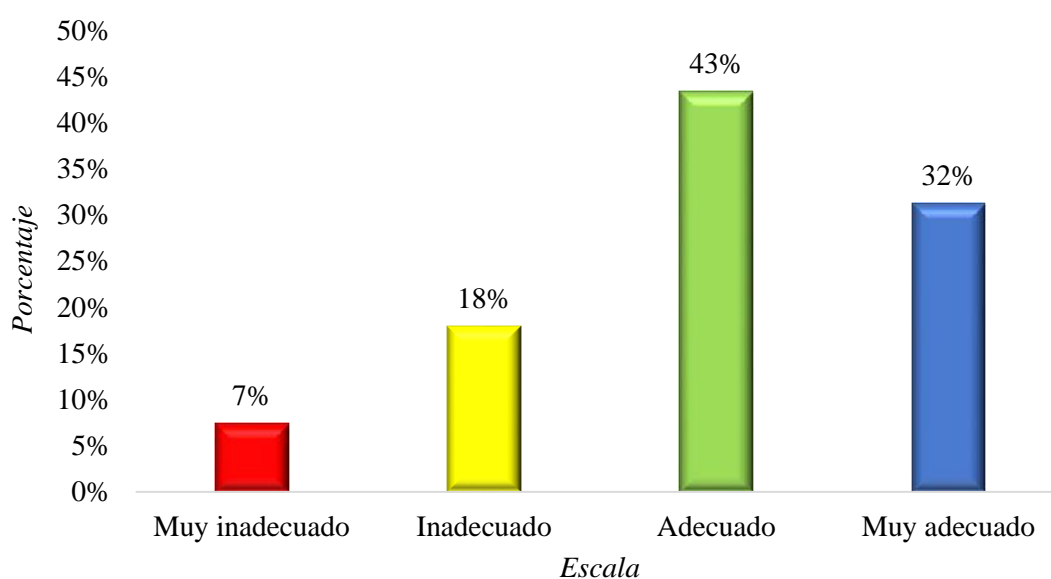
Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede observar en el Gráfico 9, el CRM utilizado por los hoteles de 4 estrellas en base a su dimensión comunicación organizacional es considerado como adecuado por el 53% de los clientes, y como muy adecuado por el 9% de los mismos, sin embargo para el 32% de los clientes es inadecuado y para el 6% muy inadecuado, lo cual refleja las deficiencias encontradas en esta dimensión sobre todo en lo que se refiere al ambiente dentro de los hoteles y a la comunicación hacia los clientes.

Tabla 21. *Tecnología de los hoteles de 4 estrellas*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy inadecuado	19	7%
Inadecuado	46	18%
Adecuado	111	43%
Muy adecuado	80	32%
Total	256	100%

Nota. Fuente: Las frecuencias calificativas de la dimensión tecnológica de la variable CRM, son: “Muy inadecuado es desde 5 hasta 8”, “Inadecuado es desde 9 hasta 12”, “Adecuado es desde 13 hasta 16”, y “Muy adecuado desde 17 hasta 20”, ver detalle en el Anexo 6.

Gráfico 10. *Tecnología de los hoteles de 4 estrellas*

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida, y tal como se puede apreciar en el Gráfico 10, el CRM utilizado por los hoteles de 4 estrellas en base a su dimensión tecnología es considerado como muy adecuado por el 32% de los clientes, adecuado por el 43% de los clientes, inadecuado por el 18% y muy inadecuado por el 7% de los clientes.

Tabla 22. CRM de los hoteles de 4 estrellas

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy inadecuado	12	5%
Inadecuado	57	22%
Adecuado	98	38%
Muy adecuado	89	35%
Total	250	100%

Nota. Fuente: Las frecuencias calificativas de la variable CRM, son: “Muy inadecuado es desde 19 hasta 33”, “Inadecuado es desde 34 hasta 48”, “Adecuado es desde 49 hasta 63”, y “Muy adecuado desde 64 hasta 78”, ver detalle en el Anexo 6.

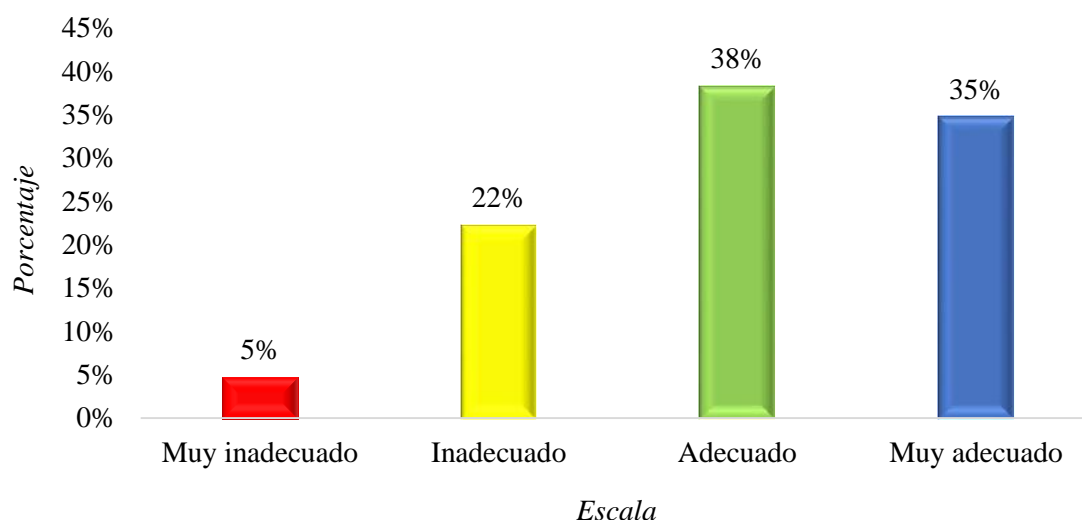


Gráfico 11. CRM de los hoteles de 4 estrellas

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Finalmente y tal como se puede observar en el Gráfico 11, el CRM utilizado por los hoteles de 4 estrellas es considerado como muy adecuado por el 35% de los clientes, mientras que el 38% lo consideró como adecuado; sin embargo el 22% lo consideró como inadecuado y el 5% lo consideró muy inadecuado. Los principales resultados positivos fueron generados por las dimensiones tecnología y gestión de conocimientos, las cuales fueron consideradas como adecuadas o muy adecuadas por el 74% y 70% de los clientes respectivamente; mientras que la orientación al cliente y la comunicación organizacional aportan principalmente a los resultados negativos ya que estos obtuvieron resultados negativos del 33% y 38% de los clientes.

B) Análisis de las entrevistas a los responsables del departamento de marketing.

Tabla 23. Orientación al cliente de los hoteles de 4 estrellas

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy inadecuado	0	0%
Inadecuado	0	0%
Adecuado	2	50%
Muy adecuado	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista, diciembre del 2016.

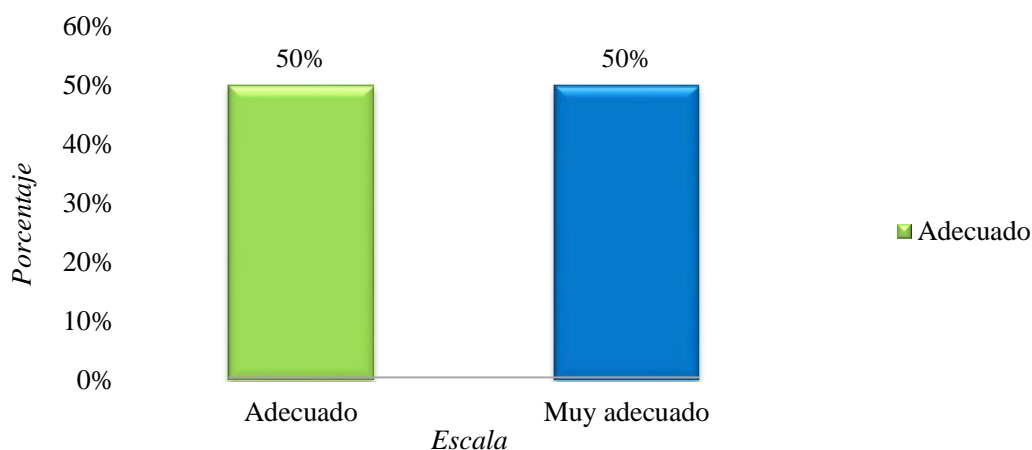


Gráfico 12. Orientación al cliente de los hoteles de 4 estrellas

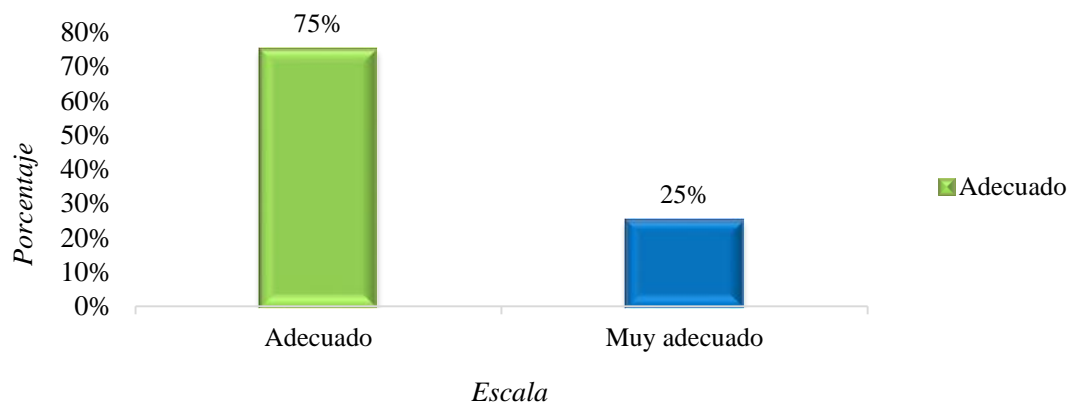
Fuente: Entrevista, diciembre del 2016.

Interpretación: Se puede apreciar en el Gráfico 12, se puede observar que el 50% de los responsables de marketing de los hoteles de 4 estrellas (Sunec Hotel, Casa Andina, Cosa del Sol y WinMeier) opinaron que la orientación al cliente es muy adecuado y el 50% restante manifestó que es adecuado, debido a que las actividades que desarrollan estos hoteles están direccionadas a sus clientes, además aseguraron que evalúan la satisfacción de sus clientes y que buscan brindarle un servicio de calidad, de modo que el servicio brindado por este hotel se diferencie de los de la competencia.

Tabla 24. *Gestión del conocimiento de los hoteles de 4 estrellas*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy inadecuado	0	0%
Inadecuado	0	0%
Adecuado	3	75%
Muy adecuado	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista, diciembre del 2016.

Gráfico 13. *Gestión del conocimiento de los hoteles de 4 estrellas*

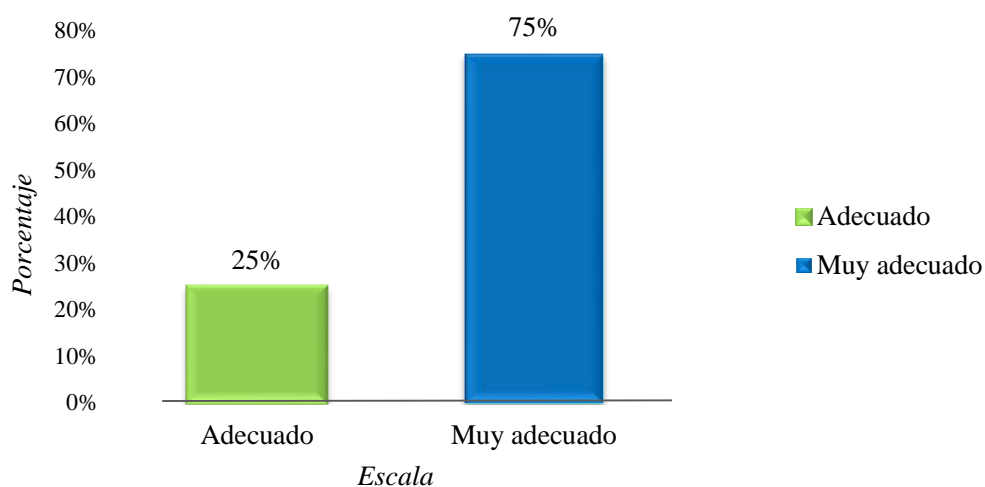
Fuente: Entrevista, diciembre del 2016.

Interpretación: Tal como se muestra en el Gráfico 13, el 75% de los responsables de marketing de los hoteles de 4 estrellas (Sunec Hotel, Casa Andina, Cosa del Sol y WinMeier) opinaron que la gestión del conocimiento es adecuado y el 25% restante manifestó que es muy adecuado, esto es debido a que cuentan con una base de datos que les permite obtener información de sus clientes, y por ende les ayuda a poder personalizar el servicio, aunque dicha personalización se da principalmente para clientes corporativos o clientes considerados como vips, es decir clientes que son muy frecuentes en el hotel. Además manifestaron que cuentan con canales de información adecuados a través de los cuales los clientes pueden realizar reservaciones; al mismo tiempo que dichos canales sirven como base para interactuar con los clientes, lo cual les permite elaborar estrategias para sus campañas de promoción, las cuales son difundidas por todo el personal, para que todos conozcan y estén preparados para los eventos y promociones que el hotel realiza.

Tabla 25. *Comunicación Organizacional de los hoteles de 4 estrellas*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy inadecuado	0	0%
Inadecuado	0	0%
Adecuado	1	25%
Muy adecuado	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista, diciembre del 2016.

Gráfico 14. *Comunicación Organizacional de los hoteles de 4 estrellas*

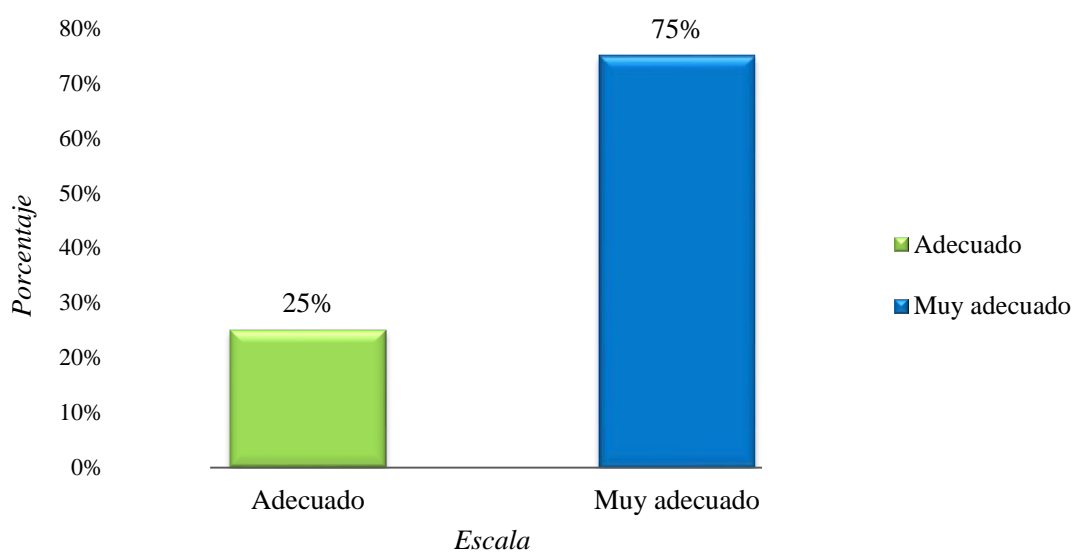
Fuente: Entrevista, diciembre del 2016.

Interpretación: Se puede observar en el Gráfico 14, el 75% de los gerentes y/o responsables de marketing de los hoteles de 4 estrellas (Sunec Hotel, Casa Andina, Cosa del Sol y WinMeier) opinaron que la comunicación organizacional es muy adecuado y el 25% restante manifestó que es adecuado. Tres de los cuatro responsables del departamento de marketing manifestaron que cuentan con el personal y los recursos para la implementación del CRM, mientras que uno manifestó que no cuenta con los recursos. Sin embargo todos coincidieron al afirmar que motivan a su personal y que desarrollan un adecuado sistema de comunicación abierta y bilateral, lo cual permite que los trabajadores del hotel conozcan los objetivos del mismo y se encuentren comprometidos en lograr alcanzarlo.

Tabla 26. *Tecnología de los hoteles de 4 estrellas*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy inadecuado	0	0%
Inadecuado	0	0%
Adecuado	1	25%
Muy adecuado	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista, diciembre del 2016.

Gráfico 15. *Tecnología de los hoteles de 4 estrellas*

Fuente: Entrevista, diciembre del 2016.

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida, y tal como se puede apreciar en el Gráfico 15, el 75% de los responsables de marketing de los hoteles de 4 estrellas (Sunec Hotel, Casa Andina, Cosa del Sol y WinMeier) opinaron que la tecnología es muy adecuada y el 25% opinó que es adecuado debido a que el hotel cuenta con los equipos necesarios para mantener la base de datos de sus clientes actualizados y disponibles para ser utilizados cuando sean necesarios.

Tabla 27. CRM de los hoteles de 4 estrellas

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy inadecuado	0	0%
Inadecuado	0	0%
Adecuado	2	50%
Muy adecuado	2	50%
Total	4	100%

Nota. Fuente: Las frecuencias calificativas de la variable CRM, son: “Muy inadecuado es desde 24 hasta 42”, “Inadecuado es desde 43 hasta 61”, “Adecuado es desde 62 hasta 80”, y “Muy adecuado desde 81 hasta 100”, ver detalle en el Anexo 9.

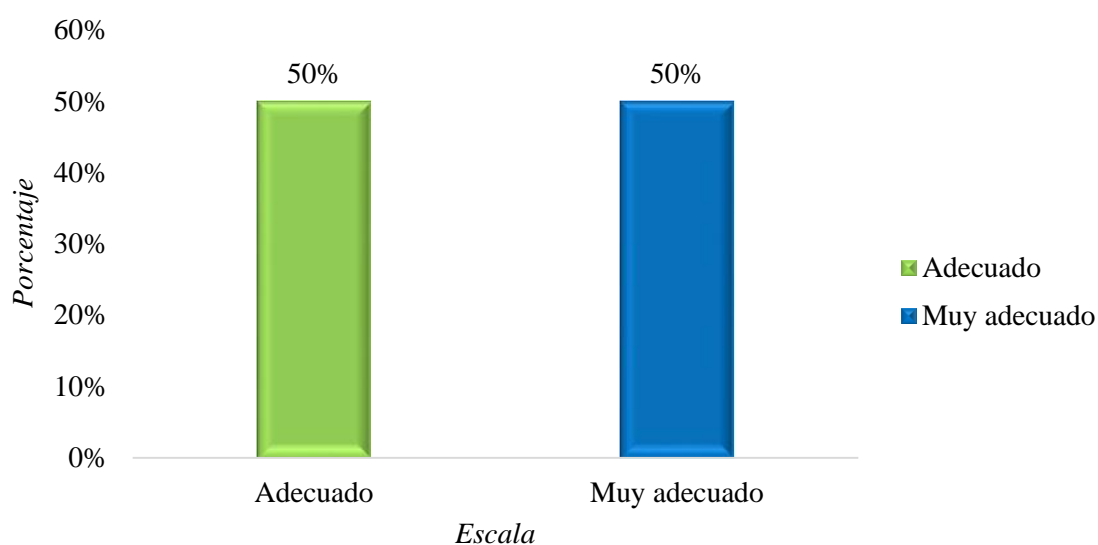


Gráfico 16. CRM de los hoteles de 4 estrellas

Fuente: Entrevista, diciembre del 2016.

Interpretación: Finalmente y tal como se puede observar en el Gráfico 16, el 50% de los gerentes y/o responsables de marketing de los hoteles de 4 estrellas (Sunec Hotel, Casa Andina, Cosa del Sol y WinMeier) opinaron que la variable CRM es muy adecuado y el 50% opinó que es adecuado. Esto es debido a que los cuatro hoteles tienen como objetivo principal satisfacer a sus clientes. Además el hotel Costa del Sol si aplica CRM en su sede de Lima y en Lambayeque reciben capacitación constante de las estrategias de esta variable.

4.1.2. Situación actual de la fidelización de los clientes en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

Para el desarrollo del objetivo dos y lograr calificar la fidelización de los clientes, se presentan las tablas con sus respectivos gráficos por dimensión y finalmente los resultados de la variable Fidelización.

Tabla 28. *Satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy mala	15	6%
Mala	50	20%
Buena	77	30%
Muy buena	114	44%
Total	256	100%

Nota. Fuente: Las frecuencias calificativas de la dimensión satisfacción de la variable Fidelización de Clientes son: “Muy mala es desde 6 hasta 10”, “mala es desde 11 hasta 15”, “Buena es desde 16 hasta 20”, y “Muy buena desde 21 hasta 25”, ver detalle en el Anexo 7.

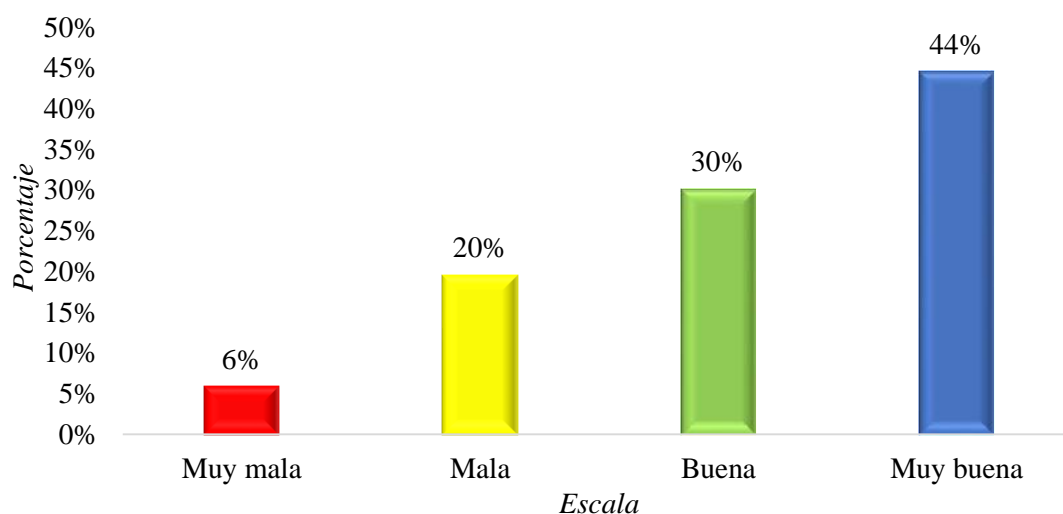


Gráfico 17. *Satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

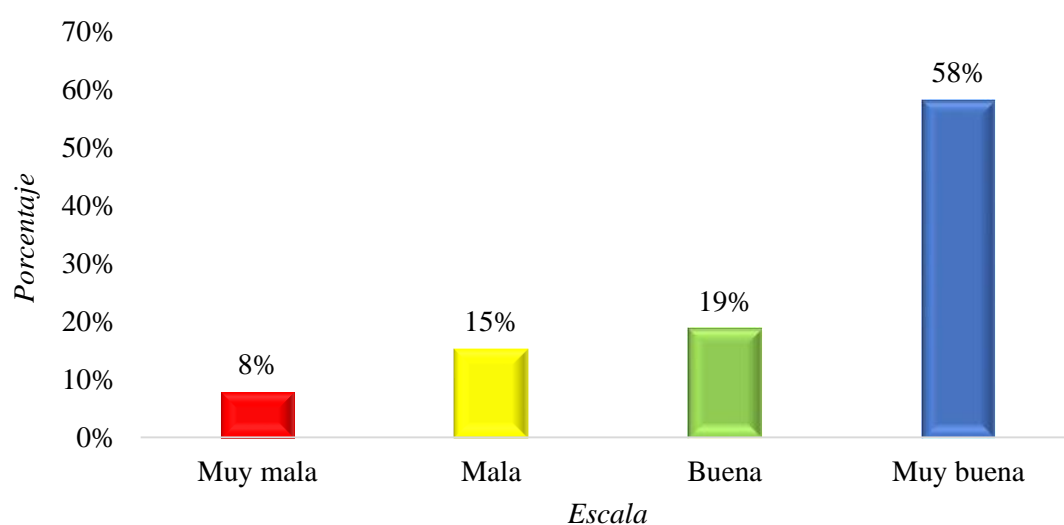
Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

Interpretación: Se puede apreciar en el Gráfico 17, la fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en base a su dimensión satisfacción fue calificado como muy buena por el 44% de los clientes y como buena por el 30% de los clientes; por su parte el 20% lo consideró como mala y el 6% lo consideró como muy mala. Estos resultados se originaron debido a que la mayoría de clientes está contento y satisfecho con el servicio y trato brindado por este tipo de hoteles.

Tabla 29. *Confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy mala	20	8%
Mala	39	15%
Buena	48	19%
Muy buena	149	58%
Total	256	100%

Nota. Fuente: Las frecuencias calificativas de la dimensión confianza de la variable Fidelización de Clientes, son: “Muy mala es desde 5 hasta 8”, “Mala es desde 9 hasta 12”, “Buena es desde 13 hasta 16”, y “Muy buena desde 17 hasta 20”, ver detalle en el Anexo 7.

Gráfico 18. *Confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

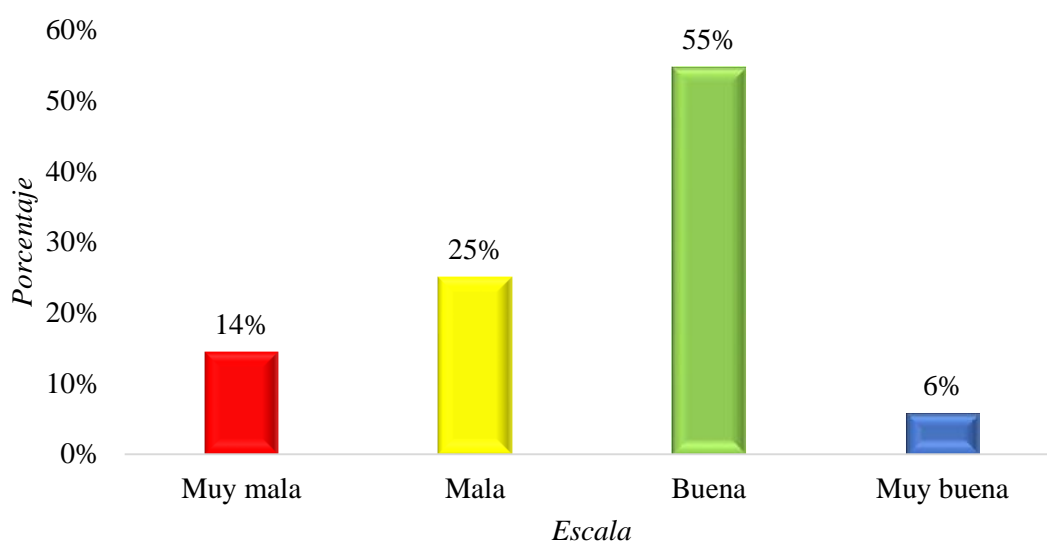
Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida, y tal como se puede apreciar en el Gráfico 18, la fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en base a su dimensión confianza es calificado como muy buena por el 58% de los clientes y como buena por el 20% de los clientes; por el contrario el 15% lo consideró como mala y el 8% lo consideró como muy mala. Estos resultados se originaron debido a que la mayoría de clientes confían en esta clase de hoteles, ya sea por su infraestructura, sus ofrecimientos realistas, su experiencia y el personal con el que cuentan.

Tabla 30. *Lealtad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy mala	37	14%
Mala	64	25%
Buena	140	55%
Muy buena	15	6%
Total	256	100%

Nota. Fuente: Las frecuencias calificativas de la dimensión lealtad de la variable fidelización de clientes, son: “Muy mala es desde 7 hasta 12”, “Mala es desde 13 hasta 18”, “Buena es desde 19 hasta 24”, y “Muy buena desde 25 hasta 30”, ver detalle en el Anexo 7.

Gráfico 19. *Lealtad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Tal como se puede observar en el Gráfico 19, la fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en base a su dimensión lealtad es calificado como muy buena por el 6% de los clientes y como buena por el 55% de los clientes; por su parte el 25% lo considera como mala y el 14% lo considera como muy mala. Estos resultados se originan debido a que a pesar de que la mayoría de clientes se siente a gusto con estos hoteles y piensa regresar e incluso recomendarlos, si otro hotel les ofrece mejores condiciones, muchos de ellos se cambiarían de hotel.

Tabla 31. *Fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy mala	18	7%
Mala	50	20%
Buena	75	29%
Muy buena	113	44%
Total	250	100%

Nota. Fuente: Las frecuencias calificativas de la variable Fidelización de Clientes , son: “Muy mala es desde 18 hasta 31”, “Mala es desde 32 hasta 45”, “Buena es desde 46 hasta 59”, y “Muy buena desde 60 hasta 73”, ver detalle en el Anexo 7.

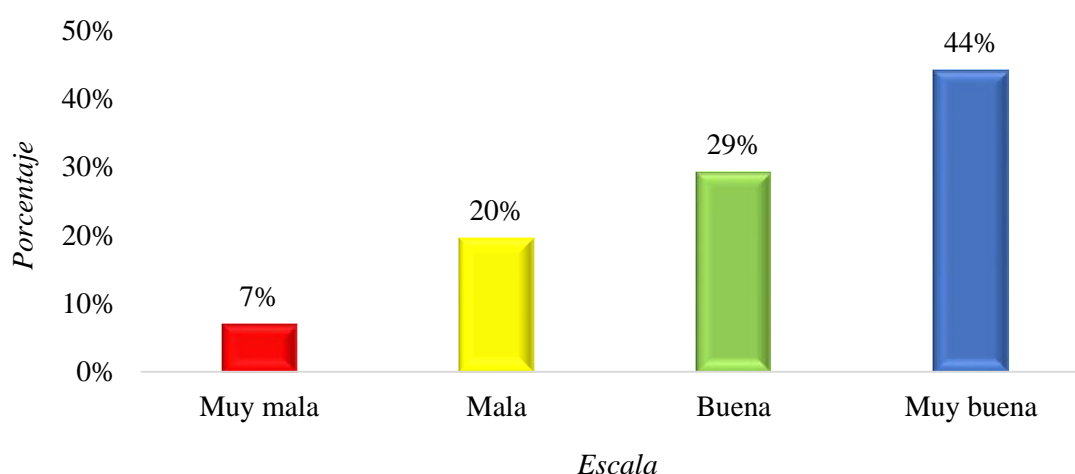


Gráfico 20. Fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas

Fuente: Encuesta, diciembre del 2016.

Interpretación: Finalmente y tal como se puede observar en el Gráfico 20, la fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas fue calificado como muy buena lo cual se observa en el 44% de las respuestas de los clientes, mientras que el 29% de estos resultados de las respuestas, lo calificaron como buena; sin embargo el 20% de los clientes lo calificaron como mala y el 7% de ellos lo calificaron como muy mala. Los principales resultados positivos son generados por las dimensiones satisfacción y confianza, las cuales fueron calificadas como buenas o muy buenas por el 85% y 77% de los clientes respectivamente; mientras que la lealtad es la principal fuente de los resultados negativos, ya que la calificación que obtuvo es de mala y muy mala por el 39% de los clientes.

4.1.3. Nivel de relación del CRM con la Fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

Para dar solución a este objetivo se formularon las Tabla 32 y Tabla 33, donde la primera contiene la prueba de normalidad, la cual permitirá tomar la decisión si el estadístico de correlación a utilizar será el paramétrico o el no paramétrico, la cual mostrará la relación existente entre ambas variables.

Tabla 32. *Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CRM	,099	256	,000	,938	256	,000
Fidelización	,263	256	,000	,797	256	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors.

Nota: Se aplica la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, por ser una muestra mayor a 30 individuos, donde se acepta la normalidad si el valor “P” (Sig.) es mayor a 0,05.

La Tabla 32 muestra que tanto los datos de la variable CRM, como los datos de la variable fidelización de clientes, no se encuentran normalmente distribuidos, ya que el valor $P < 0,05$, por lo que se aplica la prueba de correlación no paramétrica de “Rho Spearman”.

Tabla 33. *Correlación de CRM y Fidelización de los hoteles de 4 estrellas*

		CRM	Fidelización
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,659**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	256	256
	Coeficiente de correlación	,659**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	256	256

**, La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 33 muestra que existe una correlación significativa ya que el valor “P” (Sig. (Bilateral)) es menor a 0,05 es decir 0,000, además la correlación es positiva ya que el valor Rho, es 0,659, por lo que se afirma que el CRM se relaciona positiva y significativamente con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas, de

manera moderada por lo que se rechaza la hipótesis planteada: “El CRM tiene una alta relación con la fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque”, sin embargo a pesar de ello, un adecuado manejo del CRM permitirá aumentar la fidelización de los clientes, mientras que un inadecuado manejo del CRM disminuirá la fidelización.

4.1.4. Relación de la dimensión Orientación al cliente con la variable Fidelización de clientes.

Tabla 34. *Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Orientación	,160	256	,000	,938	256	,000
Fidelización	,263	256	,000	,797	256	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors.

Nota: Se aplica la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, por ser una muestra mayor a 30 individuos, donde se acepta la normalidad si el valor “P” (Sig.) es mayor a 0,05.

La Tabla 34 muestra que tanto los datos de la dimensión orientación al cliente, como los datos de la variable fidelización de clientes, no se encuentran normalmente distribuidos, ya que el valor $P < 0,05$, por lo que se aplica la prueba de correlación no paramétrica de “Rho Spearman”.

Tabla 35. *Correlación de Orientación al cliente y Fidelización de los hoteles de 4 estrellas*

		Orientación	Fidelización
Rho de Spearman			
		Coefficiente de correlación	1,000
			,609**
	Orientación	Sig. (bilateral)	.
		N	256
			256
Fidelización			
		Coefficiente de correlación	,609**
			1,000
	Fidelización	Sig. (bilateral)	.
		N	256
			256

**, La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 35 muestra que existe una correlación significativa ya que el valor “P” (Sig. (Bilateral)) es menor a 0,05 es decir 0,000, además la correlación es positiva ya que

el valor Rho, es 0,609, por lo que se afirma que la dimensión orientación al cliente de la variable CRM se relaciona positiva y significativamente con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas, por lo que se acepta la hipótesis planteada: “La relación entre la dimensión orientación al cliente y la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva”, por lo que un adecuado manejo de las estrategias de CRM orientadas a los clientes permitirá aumentar la fidelización de los clientes, por el contrario si el manejo es inadecuado, disminuirá la fidelización.

4.1.5. Relación de la dimensión Gestión del conocimiento con la variable

Fidelización de clientes.

Tabla 36. *Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión	,136	256	,000	,945	256	,000
Fidelizació	,263	256	,000	,797	256	,000
n						

a. Corrección de la significación de Lilliefors.

Nota: Se aplica la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, por ser una muestra mayor a 30 individuos, donde se acepta la normalidad si el valor “P” (Sig.) es mayor a 0,05.

La Tabla 36 muestra que tanto los datos de la dimensión gestión del conocimiento, como los datos de la variable fidelización de clientes, no se encuentran normalmente distribuidos, ya que el valor $P < 0,05$, por lo que se aplica la prueba de correlación no paramétrica de “Rho Spearman”.

Tabla 37. *Correlación de Gestión del conocimiento y Fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

		Gestión	Fidelización
Rho de Spearman	Gestión	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,627**
		N	,000
	Fidelización	Coeficiente de correlación	256
		Sig. (bilateral)	,627**
		N	256

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 37 muestra que existe una correlación significativa ya que el valor “P” (Sig. (Bilateral)) es menor a 0,05 es decir 0,000, además la correlación es positiva ya que el valor Rho, es 0,627, por lo que se afirma que la dimensión gestión del conocimiento de la variable CRM se relaciona positiva y significativamente con la variable fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas, por lo que se acepta la hipótesis planteada: “La relación entre la dimensión gestión del conocimiento y la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva”, por lo que un adecuado manejo de la gestión del conocimiento en las estrategias del CRM permitirá aumentar la fidelización de los clientes, mientras que un inadecuado manejo disminuirá la fidelización.

4.1.6. Relación de la dimensión Comunicación organizacional con la variable

Fidelización de clientes.

Tabla 38. *Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación	,175	256	,000	,940	256	,000
Fidelización	,263	256	,000	,797	256	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors.

Nota: Se aplica la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, por ser una muestra mayor a 30 individuos, donde se acepta la normalidad si el valor “P” (Sig.) es mayor a 0,05.

La Tabla 38 muestra que tanto los datos de la dimensión comunicación organizacional, como los datos de la variable fidelización de clientes, no se encuentran normalmente distribuidos, ya que el valor $P < 0,05$, por lo que se aplica la prueba de correlación no paramétrica de “Rho Spearman”.

Tabla 39. *Correlación de Comunicación organizacional y Fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

		Comunicación	Fidelización
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,603**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	256	256
	Coeficiente de correlación	,603**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	256	256

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 39 muestra que existe una correlación significativa ya que el valor “P” (Sig. (Bilateral)) es menor a 0,05 es decir 0,000, además la correlación es positiva ya que el valor Rho, es 0,603, por lo que se afirma que el CRM se relaciona positiva y significativamente con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas, por lo que se acepta la hipótesis planteada: “La relación entre la dimensión comunicación organizacional y la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva”, por lo que un adecuado manejo de la comunicación organizacional permitirá aumentar la fidelización de los clientes, mientras que un inadecuado manejo disminuirá la fidelización.

4.1.7. Relación de la dimensión tecnología con la variable fidelización de clientes.

Tabla 40. *Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Tecnología	,163	256	,000	,931	256	,000
Fidelización	,263	256	,000	,797	256	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors.

Nota: Se aplica la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, por ser una muestra mayor a 30 individuos, donde se acepta la normalidad si el valor “P” (Sig.) es mayor a 0,05.

La Tabla 40 muestra que tanto los datos de la dimensión tecnología, como los datos de la variable fidelización de clientes, no se encuentran normalmente distribuidos, ya que el valor $P < 0,05$, por lo que se aplica la prueba de correlación no paramétrica de “Rho Spearman”.

Tabla 41. *Correlación de la Tecnología y Fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

		Tecnología	Fidelización
Rho de Spearman	Tecnología	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,628**
		N	,000
	Fidelización	Coefficiente de correlación	256
		Sig. (bilateral)	,628**
		N	1,000

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 41 muestra que existe una correlación significativa ya que el valor “P” (Sig. (Bilateral)) es menor a 0,05 es decir 0,000, además la correlación es positiva ya que el valor Rho, es 0,628, por lo que se afirma que el CRM se relaciona positiva y significativamente con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas, por lo que se acepta la hipótesis planteada: “La relación entre la dimensión tecnología y la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva”, por lo que un adecuado manejo de la tecnología en las estrategias de CRM permitirá aumentar la fidelización de los clientes, mientras que un inadecuado manejo disminuirá la fidelización.

4.1.8. Relación de la variable CRM con la dimensión satisfacción de los clientes.

Tabla 42. *Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CRM	,099	256	,000	,938	256	,000
Satisfacción	,260	256	,000	,828	256	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors.

Nota: Se aplica la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, por ser una muestra mayor a 30 individuos, donde se acepta la normalidad si el valor “P” (Sig.) es mayor a 0,05.

La Tabla 42 muestra que tanto los datos de la variable CRM, como los datos de la dimensión satisfacción de los clientes, no se encuentran normalmente distribuidos, ya que el valor $P < 0,05$, por lo que se aplica la prueba de correlación no paramétrica de “Rho Spearman”.

Tabla 43. *Correlación del CRM y Satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

		CRM	Satisfacción
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,630**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	256	256
	Coeficiente de correlación	,630**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	256	256

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 43 muestra que existe una correlación significativa ya que el valor “P” (Sig. (Bilateral)) es menor a 0,05 es decir 0,000, además la correlación es positiva ya que el valor Rho, es 0,630, por lo que se afirma que el CRM se relaciona positiva y significativamente con la dimensión satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas, por lo que se acepta la hipótesis planteada: “La relación entre la variable CRM y la dimensión satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva”, por lo que un adecuado manejo del CRM permitirá aumentar la satisfacción de los clientes, mientras que un inadecuado manejo de la CRM disminuirá la satisfacción.

4.1.9. Relación de la variable CRM con la dimensión confianza de los clientes.

Tabla 44. *Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CRM	,099	256	,000	,938	256	,000
Confianza	,271	256	,000	,829	256	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors.

Nota: Se aplica la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, por ser una muestra mayor a 30 individuos, donde se acepta la normalidad si el valor “P” (Sig.) es mayor a 0,05.

La Tabla 44 muestra que tanto los datos de la variable CRM, como los datos de la dimensión confianza de los clientes, no se encuentran normalmente distribuidos, ya que el valor $P < 0,05$, por lo que se aplica la prueba de correlación no paramétrica de “Rho Spearman”.

Tabla 45. *Correlación del CRM y Confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas*

		CRM	Confianza
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,630**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	256	256
	Coeficiente de correlación	,630**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	256	256

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 45 muestra que existe una correlación significativa ya que el valor “P” (Sig. (Bilateral)) es menor a 0,05 es decir 0,000, además la correlación es positiva ya que el valor Rho, es 0,600, por lo que se afirma que el CRM se relaciona positiva y significativamente con la confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas, por lo que se acepta la hipótesis planteada: “La relación entre la variable CRM y la dimensión confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva”, por lo que un adecuado manejo del CRM permitirá aumentar la confianza de los clientes, mientras que un inadecuado manejo de la CRM disminuirá dicha confianza.

4.1.10. Relación de la variable CRM con la dimensión lealtad de los clientes.

Tabla 46. *Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CRM	,099	256	,000	,938	256	,000
Lealtad	,171	256	,000	,918	256	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors.

Nota: Se aplica la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, por ser una muestra mayor a 30 individuos, donde se acepta la normalidad si el valor “P” (Sig.) es mayor a 0,05.

4.1.11. Propuesta de un plan de CRM para optimizar la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

I. Datos Generales

1.1. Empresa.

A) Costa del Sol Wyndham.

Cadena de hoteles peruana, con 61 años en el mercado hotelero. En la ciudad de Chiclayo está ubicada en la avenida José Balta 399 y cuenta con 82 amplias habitaciones entre habitación estándar simple, estándar doble, estándar matrimonial, triple, suite y habitación para discapacitados además de habitaciones y ambientes especiales para no fumadores. Cada habitación cuenta con aire acondicionado, mini bar, escritorio, baño privado con ducha y televisión. Por otro lado entre los servicios ofrecidos por el hotel se encuentran desayuno buffet, restaurant, bar, room service, gimnasio, spa, piscina, business center y wifi.

B) Casa Andina Select Chiclayo.

Casa Andina Select Chiclayo está ubicado en la avenida Federico Villareal 115, y cuenta con un total de 130 habitaciones, todas no fumadoras distribuidas en 7 pisos, entre habitaciones superiores, Junior Suite, Suite cada una de ellas con los servicios de Internet wifi, escritorio, sillón de lectura, caja de seguridad, coffe kit, frigobar, clancha y tabla de planchar, puerto para iPod y reloj de alarma. Además cuenta con instalaciones de gimnasio, piscina, centro de internet, Sama2Go, peluquería, lavandería, restaurante, sala de masajes y sauna.

C) Sunec Hotel Boutique.

Empresa nueva y moderna en el rubro hotelero, orientar a brindar servicios de calidad a las familias peruanas, turistas y de gente de negocios. Sunec hotel se encuentra ubicada en la tradicional calle Manuel María Izaga N° 472 del centro de Chiclayo, rodeado de pequeñas tiendas y cafés, a sólo 2 cuadras del corazón financiero, Plaza de Armas y 08 minutos del Aeropuerto José Abelardo Quiñonez Gonzales. El hotel ofrece siete tipo de habitaciones simple, simple ejecutivo, matrimonial, doble, matrimonial de luxe, suit y presidencial; contando con un total de 50 habitaciones, ofrece los servicios de conexión a internet Wi-Fi, Aparcamiento, piscina cubierta, traslado aeropuerto.

D) WinMeier Hotel & Casino.

Se encuentra ubicado en la zona más estratégica de la ciudad de Chiclayo, a 4 cuadras de la plaza principal y a 3 minutos del aeropuerto: Av. Francisco Bolognesi 756. El hotel cuenta con tres propuestas gastronómicas: Ventura, La Rulet y Blu Bar Karaoke. Además cuenta con 94 cómodas habitaciones entre simples, dobles, triples, cuádruples y Suites. También cuenta con salones implementados con aire acondicionado, conexión inalámbrica de internet, equipos multimedia, audio y video de última generación.

1.2. Rubro.

Las empresas objeto de estudio realizan la actividad económica pertinente al grupo denominado hoteles, campamentos y otros; inscrito con número 5510 dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, CIIU por sus siglas. Este sector está conformado por unidades que ofrecen y/o brindan a los clientes hospedaje temporal, además el servicio de comida, refrigerios y bebidas para el consumo inmediato. La sección comprende tanto los servicios de alojamiento como los de restauración porque es frecuente que ambas actividades se combinen en la misma unidad.

1.3. Base legal.

El sector hotelero cuenta con un reglamento, el cual fue aprobado y presentado a través del decreto supremo N° 001-2015-MINCETUR, además de que cuenta con la norma técnica A.030 Hospedajes (Ver Anexo 1). En dichas normas se especifica la clasificación de los hoteles, los requisitos para iniciar y desarrollar actividades propias del sector, así como los requisitos con los que deben contar cada una de las categorías de los hoteles.

1.4. Ámbito.

El presente plan de mejora pretende incrementar la calidad de relacionamiento entre las empresas hoteleras de 4 estrellas y los clientes de estas, para de esa manera no solo lograr mejoras en el ámbito social, a través de la mejora de los servicios brindados a los clientes (lo cual incrementaría su satisfacción), sino que también lograr mejoras en el ámbito económico, ya que si los hoteles de 4 estrellas mejoran su relacionamiento con los clientes estos lo van a recomendar y por ende van a generar la llegada de muchos más clientes, de los cuales la mayoría llegan por negocios o turismo, lo que significa mejores resultados económicos, tanto para el hotel como para la población lambayecana.

1.5. Metodología.

La presente propuesta se basa en dos pasos fundamentales: el diagnóstico de la situación actual y la planificación. En ese sentido se realizó primero el diagnóstico de la situación actual de los hoteles de 4 estrellas para en base a ello realizar la planificación de estrategias de CRM que permita mejorar las deficiencias presentadas en el diagnóstico.

II. Diagnóstico

Dado el análisis de los resultados del presente capítulo (capítulo IV Resultados de la investigación), se considera que el CRM en los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque es considerado adecuado por un 38% de sus clientes, además es calificado como muy adecuado por un 35% de los mismo. Sin embargo un 22% lo considera inadecuada, de la misma manera un 5% manifiesta que es muy inadecuado. Por tal motivo, existen aspectos que deben mejorar dentro del CRM y por ende lograr mejorar la fidelización de los clientes.

En ese sentido basándose en la moda obtenida de las respuestas por ítem de los clientes se tiene que dentro de la dimensión orientación al cliente, los principales ítems a mejorar son: descubrir las necesidades de los clientes, la coordinación entre las áreas y la información que se brinda a los clientes sobre actividades y promociones.

Por su parte en la dimensión gestión del conocimiento los principales ítems a mejorar son la información que se proporciona a los clientes, la atención de dudas, observaciones o dificultades y el profesionalismo del personal. En cuanto a la dimensión comunicación organizacional los principales ítems a mejorar son la motivación de los colaboradores, la comunicación de los colaboradores hacia los clientes y la coherencia entre lo que se solicita y lo que se recibe. Finalmente en lo que se refiere a la tecnología los principales ítems a mejorar son la información disponible del cliente para futuros retornos al hotel, la preocupación del hotel por actualizar los datos de sus clientes, el reconocer con facilidad a los principales clientes y el sistema de comunicación e información.

En cuanto a la fidelización de clientes se encontró que el 44% de los mismos califican a la fidelización como muy adecuada, el 29% como adecuada. Sin embargo el 20% como inadecuada y asimismo el 7% como muy inadecuada. Por ende de acuerdo a

la moda de cada ítem los aspectos a mejorar son los siguientes: en cuanto a la dimensión satisfacción se puede mejorar el trato recibido en el hotel, la relación con los colaboradores y el servicio brindado. En la dimensión confianza se podría mejorar los ofrecimientos del hotel, la amabilidad por parte del personal y por ende la confianza en el hotel. Asimismo, en la dimensión lealtad se puede mejorar los beneficios que debe percibir el cliente por parte del hotel y en consecuencia lograr la fidelización por parte del mismo.

2.1. Análisis FODA.

El análisis FODA de los Hoteles de 4 estrellas detectará los factores que interactúan entre el sector y el medio en que se desarrolla.

El análisis FODA está compuesto en dos aspectos: interno y externo.

- El aspecto interno hace referencia a las fortalezas y debilidades que tiene el sector hotelero de 4 estrellas, y son factores o aspectos sobre los que se tiene algún control.
- El aspecto externo tiene que ver con los factores ajenos al sector, en otras palabras factores sobre los cuales los hoteles de 4 estrellas no tiene control o control directo, estos factores son amenazas u oportunidades.

Para determinar el FODA del sector hotelero de 4 estrellas, se procedió a realizar una entrevista a los responsables del departamento de marketing (ver Anexo 9) que están en contacto directo con los clientes y se encuentran en constante interacción con el sector.

El resultado se encuentra resumido en la siguiente matriz:

Tabla 48. *Análisis FODA del Sector hotelero de 4 estrellas*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen productos y servicios de acuerdo a las necesidades del cliente • Atención Rápida en recepción. • Reservación rápida. • Manejo de base de datos. • Utilización de tecnologías. • Atención y trato amable. • Servicios de Calidad. • Precio acorde al mercado. • Adecuada infraestructura. • Experiencia en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación entre áreas. • Poca información de actividades y promociones. • Dificultad en atención a las consultas del cliente. • Falta de un adecuado sistema de comunicación. • Falta de motivación en los colaboradores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El mercado turístico existente en el país. • La ubicación céntrica de los Hoteles. • Capacitaciones y apoyo ofrecidos por las entidades públicas. • Conexión en transporte, terrestre y aérea. • Las nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de empresas informales en el sector. • Información libre, manejada por los clientes. • Las competencias. • Los conflictos sociales. • El aumento de índice de delincuencia. • La recesión de la economía local y nacional. • Desastres naturales.

III. Objetivos

3.1. Objetivo General.

Elaborar un plan de mejora del CRM, que permita incrementar la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

3.2. Objetivos Específicos.

O1. Impulsar el desarrollo de una mejor orientación al cliente en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.

- O2. Promover la gestión del conocimiento en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.
- O3. Impulsar la adecuada comunicación organizacional en los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque.
- O4. Incrementar el uso de tecnologías en los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque.

IV. Metas

- M1. Orientar eficientemente el 100% de las actividades de los hoteles de 4 estrellas a satisfacer las necesidades de los clientes.
- M2. Eliminar el 100% de deficiencias de la gestión del conocimiento en los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque.
- M3. Lograr en un 100% una excelente comunicación organizacional dentro de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque.
- M4. Incrementar en un 20% el uso de tecnologías para desarrollar estrategias de CRM en los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque.

V. Estrategias

- E1. Preparar y organizar a la empresa a través de capacitaciones para adquirir conocimiento de las necesidades de los clientes.
- E2. Contar con una base de datos detallada de los principales clientes del hotel.
- E3. Capacitar al personal para comunicarse efectivamente con los clientes del hotel.
- E4. Adquirir nuevas tecnologías de información y comunicación.

VI. Actividades

De esta manera para lograr alcanzar las metas planteadas se propusieron las siguientes actividades, las cuales estarán a cargo de un determinado jefe o gerente de área, como se detalla en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 49. *Actividades a desarrollar*

Estrategia	Actividades	Responsables
Preparar y organizar a la empresa a través de capacitaciones a su personal para adquirir conocimiento de las necesidades de los clientes.	Adaptar los servicios a lo que los clientes requieren.	Área de marketing y/o ventas.
	Capacitar a los colaboradores para trabajar en equipo.	Área de recursos humanos.
	Realizar una campaña publicitaria de las actividades y promociones que desarrolla el hotel.	Área de marketing y/o ventas.
Contar con una base de datos detallada de los principales clientes del hotel.	Incrementar más medios de comunicación (página web, redes sociales, celular, etc.), que permitan interactuar con los clientes.	Área de marketing y/o ventas.
	Capacitar al personal para brindar información y atender con eficiencia las dudas, observaciones o dificultades de los clientes.	Área de recursos humanos.
	Elaborar una base de datos de los principales clientes que visitan el hotel, y lo que han requerido en cada visita de modo que se conozca sus gustos y preferencias.	Área de marketing y/o ventas.
	Capacitar al personal para brindar un trato profesional a los clientes.	Área de recursos humanos.
Capacitar al personal de la empresa para comunicarse efectivamente con los clientes del hotel.	Motivar a los trabajadores del hotel a través de incentivos monetarios o reconocimientos.	Área de recursos humanos.
	Implantar como característica del hotel una atención amable y con cortesía	Área de recursos humanos
	Capacitar al personal para comunicarse efectivamente con los clientes.	Área de recursos humanos
	Capacitar al personal para atender adecuadamente los requerimientos de los clientes.	Área de recursos humanos
Adquirir nuevas tecnologías de información y comunicación.	Desarrollar una base de datos donde se registren datos importantes de los clientes.	Gerencia general.
	Mantener los datos de los clientes actualizados y disponibles para su uso.	Área de marketing y/o ventas.
	Capacitar a los trabajadores para reconocer a los principales clientes que visitan el hotel.	Área de recursos humanos.

Cronograma de actividades

En ese sentido las actividades presentadas previamente se desarrollaran de acuerdo al siguiente cronograma:

Tabla 50. *Estrategia de CRM para mejorar la fidelización de los clientes*

Actividades	2017					
	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Adaptar los servicios a lo que los clientes requieren.	X	X	X			
Capacitar a los colaboradores para trabajar en equipo.	X	X	X	X	X	X
Realizar una campaña publicitaria de las actividades y promociones que desarrolla el hotel.	X	X	X	X	X	X
Incrementar más medios de comunicación (página web, redes sociales, celular, etc.), que permitan interactuar con los clientes.	X	X	X			
Capacitar al personal para brindar información y atender con eficiencia las dudas, observaciones o dificultades de los clientes.	X	X	X	X	X	X
Elaborar una base de datos de los principales clientes que visitan el hotel, y lo que han requerido en cada visita de modo que se conozca sus gustos y preferencias.	X	X	X	X	X	X
Capacitar al personal para brindar un trato profesional a los clientes.	X	X	X	X	X	X
Motivar a los trabajadores del hotel a través de incentivos monetarios o reconocimientos.	X	X	X	X	X	X
Implantar como característica del hotel una atención amable y con cortesía	X	X	X	X	X	X
Capacitar al personal para comunicarse efectivamente con los clientes.	X	X	X	X	X	X
Capacitar al personal para atender adecuadamente los requerimientos de los clientes.	X	X	X	X	X	X
Desarrollar una base de datos donde se registren datos importantes de los clientes.				X	X	X
Mantener los datos de los clientes actualizados y disponibles para su uso.	X	X	X	X	X	X
Capacitar a los trabajadores para reconocer a los principales clientes que visitan el hotel.	X	X	X	X	X	X

VIII. Presupuesto

Para la ejecución de dichas actividades se necesitará un total de 27,600 soles, tal y como se detalla a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 51. *Presupuesto del plan de mejora*

Estrategias	Actividades	Costos		
		Tipo de costo	Costo mensual	Coto total
Preparar y organizar a la empresa a través de capacitaciones para adquirir conocimiento de las necesidades de los clientes.	Adaptar los servicios a lo que los clientes requieren.	Presupuesto para la campaña		S/. 5,000
	Capacitar a los colaboradores en trabajo en equipo.	Sueldo del coach (2 veces al mes)	S/. 200	S/. 1,200
	Realizar una campaña publicitaria de las actividades y promociones que desarrolla el hotel.	Campaña publicitaria	S/. 1,000	S/. 6,000
Contar con una base de datos detallada de los principales clientes del hotel.	Incrementar más medios de comunicación (página web, redes sociales, celular, etc.), que permitan interactuar con los clientes.	Costo de implementar nuevos medios de comunicación.	S/.1,000	S/. 1,000
	Capacitar al personal para brindar información y atender con eficiencia las dudas, observaciones o dificultades de los clientes.	Sueldo del coach (4 veces al mes)	S/. 400	S/. 2,400
	Elaborar una base de datos de los principales clientes que visitan el hotel, y lo que han requerido en cada visita de modo que se conozca sus gustos y preferencias.	Personal del mismo hotel.	Sin costo adicional	S/. 0
	Capacitar al personal para brindar un trato profesional a los clientes.	Encargado: Jefe de RRHH.	S/. 250	S/. 250

Capacitar al personal para comunicarse efectivamente con los clientes del hotel.	Motivar a los trabajadores del hotel a través de incentivos monetarios o reconocimientos.	Encargado: Jefe de RRHH.	S/.1,500	S/. 1,500
	Capacitar al personal en etiqueta y protocolo de excelencia en servicio al cliente	Sueldo del coach (1 vez al mes)	S/. 250	S/. 1,500
	Capacitar al personal para comunicarse efectivamente con los clientes.	Sueldo del coach (1 vez al mes)	S/. 250	S/1,500
	Capacitar al personal para atender adecuadamente los requerimientos de los clientes.	Sueldo del coach (1 vez al mes)	S/. 250	S/1,500
Adquirir nuevas tecnologías de información y comunicación.	Desarrollar una base de datos donde se registren datos importantes de los clientes.	Gasto en la creación de la base de datos.	S/.7,000	S/. 7,000
	Mantener los datos de los clientes actualizados y disponibles para su uso.	Personal del mismo hotel.	Sin costo adicional.	S/. 0
	Capacitar a los trabajadores para reconocer a los principales clientes que visitan el hotel.	Encargado: Jefe de RRHH.	S/.250	S/. 250
Presupuesto total de la propuesta:				S/. 29,100

4.2.Discusión de Resultados.

Los responsables del departamento de marketing de los hoteles de 4 estrellas (Sunec Hotel, Casa Andina, Cosa del Sol y WinMeier), coinciden que es importante desarrollar la dimensión orientación al cliente, del CRM, ya que esto permitirá conocer el nivel de satisfacción del cliente y las actividades que se están desarrollando adecuadamente, así como las que no se desarrollan de manera correcta. Todos manifestaron que evalúan la satisfacción de sus clientes y que buscan brindarle un servicio de calidad, de modo que el servicio brindado por este hotel se diferencie de los otros hoteles. Además tratan de adecuarse a lo que el cliente requiere de manera que este se sienta cómodo y quiera retornar al mismo hotel en su próximo viaje. En ese sentido el 66% de los clientes consideran que dicha dimensión es adecuada o muy adecuada, corroborando lo dicho por los responsables del departamento de marketing de estos hoteles, siendo lo más apreciado por los clientes que se les ofrezcan los productos y servicios que se adapten a lo que requieren.

En cuanto a la dimensión del CRM, gestión del conocimiento, los responsables del departamento de marketing de los hoteles, manifestaron que cuentan con una base de datos que les permite obtener información de sus clientes, lo cual les permite personalizar el servicio, aunque asimismo expusieron que la personalización es mayormente para clientes corporativos o clientes considerados como vips, es decir clientes que son muy frecuentes en el hotel. Además manifestaron que cuentan con canales de información adecuados a través de los cuales los clientes pueden realizar reservaciones; al mismo tiempo que dichos canales sirven como base para interactuar con los clientes, lo cual les permite elaborar estrategias para sus campañas de promoción, las cuales son difundidas por todo el personal, a través de reuniones diarias y reuniones especiales con gerencia para que todos conozcan y estén preparados para los eventos y promociones que el hotel

realiza, además de las visitas que puedan recibir y así se logre realizar un mejor servicio. En ese sentido el 70% de los clientes coincidió y avaló lo dicho por los responsables del departamento de marketing al considerar que esta dimensión es muy adecuada, siendo lo más apreciado por los clientes que los hoteles les proporciona información que les permite interactuar adecuada y rápidamente, y que cuentan con el personal profesional adecuado.

Es por ello que Abad (2009), manifiesta que las reservaciones constituyen el primer vínculo de recopilación informativa, mientras que la recepción manipula la información desde la entrada, durante la estadía y en el proceso de salida de los clientes, mientras que las amas de llaves y los otros empleados son los encargados de establecer la comunicación interna en la cual se conoce mejor al cliente. Por otro lado Criado, Cantallops, Cardona, y González (2014), manifiestan que la recopilación de información es importante, por lo que al evaluar a los hoteles españoles obtiene que el 44% de los hoteles capta información básica de sus clientes, pero que la mayoría no la procesa adecuadamente; además el 83% de los hoteles considera que dicha información es importante para el crecimiento de sus ventas y el 67% identifica los segmentos a los cuales va destinado sus servicios.

En cuanto a la dimensión del CRM, comunicación organizacional, tres de los cuatro responsables del departamento de marketing manifestaron que cuentan con el personal y los recursos para la implementación del CRM, mientras que uno manifestó que no cuenta con los recursos. Sin embargo todos coincidieron al afirmar que motivan a su personal y que desarrollan un adecuado sistema de comunicación abierta y bilateral, lo cual permite que los trabajadores del hotel conozcan los objetivos del mismo y se encuentren comprometidos en lograr alcanzarlo. Además manifestaron que el cliente siempre está primero y que todos los objetivos planteados van en dirección de que

satisfagan sus necesidades. En ese sentido el 62% de los clientes consideraron que la comunicación organizacional es muy adecuada, siendo lo más valorado por los clientes la coherencia entre lo que solicitan los clientes y lo que se les brinda.

Finalmente en la última dimensión del CRM, la cual es tecnología, los responsables del departamento de marketing manifestaron que cuenta con los equipos necesarios para mantener la base de datos de sus clientes actualizados y disponibles para ser utilizados cuando sean necesarios, sin embargo la única deficiencia manifestada por los responsables del departamento de marketing (a excepción de uno) es que no se cuenta con el personal adecuado para la implementación de tecnologías de CRM, que permita mejorar las relaciones con los clientes. Además indicaron que los sistemas de información están integrados a lo largo del hotel para poder interactuar y cumplir con los objetivos. Sin embargo el 74% de los clientes consideró que la tecnología utilizada por los hoteles es muy adecuada, siendo lo más valorado el uso de tecnologías de información adecuadas.

Por su parte Padilla y Garrido (2012), manifestaron que el 49.2% de los hoteles españoles analizados (de 3 y 4 estrellas), están llevando a cabo una estrategia de tipo CRM, siendo las herramientas tecnológicas más utilizadas el administrador de contactos (Outlook) (26.7%), la tecnología/software CRM específico (24,8%), las bases de datos (Access) (23,8%), la hoja de cálculo (17,2%) y los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) (7,6%). Por otro lado Coronado (2013) manifiesta que el marketing relacional sí influye al momento de decidir a quién comprar.

En cuanto a la fidelización de clientes, los responsables del departamento de marketing de los hoteles de 4 estrellas, manifestaron que es muy adecuada ya que han logrado fidelizar a sus clientes, logrando incluso que estos les recomienden a otras personas, sin embargo también destacan la presencia de una alta competencia que no les permite ampliar su segmento de mercado, sobre todo por parte de los hoteles de tres

estrellas, los cuales ofrecen los servicios a un precio muy bajo. En ese sentido los clientes coincidieron al afirmar que su fidelidad a los hoteles muy buena, según el 73% de los clientes, ya que tanto la satisfacción y confianza de los mismos se encuentra de buena o muy buen manera ya que el 74% y 77% de los clientes así lo demuestran, mientras que la lealtad también se encuentra de buena manera y muy buena, pero en un menor porcentaje ya que solo el 61% de los clientes demostraron tener una alta lealtad al hotel.

De esta manera Álvarez (2013), manifiesta que dentro del hotel Emperador de Ambato, Ecuador; existe un promedio de 68% de fidelidad por parte de sus clientes, mientras que Guzmán (2013), encontró que en el hotel Titanic de la misma ciudad se encontró que la calidad del servicio influye en la fidelización de los clientes, siendo los factores más destacados la actitud y cortesía del personal, lo cual influye en la satisfacción del cliente, y por ende en su deseo de regresar al hotel.

Con los resultados encontrados se determinó que existe una correlación significativa ya que el valor “P” (Sig. (Bilateral)) es menor a 0.05 es decir 0.000, además la correlación es positiva ya que el valor Rho, es 0.659, lo cual quiere decir que existe una correlación positiva moderada, entre las variables estudiadas (CRM y fidelización de clientes). De esta manera Niño de Guzmán (2014), manifiesta que después de la implementación de la estrategia de marketing relacional, la fidelización de los clientes se incrementó, pasando de 59.82% a 93.25%; por su parte Mendoza (2014) manifiesta que después de la aplicación de un sistema de CRM tuvo un impacto financiero significativo del 5% en el incremento mensual de las ventas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El CRM se relaciona positiva y significativamente con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque, ya que los resultados obtenidos muestran una correlación positiva moderada debido a que el valor Rho, obtenido a través del análisis estadístico es de 0,659.
2. Las dimensiones gestión del conocimiento y tecnología es considerado como adecuado por parte del 70% y 74% de los clientes respectivamente, de igual manera las dimensiones orientación al cliente y comunicación organizacional, también fueron considerados como adecuadas por el 66% y 62% de los clientes respectivamente, lo cual indica que la utilización del CRM en los hoteles de 4 estrellas es adecuada ya que el 38% de los clientes así lo considera.
3. La calificación de la fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas se encontró que es buena (29%), muy buena (44%), según el 73% de los clientes, ya que tanto la satisfacción y confianza de los mismos se encuentra calificados positivamente por el 75% y 77% de los clientes respectivamente, mientras que la lealtad también se encuentra calificada positivamente aunque con un menor porcentaje ya que solo el 61% de los clientes dieron una valoración positiva a esta dimensión.
4. La dimensión orientación al cliente de la variable CRM se relaciona positiva y significativamente con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque, ya que los resultados obtenidos muestran una correlación positiva moderada ya que el valor Rho, obtenido a través del análisis estadístico es de 0,609.
5. La dimensión gestión del conocimiento de la variable CRM se relaciona positiva y significativamente con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque, ya que los resultados obtenidos muestran una correlación

positiva moderada ya que el valor Rho, obtenido a través del análisis estadístico es de 0,627.

6. La dimensión comunicación organizacional de la variable CRM se relaciona positiva y significativamente con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque, ya que los resultados obtenidos muestran una correlación positiva moderada ya que el valor Rho, obtenido a través del análisis estadístico es de 0,603.
7. La dimensión tecnología de la variable CRM se relaciona positiva y significativamente con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque, ya que los resultados obtenidos muestran una correlación positiva moderada ya que el valor Rho, obtenido a través del análisis estadístico es de 0,628.
8. El CRM se relaciona positiva y significativamente con la dimensión satisfacción de la variable fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque, ya que los resultados obtenidos muestran una correlación positiva moderada ya que el valor Rho, obtenido a través del análisis estadístico es de 0,630.
9. El CRM se relaciona positiva y significativamente con la dimensión confianza de la variable fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque, ya que los resultados obtenidos muestran una correlación positiva moderada ya que el valor Rho, obtenido a través del análisis estadístico es de 0,600.
10. El CRM se relaciona positiva y significativamente con la dimensión lealtad de la variable fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque, ya que los resultados obtenidos muestran una correlación positiva moderada ya que el valor Rho, obtenido a través del análisis estadístico es de 0,650.

Recomendaciones

1. Elaborar un programa de capacitación para implementar las etapas del CRM en los hoteles de 4 estrellas, de modo que se puedan mejorar y adecuar completamente dichas estrategias a los hoteles de 4 estrellas, lo cual sería muy beneficioso para lograr incrementar las relaciones con los clientes, de modo que se logre fidelizarlos, con el fin de mejorar la competitividad de estos hoteles.
2. Diseñar estrategias de CRM para incrementar la confianza de los clientes en los hoteles, así como su satisfacción y lealtad, lo cual generará clientes fieles al hotel, y capaces de incluso generarle nuevos clientes, a través de las recomendaciones a otros potenciales clientes.
3. Desarrollar las nuevas estrategias de CRM como el desarrollo de diferentes factores organizativos: (a) apoyo de la alta dirección, (b) integración y alineación estratégica y (c) gestión del conocimiento de clientes, lo cual permitirá no solo mejorar la calidad del servicio brindado, sino que también incrementará la satisfacción de los clientes y por ende su nivel de fidelidad.
4. Implementar y ejecutar el plan de mejoras propuesto en la investigación ya que el mismo está basado en los resultados obtenidos en la investigación de campo (encuesta a clientes de los hoteles), por lo que las actividades propuestas son en base a las principales deficiencias detectadas en dicha investigación, por lo que será de mucho beneficio para los hoteles, ya que les permitirá mejorar el CRM y con ello la fidelización de sus clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias Bibliográficas

Abad, P. (2009). Modelo CRM para un hotel de 4 estrellas. México. Obtenido de <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/6887/1/MODELOCRM.pdf>

Alcaide, C. (2010). Fidelización de los clientes. Madrid: Esic.

Alcaide, J., Bernués, S., Díaz, E., Espinosa, R., & Muñiz, R. &. (2013). Marketing y Pymes: Las principales claves de Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa. ISBN. Obtenido de <http://www.marketingpymesebook.com/wp-content/uploads/2013/04/MARKETING-Y-PYMES.pdf>

Aliaga, G. (30 de Mayo de 2015). Ventana al futuro. Gestión, 1-2. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/ventana-al-futuro-2133348>

Álvarez, V. (2013). La calidad de servicio y su incidencia en la fidelización del cliente en el Hotel Emperador en la ciudad de Ambato. Ambato. Obtenido de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6092/1/91%20MKT.pdf>

Association, A. M. (2004). American Marketing Association. Obtenido de <https://www.ama.org/search/pages/results.aspx?k=american%20marketing%20association%202004>

Association, A. M. (07 de 2013). American Marketing Association. Obtenido de <https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx>

Barreiro, J., Barreiro, B., Díez de Castro, J., & Losada, F. &. (2004). Rentabilice su gestión gracias al CRM. España: La Coruña.

Bastos, A. (2006). Fidelización del cliente. Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas. España: Ideaspropias editorial.

Bastos, A. (2006). Fidelización del cliente. Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas. España: Ideaspropias Editorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=8nj-kruWt1gC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_book_other_versions#v=onepage&q&f=false

Burgos, E. (2007). Marketing Relacional. España: Netbiblo, S.L. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=HN-ouMHamIAC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Burgos,+E.+\(2007\).+Marketing+Relacional.+La+Coru%C3%B1a,+Espa%C3%B1a:+Netbiblo+S.L&source=bl&ots=AZrWx8nMtX&sig=7cD4oSTblq72Zo3HfW96EOH13zI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMoMb1oLLTAhVibSYKHY8ID2M](https://books.google.com.pe/books?id=HN-ouMHamIAC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Burgos,+E.+(2007).+Marketing+Relacional.+La+Coru%C3%B1a,+Espa%C3%B1a:+Netbiblo+S.L&source=bl&ots=AZrWx8nMtX&sig=7cD4oSTblq72Zo3HfW96EOH13zI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMoMb1oLLTAhVibSYKHY8ID2M)

Caballero, M. (2010). Las ventajas de un proceso de fidelización. Marketing Agrario, 540-541.

Cabarcos, N. (2010). Gestión de Unidades de Información y Distribución Turística. España: Ideaspropias. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=4SB2dfxcBa8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Calderon, G., & Castaño, G. (2005). Investigación en Administración en América Latina Evolución y Resultados. Colombia: Edigraficas.

Carrilero, A. (2011). Análisis de un modelo de diferenciación efectiva en base a la optimización de la lealtad de clientes en el sector turístico. Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/15756/tesisUPV3729.pdf?sequence=1>

Carrión, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=8_PwIoGOa6QC&pg=PA350&lpg=PA350&dq=calitas+hispania&source=bl&ots=Ba_tWnTEQh&sig=e1rtbacv_3zQSqdsxJJTzMy3oJQ&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjU1iVy4zTAhXGOiYKHetPBi44ChDoAQghMAI#v=onepage&q=objetivos&f=true

Cervilla, M., & Puente, R. (Junio de 2007). Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: un estudio de casos. Revista Latinoamericana de Administración, 3. Obtenido de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=71603902>

Chica, J. (2005). Del Marketing de servicios al marketing relacional. Revista Colombiana de Marketing, 61.

Chiesa, C. (2009). CRM Las cinco pirámides del Marketing Relacional. España: Deusto. Obtenido de https://books.google.es/books?id=qYuY2dxyGaAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). Marketing Relacional. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Claver, E., Molina, J., & Pereira, J. (2006). Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Coronado, C. (2013). Marketing Relacional y su relación en la Fidelización de los clientes de la empresa Tecniplast Servicios Generales E.I.R.L. Callao.

Criado, M., Cantallops, A., Cardona, J., & Gonzáles, A. (2014). El CRM: Una estructura exitosa para una herramienta. Tourism and Hospitality International Journal, 110-135. Obtenido de <http://www.isce-turismo.com/static/files/6f48dabd-A31.pdf>

Domínguez, E. (2014). Aplicaciones informáticas de la gestión comercial. España: Tutor Formación.

Espiñeira, S. y. (11 de 2007). Boletín Asesoría Gerencial. Obtenido de <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisory-11-2007.pdf>

Espiñeira, S. y. (Noviembre de 2007). CRM El objetivo es el Cliente. Obtenido de <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisory-11-2007.pdf>

García, I. (2001). CRM Gestión de la Relación con los Clientes. España: Fundación Confemetal.

García, M. (2008). Conociendo al cliente nos relacionamos mejor.

Garrido, A. (2008). La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito Análisis Empírico en el sector Hotelero Español. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.

Greenberg, P. (2004). CRM at the speed of light. Emerylin, California: Mc Graw-Hill, Osborne.

Grönroos, C. (1997). Nota. Introductoria del marketing mix al marketing de relaciones hacia un cambio de paradigma en marketing. Decisión de gestión, 322-339.

Guzmán, A., & Montana, S. (2014). Desarrollo de una Estrategia CRM para la implementación de un Plan de Fidelización de Clientes en Sofalca Comercializadora. Bogotá.

Guzmán, P. (2013). La calidad de servicio y su influencia en la fidelización de los clientes del Hotel Titanic de la ciudad de Ambato. Ambato. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6091/1/89%20MKT.pdf>

Hernández, R., & Fernández, C. &. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Herrera, C. (20 de Junio de 2005). CRM: Gestión de las relaciones con Clientes. Obtenido de <https://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/crm-1/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos del Marketing. México: Prentice Hall México.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección del Marketing. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA17&dq=marketing+relacional+kotler&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwip6dnyuoHLAhXFqB4KHWmVA2cQ6AEIMjAA#v=onepage&q=marketing%20relacional%20kotler&f=false>

Langford-Wood, N., & Salter, B. (2002). Aprender las claves del CRM en una semana. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?id=AtGm803JOn4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true

López, C. (11 de Agosto de 2001). Gestipolis.com. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/definicion-crm-customer-relationship-management/#1>

Mendoza, M., & Vilela, Y. (2014). IMPACTO DE UN MODELO DE SISTEMA CRM EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA FERRETERA RONNY L S.A.C. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2014. Trujillo. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/706/1/MENDOZA_MARYLYN_MODEL_O_CRM_FIDELIZACI%C3%93N%20CLIENTE.pdf

Mestres, J. (2003). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Barcelona: Gestión.

Ministerio de Vivienda, C. y. (2014). Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Obtenido de <http://geo.vivienda.gob.pe/dnv/documentos/RNE/5.pdf>

Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 20-38. Obtenido de <http://sdh.ba.ttu.edu/commitment-trust-JM94.pdf>

Niño de Guzmán, J. (2014). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes. Tarapoto. Obtenido de http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/100/103

Ospina, J. (03 de Junio de 2010). Jaime Ospina Blog. Obtenido de <https://jaimeospina.wordpress.com/2010/06/30/objetivos-fundamentales-de-crm/>

Pizzo, M. (2013). Como servir con excelencia.com. Obtenido de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>

Qualitas Hispania. (20 de Setiembre de 2002). Cómo implementar con Éxito una Estrategia CRM. qualitashipania.com, 5. Obtenido de https://issuu.com/nodogastronomico/docs/como_implantar_con_e__xito_una_crm.

Quintero, G., Linares, G., & Martinez, R. (2012). CRM - Customer Relationship Management Gestión sobre la relación con los clientes. Escuela Colombiana de Carreras Industriales, Bogotá. Obtenido de https://sig2012.wikispaces.com/file/view/Trabajo+CRM_6AN.pdf

Reinares, P. (2009). Los cien errores del CRM (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=s-XgDYeiZTsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>

Renart, L. (2004). Marketing Relacional, ¿café para todos? Harvard Deusto Business Review, 68-69.

Sánchez, J. (2011). La Empresa Humana. Las Organizaciones Empresariales y el Hombre. Madrid: Vision Libros.

Sin, L., Tse, A., & Yim, F. (2005). CRM conceptualización y desarrollo a gran escala. European Journal of Marketing, 1264-1290. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560510623253>

Suárez, L., & Vásquez, R. &. (2007). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 115-132. Obtenido de <http://www.redaadem.org/articulos/123679108500.pdf>

Turismo, M. d. (2016). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Obtenido de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf

Ulfe, M. (2011). Propuesta estratégica de Marketing relacional utilizando el modelo CRM (Customer Relationship Management), para satisfacer y fidelizar los clientes en la empresa hotelera “Primavera S.A.C”; Chiclayo, 2011. Pimentel. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/1358/1/ULFE%20SU%C3%81REZ.pdf>

Vega, M. (2003). Customer Relationship Management (CRM). Universidad Autónoma de Nuevo León. Dirección General de Bibliotecas, 23. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5282/1/1020148824.PDF>

ANEXOS

Anexo 1. Requisitos mínimos obligatorios para un establecimiento de hospedaje calificado como hotel

Requisitos	5*****	4****	3***	2**	1*
Recepción y Conserjería	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Cocina	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Comedor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Bar	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Cafetería	-	-	-	Obligatorio	Obligatorio
Habitaciones (Núm. Mín.)	40	30	20	20	20
Habitación (Área mínima en m ²)					
Simple	13	12	11	9	8
Doble	18	16	14	12	11
Suite (Sala integrada al dormitorio)	28	26	24	-	-
Suite (Sala separada del dormitorio)	32	28	26	-	-
Servicios Higiénicos (Dentro de la habitación)					
Tipo	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha).	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha).	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha).	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha).	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha).
Área mínima (m2)	5	4	3	3	
Closet o guardarropa (dentro de habitación)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicios y equipos (para todas las habitaciones)					
Sistemas de ventilación y/o de climatización	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Agua fría y caliente	Obligatorio para tinas o duchas y lavatorios	Obligatorio para tinas o duchas y lavatorios.	Obligatorio para tina o ducha	Obligatorio para tina o ducha	Obligatorio para tina o ducha
Sistema de comunicación telefónica	En habitación y baño	En habitación y baño	En habitación	-	-

Ascensores					
Ascensor de uso público	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano)
Ascensor de servicio distinto a los de uso público (con parada en todos los pisos e incluyendo paradas en sótano o semi-sótano).	Obligatorio a partir de 4 plantas	Obligatorio a partir de 4 plantas	-	-	-
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Estacionamientos					
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el N° de habitaciones)	30%	25%	20%	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Servicios básicos de emergencia					
Ambientes separados para equipos de generación de energía eléctrica y almacenamiento de agua potable	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio solo equipo de almacenamiento de agua potable	Obligatorio solo equipo de almacenamiento de agua
Servicios higiénicos de uso público	Obligatorio potable diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.	Obligatorio diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.	Obligatorio diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.	Obligatorio diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.	Obligatorio diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.
Servicio de Teléfono para uso público	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Zona de mantenimiento - Depósito	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Oficio(s)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

Fuente: Anexo 1 de la Norma Técnica A.030 Hospedaje.

**Anexo 2. Evolución de la oferta y demanda de los hoteles de 4 estrellas del
Departamento de Lambayeque.**

Año	Mes	Oferta			Demanda		
		Número de establecimiento	Número de habitaciones	Número de plazas-cama	Promedio de permanencia (días)	Total de arribos en el mes	Total pernотaciones mes
2011	Ene	2	211	376	1.81	2215	4002
	Feb	2	211	376	2.08	2166	4514
	Mar	2	174	339	2.37	1973	4669
	Abr	1	82	118	2.68	870	2330
	May	2	211	376	2	2431	4856
	Jun	2	211	376	1.9	2351	4466
	Jul	2	211	376	1.91	3251	6195
	Ago	2	211	376	1.79	3007	5375
	Sep	2	211	376	1.86	2509	4677
	Oct	2	211	376	1.92	2807	5377
	Nov	2	211	376	1.81	2776	5027
	Dic	2	211	376	2.1	1989	4170
2012	Ene	2	211	376	1.85	2785	5162
	Feb	2	211	376	2.1	2359	4945
	Mar	2	211	376	2.18	2161	4715
	Abr	2	211	376	2.06	2309	4767
	May	2	211	376	2.13	2352	5001
	Jun	2	211	372	1.99	2281	4531
	Jul	2	211	372	1.86	3052	5674
	Ago	2	211	372	1.68	3144	5272
	Sep	2	211	372	1.8	2671	4815
	Oct	2	211	372	2.13	2778	5916
	Nov	2	211	372	2.12	2392	5063
	Dic	3	256	447	1.99	1947	3871
2013	Ene	3	256	441	1.83	2724	4980
	Feb	3	253	443	1.92	2908	5586
	Mar	3	253	435	1.94	2650	5128
	Abr	3	253	435	1.67	3092	5164
	May	3	253	435	2	2920	5826
	Jun	3	253	435	2	2820	5642
	Jul	3	253	435	1.74	3098	5395
	Ago	3	253	435	1.73	3347	5777
	Sep	3	253	435	1.71	2784	4760
	Oct	3	253	435	1.88	3269	6152
	Nov	4	351	652	2.18	4377	9549
	Dic	4	351	652	1.84	2865	5261

2014	Ene	4	350	634	1.51	3644	5505
	Feb	4	350	634	1.48	3903	5768
	Mar	4	350	634	1.86	3217	5991
	Abr	4	350	634	1.6	4166	6682
	May	4	350	634	1.89	3316	6268
	Jun	4	350	634	1.49	3753	5609
	Jul	4	350	634	1.88	3623	6819
	Ago	4	350	634	1.92	3982	7629
	Sep	4	334	618	1.47	4507	6647
	Oct	4	350	634	1.86	3825	7117
	Nov	4	350	634	1.94	3800	7379
	Dic	4	350	634	1.86	3134	5833
2015	Ene	4	350	634	1.99	3491	6956
	Feb	4	350	634	1.67	4449	7442
	Mar	4	350	634	1.99	3539	7039
	Abr	4	350	634	1.74	4615	8015
	May	4	350	634	2.17	3760	8173
	Jun	4	318	617	1.66	4933	8169
	Jul	4	350	634	2.08	4027	8368
	Ago	4	350	659	2.12	4757	10100
	Sep	4	326	610	1.65	5196	8574
	Oct	4	350	634	1.97	4060	8011
	Nov	4	350	634	1.97	3774	7418
	Dic	4	358	642	1.77	3206	5689
2016	Ene	4	351	644	1.9	3667	6967
	Feb	4	351	644	1.47	4802	7037
	Mar	4	351	644	1.84	3576	6578
	Abr	4	351	636	1.45	4577	6640
	May	4	351	636	1.81	3561	6454
	Jun	4	351	603	1.67	4177	6964
	Jul	4	351	609	1.65	5012	8265
	Ago	4	351	603	1.72	5388	9292
	Sep	4	351	603	1.52	5732	8694
	Oct	4	351	616	1.84	6124	11269

Anexo 3. Matriz de Consistencia

Definición del Problema	Objetivos	Formulación de la Hipótesis	Clasificación de Variables	Metodología	Población y Muestra	Instrumento
Problema General ¿Cuál es la relación del CRM con la fidelización de los clientes de los hoteles 4 estrellas del departamento de Lambayeque, 2016?	Objetivo General Determinar la relación del CRM con la fidelización de los clientes de los hoteles 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.	Ha: El CRM se relaciona positivamente con la fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque Ho: El CRM se relaciona negativamente con la fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque	Variable Independiente Customer Relationship Management (CRM) Variable Dependiente Fidelización de clientes	Diseño de investigación No experimental: Transaccional o transversal Tipo de investigación - Tipo descriptivo - Tipo correlacional – causal	Población N = 6124 y 4 responsables del departamento de marketing (uno de por cada hotel). Muestra n = 256 y los 4 responsables del departamento de marketing de los hoteles en estudio.	Técnicas Encuesta Análisis documental Entrevista de profundidad Instrumentos Guía de análisis documental Cuestionario Guía de entrevista

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Formulación de la Hipótesis Específicas
<p>Pe1: ¿Cuál es la situación del CRM en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?</p> <p>Pe2: ¿Cómo se encuentra la fidelización de los clientes en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?</p> <p>Pe3: ¿Cuál es el grado de relación del CRM con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?</p> <p>Pe4: ¿Cuál es la relación de la dimensión orientación al cliente con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?</p> <p>Pe5: ¿Cuál es la relación de la dimensión gestión del conocimiento con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?</p> <p>Pe6: ¿Cuál es la relación de la dimensión comunicación organizacional con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?</p> <p>Pe7: ¿Cuál es la relación de la dimensión tecnología con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?</p> <p>Pe8: ¿Cuál es la relación de la variable CRM con la dimensión satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?</p> <p>Pe9: ¿Cuál es la relación de la variable CRM con la dimensión lealtad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?</p> <p>Pe10: ¿Cuál es la relación de la variable CRM con la dimensión lealtad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque?</p>	<p>Oe1: Identificar la situación actual del CRM en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.</p> <p>Oe2: Calificar la fidelización de los clientes en los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.</p> <p>Oe3: Identificar el grado de relación del CRM con la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.</p> <p>Oe4: Determinar la relación de la dimensión orientación al cliente con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.</p> <p>Oe5: Determinar la relación de la dimensión gestión del conocimiento con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.</p> <p>Oe6: Determinar la relación de la dimensión comunicación organizacional con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.</p> <p>Oe7: Determinar la relación de la dimensión tecnología con la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.</p> <p>Oe8: Determinar la relación de la variable CRM con la dimensión satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.</p> <p>Oe9: Determinar la relación de la variable CRM con la dimensión confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.</p> <p>Oe10: Determinar la relación de la variable CRM con la dimensión lealtad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.</p> <p>Oe11: Elaborar la propuesta de un plan de CRM para mejorar la fidelización de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.</p>	<p>He1: El CRM en los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque se encuentra adecuadamente.</p> <p>He2: La fidelización de los clientes en los hoteles de 4 estrellas del departamento de Lambayeque es alta.</p> <p>He3: El CRM tiene una alta relación con la fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque.</p> <p>He4: La relación entre la dimensión orientación al cliente y la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.</p> <p>He5: La relación entre la dimensión gestión del conocimiento y la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.</p> <p>He6: La relación entre la dimensión comunicación organizacional y la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.</p> <p>He7: La relación entre la dimensión tecnología y la variable fidelización de clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.</p> <p>He8: La relación entre la variable CRM y la dimensión satisfacción de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.</p> <p>He9: La relación entre la variable CRM y la dimensión confianza de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.</p> <p>He10: La relación entre la variable CRM y la dimensión lealtad de los clientes de los hoteles de 4 estrellas en el departamento de Lambayeque, es positiva.</p>

Anexo 4. Guía de análisis documental

Guía de análisis documental
Autor (es):
Título del documento:
Tipo de documento:
Editorial:
Lugar/País:
Idioma:
Resumen:
Link/URL:
Conclusiones:

Anexo 5. Cuestionario para clientes externos



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



CRM Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE LOS HOTELES DE 4 ESTRELLAS EN EL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE 2016

Estimado Usuario:

Solicitamos su colaboración diligenciando el siguiente cuestionario, cuyos resultados pretenden conocer su nivel de satisfacción frente a los servicios ofrecidos y la calidad del servicio prestado por el hotel de su preferencia.

MARCAR CON UNA (X) LA ALTERNATIVA QUE CREA CONVENIENTE EN CADA ITEM

I. DATOS INFORMATIVOS:

Fecha: ____/____/____

Género

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

Edad

- ☐ 18-25 años
- ☐ 26-35 años
- ☐ 36-45 años
- ☐ 46-55 años
- ☐ 55 años a más

Nivel de Estudios

- ☐ Sin estudios
- ☐ Primaria Secundaria
- ☐ Pregrado / Licenciatura
- ☐ Maestría
- ☐ Doctorado

Situación Laboral

- ☐ Trabajador: Directivo
- ☐ Trabajador: Funcionario
- ☐ Trabajador: Mando medio
- ☐ Trabajador: Operativo
- ☐ Empresario
- ☐ Jubilado
- ☐ Desempleado

Motivo de viaje

- ☐ Familia
- ☐ Trabajo
- ☐ Turismo / ocio
- ☐ Estudios
- ☐ Salud

Viajes por año

- ☐ Menos de 1 viaje al año
- ☐ 1 viaje al año
- ☐ Entre 2 y 5 viajes
- ☐ De 5 a 10 viajes
- ☐ Más de 10 viajes

II. PREGUNTAS DE CONTROL

Por favor marque la respuesta que considere adecuada, donde:

1= Totalmente en desacuerdo

3= De acuerdo

2= En desacuerdo

4= Totalmente de acuerdo

ÍTEMS	Calificación			
	1	2	3	4
CRM				
Orientación al cliente				
1. El hotel me ofrece productos y servicios que se adaptan a lo que requiero.				
2. Considero que el hotel se esfuerza por descubrir las necesidades de los clientes.				
3. Existe coordinación entre las áreas del hotel para satisfacer mis requerimientos en caso alguno no se ajuste a lo que ofrecen.				
4. El hotel me informa acerca de sus actividades y promociones.				
5. Considera que el hotel atiende sus pedidos de acuerdo a lo que usted requiere.				
6. Siente que el hotel se preocupa porque usted este satisfecho con el servicio brindado.				
Gestión del conocimiento				
7. Puedo realizar una reservación en el hotel de manera rápida.				
8. El hotel me proporciona información que me permite interactuar adecuada y rápidamente.				
9. Atienden con eficiencia mis dudas, observaciones o dificultades.				
10. No necesito registrar mis datos completos en cada visita al hotel.				
11. El personal cuenta con profesionalismo.				
Comunicación organizacional				
12. Percibe un ambiente de armonía y motivación entre los colaboradores del hotel.				
13. Existe adecuada comunicación de parte de los colaboradores del hotel hacia usted.				
14. Existe coherencia entre lo que solicito y lo que se me brinda.				
Tecnología				
15. El hotel hace uso de tecnologías de información adecuadas para la base de datos de los clientes.				
16. La información como cliente está disponible y completa para futuros retornos al hotel.				
17. El hotel se preocupa por actualizar mis datos en su base.				
18. Los sistemas de información están integrados en el hotel de modo que me reconocen con mayor facilidad.				
19. El hotel posee un adecuado sistema de comunicación e información.				

Fidelización de clientes.				
Satisfacción				
20. Considero adecuada la relación precio-calidad que tiene el hotel.				
21. El trato recibido en el hotel cubre mis expectativas.				
22. Me encuentro satisfecho con la relación personal que puedo mantener con los empleados del hotel.				
23. Estoy contento con el servicio que me ofrece el hotel.				
24. Estoy satisfecho de haberme hospedado en el hotel.				
25. Sería difícil sentirme más satisfecho con otro hotel.				
Confianza				
26. Siento que el hotel cuenta con una buena infraestructura para atender eficientemente los requerimientos que solicite.				
27. Los ofrecimientos del hotel son atractivos y creíbles.				
28. El hotel tiene una vasta experiencia y puede atender mis requerimientos.				
29. El personal del hotel es amable en su trato.				
30. Confío plenamente en el hotel.				
Lealtad				
31. En un próximo viaje retornaré al mismo hotel.				
32. Recomendaré a mis amigos y familiares el contratar los servicios del hotel.				
33. Aunque no conozca a alguna persona, recomendaría este hotel si me piden un consejo.				
34. Continuaría en el hotel aunque elevaran el precio de sus servicios, siempre que vaya acorde con la calidad del mismo.				
35. Me siento beneficiado de la relación que mantengo con el hotel.				
36. El hotel debería hacer algo realmente mal para cesar mi estancia en él.				
37. A pesar de que estoy utilizando los servicios del hotel, si otro me ofrece mejores condiciones cambiaría				

Anexo 6. Confiabilidad y validez del instrumento

6.1. Confiabilidad del instrumento

Teniendo en cuenta que el alfa de Cronbach, se encuentra entre 0,96 y 1; de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), se considera que el instrumento utilizado en la presente investigación es sumamente confiable.

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados		Nº de elementos
,968	,968		37
Estadísticos de los elementos			
	Media	Desviación típica	N
Item1	3,1563	,88948	256
Item2	3,0156	,84931	256
Item3	2,9805	,91373	256
Item4	2,6445	,85096	256
Item5	3,0195	,91802	256
Item6	2,9727	,85591	256
Item7	2,9688	,93672	256
Item8	3,0898	,79443	256
Item9	2,7656	,94129	256
Item10	2,9531	,92765	256
Item11	3,0273	,83738	256
Item12	3,0156	,84002	256
Item13	3,0078	,81164	256
Item14	3,1250	,79705	256
Item15	3,1250	,88561	256
Item16	3,0195	,87873	256
Item17	2,9844	,82590	256
Item18	3,0117	,81401	256
Item19	3,0039	,90097	256
Item20	3,1602	,92128	256
Item21	3,1016	,93591	256
Item22	3,1484	,84566	256
Item23	3,1016	,84333	256
Item24	3,0313	,87167	256
Item25	3,0039	,85634	256
Item26	3,1602	,94232	256
Item27	3,0977	,86898	256

6.2. Validez del Instrumento por Expertos.

Para tener una mayor fiabilidad del instrumento a aplicar, se procedió a realizar la validación del instrumento por medio del juicio de tres expertos, dicha validación es cualitativa debido a que los expertos generarán información, evidencia y valoraciones para evaluar todas las dimensiones que deseamos medir.

Anexo 7. Valoración de la variable CRM

	ORIENTACIÓN AL CLIENTE						GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO					COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL				TECNOLOGÍA				
CLIENTES	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	TOTAL
1	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	66
2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	39
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	66
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	69
5	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	60
6	3	2	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	2	1	2	1	3	2	3	43
7	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	70
8	2	1	3	3	3	1	1	2	3	2	3	3	1	3	1	2	3	2	2	41
9	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	64
10	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	56
11	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	67
12	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	69
13	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	3	1	1	1	3	2	41
14	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	68
15	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	61
16	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	68
17	3	1	2	1	1	3	3	2	3	1	3	2	1	3	2	1	2	2	1	37
18	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	66

19	1	3	1	3	2	3	1	3	3	2	3	3	1	1	3	2	3	2	1	41
20	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
21	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	55
22	2	1	3	2	1	1	3	3	1	3	2	2	3	3	1	1	3	3	3	41
23	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	68
24	1	3	2	1	1	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	31
25	2	3	4	1	3	1	2	2	1	1	2	2	3	3	3	2	1	3	2	41
26	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	2	31
27	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	65
28	2	3	2	1	2	3	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	1	3	38
29	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	60
30	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	67
31	4	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	59
32	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	3	60
33	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	60
34	2	2	3	1	1	3	1	1	3	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	40
35	1	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	3	3	1	3	3	3	1	39
36	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	67
37	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	59
38	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	54
39	1	1	2	1	2	1	2	3	3	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	33
40	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	68
41	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	51

42	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	57
43	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	31
44	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	55
45	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	68
46	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	54
47	2	2	3	2	2	3	2	3	2	1	3	3	2	2	1	1	1	1	3	39
48	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	67
49	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	47
50	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	67
51	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	66
52	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	58
53	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	31
54	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	1	4	3	3	4	3	3	3	3	51
55	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	72
56	3	3	2	4	2	3	3	3	1	3	2	2	3	3	1	3	3	4	3	51
57	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	69
58	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	1	3	2	3	2	1	2	42
59	2	1	1	3	1	2	1	1	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	39
60	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	72
61	2	2	1	3	2	1	2	3	1	2	3	2	1	2	3	3	3	2	1	39
62	3	3	2	4	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	65
63	4	4	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	62
64	4	4	2	2	3	2	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	64

65	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	63
66	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	71
67	4	2	4	2	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	61
68	4	4	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	69
69	4	4	3	2	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	68
70	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	66
71	4	3	3	3	4	3	3	4	1	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	61
72	4	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	40
73	2	2	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	31
74	4	1	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	41
75	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	67
76	3	4	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	58
77	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	68
78	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	69
79	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	53
80	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	60
81	2	1	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	46
82	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	31
83	4	3	2	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	61
84	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	66
85	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	37
86	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	53
87	4	3	2	3	1	4	2	3	2	2	2	4	3	1	3	2	4	3	2	50

88	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	65
89	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	71
90	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	37
91	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	53
92	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	67
93	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	55
94	3	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	41
95	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	67
96	4	3	4	2	1	4	3	4	1	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	59
97	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	67
98	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	59
99	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	68
100	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	4	3	2	4	55
101	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	69
102	2	2	1	2	3	3	4	3	2	2	4	1	2	2	4	3	2	3	2	47
103	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	73
104	4	3	4	3	2	4	2	2	2	2	3	2	4	4	3	4	2	4	3	57
105	4	2	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	2	61
106	2	1	1	3	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	40
107	2	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	43
108	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	56
109	3	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	3	3	2	3	3	41
110	3	4	2	3	3	3	2	3	2	4	4	3	2	2	4	3	4	3	4	58

111	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	58
112	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	32
113	3	3	1	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	46
114	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	54
115	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	66
116	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	69
117	4	2	2	3	3	1	1	3	1	2	2	2	1	3	3	2	3	2	1	41
118	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	44
119	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	71
120	3	3	3	1	3	2	1	3	2	1	4	3	3	3	1	2	1	3	3	45
121	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	73
122	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	61
123	4	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	2	4	3	2	56
124	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	64
125	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	31
126	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	4	3	4	2	4	4	2	63
127	3	3	3	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	57
128	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	69
129	3	4	4	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	59
130	2	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	51
131	3	4	3	2	4	4	2	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	62
132	2	3	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	55
133	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	63

134	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	66
135	4	2	4	2	2	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	59
136	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	70
137	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	32
138	4	3	4	2	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	2	4	2	3	60
139	2	3	1	1	3	2	1	3	3	1	3	2	3	2	3	3	3	2	3	44
140	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	4	60
141	2	4	3	1	3	2	4	4	1	1	2	3	4	1	3	1	2	3	1	45
142	2	2	2	2	3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	2	3	2	2	3	53
143	2	4	3	2	4	2	2	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	55
144	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	61
145	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	60
146	3	3	2	2	1	1	3	3	2	1	3	3	2	2	3	2	1	3	2	42
147	2	3	2	2	4	3	2	4	3	3	4	2	4	3	3	3	4	2	4	57
148	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	63
149	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	70
150	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	68
151	3	3	1	2	1	4	2	3	1	2	4	4	3	2	3	1	3	2	1	45
152	4	3	4	2	4	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	61
153	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	64
154	3	4	2	1	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	42
155	4	4	4	1	1	1	2	1	2	2	4	2	2	4	2	1	2	3	3	45
156	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	4	51

157	3	2	2	2	1	1	1	2	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	42
158	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	67
159	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	64
160	4	3	4	2	4	3	3	4	2	2	4	4	4	3	4	2	1	4	4	61
161	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	66
162	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	71
163	4	3	4	2	4	3	2	3	2	4	4	4	4	2	4	2	3	4	3	61
164	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	69
165	2	2	1	2	4	3	2	2	1	4	1	1	3	2	3	4	3	3	2	45
166	2	3	3	1	3	3	4	2	3	2	4	2	4	3	3	3	3	2	1	51
167	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	66
168	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	62
169	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	70
170	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	68
171	4	4	4	2	4	2	2	3	4	3	2	4	4	4	2	2	3	2	3	58
172	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	65
173	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	62
174	4	3	3	1	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	55
175	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	2	58
176	1	3	1	1	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	3	1	2	3	1	35
177	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	41
178	3	3	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	45
179	4	2	4	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	62

180	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	62
181	3	3	2	1	3	3	1	3	2	2	3	3	2	3	4	2	3	3	3	49
182	4	1	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	47
183	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	57
184	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
185	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	71
186	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	38
187	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	68
188	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	58
189	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	72
190	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	65
191	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	45
192	3	4	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	57
193	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	70
194	4	3	3	3	2	4	2	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	55
195	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	48
196	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	53
197	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	41
198	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
199	4	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3	2	3	48
200	3	3	2	2	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	59
201	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	62
202	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	66

[illegible]

226	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	43
227	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	57
228	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	2	3	2	2	47
229	4	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	57
230	4	4	3	1	1	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	51
231	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	2	63
232	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	66
233	1	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	35
234	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	68
235	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	67
236	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	42
237	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	53
238	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	48
239	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	55
240	4	2	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	60
241	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	60
242	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	73
243	3	3	4	2	3	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	2	2	54
244	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	57
245	2	4	4	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	56
246	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	70
247	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	58
248	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	3	3	2	45

249	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	4	54
250	3	3	4	3	3	3	1	3	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	55
251	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	3	2	2	1	2	1	3	2	32
252	2	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	4	53
253	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	71
254	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	71
255	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	2	2	1	2	3	3	2	1	2	43
256	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	68

Orientación al cliente

Escala	Desde	Hasta
Muy inadecuado	6	10
Inadecuado	11	15
Adecuado	16	20
Muy adecuado	21	25

Gestión del conocimiento

Escala	Desde	Hasta
Muy inadecuado	5	8
Inadecuado	9	12
Adecuado	13	16
Muy adecuado	17	20

Comunicación organizacional

Escala	Desde	Hasta
Muy inadecuado	3	5
Inadecuado	6	8
Adecuado	9	11
Muy adecuado	12	14

Tecnología

Escala	Desde	Hasta
Muy inadecuado	5	8
Inadecuado	9	12
Adecuado	13	16
Muy adecuado	17	20

CRM

Escala	Desde	Hasta
Muy inadecuado	19	33
Inadecuado	34	48
Adecuado	49	63
Muy adecuado	64	78

Anexo 8. Valoración de la variable Fidelización de Clientes

SATISFACCIÓN					CONFIANZA					LEALTAD									
Clientes	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	Total
1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	52
2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	31
3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	59
4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	59
5	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	3	4	3	3	2	2	1	3	56
6	3	1	1	3	2	2	1	2	2	1	2	3	1	1	2	1	2	2	32
7	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	1	63
8	1	3	3	3	3	2	1	3	1	2	3	3	2	1	2	3	2	2	40
9	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	1	3	3	1	54
10	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	1	57
11	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	1	53
12	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	1	3	2	3	3	57

13	3	1	3	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	3	1	1	36
14	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	63
15	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	1	2	59
16	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	57
17	3	3	3	3	2	1	1	2	2	1	3	3	2	2	1	2	1	1	36
18	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	57
19	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	1	2	2	3	2	1	45
20	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	58
21	2	3	3	3	3	2	3	2	2	1	3	1	1	2	2	3	1	1	38
22	3	2	3	3	3	1	3	1	2	3	1	3	3	3	2	1	1	2	40
23	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	61
24	1	3	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	30
25	1	3	1	3	3	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2	3	2	2	33
26	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	27
27	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	62
28	3	1	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	41
29	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	1	3	1	1	56

30	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	57
31	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	3	61
32	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	2	59
33	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	66
34	3	1	3	3	2	2	1	3	1	2	1	3	2	3	1	2	2	2	37
35	3	1	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	2	1	1	3	1	1	39
36	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	3	2	61
37	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	63
38	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	65
39	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	36
40	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	3	61
41	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	55
42	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	66
43	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	28
44	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	64
45	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	56
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	68

47	1	1	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	1	1	2	1	1	1	34
48	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	63
49	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	66
50	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	56
51	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	65
52	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	64
53	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	28
54	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1	3	62
55	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	61
56	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	54
57	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	61
58	3	3	1	1	1	2	3	1	3	1	3	3	3	2	1	2	2	2	37
59	2	3	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	3	1	30
60	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	60
61	1	2	3	2	3	1	3	1	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	34
62	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	60
63	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	60

64	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	59
65	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	1	4	60
66	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	61
67	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	62
68	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	60
69	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	1	3	4	2	57
70	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	57
71	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	61
72	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	3	2	1	3	2	1	1	1	29
73	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	1	29
74	1	2	3	2	2	1	3	3	1	2	3	2	1	1	2	2	2	2	35
75	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	62
76	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	4	60
77	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	60
78	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	63
79	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	1	2	57
80	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	64

81	1	1	1	3	1	2	3	1	3	2	1	1	1	1	2	1	3	3	31
82	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	30
83	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	1	3	4	3	61
84	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	60
85	3	2	2	2	2	1	2	3	3	1	2	3	2	1	2	3	2	1	37
86	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	61
87	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	1	60
88	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	62
89	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	64
90	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	37
91	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	65
92	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1	63
93	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	61
94	1	1	3	3	1	2	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	3	3	39
95	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	56
96	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	1	2	4	3	3	58
97	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	66

98	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	65
99	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	63
100	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	61
101	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	1	60
102	1	1	3	2	3	1	2	1	3	1	1	1	2	2	2	1	1	3	31
103	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	62
104	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	2	3	3	58
105	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	57
106	3	1	1	3	1	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	31
107	1	2	1	1	1	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	1	1	35
108	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	62
109	1	1	3	1	1	2	2	1	3	2	1	3	1	2	2	2	2	3	33
110	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	61
111	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	66
112	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	31
113	1	3	2	1	2	2	3	3	1	1	3	1	2	1	1	2	2	1	32
114	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	57

115	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	63
116	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	3	64
117	1	3	3	2	2	2	1	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	42
118	3	1	1	1	3	2	3	3	3	3	1	2	2	1	1	3	1	1	35
119	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	59
120	2	2	2	1	3	3	3	1	1	1	3	2	3	1	1	1	1	1	32
121	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	1	4	3	2	61
122	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	58
123	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	59
124	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	60
125	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	29
126	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	63
127	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	58
128	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	1	3	3	2	62
129	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	56
130	2	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	50
131	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	62

132	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	54
133	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	61
134	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	2	59
135	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	62
136	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	63
137	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	29
138	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	64
139	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	34
140	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	63
141	3	1	2	3	1	3	1	3	3	3	2	3	3	1	1	3	3	2	41
142	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
143	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	2	58
144	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	2	3	58
145	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	64
146	2	3	2	3	2	1	3	1	1	1	3	1	1	1	2	3	3	3	36
147	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	61
148	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	1	4	2	57

149	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	61
150	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	62
151	3	1	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	3	3	1	43
152	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	68
153	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	62
154	1	2	3	1	3	2	2	1	1	3	1	1	2	3	2	3	2	1	34
155	2	1	3	2	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	35
156	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	62
157	2	1	1	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	2	33
158	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	1	2	3	4	61
159	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	59
160	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	54
161	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	60
162	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	1	60
163	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	1	1	3	2	55
164	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	65
165	3	2	1	3	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	2	2	1	2	37

166	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	60
167	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	2	57
168	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	61
169	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	1	2	63
170	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3	62
171	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	1	3	1	58
172	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	2	57
173	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	61
174	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	55
175	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	1	3	61
176	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	31
177	3	3	2	1	1	3	2	2	3	3	3	2	1	1	1	3	1	2	37
178	3	3	3	1	1	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	41
179	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	63
180	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	1	61
181	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	1	57
182	2	1	2	2	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	3	2	1	2	34

183	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	2	59
184	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	57
185	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	63
186	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	2	1	34
187	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	1	2	3	4	59
188	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	1	57
189	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	2	59
190	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	59
191	1	3	2	3	2	2	1	3	2	1	2	1	1	3	2	1	3	1	34
192	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	62
193	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	1	3	4	3	60
194	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	60
195	1	1	2	1	3	2	2	2	3	2	1	3	2	1	1	2	2	1	32
196	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	1	53
197	1	2	1	1	2	1	3	3	1	3	3	2	2	3	1	2	2	2	35
198	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	63
199	3	1	3	3	1	1	1	1	1	3	2	3	3	1	3	2	1	3	36

200	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	1	63
201	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	2	57
202	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	62
203	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	3	2	61
204	4	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	45
205	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	53
206	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	1	2	3	2	54
207	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	1	61
208	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	68
209	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	2	53
210	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	55
211	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	65
212	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	30
213	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	1	59
214	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	60
215	2	3	3	2	1	2	1	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	1	37
216	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	3	58

217	2	1	3	2	2	3	2	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	32
218	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	62
219	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	56
220	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	1	4	59
221	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	60
222	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	1	4	3	2	60
223	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	1	3	2	3	3	60
224	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	67
225	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	61
226	2	1	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2	1	37
227	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	59
228	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	36
229	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	1	56
230	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	1	60
231	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	63
232	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	1	3	60
233	1	3	3	1	3	1	2	2	3	3	2	1	3	3	3	1	3	1	39

234	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	60
235	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	62
236	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	35
237	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	1	2	3	3	60
238	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	59
239	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	4	2	3	58
240	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	1	3	4	3	1	58
241	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	63
242	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	2	58
243	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	1	59
244	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	57
245	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	1	2	55
246	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	1	58
247	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	61
248	1	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2	3	1	1	2	39
249	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	1	61
250	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	63

251	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	30
252	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	1	3	3	2	58
253	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	1	4	4	3	4	4	3	60
254	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	62
255	3	2	3	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	2	3	3	1	1	39
256	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	62

Satisfacción

Escala	Desde	Hasta
Muy mala	6	10
Mala	11	15
Buena	16	20
Muy buena	21	25

Confianza

Escala	Desde	Hasta
Muy mala	5	8
Mala	9	12
Buena	13	16
Muy buena	17	20

Lealtad

Escala	Desde	Hasta
Muy mala	7	12
Mala	13	18
Buena	19	24
Muy buena	25	30

Fidelización de clientes

Escala	Desde	Hasta
Muy mala	18	31
Mala	32	45
Buena	46	59
Muy buena	60	73

Anexo 9. Entrevista a los responsables del departamento de marketing de los hoteles de 4 estrellas.

I. DATOS GENERALES
Entrevistado : Grace Serrano - Responsable de Marketing
Fecha : Noviembre- 2016
Hotel : Casa Andina Select Chiclayo
II. PREGUNTAS
A. Orientación al cliente
<i>1. ¿Los objetivos de la empresa como hotel 4 estrellas, se orientan hacia la satisfacción de los clientes? ¿En qué sentido?</i>
Los objetivos se orientan en brindar el mejor de los servicios y distinguimos por eso, que va de la mano con excelente infraestructura y todo lo que poseemos, en restaurant por ejemplo estamos muy al pendiente cuáles son los platos preferidos de nuestros clientes frecuentes y ya sabemos que es lo que buscan, en sala de eventos por ejemplo tenemos mapeados quienes desean sala para conferencia o para alimentación de sus empresas y además tenemos mapeados un aproximado para ofrecer ofertas que se encuentren de acuerdo a sus medidas y presupuesto.
<i>2. ¿Cómo supervisan y analizan su nivel de compromiso como hotel 4 estrellas para satisfacer las necesidades de sus clientes?</i>
Mediante encuestas de satisfacción, a todos los clientes se les solicita un correo electrónico para proceder a enviarle la encuesta y que nos brinden su opinión acerca de todos los servicios utilizados, desde el check-in, las instalaciones, su habitación, los servicios higiénicos, el restaurant, cuáles son sus observaciones o sugerencias.
<i>3. ¿Cuáles serían para usted sus (su) principales (principal) ventaja competitiva en relación con las necesidades de los clientes?</i>
El servicio y calidad es lo que nos diferencia con muchos clientes.
<i>4. ¿Cómo se relacionan las estrategias del negocio con el incremento de valor para sus clientes?</i>
Siempre estamos buscando el plus que es lo que más necesitan de nosotros, por ejemplo que solicita en restaurant que consuman y se vayan a la piscina, con dicha información luego le damos la facilidad por el clima actual manejamos una carta de piqueos para piscina y dar facilidad y comodidad. Negociamos las tarifas según el volumen la cantidad de noches que se hospeden, se negocia y se puede reajustar a nivel de todos los hoteles que se encuentren a nivel nacional en nuestros 26 establecimientos que contamos, tratamos de enfocarnos en que el cliente se quede si o si con nosotros estableciendo un consumo que vaya acorde al presupuesto de ambos según nuestros márgenes; somos flexibles a las necesidades de los clientes.
<i>5. ¿Se mide o evalúa frecuentemente la satisfacción de sus clientes? ¿De qué manera?</i>
Mediante las encuestas, somos transparentes dejando opción que el cliente sea libre de compartir si desea su encuesta en la página tripadvisor se le hace la consulta sea cual sea la puntuación de 10 al 100% en escala. Si son casos muy especiales se deriva al área de atención al cliente a Lima donde sí o sí analizan que sucedió y se da solución a su observación, no dejamos que el cliente se vaya insatisfecho.
<i>6. ¿Realizan personalización del servicio y servicio post-venta?</i>
Si se le hace seguimiento a todos nuestros clientes, por ejemplo en el área de eventos, también se realizan encuestas donde se les da la facilidad de conocer que les pareció el evento, además contamos con la herramienta de Google Calendar donde se trabajan eventos de mes a mes que nos permite predecir acciones que podemos realizar como por ejemplo en el caso de eventos, como sabemos la cantidad que nos consumen se les menciona el dar la preferencia y que nos gustaría contar con su programa de actividades anual de forma que podemos ir pre-bloqueando la

sala mientras nos hacen llegar todos sus términos de referencia para poder dar un atención adecuada, lo mismo con alojamiento, actualmente estamos trabajando con un congreso que ocupará todas nuestras salas y van a querer alojamiento también, consultando así que tipo de habitaciones requieren y las fechas si coinciden con un feriado largo la tarifa será un poco mayor; sin embargo, ese precio no será el mismo en cualquier fecha del año, y según la demanda se personaliza el servicio y se negocia el precio.

B. Gestión del conocimiento

7. *¿El hotel proporciona canales de comunicación bidireccional con los clientes?*

Sí, contamos con una página web que cuenta con toda la información que los clientes necesitan, incluso cuando se va respondiendo a los clientes, el líder coloca su firma y además de un link donde se encuentran todas las fotos de nuestro hotel, desde salas, habitaciones, restaurant y si es que requieren de alguna otra unidad, igual simplemente retrocede y puede ver en el acceso a cualquier álbum de fotografías de nuestras unidades y, si es que requiere alojamiento o evento lo derivamos para que puedan atenderlo e incluso que tenemos clientes que quieren los mismos requerimientos para sucursales de otras ciudades y coordinamos para poder brindar el mismo y mejor servicio, teniendo presente que contamos con tres tipos de marcas Casa Andina Classic, en Chiclayo, Casa Andina Select, y a nivel de cinco estrellas Casa Andina Private Collection, quizás el tipo de alimentación es distinta una más gourmet que la otra, pero siempre tratamos de ser flexibles con los presupuestos de los clientes para poder atenderlo eficazmente.

8. *¿El hotel tiene establecido procesos de adquisición de conocimientos sobre sus clientes?*

Sí, tenemos registrado y gestionamos el conocimiento sobre nuestros clientes para poder brindarle un mejor servicio de forma personalizada, conociendo las visitas que han realizado a nuestras instalaciones, los servicios que han utilizado y el tipo de actividades que realizan cuando nos visitan.

9. *¿El hotel tiene establecido procesos de adquisición de conocimientos sobre su competencia?*

De por sí todos los hoteleros manejamos el market share o conocido como participación o cuota de mercado, nosotros mensualmente nos enviamos la tarifa promedio del mes y el porcentaje de ocupabilidad, nos reunimos con los gerentes de los hoteles de Costa del Sol, Intihotel, Los Portales, entre otros, para ver en cantidades de demanda como Chiclayo el tema de alojamiento y como se ha dividido en tema de hoteles, la tarifa lo maneja cada hotel según el servicio que se brinda, así que todos compartimos y conocemos esa información, el resto es de forma interna las promociones que se vienen dando y que tanto puedo representar en nuestros ingresos.

10. *¿Cómo hacen uso del conocimiento para su oferta de productos y servicios?*

Tenemos mapeado como son las entradas por cada mes, por ejemplo las temporadas con ingresos de demanda más alta y más baja, así sabemos que a partir de marzo empiezan más viajes corporativos, nuestro hotel se centra más en esa línea, pero también estamos viendo ofertas para residentes los fines de semana para que puedan aprovechar las instalaciones cuando el hotel está un poquito más bajo, estas estrategias se dan mediante reuniones que se llevan en Lima para ver que estrategias son mejores para cada unidad y puedan generar más ventas.

11. *¿Cómo el conocimiento de los clientes les permite interacción con ellos y la toma de decisiones?*

Mucho de los clientes ya son frecuentes y conocen las tarifas, a pesar de los procedimientos llaman a help center y solicitan alojamiento para el día posterior y los colaboradores ya conocen su nombre y en algunos casos cuentan esas empresas con crédito se empieza a gestionar, pasa por correo, si es un corporativo nos hace mención de usar la sala que siempre utiliza que realizará dentro de una semana, nos consultan si hay disponibilidad, entonces empezamos a pre-bloquear para que nos envíen al día siguiente los requerimientos, como conocemos a la empresa entonces ya empezamos a adelantarnos en algunos servicios. Por ahora la personalización se brinda sobre todo en corporativos, pero también ofrecemos ofertas para clientes que llegan de forma particular.

12. *¿Se promueve en el hotel que se comparta el conocimiento entre todos los colaboradores?*

Así es, todas las áreas tienen a cargo un jefe que se encarga de realizar reuniones con su equipo y mantenerlos informados de todas las actividades que se realizan dentro del hotel, la cantidad ya sea grupo de huéspedes, parejas o corporativos; además, de realizar reuniones con todo el personal y brindarle la información que solicita como área.

13. *¿Qué tipo de procesos tiene el hotel que permitan la transmisión de conocimiento entre las áreas funcionales de la empresa?*

Todos los jefes siempre nos reunimos, jefe de ventas, jefe de alimentos y bebidas, jefe de alojamiento, jefe de mantenimiento, jefe de administración con gerencia se realiza un cruce de información, por ejemplo si se aproxima un evento con alojamiento o tenemos un grupo que viene por una agencia de viajes o un grupo familiar, el jefe de alojamiento también ve que reservas son tomadas por internet se empiezan todas las coordinaciones, por ejemplo, el jefe de alojamiento ve también que reservas son tomadas por internet de distintas páginas que estamos asociados, también se ven el tema de nuestros clientes frecuentes, si quizás el cliente es vip, ya nuestros clientes están super mapeados, brindándole disponibilidad al crédito si viene de una empresa, un engreimiento a la habitación, si es cumpleaños del cliente se les canta el happy birthday en el desayuno, se les da una torta, por eso decimos que nuestros clientes están completamente identificados.

C. Comunicación organizacional

14. *¿El hotel cuenta con personal experto y con recursos necesarios para la estrategia CRM?*

Los expertos se encuentran en Lima, que son encargados de capacitar y gestionar el conocimiento de cliente; sin embargo, de ser el caso de implementar CRM nuestro hotel si cuenta con los recursos para su gestión pero tomando en cuenta que debe ser coordinación con nuestra sede principal para poder llevar a cabo la implementación de dicha estrategia.

15. *¿Se motiva a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos?*

Definitivamente sí y cada vez nos capacitan más con mejoras que cada quién realizará para implementar en su unidad y los jefes están en motivación constante hay cursos que están dictados tanto para jefes como para todos los colaboradores. Los jefes, por ejemplo, tienen tres capacitaciones al año ya aparte de eso cada semana nos envían información importante que motiva a cada uno de los colaboradores y lo que prima en nuestro personal es lo que nuestro slogan dice la buena onda, ósea todos se encuentran comprometidos con su trabajo y se les puede observar todo de forma muy natural en el restaurant la gente se acerca y le dan seguimiento si todo bien con su pedido, en hospedaje se adelantan con algunos detalles como si desean que los despierten para una reunión o desean encargar algo en recepción para entregar en su ausencia a una persona en particular o una visita que recibirán para hacerles recordar cuando dejan algún sobre o documento para que en recepción los puedan atender.

16. *¿Qué prioridad se le da a la relación con el cliente en el hotel?*

La primera, el cliente es nuestra razón

17. *¿Existe comunicación abierta y bilateral entre los departamentos del hotel?*

Si es muy importante siempre, el colaborador conversa con su jefatura inmediata y con la misma tranquilidad que puede conversar con su jefe puede conversar con el gerente así que todo es lineal.

18. *¿La estructura organizacional del hotel sigue un enfoque centrado en los clientes?*

Sí, y los identificamos y los separamos en grupo, en Lima tenemos ejecutivos que son por rubros, por ejemplo, en el tema de gobierno, el tema de transportes como en Lima esta nuestra central ellos empiezan a designar en las demás sucursales de repente temas de alojamiento, de reservas y ellos van dándole seguimiento algunos especializados en temas de alojamiento, otro en el de eventos, en provincia como lo es Chiclayo es una persona encargada de ver todo pero ellos lo tienen super mapeado lo bueno por ejemplo aquí en Chiclayo nosotros conocemos un cliente por primera vez y el tema de confianza se vuelve única que nos empezamos a comunicar por redes sociales para coordinar hospedaje y eventos y es así que inicia la negociación incluso la comunicación es bastante rápida.

19. *¿Los objetivos se han interiorizado en la empresa? ¿Qué tipo de liderazgo es el predominante?*

Sí se han interiorizado, todo el personal conoce nuestro objetivo como hotel, además del seguimiento constante del líder pero entre todos nos apoyamos para que se pueda cerrar todo lo mejor y sobre todo todos estén informado de todos los eventos, la cantidad de huéspedes para que se puedan ir preparando y adelantado a la cantidad de huéspedes que ingresaran al hotel. El tipo de liderazgo es democrático, nuestro líder se gana al equipo porque los colaboradores contribuyen en el proceso de decisión. Todos los colaboradores nos sentimos como parte de la compañía y de los cambios que puedan producirse en el hotel, lo que mejora nuestra afiliación y compromiso con el hotel, del mismo modo que nuestra productividad y capacidad de innovación.

D. Tecnología

20. *¿En el hotel se posee personal técnico adecuado para la tecnología CRM o construcción de relaciones con los clientes?*

No, pero sí contamos con tecnología que brinda la relación con los clientes que nos permite conocer sobre ellos y a demás brindarles promociones y sorteos con el fin de acumular más base de datos que sobre todo los encargados se encuentran en Lima de gestionar todo ello.

21. *¿El hotel tiene el hardware y software adecuado para atender a los clientes?*

Sí, manejamos todos los sistemas para verificar e ingresar tanto para reserva, en restaurant también cuenta con un software y el área de ventas con google calendar para las reservas de eventos e ir separando fechas.

22. *¿Los sistemas de información están integrados a lo largo del hotel?*

Sí, el tema de Google Calendar solo lo maneja dos personas para que no exista ningún tipo de deficiencia en manipulación, y nosotros somos los encargados de brindar esa información a todas las áreas, por otro lado también poseemos acceso de otras áreas por medio de cada software por área; sin embargo, solo es información, sin tener acceso a modificar los datos y solo tienen acceso los jefes de cada área y los cuáles se encargan de comunicarlo a sus colaboradores a cargo.

23. *¿Siempre hay disponibilidad de información individualizada de cada cliente?*

Sí, incluso el sistema de reservas también se encuentra disponible para que el área que desee saber información pueda entrar y visualice más no manipule dicha información que le pertenece únicamente a su área, eso me permite poder engreír si observo un cliente nuevo, y hacerle consultas como cuál es la percepción del hotel, si ha visitado otros hoteles, que le parece, y poder ver que otras oportunidades de negocio pueden haber con ellos de acuerdo a sus necesidades.

24. *¿El hotel está en capacidad de consolidar la información de los clientes para su reconocimiento posterior y actualizado?*

Sí, conocemos quienes son los frecuentes y quiénes no.

I. DATOS GENERALES

Entrevistado : Carlos Fernández - Responsable de Marketing

Fecha : Noviembre- 2016

Hotel : Wyndham Costa del Sol

II. PREGUNTAS

A. Orientación al cliente

1. *¿Los objetivos de la empresa como hotel 4 estrellas, se orientan hacia la satisfacción de los clientes? ¿En qué sentido?*

Sí, es parte de nuestra visión y política de la empresa, nuestra misión es ofrecer un excelente servicio el cual se realiza de manera personalizada integrando los valores de la empresa.

2. *¿Cómo supervisan y analizan su nivel de compromiso como hotel 4 estrellas para satisfacer las necesidades de sus clientes?*

A través de varios mecanismos, como por ejemplo encuestas internas aplicado tanto en alojamientos como el ofrecimiento de eventos. Aplicamos el sistema de CRM.

3. *¿Cuáles serían para usted sus (su) principales (principal) ventaja competitiva en relación con las necesidades de los clientes?*

Nuestra ubicación ya que es un lugar céntrico, atención personalizada y atendiendo sus consultas eficientemente.

4. *¿Cómo se relacionan las estrategias del negocio con el incremento de valor para sus clientes?*

Tratamos de fidelizar a nuestros clientes a través de estrategias como promociones, descuentos además de ofrecer el programa club del sol.

5. *¿Se mide o evalúa frecuentemente la satisfacción de sus clientes? ¿De qué manera?*

Sí, a través de encuestas.

6. *¿Realizan personalización del servicio y servicio post-venta?*

Sí, se aplica a nuestros clientes potenciales a los cuales después de ofrecer nuestros servicios se les llama y se les pregunta como estuvo la atención.

B. Gestión del conocimiento

7. *¿El hotel proporciona canales de comunicación bidireccional con los clientes?*

Sí, se realiza el feedback.

8. *¿El hotel tiene establecido procesos de adquisición de conocimientos sobre sus clientes?*

Rpta. Sí, se conocen las fechas importantes de nuestros clientes como la fecha de su cumpleaños en el cual enviamos una tarjeta.

9. *¿El hotel tiene establecido procesos de adquisición de conocimientos sobre su competencia?*

Sí, se aplica el market share hotelero.

10. *¿Cómo hacen uso del conocimiento para su oferta de productos y servicios?*

Se realizan promociones por redes sociales y a través de nuestra página web.

11. *¿Cómo el conocimiento de los clientes les permite interacción con ellos y la toma de decisiones?*

Cada colaborador se siente identificado con la empresa y trata de interactuar adecuadamente con cada cliente de acuerdo al conocimiento de nuestros clientes planteamos una estrategia y realizamos la toma de decisiones.

12. *¿Se promueve en el hotel que se comparta el conocimiento entre todos los colaboradores?*

Sí, se realizan reuniones diarias en ocasiones se tiene contacto directo con la jefatura.

13. *¿Qué tipo de procesos tiene el hotel que permitan la transmisión de conocimiento entre las áreas funcionales de la empresa?*

Se realiza a través de canales de difusión y reuniones diarias. En esas reuniones se proponen propuestas diarias.

C. Comunicación organizacional

14. *¿El hotel cuenta con personal experto y con recursos necesarios para la estrategia CRM?*

Sí, el sistema de CRM se maneja directamente desde la sede en Lima y monitorean la aplicación en nuestra Sede Chiclayo

15. *¿Se motiva a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos?*

Sí, en especial al área comercial la cual realiza planificaciones internas para cumplir los objetivos.

16. *¿Qué prioridad se le da a la relación con el cliente en el hotel?*

Se realiza la relación directa con cada cliente, es nuestro principal objetivo el mantenerlos satisfechos.

17. *¿Existe comunicación abierta y bilateral entre los departamentos del hotel?*

Sí, a través de reuniones.

18. *¿La estructura organizacional del hotel sigue un enfoque centrado en los clientes?*

Sí, el servicio de atención de los clientes se pone como prioridad debajo de la jefatura en nuestro organigrama.

19. *¿Los objetivos se han interiorizado en la empresa? ¿Qué tipo de liderazgo es el predominante?*

Sí, el liderazgo en Lima es burocrático, en nuestra sede se aplica más el liderazgo horizontal pero existen parámetros, no siempre un trabajador puede ir directo a conversar con el jefe hay ocasiones en que si En conclusión se puede hablar de un liderazgo.

D. Tecnología

20. *¿En el hotel se posee personal técnico adecuado para la tecnología CRM o construcción de relaciones con los clientes?*

Sí, se realizan constantemente capacitaciones para el manejo del CRM.

21. *¿El hotel tiene el hardware y software adecuado para atender a los clientes?*

Sí, se manejan los medios adecuados para atender a los clientes.

22. *¿Los sistemas de información están integrados a lo largo del hotel?*

Sí.

23. *¿Siempre hay disponibilidad de información individualizada de cada cliente?*

Sí, cada área maneja la base de datos y dependiendo del área que tenga a cargo el servicio del cliente se realiza la recaudación de la información.

24. *¿El hotel está en capacidad de consolidar la información de los clientes para su reconocimiento posterior y actualizado?*

Sí.

I. DATOS GENERALES

Entrevistado : *Fiorella Camacho* - Responsable de Marketing
(*Carmen Moyano* – Colaboradora)

Fecha : Noviembre- 2016

Hotel : **Sunec Hotel Boutique**

II. PREGUNTAS

A. Orientación al cliente

1. ¿Los objetivos de la empresa como hotel 4 estrellas, se orientan hacia la satisfacción de los clientes? ¿En qué sentido?

En brindarles un servicio que vaya más allá de sus expectativas, donde ellos se sientan satisfechos por pagar un precio que sea relativo con el servicio recibido.

2. ¿Cómo supervisan y analizan su nivel de compromiso como hotel 4 estrellas para satisfacer las necesidades de sus clientes?

Pidiéndoles sugerencias y escuchando a nuestros huéspedes, donde ellos escriban lo bueno y lo malo vivido en su estadía, donde lo bueno es perfeccionado y lo malo se trata de mejorar o cambiar.

3. ¿Cuáles serían para usted sus (su) principales (principal) ventaja competitiva en relación con las necesidades de los clientes?

La ubicación, la mayoría de nuestro clientes son personas que llegan por trabajo a la ciudad y su centro de labores son bastantes cercanas a nuestra empresa.

4. ¿Cómo se relacionan las estrategias del negocio con el incremento de valor para sus clientes?

Contamos con un restaurante que permanece abierto 18 horas, que hace que la estadía del huésped sea más cómoda.

5. ¿Se mide o evalúa frecuentemente la satisfacción de sus clientes? ¿De qué manera?

Sí, el área de venta se encarga de realizar pequeñas encuestas donde 0 es la calificación más baja y 05 la más alta, ellos se encargan de responderla según su satisfacción en el hotel.

6. ¿Realizan personalización del servicio y servicio post-venta?

Sí, somos flexibles hasta cierto punto con nuestros clientes frecuentes y nuevos, según sus necesidades laborales, mantenemos contacto con ellos después de su estadía, tratamos de saber qué es lo que les gusta y que es lo que les desagrada, también tratamos de ser creativos para que ellos vean que siempre tratamos de innovar.

B. Gestión del conocimiento

7. ¿El hotel proporciona canales de comunicación bidireccional con los clientes?

Sí, se viene usando en grandes escalas el manejo de redes sociales, se tiene un encargado en esa área.

8. ¿El hotel tiene establecido procesos de adquisición de conocimientos sobre sus clientes?

Sí, mediante el registro de su información en nuestra base de datos.

9. ¿El hotel tiene establecido procesos de adquisición de conocimientos sobre su competencia?

Sí, se cuenta con una persona responsable que se encarga de revisar a diario sus páginas web para ver sus ofertas o promociones.

10. ¿Cómo hacen uso del conocimiento para su oferta de productos y servicios?

Mediante promociones nuevas que enviamos en mensajes masivos a nuestros clientes.

11. *¿Cómo el conocimiento de los clientes les permite interacción con ellos y la toma de decisiones?*

El conocimiento de los clientes permite interactuar con los clientes durante su estadía, realizando de forma mensual las revisiones de ventas junto a los colaboradores y proponiendo metas a cumplir para el mes que sigue.

12. *¿Se promueve en el hotel que se comparta el conocimiento entre todos los colaboradores?*

Sí, porque se trabaja en cadena, desde la puerta hasta el área administrativa tienen conocimiento de lo más básico y necesario para que el hotel funcione correctamente.

13. *¿Qué tipo de procesos tiene el hotel que permitan la transmisión de conocimiento entre las áreas funcionales de la empresa?*

Mediante capacitaciones y correos donde se detallan pasos a seguir.

C. Comunicación organizacional

14. *¿El hotel cuenta con personal experto y con recursos necesarios para la estrategia CRM?*

Por el momento no.

15. *¿Se motiva a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos?*

Sí, mediante charlas donde se hace ver que ellos también saldrán beneficiados al igual que el huésped.

16. *¿Qué prioridad se le da a la relación con el cliente en el hotel?*

El huésped siempre es primero para nosotros, tenga o no tenga razón.

17. *¿Existe comunicación abierta y bilateral entre los departamentos del hotel?*

Sí, todos tenemos que trabajar en conjunto y se trata de que todos manejemos una sola información.

18. *¿La estructura organizacional del hotel sigue un enfoque centrado en los clientes?*

Sí, nuestra estructura va en un orden en el cual el cliente puede llegar rápidamente según las funciones que realizamos.

19. *¿Los objetivos se han interiorizado en la empresa? ¿Qué tipo de liderazgo es el predominante?*

Todo el personal conoce los objetivos. El tipo de liderazgo es autocrático.

D. Tecnología

20. *¿En el hotel se posee personal técnico adecuado para la tecnología CRM o construcción de relaciones con los clientes?*

Por el momento no.

21. *¿El hotel tiene el hardware y software adecuado para atender a los clientes?*

Sí, contamos con el sistema INFOHOTEL, el cual hace que el servicio brindado sea más eficiente.

22. *¿Los sistemas de información están integrados a lo largo del hotel?*

Sí, todas las áreas comparten sistemas de información que les permita interactuar y proponer estrategias.

23. *¿Siempre hay disponibilidad de información individualizada de cada cliente?*

Sí, en todo momento desde su llegada, hasta el momento que se retira.

24. *¿El hotel está en capacidad de consolidar la información de los clientes para su reconocimiento posterior y actualizado?*

Sí, tenemos la mayoría de los recursos para lograr eso.

I. DATOS GENERALES	
Entrevistado :	<i>Karen Renzzo - Responsable de Marketing</i>
Fecha :	<i>Noviembre- 2016</i>
Hotel :	WinMeier Hotel
II. PREGUNTAS	
A. Orientación al cliente	
<i>1. ¿Los objetivos de la empresa como hotel 4 estrellas, se orientan hacia la satisfacción de los clientes? ¿En qué sentido?</i>	<i>Sí, por la infraestructura y el servicio que brindamos que el cliente siempre esta primero.</i>
<i>2. ¿Cómo supervisan y analizan su nivel de compromiso como hotel 4 estrellas para satisfacer las necesidades de sus clientes?</i>	<i>Contamos con supervisores que se encargan de supervisar la venta y post venta del servicio, así también contamos con encuestas.</i>
<i>3. ¿Cuáles serían para usted sus (su) principales (principal) ventaja competitiva en relación con las necesidades de los clientes?</i>	<i>Nuestra mayor ventaja competitiva es nuestra calidad de servicio y nuestra piscina.</i>
<i>4. ¿Cómo se relacionan las estrategias del negocio con el incremento de valor para sus clientes?</i>	<i>Se les brinda tarifas corporativas, se les libera habitaciones dependiendo el número de noches que tenga con nosotros, les brindamos sala free cuando desean algún reunión corporativa.</i>
<i>5. ¿Se mide o evalúa frecuentemente la satisfacción de sus clientes? ¿De qué manera?</i>	<i>Sí, la medimos preguntándole si todo bien con el servicio en su estadía y en el check-out y mediante encuestas.</i>
<i>6. ¿Realizan personalización del servicio y servicio post-venta?</i>	<i>Sí, le solicitamos el requerimiento, de lo que necesita y en lo que se puede y este dentro de nuestras manos lo manejamos, así también se le llama para verificar el servicio.</i>
B. Gestión del conocimiento	
<i>7. ¿El hotel proporciona canales de comunicación bidireccional con los clientes?</i>	<i>Tenemos las reservas mediante página web, teléfono, Facebook, booking, trip-advisor, mail , en todos estos canales tenemos respuestas inmediatas ya que tenemos encargados de responder de inmediato en cada uno de los mencionados.</i>
<i>8. ¿El hotel tiene establecido procesos de adquisición de conocimientos sobre sus clientes?</i>	<i>Sí, contamos con base de datos y usamos un sistema Hotelero con el cual podemos guardar los datos de las personas y empresas que nos visitan.</i>
<i>9. ¿El hotel tiene establecido procesos de adquisición de conocimientos sobre su competencia?</i>	<i>No contamos con base de datos de la competencia pero si conocemos algunas empresas que trabajan con ellos.</i>
<i>10. ¿Cómo hacen uso del conocimiento para su oferta de productos y servicios?</i>	<i>Realizamos el Market Share con los demás hoteles para ver cómo vamos con tarifas y ocupabilidad.</i>
<i>11. ¿Cómo el conocimiento de los clientes les permite interacción con ellos y la toma de decisiones?</i>	<i>En Base al número de personas que tengan la misma necesidad, se verifica que es lo que la mayor parte de nuestros clientes necesitan y en base a eso se toma una decisión.</i>

12. *¿Se promueve en el hotel que se comparta el conocimiento entre todos los colaboradores?*

Si ya que nosotros somos un cliente interno, todos los colaboradores deben saber las promociones y las políticas que ofrecemos.

13. *¿Qué tipo de procesos tiene el hotel que permitan la transmisión de conocimiento entre las áreas funcionales de la empresa?*

Hacemos reuniones mensuales, en las que premiamos al colaborador del mes y hablamos de todas las promociones y servicios de las distintas áreas.

C. Comunicación organizacional

14. *¿El hotel cuenta con personal experto y con recursos necesarios para la estrategia CRM?*

Todo el personal que ingresa a laborar en el hotel es capacitado al ingreso y realizan capacitación de conocimiento en cada área del hotel.

15. *¿Se motiva a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos?*

Tenemos metas mensuales, brindamos algunos incentivos cuando se cumplen las metas.

16. *¿Qué prioridad se le da a la relación con el cliente en el hotel?*

Somos de la idea que si tratamos bien a nuestro cliente interno, ellos podrán brindar su mejor servicio, hacemos lo posible para brindarle un ambiente laboral adecuado.

17. *¿Existe comunicación abierta y bilateral entre los departamentos del hotel?*

Sí, tratamos de que la comunicación sea lo más efectiva posible.

18. *¿La estructura organizacional del hotel sigue un enfoque centrado en los clientes?*

Sí, ya que vendemos servicio por lo cual tenemos personas a cargo especializado en atención.

19. *¿Los objetivos se han interiorizado en la empresa? ¿Qué tipo de liderazgo es el predominante?*

Tenemos el objetivo principal de brindar un buen servicio para sobrepasar las expectativas de nuestros clientes es por ello que buscamos líderes en nuestros pues de confianza que puedan afrontar situaciones de presión de la forma más adecuada posible.

D. Tecnología

20. *¿En el hotel se posee personal técnico adecuado para la tecnología CRM o construcción de relaciones con los clientes?*

Nuestro personal está capacitado para poder ofrecer un buen servicio y poder afrontar cualquier tipo de situaciones y resolución de problemas inmediatos.

21. *¿El hotel tiene el hardware y software adecuado para atender a los clientes?*

Si contamos lo tenemos en todas las áreas del hotel.

22. *¿Los sistemas de información están integrados a lo largo del hotel?*

Sí, todas las áreas comparten sistemas de información que les permita interactuar y proponer estrategias.

23. *¿Siempre hay disponibilidad de información individualizada de cada cliente?*

Si ya que ingresamos los datos de cada huésped o empresa que nos visita.

24. *¿El hotel está en capacidad de consolidar la información de los clientes para su reconocimiento posterior y actualizado?*

Sí, tiene opciones con la cual podemos filtrar dichas informaciones.

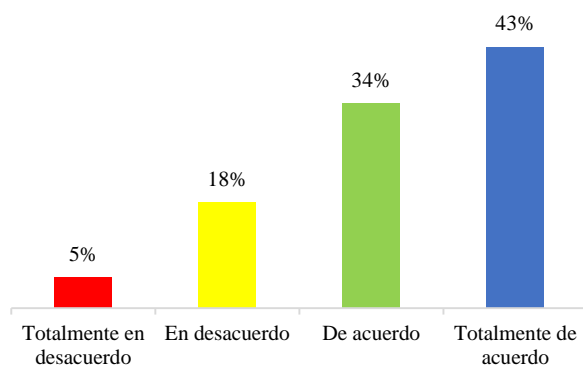
Anexo 10. Valoración de la entrevista a los responsables del departamento de marketing de los hoteles de 4 estrellas.

	Casa Andina	Costa del Sol	Sunec Hotel	WinMeier
Orientación al cliente				
Pregunta 1	4	4	4	3
Pregunta 2	4	3	3	3
Pregunta 3	4	4	3	4
Pregunta 4	4	3	2	3
Pregunta 5	4	4	4	4
Pregunta 6	4	3	4	3
Total	24	21	20	20
Gestión del conocimiento				
Pregunta 7	4	3	3	4
Pregunta 8	4	4	4	4
Pregunta 9	4	4	3	2
Pregunta 10	3	2	2	3
Pregunta 11	4	3	3	2
Pregunta 12	4	4	4	3
Pregunta 13	4	3	3	2
Total	27	23	22	20
Comunicación Organizacional				
Pregunta 14	3	4	1	2
Pregunta 15	3	2	2	4
Pregunta 16	4	4	4	3
Pregunta 17	4	4	4	4
Pregunta 18	4	4	4	4
Pregunta 19	4	4	4	4
Total	22	22	19	21
Tecnología				
Pregunta 20	2	4	1	2
Pregunta 21	4	4	4	4
Pregunta 22	4	4	4	4
Pregunta 23	4	4	4	4
Pregunta 24	4	4	4	4
Total	18	20	17	18

Anexo 11. Cuestionario de CRM

Orientación al cliente

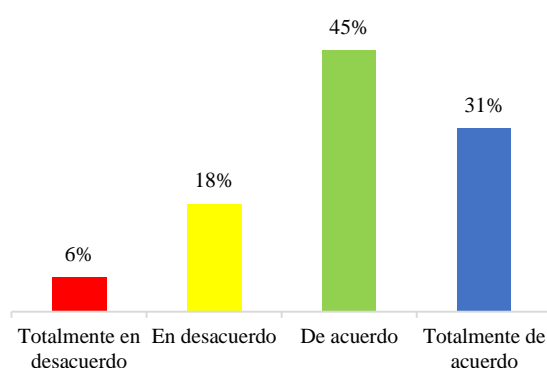
Adaptación de productos y servicios que el cliente requiere



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se observa en el gráfico que el 77% de los clientes consideran que los hoteles de 4 estrellas les ofrecen productos y servicios que se adapten a lo que requieren, mientras que el 23% restante considera que no se les ofrece productos que se adapte a lo que requieren.

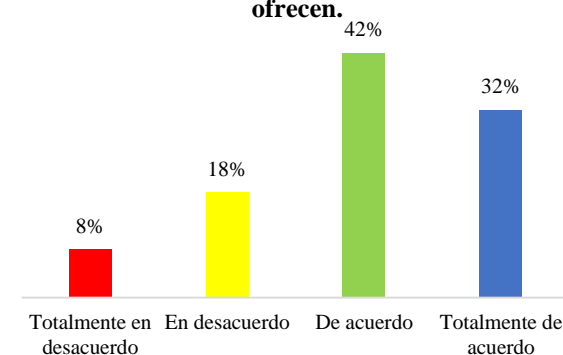
Esfuerzo por descubrir las necesidades de los clientes



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

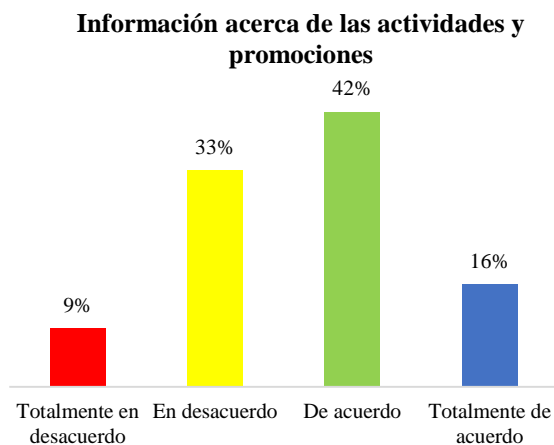
Interpretación: Se puede observar en el gráfico que el 76% de los clientes considera que los hoteles de 4 estrellas se esfuerzan por descubrir sus necesidades, mientras que el 24% considera que el hotel no se esfuerza por descubrir sus necesidades.

Coordinación entre las áreas del hotel para satisfacer sus requerimientos en caso alguno no se ajuste a lo que ofrecen.



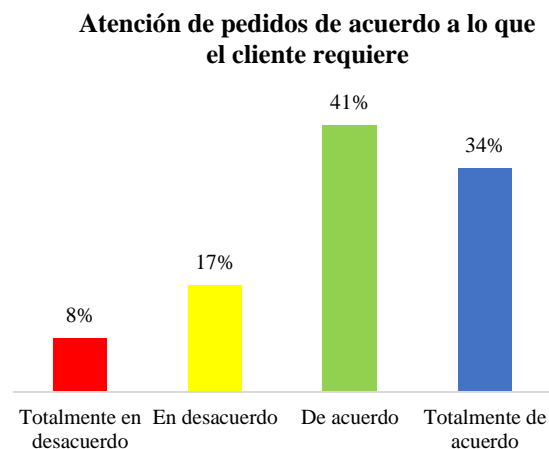
Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se muestra en el gráfico que el 74% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas manifestaron que existe coordinación entre las áreas de los hoteles para satisfacer sus requerimientos en caso alguno no se ajuste a lo que ofrecen, mientras que el 26% manifiesta que no existe dicha coordinación.



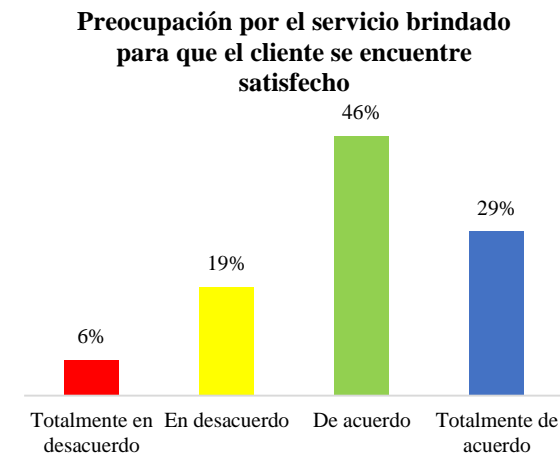
Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede apreciar en el gráfico que el 58% de los clientes manifestaron estar totalmente de acuerdo acerca de que los hoteles de 4 estrellas les informan sobre sus actividades y promociones que realizan, de otra manera el 42% manifestó estar totalmente en desacuerdo.



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede observar que el 75% de los clientes manifestó estar totalmente de acuerdo que los hoteles de 4 estrellas atienden sus pedidos de acuerdo a lo que requieren, sin embargo el 25%, consideró estar totalmente en desacuerdo.

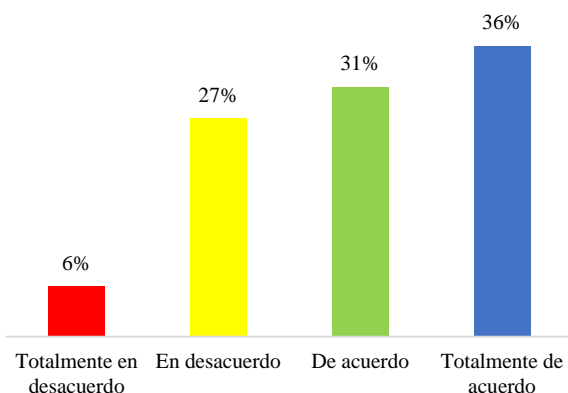


Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede apreciar que el 75% de los clientes manifestaron estar totalmente de acuerdo que los hoteles de 4 estrellas se preocupan por que los mismos se encuentren satisfechos con el servicio brindado, sin embargo el 25% restante consideró estar totalmente en desacuerdo.

Gestión del conocimiento

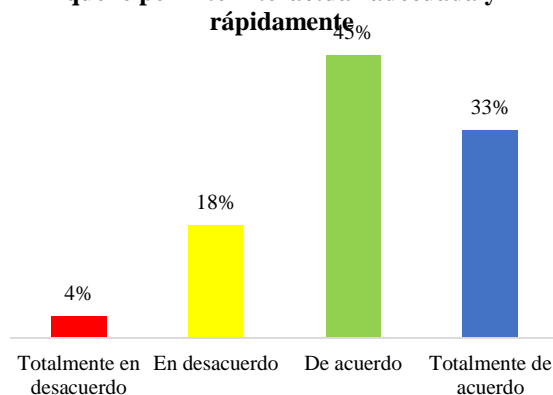
Reservación en el hotel de manera rápida



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se observa en el gráfico que el 67% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas manifestaron estar totalmente de acuerdo en que pueden realizar una reservación en el hotel de manera rápida, sin embargo el 33% restante opinaron estar totalmente en desacuerdo.

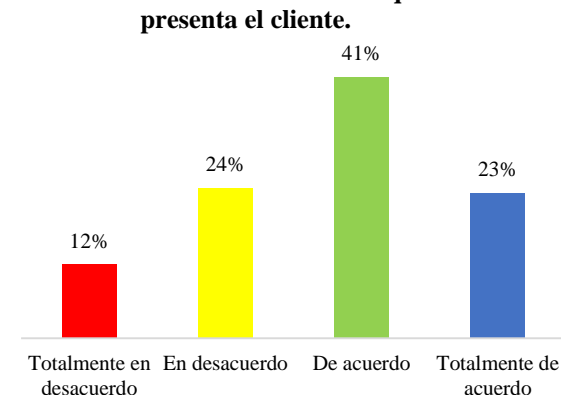
Proporción de información al cliente que le permite interactuar adecuada y rápidamente



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se aprecia en el gráfico el 78% de los clientes manifestaron estar totalmente de acuerdo que los hoteles de 4 estrellas le proporcionan información que le permite interactuar adecuada y rápidamente, sin embargo el 22% opinó estar totalmente en desacuerdo

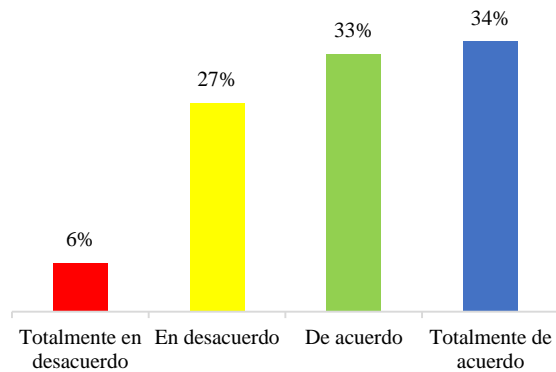
Atención eficiente de dudas, observaciones o dificultades que presenta el cliente.



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico el 64% de los clientes consideraron estar totalmente de acuerdo que los hoteles de 4 estrellas atienden con eficiencia sus dudas, observaciones o dificultades; sin embargo el 36% restante consideró estar totalmente en desacuerdo.

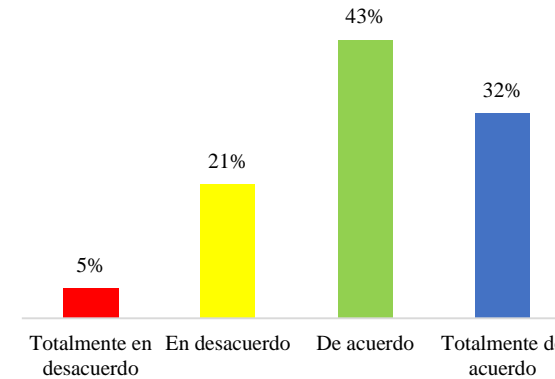
El cliente no necesita registrar sus datos completos en cada visita al hotel



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se muestra en el gráfico que el 67% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas manifestó estar totalmente de acuerdo en que no necesitan registrar sus datos completos en cada visita al hotel, de otra manera el 33% restante opinó estar totalmente en desacuerdo.

El personal cuenta con profesionalismo

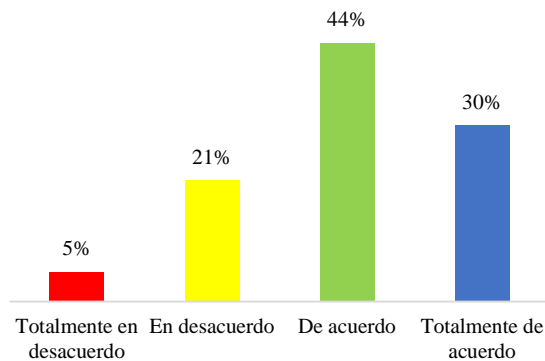


Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede observar en el gráfico que el 75% de los clientes consideró estar totalmente de acuerdo que los hoteles de 4 estrellas cuentan con personal profesional adecuado, sin embargo el 25%, manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Comunicación Organizacional

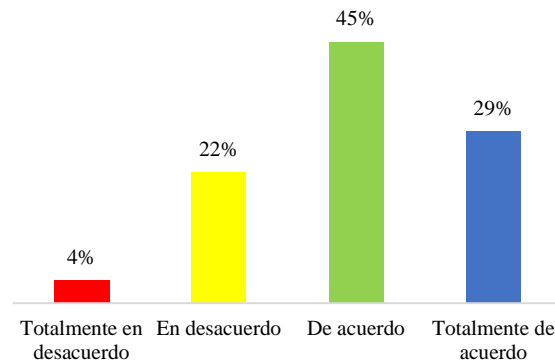
Ambiente de armonía y motivación entre los colaboradores del hotel



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede observar en el gráfico que el 74% de los clientes manifestó estar totalmente de acuerdo que los hoteles de 4 estrellas cuentan con un ambiente de armonía y motivación entre colaboradores, sin embargo el 26% opinó estar totalmente en desacuerdo.

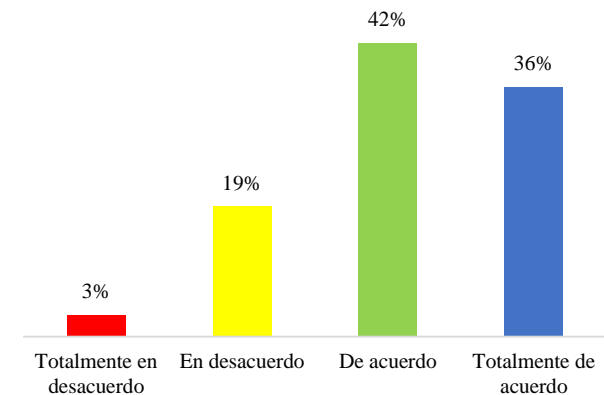
Adecuada comunicación por parte de los colaboradores hacia el cliente



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se muestra en el gráfico el 74% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas consideró estar totalmente de acuerdo que existe una adecuada comunicación por parte de los colaboradores del hotel hacia los clientes, sin embargo el 26% restante opinó estar totalmente en desacuerdo.

Coherencia entre lo solicitado y brindado

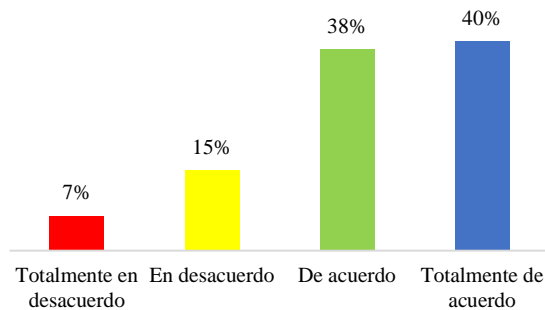


Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede apreciar en el gráfico que el 78% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas consideró estar totalmente de acuerdo que existe coherencia entre lo que solicitan y lo que reciben, sin embargo el 22% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Tecnología

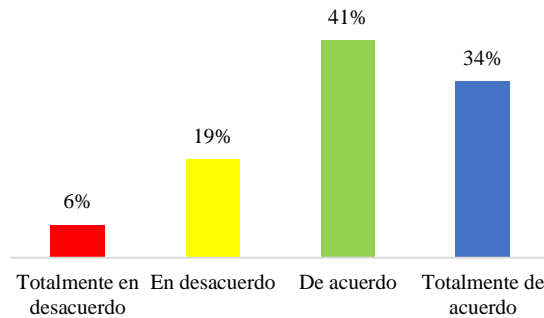
Uso de tecnologías de información adecuadas para la base de datos de los clientes



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede observar en el gráfico que el 78% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas manifestaron estar totalmente de acuerdo que dichos hoteles hacen uso de tecnologías de información adecuadas para la base de datos de los clientes, sin embargo el 22% opinó estar totalmente en desacuerdo.

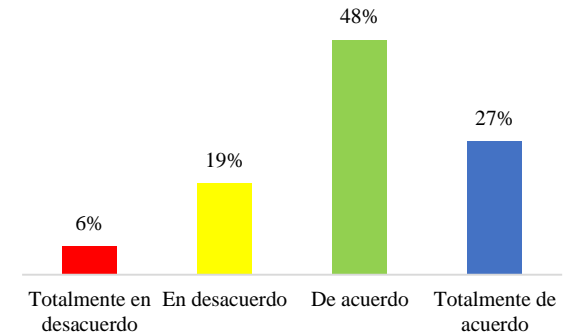
La información como cliente está disponible y completa para futuros retornos al hotel



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico el 75% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas manifestaron estar totalmente en desacuerdo que su información como cliente queda disponible y completa para futuros retornos, sin embargo el 25% opinó estar totalmente en desacuerdo.

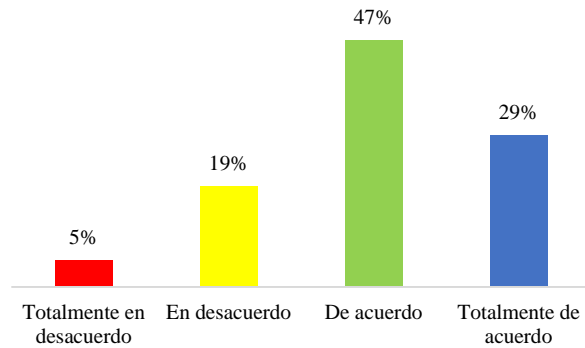
Preocupación por actualizar la base de datos de los clientes



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se observa en el gráfico que el 75% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas consideró estar totalmente de acuerdo que los hoteles se preocupan por actualizar sus datos, sin embargo el 25% opinó estar totalmente en desacuerdo.

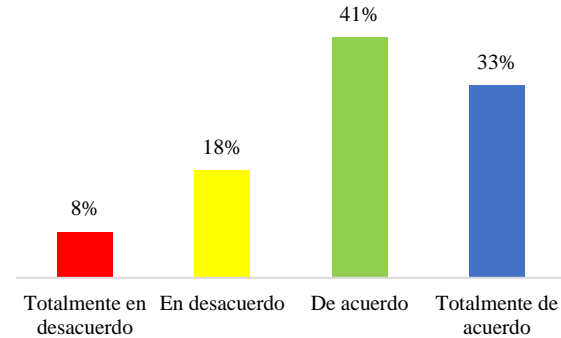
**Integración de los sistemas de información
en el hotel de modo que reconocen con
mayor facilidad a sus clientes**



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se muestra en el gráfico el 74% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas consideró estar totalmente de acuerdo que el hotel posee un adecuado sistema de comunicación e información, sin embargo el 26% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

**Adecuado sistema de comunicación e
información**



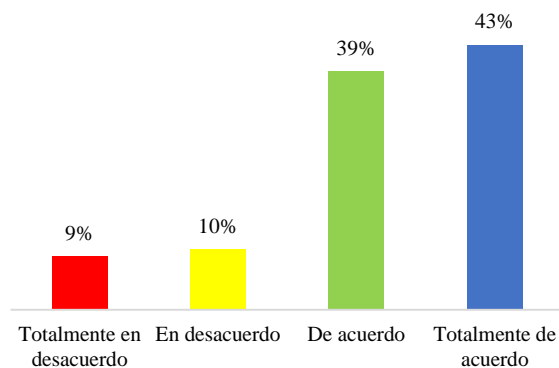
Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede apreciar en el gráfico que el 76% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas consideró estar totalmente de acuerdo que los sistemas de información están integrados en el hotel de modo que les reconocen con mayor facilidad, cuando regresan, sin embargo el 24% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Anexo 12. Cuestionario de Fidelización de Clientes

Satisfacción del cliente

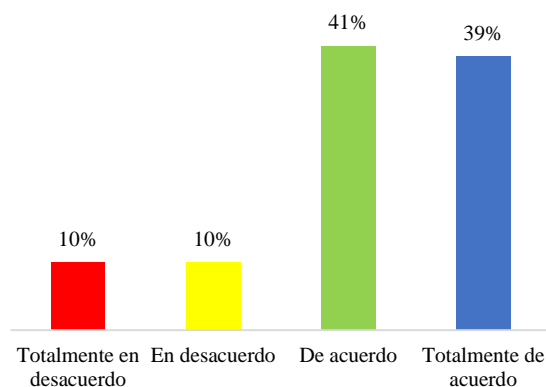
Relación de precio- calidad adecuada



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se observa en el gráfico el 81% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas consideraron estar totalmente de acuerdo con la relación precio calidad que tiene los hoteles de esta categoría, sin embargo el 19% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

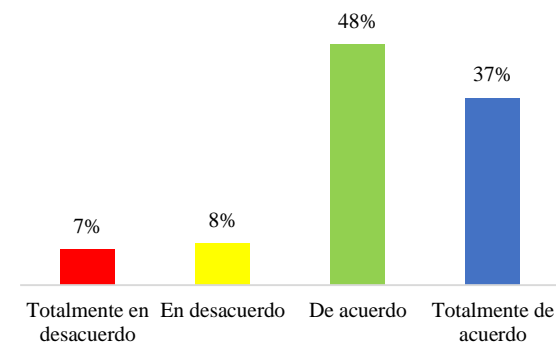
Expectativas cubiertas por el trato recibido en el hotel.



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se muestra en el gráfico el 80% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas consideraron estar totalmente de acuerdo que el trato recibido en el hotel cubre sus expectativas. Por otro lado el 20% aclaró estar totalmente en desacuerdo.

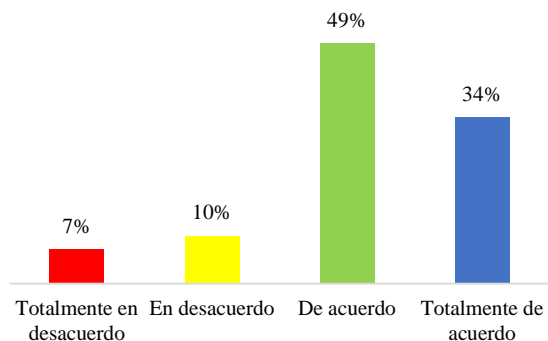
Satisfacción de la relación personal que mantienen los clientes con los empleados del hotel.



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede observar en el gráfico el 85% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas manifestaron estar totalmente de acuerdo con la satisfacción de la relación personal que pueden mantener con los empleados del hotel, sin embargo el 15% opinó estar totalmente en desacuerdo.

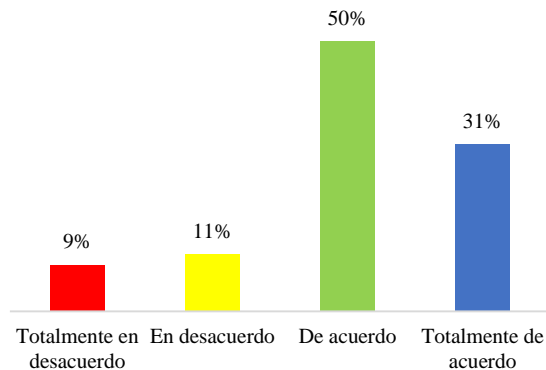
El cliente se siente contento con el servicio ofrecido por el hotel.



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como muestra el gráfico el 83% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas opinaron estar totalmente de acuerdo que se sienten contentos con el servicio que les ofrece el hotel, sin embargo el 17% manifestó estar totalmente en desacuerdo con lo antes mencionado.

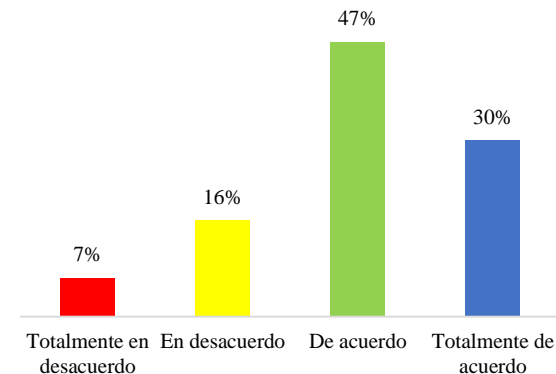
Satisfacción por hospedarse en el hotel



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se observa en el gráfico el 80% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas manifestaron estar totalmente de acuerdo respecto a la satisfacción de haberse hospedado en estos hoteles. Sin embargo el 20% manifestaron estar totalmente en desacuerdo.

Dificultad para sentir satisfacción de hospedarse en otro hotel

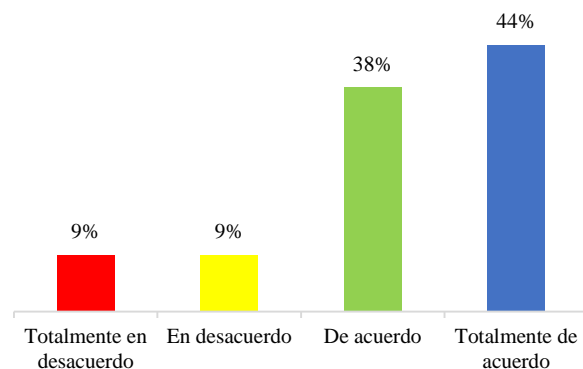


Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede apreciar en el gráfico el 77% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas consideraron estar totalmente de acuerdo respecto al sentir una mayor satisfacción en otro hotel. Por el contrario el 23% aclaró que se encuentra totalmente en desacuerdo.

Confianza del cliente

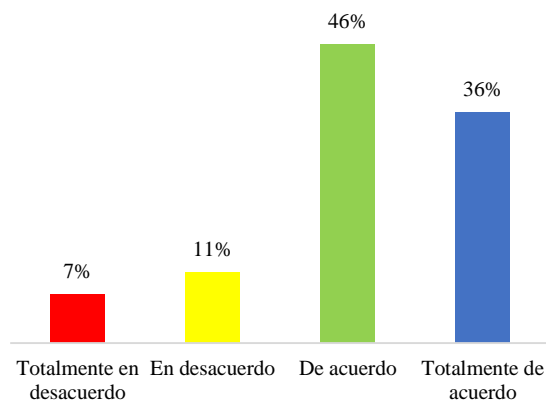
Buena infraestructura para atender eficientemente los requerimientos que solicite el cliente.



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico el 82% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas manifestaron estar totalmente de acuerdo que los hoteles cuentan con una buena infraestructura para atender eficientemente los requerimientos que el mismo solicite. Sin embargo el 18% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

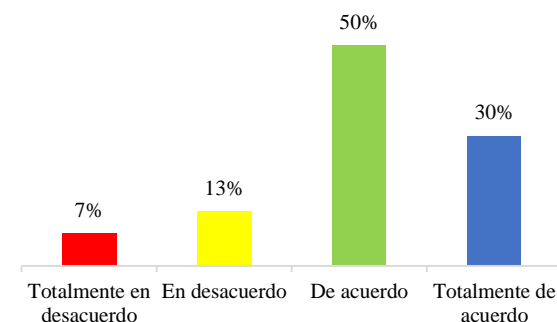
Ofrecimientos atractivos y creíbles



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

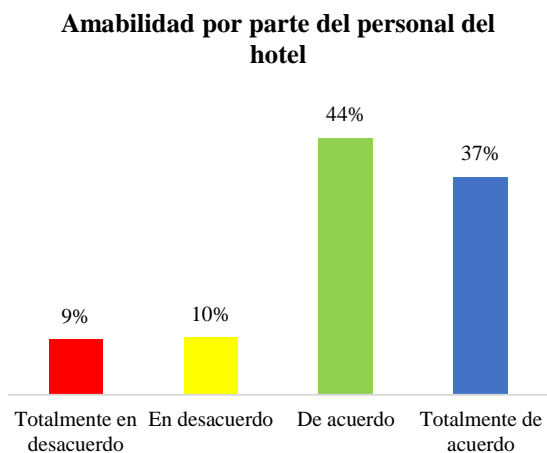
Interpretación: Como se muestra en el gráfico el 82% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas consideraron estar totalmente de acuerdo que los ofrecimientos de estos hoteles son atractivos y creíbles. Por el contrario el 18% opinaron estar totalmente en desacuerdo.

El hotel tiene una vasta experiencia y puede atender los requerimientos del cliente



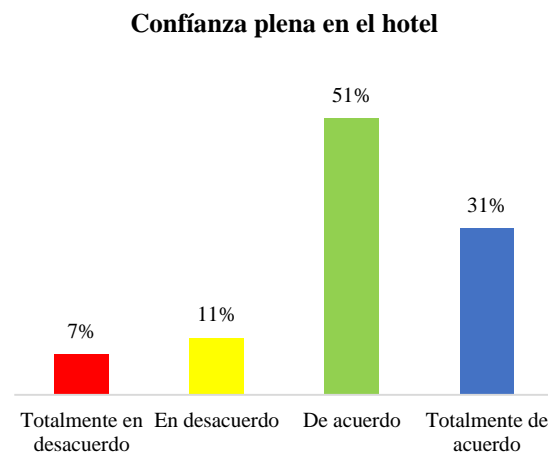
Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede observar en el gráfico el 80% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas manifestaron estar totalmente de acuerdo que el hotel tiene una vasta experiencia y puede atender sus requerimientos. En cambio, el 13% aclararon estar totalmente en desacuerdo.



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se observa en el gráfico el 81% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas manifestaron estar totalmente de acuerdo que el personal de estos hoteles es amable en su trato. Por otra parte el 19% opinaron estar totalmente en desacuerdo.

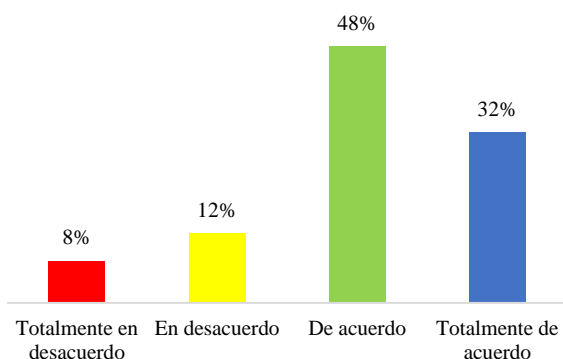


Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se aprecia en el gráfico que el 82% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas opinaron estar totalmente de acuerdo que confían plenamente en los hoteles de esta categoría. Sin embargo el 18% expuso estar totalmente en desacuerdo.

Lealtad del cliente

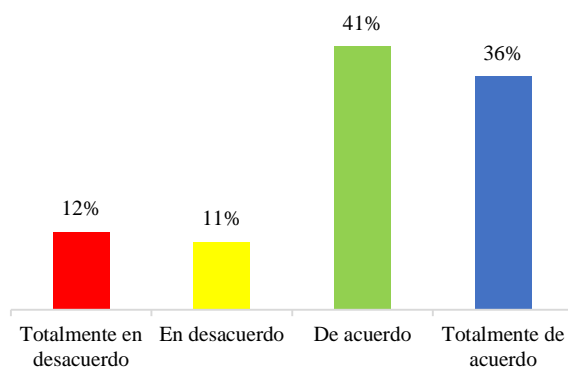
Retorno por parte de los clientes al mismo hotel en su próximo viaje.



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se muestra en el gráfico el 80% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas opinaron estar totalmente de acuerdo que los clientes están dispuestos a retornar al mismo hotel en un próximo viaje, asimismo el 20% aclaró que está totalmente en desacuerdo.

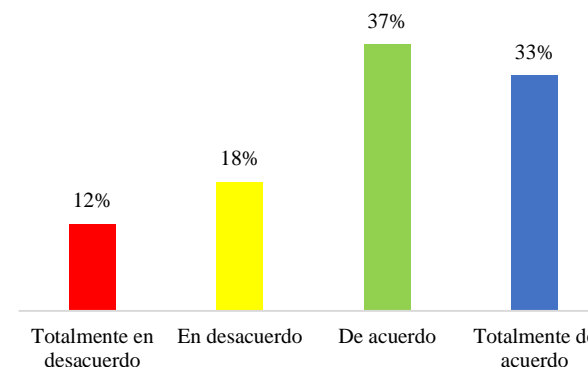
Recomendación de los servicios del hotel a amigos y familiares.



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede apreciar en el gráfico que el 77% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas opinaron estar totalmente de acuerdo en recomendar a estos hoteles a sus amigos y familiares. Por el contrario el 33% opinó que se encuentra totalmente en desacuerdo con dicha recomendación.

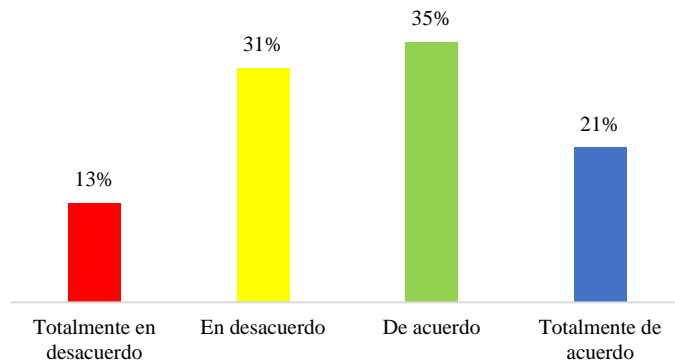
Recomendación del hotel a alguna persona que pida un consejo



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede observar en el gráfico que el 70% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas respondieron estar totalmente de acuerdo en recomendar a estos hoteles a cualquier persona que le pida un consejo. Sin embargo el 30% opinó estar totalmente en desacuerdo.

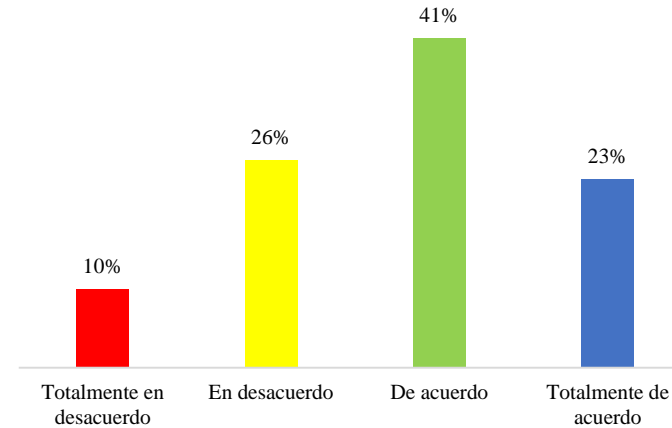
Continuación en el hotel a pesar de la elevación de sus precios en el servicio acorde con la calidad del mismo



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se muestra en el gráfico el 56% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas opinó estar totalmente de acuerdo que continuarían en estos hoteles aunque elevaran el precio de sus servicios, siempre que vaya acorde con la calidad del mismo, por el contrario el 44% de los clientes opinó estar totalmente en desacuerdo.

Beneficio de la relación mantenida con el hotel



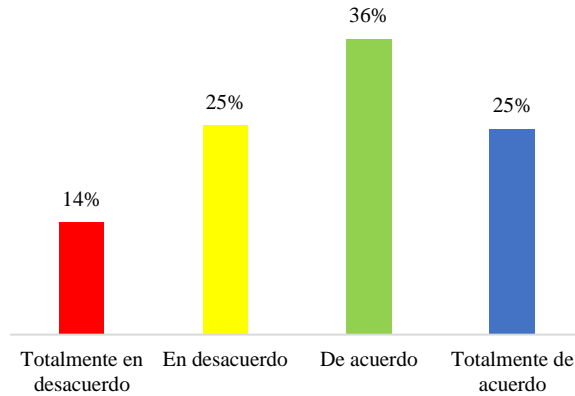
Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se puede observar en el gráfico que el 64% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas opinó estar totalmente de acuerdo que se sienten beneficiados de la relación que mantienen con estos hoteles. Sin embargo, el 36% opinó estar totalmente en desacuerdo.

.

.

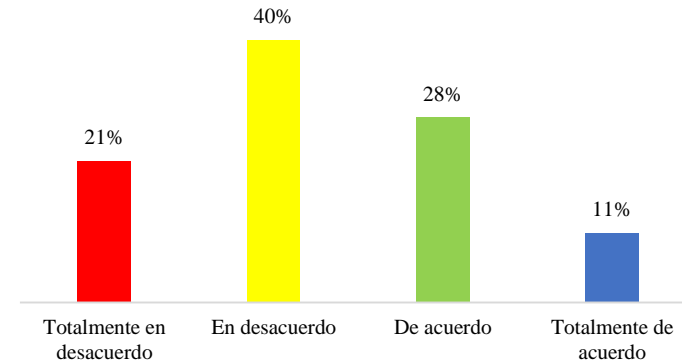
Realizar algo realmente mal para cesar la estancia de los clientes.



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Como se muestra en el gráfico el 61% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas consideró estar totalmente de acuerdo que los hoteles deberían hacer algo realmente malo para que ellos cesen su estancia en los mismos. Sin embargo, el 39% opinó estar totalmente en desacuerdo.

El cliente no cambiaría de hotel aunque otro le ofrezca mejores condiciones



Fuente: Encuesta, diciembre del 2016

Interpretación: Se observa en el gráfico que el 39% de los clientes de los hoteles de 4 estrellas opinó estar totalmente de acuerdo en que no cambiarían de hotel a pesar de que otro hotel les pueda ofrecer mejores condiciones y el 61% restante opinó estar totalmente en desacuerdo.