

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



**Análisis del modelo Customer Relationship Management
(CRM) en la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de
la región Lambayeque.**

Tesis que presentan

DÍAZ RIVERA GLADYS EDITH
QUIROZ ALDAY JOSÉ MANUEL

Para optar el título profesional de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Lambayeque – Perú

Setiembre, 2017

Gladys Edith Díaz Rivera

Bachiller

José Manuel Quiroz Alday

Bachiller

M.Sc. José Focion Echeverría Jara

Asesor

Aprobado por el jurado:

Lic. Adm. Juan Zapata Sandoval

Presidente

Lic. Adm. Yasmy F. Castañeda Vásquez

Secretario

Lic. Adm. Victor J. Saavedra Ramírez

Vocal

AGRADECIMIENTO

*Gracias a Dios y a nuestras familias por su apoyo incondicional y constante
para lograr ser grandes personas y profesionales.*

*Gracias a nuestro asesor José F. Echeverría por su amistad y su labor
profesional que ha contribuido en nuestra formación académica.*

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	6
INDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	8
ABSTRACT AND KEY WORDS	9
CAPÍTULO I: EL OBJETO DE ESTUDIO	10
1.1. Contextualización del objeto de estudio	10
1.2. Características y manifestaciones del problema de investigación	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Evolución del marketing transaccional al marketing relacional	17
2.2. Definiciones de marketing relacional	18
2.3. Características del marketing relacional	20
2.4. Fidelización de clientes.....	21
2.5. Diferencia entre información, conocimiento e inteligencia del cliente	24
2.6. Customer Relationship Management.....	24
2.7. Estructura del CRM	25
2.7.1. CRM analítico	25
2.7.2. CRM operativo	27
2.7.2. CRM colaborativo	28
2.8. Implantación del CRM.....	28
2.9. Fase de implementación del CRM.....	29
2.10. Importancia del CRM	30
2.11. Beneficios del CRM.....	30
2.12. Errores en proyectos CRM.....	32
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DESARROLLADA.....	34
3.1. Tipo de investigación.....	34
3.2. Diseño de la investigación	34
3.3. Contrastación de Hipótesis	35
3.3.1. Prueba de normalidad.....	35
3.4. Población y muestra.....	36
3.5. Recopilación de la información	39
3.4.1. Fuente secundaria.....	39
3.4.2. Técnica de recopilación.....	39

3.6. Operacionalización de variables	40
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
4.1. Describir el modelo CRM desde la percepción de los gerentes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque.	41
4.1.1. Modelo CRM: Relacionar (Hoteles)	41
4.1.2. Modelo CRM: Registrar (Hoteles)	42
4.1.3. Fidelización de los clientes: Satisfacción (Hoteles)	43
4.1.4. Fidelización de los clientes: Retención (Hoteles)	44
4.1.5. Modelo CRM: Relacionar (Hostales)	45
4.1.6. Modelo CRM: Registrar (Hostales)	46
4.1.7. Fidelización de los clientes: Satisfacción (Hostales)	47
4.1.8. Fidelización de los clientes: Retención (Hostales)	48
4.2. Explicar el modelo Customer Relationship Management (CRM) desde la percepción de fidelización de los clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque.	49
4.2.1. Relacionar	49
4.2.2. Registro	51
4.2.3. Satisfacción	52
4.2.4. Retención	53
4.3. Determinar la relación entre el CRM y la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque.	55
4.3.1. Coeficiente de correlación de Pearson	55
4.3.1. Diagrama de dispersión de puntos	56
DISCUSIÓN	57
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS	62
ANEXOS	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov de una muestra	35
Tabla 2. Lista de hoteles	37
Tabla 3. Lista de hostales	38
Tabla 4: Dimensión: Modelo CRM - Relacionar	41
Tabla 5: Dimensión: Modelo CRM - Registrar	42
Tabla 6: Dimensión: Fidelización de los clientes – Satisfacción	43
Tabla 7: Dimensión: Fidelización de los clientes – Retención.....	44
Tabla 8: Dimensión: Modelo CRM Hostales - Relacionar.....	45
Tabla 9: Dimensión: Modelo CRM Hostales- Relacionar.....	46
Tabla 10: Dimensión: Fidelización de los clientes – Satisfacción (Hostales).....	47
Tabla 11: Dimensión: Fidelización de los clientes – Retención (Hostales)	48
Tabla 12: Clientes - Modelo CRM - Relacionar.....	49
Tabla 13: Clientes - Modelo CRM - Registro	51
Tabla 14: Clientes - Fidelización de los clientes – Satisfacción.....	52
Tabla 15: Clientes - Fidelización de los clientes – Retención.....	53
Tabla 16: Prueba correlativa de Pearson	55

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proyecto de implantación de una solución CRM.....	29
Figura 2. Errores de la implantación del CRM. Elaboración propia	33
Figura 3. Fases de implementación del CRM.....	29
Figura 4. Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje	36
Figura 5. Modelo CRM – Dimensión Relacionar.....	41
Figura 6. Modelo CRM – Dimensión Registrar	42
Figura 7. Fidelización de los clientes – Satisfacción.....	43
Figura 8. Fidelización de los clientes – Retención	44
Figura 9. Modelo CRM – Dimensión Relacionar.....	45
Figura 10. Modelo CRM – Dimensión Registrar	46
Figura 11. Fidelización de los clientes – Satisfacción.....	47
Figura 12. Fidelización de los clientes – Retención	48
Figura 13. Modelo CRM – Dimensión Relacionar.....	50
Figura 14. Modelo CRM – Dimensión Registro	51
Figura 15. Fidelización de los clientes – Dimensión: Satisfacción	53
Figura 16. Fidelización de los clientes – Dimensión: Retención	54
Figura 17. Dispersión de puntos	56

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar el modelo Customer Relationship Management (CRM) en la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de la Región Lambayeque. Se presenta a continuación una investigación descriptiva – explicativa en la que se incluyó en el estudio a 73 clientes, 20 hoteles y 8 hostales de la región Lambayeque categorizados entre un rango de 02 a 05 estrellas. Así mismo se planteó durante el desarrollo del trabajo las siguientes hipótesis de investigación, el modelo CRM influye en la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque, y como hipótesis nula, el modelo CRM no influye en la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque. Además se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, mediante el análisis de la obtención de datos se permitió acopiar información teórica que fundamente a las variables en estudio. Finalmente se concluyó que los hoteles y hostales de la región si muestran iniciativas de uso de CRM pero que sus estrategias no se encuentran bien consolidadas para lograr los objetivos de este modelo, ya que eso se reflejó en la respuesta de los clientes que en su mayoría no se siente completamente fidelizados. Adicionalmente se precisa que el modelo CRM es un modelo de marketing relacional altamente efectivo al aplicarse como medio para la fidelización.

Palabras claves: CRM, fidelización, clientes, hoteles, hostales.

ABSTRACT AND KEY WORDS

The present research has as main objective to analyze the Customer Relationship Management (CRM) model in the loyalty of customers of the hotels and hostels of the Lambayeque region. Presented below descriptive research - explanatory in which was included in the study at 73 customers, 20 hotels and 8 hostels of the region of Lambayeque categorized from a range of 02 to 05 stars. Also the following research hypotheses raised during development work, the CRM model influences on the loyalty of hotels and hostels in the Lambayeque region, and as a null hypothesis, the CRM model does not affect on the customer loyalty of hotels and hostels in the Lambayeque region. In addition, the survey was used as a data collection technique, through the analysis of the data collection, it was possible to collect theoretical information that supports the variables under study. Finally, it was concluded that the hotels and hostels of the region they show initiatives of use of CRM but that their strategies are not well consolidated to reach the objectives of this model, since that was reflected in the response of the customers that in the majority they do not feel completely loyal. Additionally, it is pointed out that the CRM model is a highly effective relational marketing model when applied as a means of loyalty.

Keywords: CRM, customer loyalty, customers, hotels, hostels.

CAPÍTULO I: EL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Contextualización del objeto de estudio

El sector hotelero en todas sus categorías está enfrentando cambios a nivel mundial, esto producto de la globalización, la intensificación de la competencia, los cambios tecnológicos, la diversificación del servicio y la demanda de productos y/o servicios cada vez con mayor calidad, estas condiciones de competencia se traducen en una mayor necesidad por parte de las empresas de una correcta concepción de las TIC's lo cual permitan ejercer una influencia positiva y relevante en su competitividad, pero debido al desconocimiento, muchas empresas del rubro hotelero no adoptan un mayor dinamismo y flexibilidad a las diferentes situaciones que se presenten en el entorno. (Customer Service, 2012)

Por ello, existe una gran preocupación para lograr una mejor satisfacción del cliente, lo cual no es ajeno al sector de hotelero quien se encuentra inmerso en continuas mejoras y transformaciones ante los cambios tecnológicos y sociales, tal como menciona (Darder, 2014), que el mayor premio que un hotelero puede recibir es reencontrarse con un cliente que repita la estancia, esto es posible mediante la recopilación de dato de cada cliente y sus preferencias, ya que a partir de esta información es que se centra su trato a ellos. Por tanto, una empresa del rubro hotelero que incorpore el CRM en su modelo de gestión logrará acercarse a sus clientes a través del uso de la información aportada y así obtener un valor diferencial en comparación con la competencia. (Paupier, 2017), en Argentina a partir del año 2011 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. (Gardella, Lupo y Aguayo, 2015) A partir de esto la inclusión del Customer Relationship Management en las empresas es notoria dado que forma parte de su estrategia para fidelizar a sus clientes y la captación de clientes potenciales.

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, donde se plasma que para el 2012 el huésped en el departamento de Lambayeque, es básicamente un viajero de negocios (82%); a partir de este enfoque de la problemática se viene manifestando desde los dos últimos años con respecto a la poca participación del mercado demandando hoteles y hostales, este hecho es reconocido por los gerentes de los hoteles y hostales en la ciudad de Chiclayo quienes manifiestan que la competencia genera el lento crecimiento en la participación dentro del mercado, donde se evidencia que la diferenciación se encuentra más en el precio, que en aspectos como el servicio personalizado o la calidad. (Hurtado, 2012)

Partiendo de lo anterior, se tiene como prioridad fundamental analizar el modelo CRM en la fidelización de clientes de los hoteles y hostales. De esta manera se plantea la pregunta ¿De qué manera influye el modelo CRM en la fidelización de clientes en hoteles y hostales de la Región Lambayeque?, para dar respuesta se formularon los siguientes objetivos: Describir el modelo CRM desde la percepción de los gerentes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque; explicar el modelo Customer Relationship Management (CRM) desde la percepción de fidelización de los clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque y determinar la relación entre el CRM y la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque, para ello se designaron las siguiente hipótesis de investigación, El modelo CRM influye en la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque, y como hipótesis nula, El modelo CRM no influye en la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque.

1.2. Características y manifestaciones del problema de investigación

En la investigación realizada por Garrido Moreno (2008) titulada “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”. Concluye que el marketing relacional se presenta como origen y antecedente del CRM, ya que defiende el establecimiento de relaciones de valor con clientes como base para la construcción de una ventaja competitiva sostenible. Es decir, como consecuencia de la transformación del entorno que ha tenido lugar en recientes periodos, se ha producido un cambio de paradigma en marketing, evolucionando la disciplina hacia un enfoque relacional, ya que se observa que las empresas, para seguir siendo competitivas, deben mejorar y ampliar de manera continua el valor añadido que ofrecen a sus clientes, lo que se consigue mediante el establecimiento de relaciones personalizadas con los mismos. Además, indica una profunda interrelación entre el CRM y las capacidades de gestión del conocimiento. Por tanto, y siguiendo el enfoque basado en recursos, el conocimiento de clientes va a constituir un activo valioso y raro para las empresas, que les va a permitir responder de forma rápida a las necesidades de los clientes y adaptarse a mercados cambiantes, por lo que podemos afirmar que los procesos CRM estarán basados en grandes dosis de conocimiento.

El trabajo realizado por Agüero (2014) titulado “Estrategia de fidelización de clientes”, la cual tiene como objetivo plasmar y poder llevar a la práctica una estrategia de captación y fidelización de clientes a seguir por una Clínica de Podología en el centro de Santander. Para ello analizaron sus competidores, puntos fuertes y débiles, así como el plan de marketing a llevar a cabo para conseguir una firme y solvente estrategia de captación y fidelización de clientes, construyendo los puentes de comunicación con el público objetivo. Las estrategias que implementó la investigadora se basaron en el marketing relacional debido a que es el mecanismo con el que se alcanza la fidelización de clientes, manteniendo su relación con ellos a largo plazo. Este trabajo tiene como conclusión que al ser una empresa recién creada consideran que la campaña de captación de clientes y fidelización en este caso van unidas. En la apertura de un negocio, la captación es el paso inicial, pero la fidelización es fundamental, dado que sin compras repetitivas y satisfacción del cliente nuestro negocio se va a pique.

En la investigación de Criado, Cantallops, Cardona, y González (2014), titulada 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.

En la investigación de Abad (2009), titulado 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.

En la investigación realizada por Guzmán (2013), titulada 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.

En la investigación realizada por Romero (2014) titulada “Uso del marketing relacional para MYPE DECOHONOR EIRL de Lima-Norte”. Donde se observa que el problema de dicha empresa es la disminución o pérdida de clientes debido a distintas causas como: Desorganización de información, poca demanda, poco uso tecnológico, poca inversión y sobre todo la resistencia al cambio, para ello por cada causa se plantearon objetivos específicos persiguiendo el objetivo general que es incrementar y fidelizar a los clientes de DECOHONOR EIRL, para ello utilizaran el marketing relacional aplicando la herramienta CRM con la mentalidad de que la empresa es la que debe buscar al cliente y así obtener beneficios como: Incremento de la fidelización del cliente, segmentar el mercado, promover el desarrollo de procesos estratégico, automatizar actividades y gestionar la Información. Luego de la aplicación de CRM y de haber finalizado la investigación se llegó a las siguientes conclusiones: el uso de herramientas tecnológicas basado en el social CRM ha permitido fidelización de los clientes de la empresa DECOHONOR así como también que el sistema se integra bien en los procesos de Compra, Venta, y Elaboración de Productos. Y sobre todo que la microempresa se adapta fácilmente al uso de herramientas tecnológicas, a través de capacitaciones y buen diseño de la interfaz.

En la investigación realizada por Lagos (2008) titulada “Propuesta de implementación de un CRM para pymes en el sector textil”, cuyo objetivo es diseñar una Propuesta de Implementación de un CRM para pymes en el sector Textil de la ciudad de Lima para integrar y gestionar la relación entre una pyme y el cliente de una forma personalizada, para construir relaciones duraderas en el tiempo y de este modo consolidar su negocio en el mercado, generando utilidades de manera responsable lo cual motivaría el interés por tener una visión exportadora del bien o servicio producido. En el cual se concluye que con la implementación y el uso de CRM las organizaciones pueden conservar y conseguir más clientes, y de esa manera permanecer en el mercado competitivo que estamos viviendo.

En la investigación realizada por Mendoza y Vilela (2014), titulado “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.

En la investigación realizada por 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.

En la investigación realizada por Ulfe (2011), titulada “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.

Partiendo de la contextualización del estudio y los antecedentes, en la realidad actual, 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. (Jara, 2013)

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 Análisis del modelo Customer Relationship Management (CRM) en la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Evolución del marketing transaccional al marketing relacional

En el enfoque tradicional, menciona Burgos (2013) que el término “marketing” empieza a usarse en los Estados Unidos a principios del siglo XX, lo cual se 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. Pero en definitiva el marketing es una disciplina científica relativamente reciente que, además, ha contado con importantes controversias, que han tenido como consecuencia una continua evolución en su concepción.

Tradicionalmente el marketing se limitó al área empresarial, definiéndose en 1960 por la American Marketing Association (AMA) como: “La ejecución de ciertas actividades en los ejercicios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo” (AMA, 2013).

A partir de finales de los 60 se empiezan a realizar proposiciones para ampliar el concepto del marketing más allá de los límites empresariales, introduciéndose en el campo de las organizaciones no lucrativas y de las ideas políticas de la mano de autores como Kotler, Levy y Zaltman (Santesmases, 2012).

Estas aportaciones fueron recogidas en la nueva definición de marketing de la American Marketing Association de 1985, en la que se considera que el marketing es “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”; definición de la que Santesmases opina que se centra fundamentalmente en el marketing como actividad y no hace referencia a la concepción social del marketing ni al establecimiento y gestión de relaciones a largo plazo con los clientes. (AMA, 2013, pág. 68)

Frecuentemente, dentro de este enfoque transaccional, las empresas parecían actuar según un paradigma basado en 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. Se podían escuchar frases tales como: «El año pasado, nuestra aerolínea transportó 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 perdemos a algún cliente, en el mercado encontraremos abundantes clientes potenciales a los que será fácil captar.
- 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.

En los últimos años se ha ido observando progresivamente 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. (Cava, 2004) citado por (Mata, 2012).

Además, la preeminencia del marketing relacional ha quedado recientemente puesta de relieve por la AMA a través del cambio que en 2004 ha introducido a su definición de marketing, incluyendo la gestión de relaciones y a la administración de procesos, y todo ellos encaminado a crear valor para el cliente. De esta forma se acepta el enfoque del marketing relacional, incorporando los modelos colaborativos a la gestión de la cadena de valor (Tirado, 2013).

En esta nueva definición el “marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con estos como forma de beneficiar a la organización y a sus stakeholders” (AMA, 2013).

2.2. Definiciones de marketing relacional

El marketing relacional o marketing de relaciones, es un término acuñado por Berry en 1983; aunque se suele establecer como antecedentes conceptuales los trabajos realizados en Europa a partir de los años 70 por la Escuela Nórdica de Servicios y el IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group), de forma que el marketing relacional inicia su andadura en los mercados industriales y de servicios. (Vásquez, Santos, y Sanzo, 2010)

El marketing relacional se puede considerar como novedoso en los mercados de gran consumo, donde siempre se ha hablado de un marketing de masas, y que ha ido

evolucionando con el desarrollo de las nuevas tecnologías hacia la personalización de la relación a través de las herramientas CRM (Customer Relationship Management), sin embargo, en los sectores industriales y de servicios la idea de relación siempre ha estado más presente, lo que justifica el origen del marketing relacional (Gummesson, 1987) citado por (Alet, 2011)

El marketing relacional puede ser definido como el conjunto de “todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones” (Cobo y Gonzáles, 2011) En esta definición se acepta implícitamente que estas relaciones no se dirigen exclusivamente hacia los clientes, sino también hacia el universo de agentes con los que la empresa se relaciona en su actividad.

Así pues, el marketing relacional no solo destaca la importancia de la fidelización de los clientes, enfoque en el que se basan todos los programas de fidelización y las herramientas CRM, sino también el cultivo de las relaciones a largo plazo con el conjunto de agentes con los que se relaciona la empresa.

En definitiva, el marketing relacional tiene dos importantes repercusiones estratégicas para la empresa:

- La necesidad de desarrollar estrategias de comunicación que tomen como eje de actuación la fidelización de clientes.
- La consideración en las estrategias de marketing de los diversos agentes con los que actúa la empresa, filosofía denominada de «los mercados ampliados». (Mata, 2012)

Se define según Sánchez (2011), como la relación directa y de forma permanente entre la organización y los clientes la cual se apoya en la fidelización, dado que la demanda ya no se encuentra concentrada, ahora cada cliente pide soluciones de manera individual a sus problemas de consumo, lo cual esto 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.

2.3. Características del marketing relacional

- ***Interactividad.*** El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, ya sea como receptor y emisor de comunicaciones o como iniciador de transacciones.

- ***Dirección de las acciones y personalización.*** Las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios adecuados a las necesidades y circunstancias de cada cliente.

- ***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.

- ***Receptividad.*** Las empresas deben hablar menos y escuchar más. Y permitir que sea el cliente quien decida si quiere mantener o no una relación comercial y quien defina el modo de comunicación.

- ***Orientación al cliente.*** Énfasis en una organización comercial compuesta más por customer managers que por product managers. La empresa debe centrarse más en el consumidor, en sus necesidades y en los procesos que sigue para satisfacerlas. Asimismo, debe priorizar su “participación en cada cliente” frente a su “participación de mercado”.

- ***Discriminación.*** La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera preferente a sus clientes más valiosos. Se requiere una segmentación y clasificación de clientes sofisticada, que se materialice en el diseño y puesta en práctica de planes de actuación distintos para clientes distintos.

- ***Valor del cliente.*** Uno de los principales criterios de discriminación entre clientes es el customer lifetime value, o el valor que éstos representan para la empresa proveedora a lo largo de su vida útil estimada como clientes.

- ***Relación entre empresas.*** Y, por supuesto, el marketing relacional no se aplica solamente a las situaciones B2C (Business to Consumer), sino también –y quizá 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. (Mata, 2012)

2.4. Fidelización de clientes

La fidelización de clientes es uno de los pilares del marketing relacional, posiblemente el más llamativo debido a todas las posibilidades que las nuevas tecnologías permiten para gestionar las relaciones con los clientes. Es la necesidad de orientar la actividad de marketing de la empresa hacia el logro de la satisfacción a largo plazo de los clientes como medio para obtener su lealtad y asegurarse una ventaja competitiva (Vásquez y Trespalacio, 2014, pág. 46).

La fidelización así entendida sólo se mantendrá si la satisfacción alcanzada por el consumidor y sus expectativas se mantiene equilibradas a lo largo del tiempo (Pérez del Campo, 2012, pág. 205).

El marketing relacional toma como eje principal de actuación los clientes actuales, convirtiéndolos en la base de la estrategia de la empresa. La cuota de mercado, y sus economías de escala asociadas por el volumen de ventas pasan a un segundo plano frente a la cuota de cliente (el porcentaje de gasto que cada cliente destina a una empresa en concreto dentro de una categoría de productos), y las economías de conjunto que genera, en términos de la amplitud de ventas generadas a un determinado cliente (Pinto, 2011).

Por otro lado, la fidelización de clientes está muy vinculada con las ideas de calidad y servicio, ya que mediante su combinación se genera un círculo virtuoso en el que la satisfacción crea fidelidad, la fidelidad produce nuevas ventas a un menor coste, y, por tanto, aumenta la rentabilidad de la empresa, lo que le permite mejorar el servicio. En esta línea, (Christopher, Payne, y Ballantyne, 2014) plantean la necesidad de vincular eficazmente el marketing, la calidad y el servicio para conseguir la satisfacción total del cliente y establecer relaciones a largo plazo con él. Consideran al marketing relacional como el punto focal que integra el servicio al cliente y la calidad con la orientación al marketing, en la búsqueda de retener al cliente.

Esta relación supone una revisión de los conceptos de servicio y calidad, de forma que las decisiones sobre servicio y calidad se han de tomar en el contexto de las estrategias competitivas:

- El servicio al cliente ha de tener un enfoque multidimensional, que incide en las relaciones que se establecen con grupos-objetivo específicos (clientes, proveedores, personal, administración) y que se producen en una gama mucho más amplia de las actividades de la empresa. El servicio, para los autores, se relacionaría con la «consolidación de un bono de buena voluntad» con los clientes y los otros mercados o grupos con el fin de consolidar, a su vez, relaciones a largo plazo que sean mutuamente ventajosas.

- La calidad ha de tener un enfoque orientado al cliente (calidad percibida) y buscar el logro de la calidad total en todas las áreas funcionales de la organización para transmitirla en todas las relaciones que establece la empresa con el exterior y con el interior (cliente interno). La calidad es un concepto subjetivo, de difícil medición y gestión, pero no por ello ha de dejarse de lado. Al contrario, desde la perspectiva del marketing relacional debe siempre tenerse presente, como ya se ha comentado, desde la óptica de la calidad percibida por el cliente.

- En definitiva, si el marketing transaccional se centraba en las ventas, en la obtención de una masa de clientes para lograr una importante cuota de mercado, el marketing relacional trabaja de manera más fina, busca lograr la fidelización del cliente para lo que utiliza conceptos como la cuota de cliente, definida en el anterior párrafo, o también otros como el valor de vida del cliente, es decir, los ingresos que para una empresa supone un determinado cliente a lo largo del tiempo que se estime que pueda durar la relación comercial.

El otro elemento diferenciador del marketing relacional es la idea de valor de vida del cliente. Se trata de una aplicación del VAN (Valor Actual Neto) al campo comercial: se calcula el valor actual de los futuros ingresos que puede generar un determinado cliente a lo largo de su vida.

La aplicación de métricas como la cuota de cliente y el valor de vida del cliente permite a la empresa descubrir la importancia del valor real de un único cliente, lo que lleva a establecer una jerarquización en la importancia de los clientes para la empresa.

Esta jerarquización de clientes toma como principal referencia para su gestión el principio empírico de Pareto o del 80/20, es decir: el 20% de los clientes genera el 80% de las ventas. Este principio «establece que hay un desequilibrio implícito entre causas y

resulta- dos, entre contribuciones (insumos) y rendimiento, y entre esfuerzo y retribución. Un buen indicativo de este desequilibrio lo proporciona la relación del 80/20: una norma general mostrará que el 80% del rendimiento proviene del 20% de las causas (o insumos); que el 80% de las consecuencias surge del 20% de las causas; o que el 80% de los resultados proviene del 20% del esfuerzo» (Koch, 2015, pág. 15).

La ley de Pareto permite repartir adecuadamente los recursos comerciales de la empresa y establecer un determinado nivel de servicio según la tipología del cliente (clasificación ABC). Así podemos identificar tres grupos de clientes: los clientes A (los más rentables), los B (los de rentabilidad media) y los C (los de rentabilidad baja).

Las principales ideas del marketing relacional en torno a la fidelización de clientes se fundamentan en los siguientes principios (Alet, 2011):

- La empresa, para ser competitiva, debe adaptarse a las necesidades del cliente hasta el punto de conseguir integrarlo en su organización a través, por ejemplo, del diseño de los nuevos productos y de los procesos de producción y entrega.
- El marketing relacional se centra en la atención y cultivo de la relación entre el cliente y la empresa; por lo que, frente a indica- dores como la cuota de mercado o el volumen de ventas, utiliza otros como la tasa de retención, el coste de consecución de nuevos clientes, el margen por cliente, la vida media de un cliente y, en definitiva, su valor para la empresa.
- La estrategia de la empresa ha de orientarse hacia la creación de valor para el cliente, manteniendo una visión de la empresa como suma sinérgica de clientes.

Los anteriores principios, para poder ser llevados a la práctica, hacen imprescindible que la empresa siga una serie de fases (Alet, 2011):

- Identificar y cualificar a los clientes, sean actuales o potenciales, y actualizar continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de los clientes.
- Adaptar los programas de marketing y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.
- Integrar el plan de comunicaciones dirigidas al consumidor individual para establecer un diálogo efectivo.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente, a lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.

Naturalmente, la complejidad de este proceso de gestión de las relaciones con los clientes aumenta conforme crece el número de clientes de la empresa, haciéndose necesarias mayores inversiones en bases de datos (cualificación, inteligencia de marketing, memoria de campañas), tecnología de la información (ERP, CRM, e-business) y análisis de datos (data mining, informes, queries). (Cobo y Gonzáles, 2011, págs. 554-558)

2.5. Diferencia entre información, conocimiento e inteligencia del cliente

- **Información de clientes** implica el dato mismo generado por las interacciones del día a día con un cliente dado. Estos datos o información han de estar estandarizada y normalizada para poder lograr su ponderación para un análisis, este análisis a su vez debe generar conocimiento del cliente.
- **El conocimiento del cliente** es lo que permite generar segmentos, agrupaciones de consumidores que mantienen algunos atributos en común, al agrupar segmentos es posible entonces poner en marcha iniciativas orientadas a segmentos específicos de forma individual.
- Tras la segmentación de una cartera es posible entonces estudiar el comportamiento de dichos clientes a lo largo del tiempo, por ejemplo: el nivel de recurrencia de la compra, el resultado de acciones de venta cruzada y de up-selling, Esto permite añadir una tercera dimensión (tiempo) al análisis de la información, que a su vez se denomina “**inteligencia de cliente**”. (Thorp, 1999) citado por (Hashimura, 2011, págs. 7-8)

2.6. Customer Relationship Management

Como veremos, la palabra CRM puede hacer referencia tanto a la estrategia de negocio focalizada en el cliente como a las aplicaciones informáticas que la facilitan. También, en ocasiones, se utilizan como sinónimos CRM y marketing relacional.

El CRM es la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. El CRM requiere una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura de empresa que apoye decididamente los procesos de marketing, ventas y servicio. Las aplicaciones CRM permiten implantar la gestión de la relación con los clientes cuando la empresa tiene el liderazgo, la estrategia y la cultura acertada.

Otros definen la estrategia CRM de un modo más amplio: no sólo se trata de adoptar una estrategia de negocio centrada en el cliente, sino también de implementarla de tal modo que cambie la forma de trabajar de empleados y clientes para que, con el apoyo de nuevas tecnologías, se creen nuevas inter- acciones con nuevos procesos de trabajo.

Pero en ningún caso hay que limitar el concepto de CRM a las relaciones de compraventa, ya que éste se amplía a la gestión y registro de la información obtenida en las dudas, sugerencias, reclamaciones o quejas que plantea el cliente a través de cualquier canal de relación.

Una definición más tecnológica de CRM es la que lo asocia a las aplicaciones concretas de software o bases de datos capaces de gestionar la información necesaria para desarrollar la relación por parte de la empresa. El CRM implica utilizar las nuevas tecnologías de la información que han aparecido en los últimos años en el mercado para tratar de conocer más a fondo a los clientes, aprender más de ellos y tratar de establecer relaciones a largo plazo con los más rentables. (Mata, 2012)

2.7. Estructura del CRM

El CRM puede desglosarse en tres partes, las cuales permiten afianzar la estrategia tomada por la organización basada en un enfoque al cliente, es mediante la interacción de estos tres subtipos que toma forma este sistema.

2.7.1. CRM analítico

CRM analítico abarca los almacenes de datos (Data Warehouse) y la minería de datos (Data mining), es una combinación de administración del negocio y análisis, comprendiendo los patrones del cliente y los ciclos de vida de los negocios, y aplicando ese conocimiento a las prácticas del negocio permite un seguimiento de las tendencias de los clientes, en cuanto al producto, periodo, zonas, vendedor, sector, etc.; facilita el acceso rápido a las necesidades particulares de los clientes, consumo, condiciones, historia, ofertas, etc., provee historiales de reclamaciones y la evaluación de las mismas y optimiza la toma de decisiones tanto para las acciones con los clientes, como con el equipo comercial basados en una sólida base de información relevante para la empresa la cual se encuentra consolidada y agrupada en un mismo lugar, es a través de esta etapa que puede conocerse a profundidad los clientes y lograr hacer distinción entre ellos.

Para comprender el CRM analítico se hacen metáforas, entendiéndolo como el cerebro o la inteligencia en todo el proceso de conocer al cliente, que permite la creación de estrategias por parte de la compañía, para enriquecer e incentivar las compras de acuerdo al perfil de los clientes y las características del segmento de mercado.

Los aportes más significativos de esta etapa al sistema de gestión de relaciones con los clientes radican básicamente en:

Retención de Clientes:

- Determinación del valor del cliente a lo largo del tiempo, y no en una sola transacción.
- Conocimiento de los canales de compra preferidos por el cliente.
- Construcción de modelos de propensión para identificar clientes “de riesgo”.
- Identificación de los cambios en los hábitos de compra para reactivar las ventas.

Adquisición de clientes:

- Integración de datos de detalle de distintas fuentes de información de clientes de la compañía.
- Identificación de potenciales clientes con propensión a comprar los productos y servicios ofertados.
- Construcción de modelos de propensión de compra, como parte del perfil de los clientes actuales, nuevos y potenciales.
- Captura de las interacciones del cliente para comunicar con él de una manera más personalizada y efectiva a través de distintos canales.

Incremento de negocio con la base de clientes:

- Identificación de los segmentos de clientes más rentables.
- Análisis de productos que compran los clientes a través de promociones o ventas inducidas.
- Descubrimiento de productos no comprados por los clientes más rentables, en base a lo cual diseñar estrategias de ventas cruzadas.
- Determinación de la mejor combinación de productos, basándose en las preferencias de los mejores clientes.

Productividad de marketing:

- Automatización de las tareas repetitivas en el departamento de marketing.
- Facilidades para la realización de más eventos, muy centrados en el público objetivo.
- Mejora en la relevancia y oportunidad en el tiempo de las ofertas”. (Pérez, 2016, p. 338)

2.7.2. CRM operativo

Es definido como “el conjunto de aplicaciones CRM de interfaz con el cliente” (Gondar, 2015), permite a la fuerza de ventas fortalecer las relaciones con el cliente, a través de agendas con datos de clientes y herramientas de conexión entre el CRM analítico y el CRM operativo, generando información oportuna y relevante, apoya las actividades de la fuerza de ventas y de los procesos operativos. Esta etapa busca principalmente mejorar la eficiencia de la relación de la empresa con los clientes a través de mecanismos que sirvan de intermediarios en esta relación, tal es el caso de los call centers, e-mails, comercio electrónico, entre otros, permite la existencia de relaciones entre la información interna de la organización y los canales comunicativos que esta utiliza. Esta etapa permite llevar a cabo lo planeado en el CRM analítico, debido a que esta es entendida como la herramienta necesaria para alimentar y mover al cerebro del sistema que sería el CRM analítico.

Los componentes que conforman el CRM Operativo son:

- Automatización de Ventas: Priorización y gestión de oportunidades y avisos o pistas, gestión de pedidos, configuración de productos, capacidad de agregación y desagregación.
- Automatización de servicios: Centro de llamadas automatizado, autoservicio basado en la Web.
- Automatización de Marketing: Basada en la Web “spam” u “Opt.-in” e-mail, personalización de páginas Web, autorrespondedores, aplicación de políticas de precios, promociones, etc.” (Pérez, 2013)

2.7.2. CRM colaborativo

Como su nombre lo indica conforma todos los canales de comunicación necesarios para permitir a los clientes establecer relaciones con la empresa, estar en línea y tener acceso a la información en tiempo real, con interfaces amigables que permitan un uso efectivo por parte de los clientes. Esta etapa consiste en “saber gestionar los diversos puntos de contacto e interacción que tienen los clientes con la organización” (Stark, 2017), además trabaja en la difusión de la información recopilada por el CRM operacional a los diferentes departamentos de la organización, siendo la fase necesaria para ayudar y apoyar en la toma de decisiones.

Es a partir de la correlación de estas etapas que se hace posible la implementación de esta metodología enfocada al cliente. (Pareja, 2014)

2.8. Implantación del CRM

En la literatura se perciben dos enfoques principales con relación a la idea de implantación del CRM: estrategia y tecnología.

La implantación de una estrategia CRM implica desarrollar en las empresas la percepción de cómo la información de los clientes puede ser aprovechada para mejorar los negocios. Mientras que la implantación de la tecnología CRM tiene como fin soportar y habilitar a las empresas para tornar efectiva la estrategia CRM y mejorar la gestión de la relación con sus clientes (Richards y Jones, 2012).

Ambos enfoques implantadores forman parte del proceso global de implantación del CRM en las empresas.

El proceso de implantación de una solución tecnológica CRM debe estar guiado por un proyecto. Un proyecto es una empresa temporal que se asume con el fin de crear un producto o servicio único. Temporal quiere decir que cada proyecto tiene un comienzo y un final definidos. Único quiere decir que el producto o servicio es diferente de todos los demás productos o servicios. No obstante, para muchas organizaciones, los proyectos son una forma de responder a aquellas solicitudes que no se pueden abordar dentro de los límites operacionales normales de la organización.

Los proyectos de implantación de una solución tecnológica CRM suelen seguir las fases de implantación habituales en el ciclo de vida de un proyecto según la perspectiva del área de proyectos. Eso se cumple porque la gestión por medio de proyectos posibilita: (Mukerjee, K, 2012):

- Mejor gestión del proyecto y de los recursos
- Los avances pueden ser evaluados al término de cada fase
- La empresa receptora puede seguir de forma más clara el desarrollo del proyecto global.

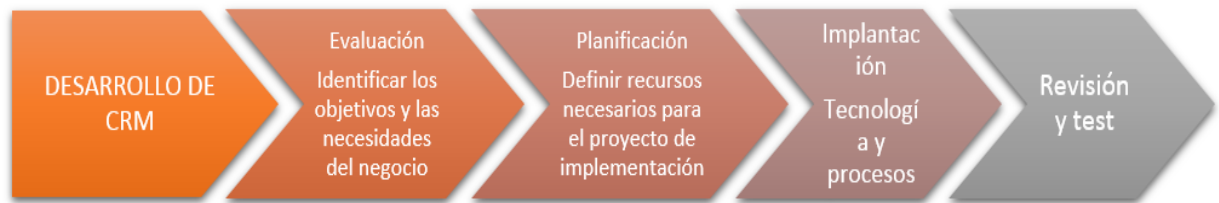


Figura 1. Proyecto de implantación de una solución CRM

Fuente: Elaboración propia, basado en la Tesis doctoral de Wander Trindade Venturini, Universidad de Salamanca

2.9. Fase de implementación del CRM

Vega (2013) mencionan “que en la implantación debe seguir una serie de pasos, que no solo facilitan, si no aseguran, el éxito de la evolución hacia la cultura cliente-céntrica” (p.23). Los pasos a seguir son:

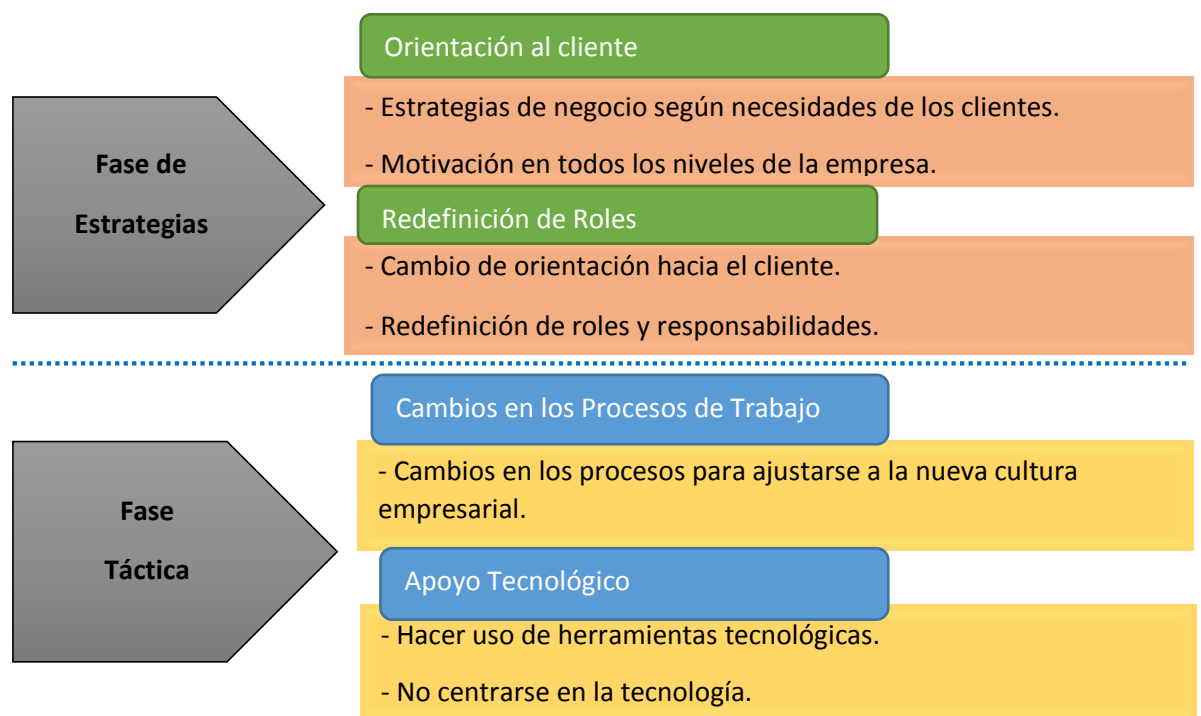


Figura 2. Fases de implementación del CRM

Los dos primeros pasos se centran dentro de una fase de definición de estrategias, con la participación de la alta dirección y responsables de las organizaciones, los dos siguientes 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, 2013).

2.10. Importancia del CRM

El CRM es importante debido a los constantes cambios que ocurren en el entorno competitivo de la empresa. La globalización implica que hoy en día la competencia ya no es solo a nivel local si no que un competidor puede estar físicamente en el otro lado del mundo como que puede estar a solo dos calles. El poder de elección intercambia manos y se traspasa a las manos del consumidor cada vez más, esto a su vez implica la democratización de algunos productos y servicios convirtiéndolos en “comodities”.

En este ecosistema económico las características que pueda tener un producto para diferenciarse de otro ya no representan una gran ventaja competitiva en la mayoría de los casos, esto se debe a la asequibilidad de las tecnologías para reproducir o copiar dichas características.

La otra opción de las empresas es crear valor añadido basado en las relaciones establecidas con una masa crítica de clientes que permite posicionar una marca como superior permitiéndole cobrar más por el mismo servicio o producto, este acercamiento es lo que llamamos “estrategia CRM” y tiene como enfoque ayudar a las empresas a establecer un plan de acción que permita conocer las necesidades de sus clientes y responder a ellas con ofertas de valor altamente personalizadas dentro de un marketing mucho más segmentado. (Hashimura, 2011)

2.11. Beneficios del CRM

- Tomar conciencia del valor de un cliente en la empresa, sea esta de servicio, manufacturera o comercializadora.
- Ayuda a identificar en la empresa qué servicios y productos desea esta ofrecer. Identificando el segmento de la clientela y el saber qué quieren, qué les gusta y qué compran los clientes.

- Permite la determinación de cuál es la intención objetiva de la empresa para con los clientes, que quiere ser y representar la empresa para ellos.
- Proporciona una estimativa que permite identificar los efectos de las interacciones en la imagen de la empresa, las interacciones están reforzando o debilitando la imagen.
- Provee una descripción y clasificación detallada de los proveedores, facilitando la gestión de estos agentes, la verificación de sus servicios y el valor de cada uno de ellos para la empresa y para el funcionamiento de sus procesos.
- La actual competencia por cuotas de mercado de las empresas y la necesidad de captación de clientes y el mantenimiento de estos, como clientes fieles.
- La necesidad de aumentar márgenes de utilidad a través de incrementos en las ventas y reducción en costos, benéficos que trae la implementación de este sistema.
- La elaboración de bases de datos y el análisis de tendencias de consumo, gustos e inclinaciones de los clientes. Posibilitando la recolección y gestión de información estratégica que permita potenciar la toma de decisiones relacionadas con los clientes.
- La dimensión humana que es base de esta metodología, ya que posibilita la interconexión entre las partes y las personas de la organización, al igual que posibilita la toma de conciencia de la importancia del cliente en todos las etapas del producto
- Habilita la transición de la elaboración de productos y servicios a la satisfacción de necesidades a través de los productos.
- Permite hacer las cosas bien desde el comienzo, a partir del trabajo conjunto con los proveedores en las necesidades del cliente, que surge en toda la cadena de abastecimiento
- Posibilita la evaluación de los procesos, priorizando aquellos que generen mayor valor para el cliente.
- Al conocer realmente los requerimientos del cliente, la empresa disminuye costos en campañas innecesarias que no llegan al cliente, y redefine prácticas y procesos de marketing que no se enfocan hacia su mercado y clientes objetivos.
- Adecua la gestión rápida y efectiva de peticiones de servicios y productos por medio de herramientas como la Internet, los Call Centers y la automatización de la fuerza de ventas.
- Fortalece los canales de comunicación de las empresas con el cliente, creando lazos de confianza y seguridad en el intercambio de productos, servicios e información.

- Genera una situación competitiva ventajosa en relación con los competidores
- Detectar las mejores oportunidades, incorporar clientes, retenerlos a partir de un servicio de excelencia, y hacer crecer permanentemente la relación con ellos, con el fin de crear lealtad con el cliente y mejorar el negocio. (Pareja, 2014)

2.12. Errores en proyectos CRM

Según (Pérez, 2016), señala los cuatro errores más frecuentes en la implantación de estos sistemas:

a. ***No segmentar a sus clientes, ni diseñar estrategias y objetivos claros para estos:*** Esto sucede cuando una empresa pone en marcha un proyecto CRM sin definir la proposición de valor de sus clientes es decir, el conjunto de productos y servicios que se ofrecerán. Una condición indispensable para un programa de marketing relacional es la adecuada segmentación de clientes con objetivos claros de ventas y satisfacción, ya que los beneficios del CRM son tan cautivadores que se olvidan de previamente conocer a su segmento con los cuales tendrán una relación.

b. ***Que el CRM no refleje cambios en los nuevos perfiles a contratar:*** No se tiene en cuenta los cambios que deben haber en la cultura organizacional de la empresa, se pretende dar servicio al cliente y establecer una relación a largo plazo sin que los empleados tengan la mentalidad y las habilidades necesaria para ello, tal vez dichos empleados no cuenten con la capacidad de escuchar y el saber atender correctamente, los sistemas de compensación no están alineados con la consecución de determinados niveles de calidad y satisfacción de los clientes, y los programas de formación continúan anclados en los cursos tradicionales de venta agresiva.

c. ***Pensar que el CRM solo tiene valor tecnológico:*** Se tiende a caer en este error y pensar que es una herramienta tecnológicamente intensiva, y que la tecnología es el factor clave de su éxito. Es por ello que algunas empresas invierten y compran una solución CRM estándar que no se ajusta a sus verdaderas necesidades o crean sistemas de introducción de datos y clasificación de clientes enormemente complejos que desaniman a los empleados a utilizar el CRM y sacarle partido a sus ventajas, detrás del programa hay unas personas que van a utilizarlo, y hay que motivarles para que lo valoren como lo que es: una herramienta que les facilitará su trabajo. En algunos casos la realidad ha demostrado que

los objetivos del CRM pueden alcanzarse sin tener que invertir grandes sumas de dinero en tecnología.

d. ***Dar por hecho que el cliente siempre estará predispuesto:*** Muchas empresas intentan abrumar, acechar y acorralar a sus clientes, en vez de informarles, atraerles, convencerles y enamorarles; piensan que los clientes están deseando mantener una relación y, por tanto, dispuestos a hacer una parte del trabajo y a complicarse la vida. La predisposición de un cliente depende del tipo de empresa y de la clase de relaciones que se establecen entre ellos. En este caso no se debe confundir satisfacción con fidelidad, ya que diversos estudios han demostrado que la satisfacción no conlleva necesariamente a su fidelidad. Existe una diferencia entre un cliente “rehén” el cual es el que compra porque no tiene otra opción que hacerlo, con un cliente “leal” que compra porque está satisfecho a pesar de tener otras opciones. (Mata, 2012)



Figura 3. Errores de la implantación del CRM. Elaboración propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DESARROLLADA

3.1. Tipo de investigación

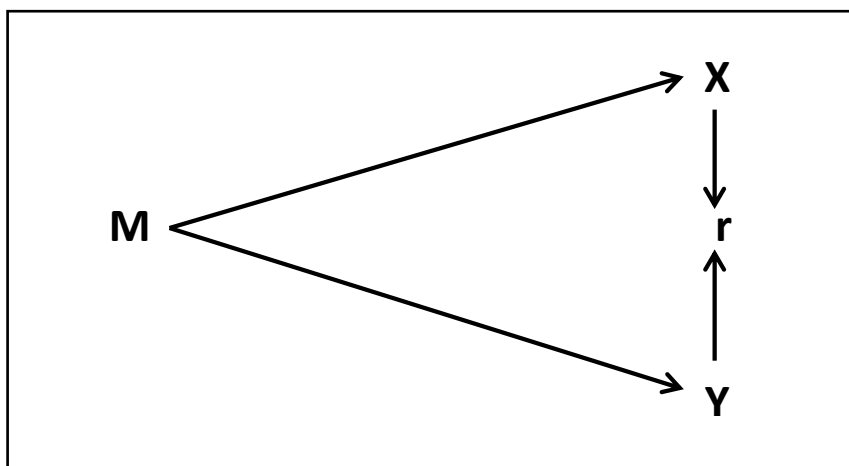
El tipo de investigación que se realizó fue descriptiva – explicativa.

Descriptiva: Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014)

Explicativa: Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014)

3.2. Diseño de la investigación

Se utilizó el diseño transeccional o transversal: Menciona Hernández, Fernandez y Baptista (2014) que este diseño recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, y correlacional-causal dado que se busca explicar la relación causa efecto entre el modelo CRM y la fidelización de los clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque, el cual tiene el siguiente esquema:



Dónde:

M: Clientes de hoteles y hostales de la región Lambayeque

X: Modelo de CRM

Y: Fidelización

r: relación

3.3. Contrastación de Hipótesis**3.3.1. Prueba de normalidad**

Tabla 1: *Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov de una muestra*

		Fidelización de los clientes
N		73
Parámetros normales ^{a,b}	Media	42,47
	Desviación típica	4,956
	Absoluta	,141
Diferencias más extremas	Positiva	,141
	Negativa	-,094
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,208
Sig. asintót. (bilateral)		,108

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Esta prueba sirve para determinar si los datos de la variable fidelización de los clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque, se distribuyen de acuerdo a la distribución teórica de la curva normal, con la finalidad de verificar el tipo de prueba a aplicar en el análisis de correlación, teniendo en cuenta si es paramétrica o no paramétrica.

H_1 : Los datos se distribuyen de acuerdo a una distribución normal.

H_0 : Los datos no se distribuyen de acuerdo a una distribución normal.

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si $p\text{-valor} > \alpha$, entonces se acepta la H_1 .

Como p-valor (Sig. Asintót. (Bilateral)) Es mayor en la variable al nivel de significación $\alpha = 0,05$, entonces se acepta la hipótesis 1.

Todos los resultados según las distintas pruebas usadas para su validación mostraron que los resultados se distribuyen de una forma normal por lo que se puede decir que sus valores son estadística y asintóticamente significativos, esto presenta los valores que debe tener una encuesta válida para ser usada en una investigación, como es debido en todas las investigaciones que fueron expuestas en los antecedentes.

3.4. Población y muestra

El número de población para este estudio se tomó en referencia a la base de datos de establecimientos de hospedaje del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la cual nos arrojó que en la región Lambayeque hay un total de 285 establecimientos entre hoteles y hostales de todas las categorías (GERCETUR, 2017), de las cuales se tomaron 20 hoteles y 8 hostales.

A su vez se presentan 750,926 pernoctantes entre hoteles y hostales en el departamento de Lambayeque en el 2016. (MINCETUR, 2017), para la presente investigación se realizó un promedio de todos los pernoctantes de hoteles y hostales en el año 2016, lo cual se traduce en una población de 62,577:

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
OFERTA												
Número de establecimiento	272	274	276	277	279	279	281	281	283	280	280	279
Número de habitaciones	5 436	5 430	5 457	5 470	5 514	5 489	5 520	5 485	5 523	5 446	5 467	5 514
Número de plazas-cama	8 527	8 524	8 556	8 542	8 621	8 575	8 636	8 545	8 569	8 420	8 434	8 465
INDICADORES												
TNOH en el mes(%)	28,59	32,76	27,78	27,67	27,27	28,33	30,36	30,49	30,43	33,65	30,81	24,63
TNOC en el mes(%)	23,43	26,48	22,71	21,92	22,10	22,93	25,42	25,10	24,61	28,66	25,56	20,60
Promedio de permanencia(días)	1,29	1,27	1,30	1,25	1,30	1,26	1,27	1,28	1,26	1,38	1,31	1,23
Nacionales(días)	1,27	1,27	1,27	1,24	1,27	1,24	1,26	1,25	1,23	1,35	1,29	1,21
Extranjeros(días)	1,91	1,36	1,97	1,44	1,89	1,81	1,60	1,81	1,76	1,92	1,71	1,59
Total de arribos en el mes	47 941	49 722	46 506	44 774	45 409	46 708	53 595	52 049	50 373	54 297	49 373	44 062
Nacionales	46 204	47 454	44 952	42 375	43 285	44 844	51 335	49 486	47 991	51 976	46 950	42 567
Extranjeros	1 737	2 268	1 554	2 399	2 124	1 864	2 260	2 563	2 382	2 321	2 423	1 495
Total pernoctaciones mes	61 933	63 200	60 226	56 175	59 059	58 989	68 061	66 478	63 266	74 811	64 679	54 049
Nacionales	58 619	60 126	57 172	52 720	55 047	55 606	64 447	61 833	59 076	70 364	60 531	51 678
Extranjeros	3 314	3 074	3 054	3 455	4 012	3 383	3 614	4 645	4 190	4 447	4 148	2 371
Total empleo en el mes	1 375	1 411	1 402	1 413	1 404	1 387	1 380	1 412	1 395	1 403	1 429	1 412
COBERTURA DE INFORMANTE												
En N° de establecimientos(%)	75,74	75,55	74,28	75,09	75,63	73,48	73,31	74,02	72,44	72,86	70,36	64,87
En N° de habitaciones(%)	84,36	84,42	82,37	83,95	84,46	81,16	82,66	83,61	82,58	82,59	81,09	75,97

Figura 4. Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje

Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA-Sistema de Información Estadística de Turismo (SET) y DIRCETUR.

Por lo tanto para hallar la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)(62,577)}{(0.06^2)(62,577-1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 382$$

Fórmula de la muestra ajustada:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde } n_o = p * (1 - p) * \left[\frac{Z \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)}{e} \right]^2$$

$$n=73$$

Dónde:

Z: Nivel de confianza.

p: Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado.

q: Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado.

N: Tamaño del universo.

e: Error de estimación máximo aceptado.

n: Tamaño de la muestra

d: error máximo de muestreo

Tabla 2. Lista de hoteles

HOTELES	CATEGORÍA (ESTRELLAS)
Hotel Paraíso	3
Los Portales	3
Gloria Plaza	3
Mar de Plata	3
Las Musas Hotel & Casino	3

Aristi Hotel y Turismo	3
Aura Hotel	3
Hoteles Costa del Sol	4
Hotel Muchiks	3
Hotel Mediterráneo	2
Hotel Gerens	2
Hotel América	3
Hotel Santa Rosa	3
Hotel Presidencial	2
Hotel Emperador	2
Hotel Central Chiclayo	3
Hotel Embajador	3
Hotel Ejecutivo	2
Hotel Esmeralda	2

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Lista de hostales

HOSTALES	CATEGORÍA (ESTRELLAS)
La Morada	1
Hostal El Príncipe	2
Hostal Briyos	2
Hostal Amigos	3
Hostal Julio César	3
Hostal Luna Muchik	2
Hostal Villa Santa	3
Hostal Alexya	2

Nota. Fuente: Elaboración propia

3.5. Recopilación de la información

3.4.1. Fuente secundaria

Para el presente estudio la principal fuente secundaria fueron los documentos validados encontrados mediante búsqueda por internet. De dicha fuente está basada la información de antecedentes, marco teórico, población y muestra.

3.4.2. Técnica de recopilación

Se usó en este estudio dos encuestas; la primera se aplicó a los gerentes de los hoteles y hostales para conocer la percepción que tienen del modelo en estudio; y la segunda se aplicó a los clientes con el propósito de obtener información directa sobre fidelización.

3.6. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Modelo CRM	Es la estrategia dirigida a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios con los clientes basados en relaciones.	Se refiere al uso de aplicaciones concretas de software o base de datos para gestionar la información de los clientes.	Relacionar	<ul style="list-style-type: none"> • Vía correo. • Vía Redes sociales • Vía teléfono. • Vía Skype 	Cuestionario
			Registros	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos en Excel. • Softwares. • Nube de google. 	Cuestionario
Fidelización de clientes	Es la necesidad de orientar la actividad de marketing de la empresa hacia el logro de la satisfacción a largo plazo de los cliente como medio para obtener lealtad y asegurar ventaja competitiva	Se refiere al planteamiento de objetivos y uso de estrategias mediante los servicios que una empresa brinde para lograr el retorno consecutivo de los clientes.	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Atención amable y personalizada. • Ambientes aseados. • Instalaciones y equipos modernos. • Servicios adicionales. 	Cuestionario
			Retención	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos. • Promociones. • Paquetes de servicio. • Constante modernización. • Brindar información adicional. • Aceptar sugerencias. 	Cuestionario

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Describir el modelo CRM desde la percepción de los gerentes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque.

4.1.1. Modelo CRM: Relacionar (Hoteles)

Tabla 4: *Dimensión: Modelo CRM - Relacionar*

	SI (%)	NO (%)
1. Su hotel está llevando a cabo alguna iniciativa de CRM	65.0	35.0
2. Tiene un área encargada del CRM	70.0	30.0
3. Comparte información personalizada de cada cliente con sus empleados	80.0	20.0
4. Cuenta con un medio de comunicación interactivo con sus clientes	90.0	10.0
5. Utiliza medios como teléfono, correo, redes sociales, entre otros	95.0	5.0
6. Utiliza un protocolo de atención al cliente	100.0	0.0
Promedio	83.3	16.6

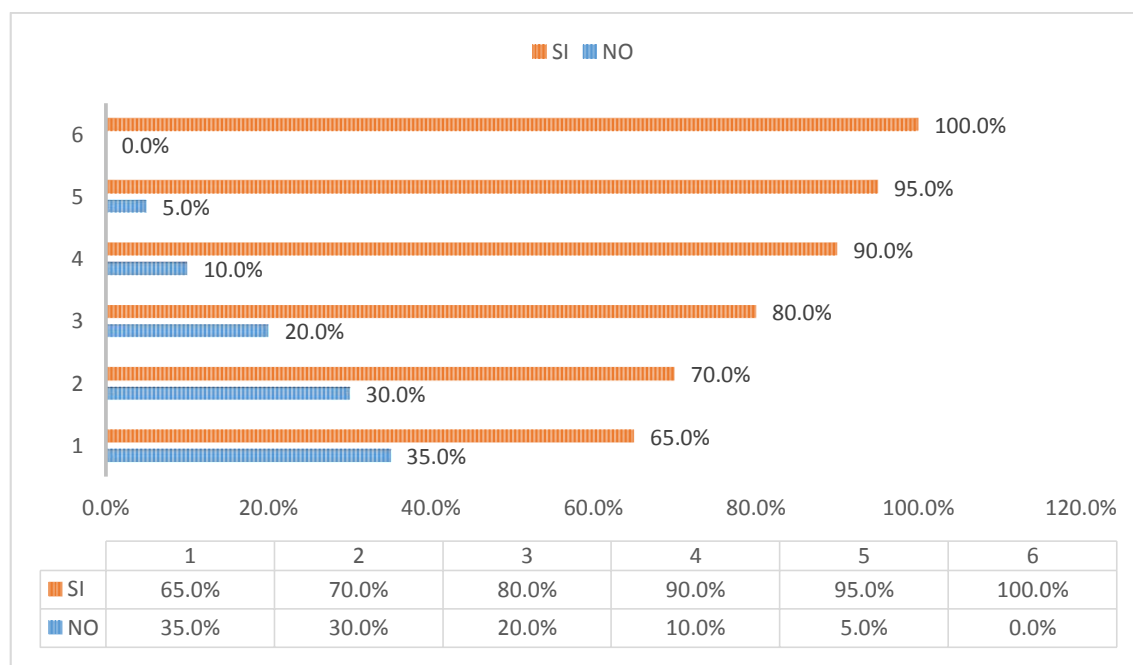


Figura 5. *Modelo CRM – Dimensión Relacionar*

Según se puede observar en la tabla 4 y en la figura 5, en mención a la relación del CRM, se puede evidenciar que el 65% de los encuestados manifiesta que en sus hoteles se está llevando la iniciativa de incorporar un sistema de Customer Relationship Management para

poder registrar eficientemente los datos de sus clientes, por otro lado el 70% manifiestan que tienen un área encargada para realizar la labor de CRM, asimismo el 80% indica que el departamento encargado de CRM comparte información personalizada a sus empleados sobre cada cliente registrado, además el 90% de los hoteles cuentan con un medio de comunicación para interactuar con sus clientes, entre los más usados está el correo, las redes sociales y a vía telefónica en un 95%, y finalmente todos los hoteles materia de encuesta indican que se cuenta con un protocolo de atención al cliente.

4.1.2. Modelo CRM: Registrar (Hoteles)

Tabla 5: *Dimensión: Modelo CRM - Registrar*

	SI (%)	NO (%)
1. Cuenta con un software de registro de datos de los clientes.	45.0	55.0
2. Cuenta con una base de datos de gustos y preferencias de sus clientes.	55.0	45.0
3. La base de datos de gustos y preferencias permite dar respuesta rápida a las necesidades de los clientes.	50.0	50.0
4. Todas las áreas del hotel comparten información a través de un sistema integrado.	45.0	55.0
5. Cuenta con personal técnico adecuado para consolidar toda la información sobre clientes en una base de datos centralizada y actualizada.	60.0	40.0
Promedio	51.0	49.0

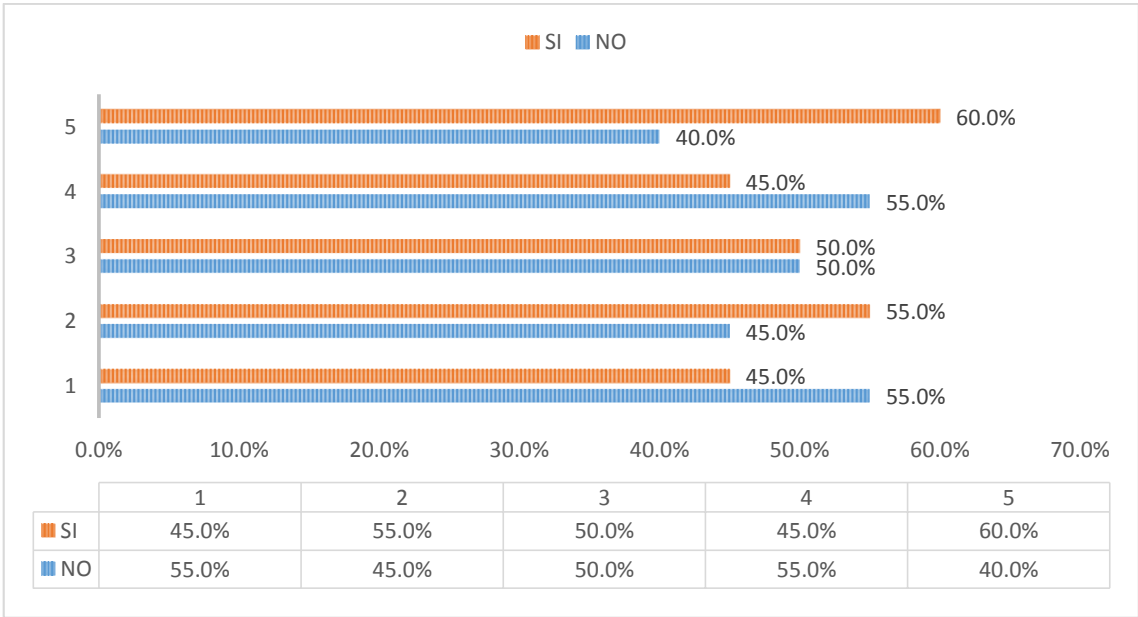


Figura 6. *Modelo CRM – Dimensión Registrar*

Según se describe en la tabla 5 y la figura 6, acerca de la forma de registrar, menciona que solo el 45% cuenta con un software de registro de datos de los clientes, así también el 55% de los hoteles cuenta con una base de datos de gustos y preferencias de sus clientes, además el 50% indican que la base de datos está en base a los gustos preferencias de los clientes para obtener respuestas rápidas, también se indica que los hoteles que comparten información con todas las áreas a través de sistema integrado es solo el 45% de los hoteles, mientras que el 60% cuenta con personal técnico adecuado para consolidar toda la información registrada y actualizada.

4.1.3. Fidelización de los clientes: Satisfacción (Hoteles)

Tabla 6: *Dimensión: Fidelización de los clientes – Satisfacción*

	SI (%)	NO (%)
1. Ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes.	95.0	5.0
2. Cuenta con objetivos claros que permitan la fidelización.	70.0	30.0
3. Realiza procesos para conocer las necesidades de los clientes.	55.0	45.0
4. Brinda información sobre paquetes y promociones como servicio post-venta.	70.0	30.0
5. Gestionar la relación con los clientes ha mejorado su nivel de confianza.	95.0	5.0
6. Gestionar la relación con los clientes ha mejora el nivel de fidelización.	85.0	15.0
Promedio	78.3	21.6

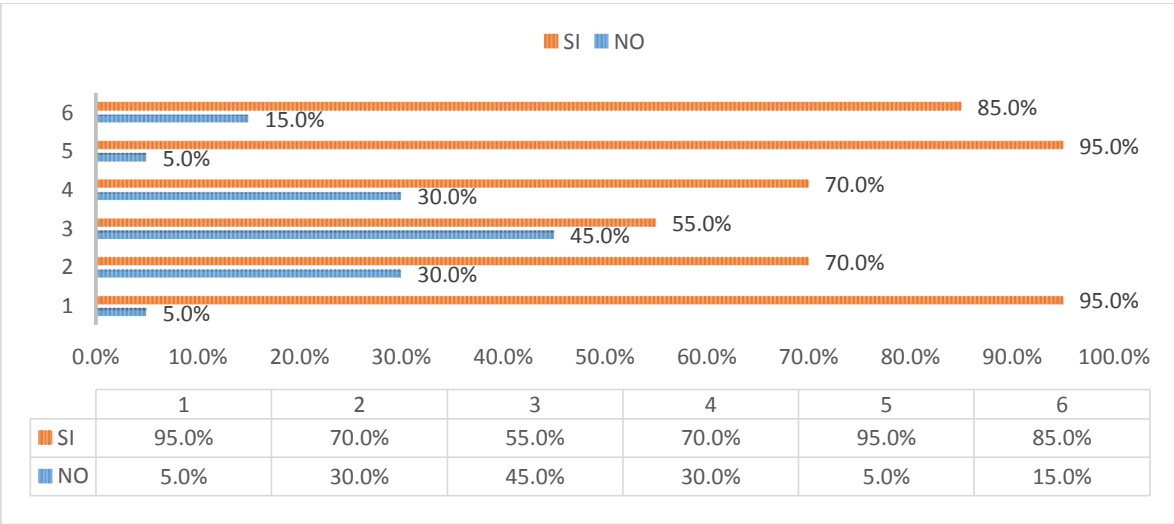


Figura 7. *Fidelización de los clientes – Satisfacción*

Según la tabla 6 y la figura 7, acerca de la fidelización de clientes y su satisfacción, menciona el 95% de los hoteles que ofrecen productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes, el 70% cuenta con objetivos claros que permitan la fidelización, un 55% menciona que realiza procesos para conocer las necesidades de los clientes, el 70% de los hoteles encuestados manifiestan que brindan información sobre paquetes y promociones hacia los clientes, el 95% considera que gestionar la relación con los clientes le ayudaría a mejorar su nivel de confianza en su hotel, y finalmente el 85% considera que gestionar la relación con los clientes ayudaría a fidelizarlos.

4.1.4. Fidelización de los clientes: Retención (Hoteles)

Tabla 7: *Dimensión: Fidelización de los clientes – Retención*

	SI (%)	NO (%)
1. Los empleados logran reconocer nuevas necesidades en los clientes.	85.0	15.0
2. Los empleados son recompensados por reconocer nuevas necesidades de los clientes.	45.0	55.0
3. Supervisan y analizan el nivel de compromiso para lograr fidelización.	60.0	40.0
4. Realizan encuestas a los clientes para medir su satisfacción.	45.0	55.0
5. Permiten que los clientes hagan sugerencias.	100.0	0.0
Promedio	67.0	33.0

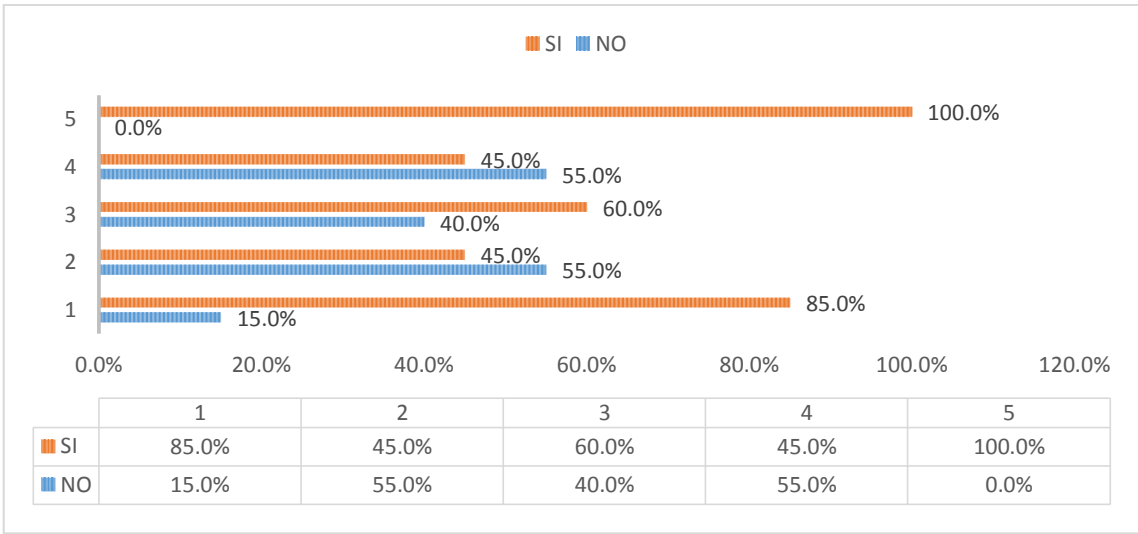


Figura 8. *Fidelización de los clientes – Retención*

Según la tabla 7 y la figura 8, acerca de la fidelización de los clientes en relación a su retención, un 85% de los empleados logra reconocer nuevas necesidades en los clientes, solo el 45% de los hoteles recompensa sus empleados por reconocer estas nuevas necesidades, un 60% supervisa y analiza el nivel de compromiso de los empleados para fidelizar a los clientes, solo un 45% de los hoteles ofrece una encuesta para medir el grado de satisfacción de los clientes, sin embargo, el 100% de los hoteles permiten que los clientes realicen sugerencias.

4.1.5. Modelo CRM: Relacionar (Hostales)

Tabla 8: *Dimensión: Modelo CRM Hostales - Relacionar*

	SI (%)	NO (%)
1. Su hostel está llevando a cabo alguna iniciativa de CRM	62.5	37.5
2. Tiene un área encargada del CRM.	50.0	50.0
3. Comparte información personalizada de cada cliente con sus empleados	75.0	25.0
4. Cuenta con un medio de comunicación interactivo con sus clientes.	62.5	37.5
5. Utiliza medios como teléfono, correo, redes sociales, entre otros	75.0	25.0
6. Utiliza un protocolo de atención al cliente.	75.0	25.0
Promedio	66.6	33.3

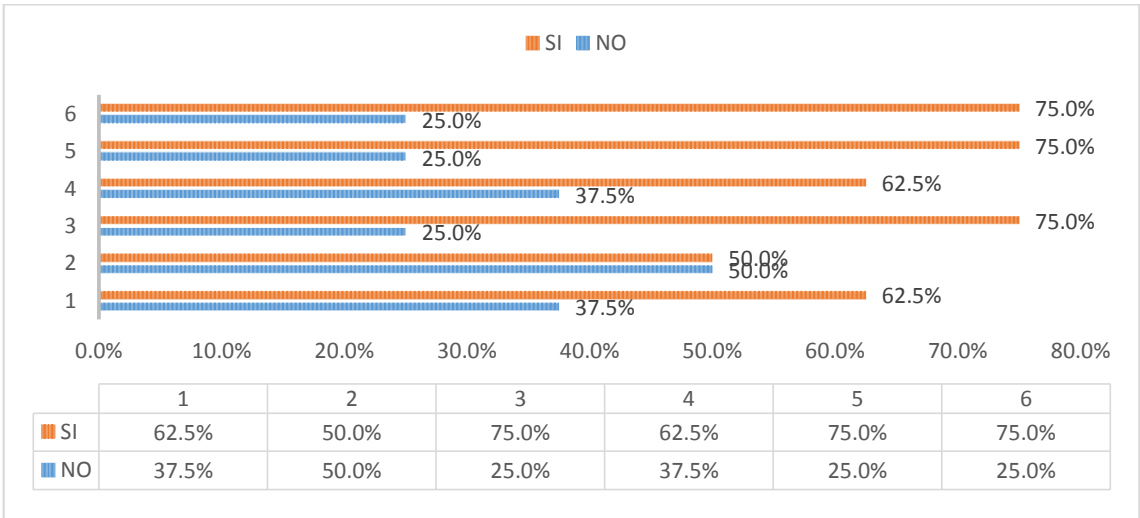


Figura 9. Modelo CRM – Dimensión Relacionar

Según se puede observar en la tabla 8 y en la figura 9, se puede evidenciar que el 62.5% de los gerentes o representantes encuestados manifiesta que en sus hostales se está llevando a cabo alguna iniciativa CRM, por otro lado el 50% manifiestan que tienen un área encargada para realizar la labor de CRM, asimismo el 75% comparte información personalizada a sus empleados sobre cada cliente registrado , también el 62.5% de los hostales cuentan con un medio de comunicación para interactuar con sus clientes, el 75% manifiesta que entre los más usados está el correo, las redes sociales y a vía telefónica y finalmente un 75% de todos los hostales materia de encuesta indican que se cuenta con un protocolo de atención al cliente.

4.1.6. Modelo CRM: Registrar (Hostales)

Tabla 9: *Dimensión: Modelo CRM Hostales- Relacionar*

	SI (%)	NO (%)
1. Cuenta con un software de registro de datos de los clientes.	12.5	87.5
2. Cuenta con una base de datos de gustos y preferencias de sus clientes.	12.5	87.5
3. La base de datos de gustos y preferencias permite dar respuesta rápida a las necesidades de los clientes.	50.0	50.0
4. Todas las áreas del hotel comparten información a través de un sistema integrado.	37.5	62.5
5. Cuenta con personal técnico adecuado para consolidar toda la información sobre clientes en una base de datos centralizada y actualizada.	25.0	75.0
Promedio	27.5	72.5

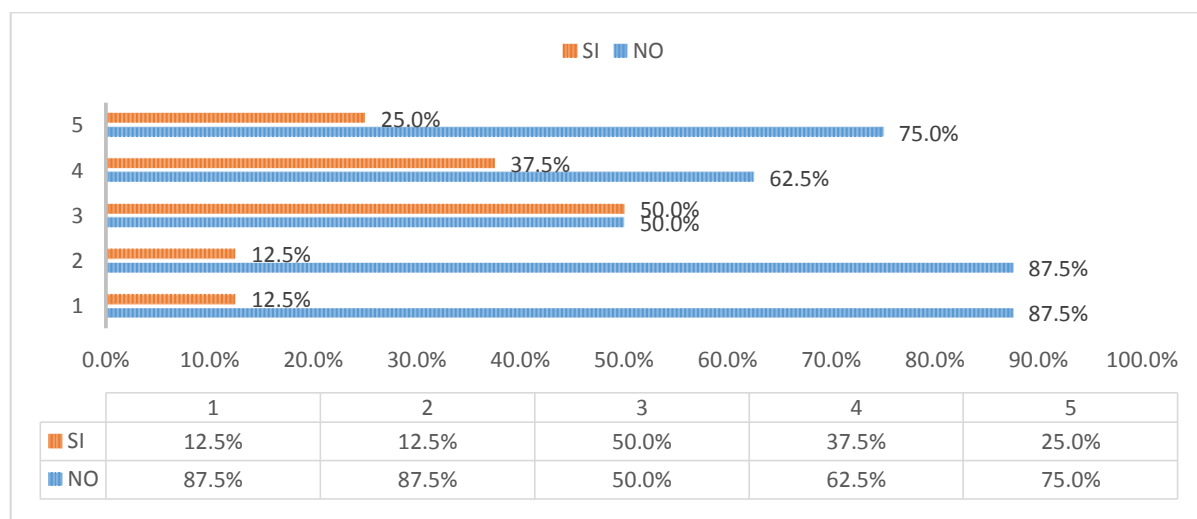


Figura 10. *Modelo CRM – Dimensión Registrar*

Según se describe en la tabla 9 y la figura 10, acerca de la forma de registrar, menciona que apenas el 12.5% de los hostales cuenta con un software de registro de datos de los clientes, así también el 12.5% de los hostales encuestados cuenta con una base de datos de gustos y preferencias de sus clientes, además el 50% indican que dicha base de datos les ayuda a obtener respuestas rápidas, también se indica que los hostales que comparten información con todas las áreas a través de sistema integrado es solo el 37.5%, mientras que solo el 25% cuenta con personal técnico adecuado para consolidar toda la información registrada y actualizada.

4.1.7. Fidelización de los clientes: Satisfacción (Hostales)

Tabla 10: *Dimensión: Fidelización de los clientes – Satisfacción (Hostales)*

	SI (%)	NO (%)
1. Ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes	75.0	25.0
2. Cuenta con objetivos claros que permitan la fidelización	25.0	75.0
3. Realiza procesos para conocer las necesidades de los clientes	75.0	25.0
4. Brinda información sobre paquetes y promociones como servicio post-venta	50.0	50.0
5. Gestionar la relación con los clientes ha mejorado su nivel de confianza	75.0	25.0
6. Gestionar la relación con los clientes ha mejora el nivel de fidelización	62.5	37.5
Promedio	60.4	39.6

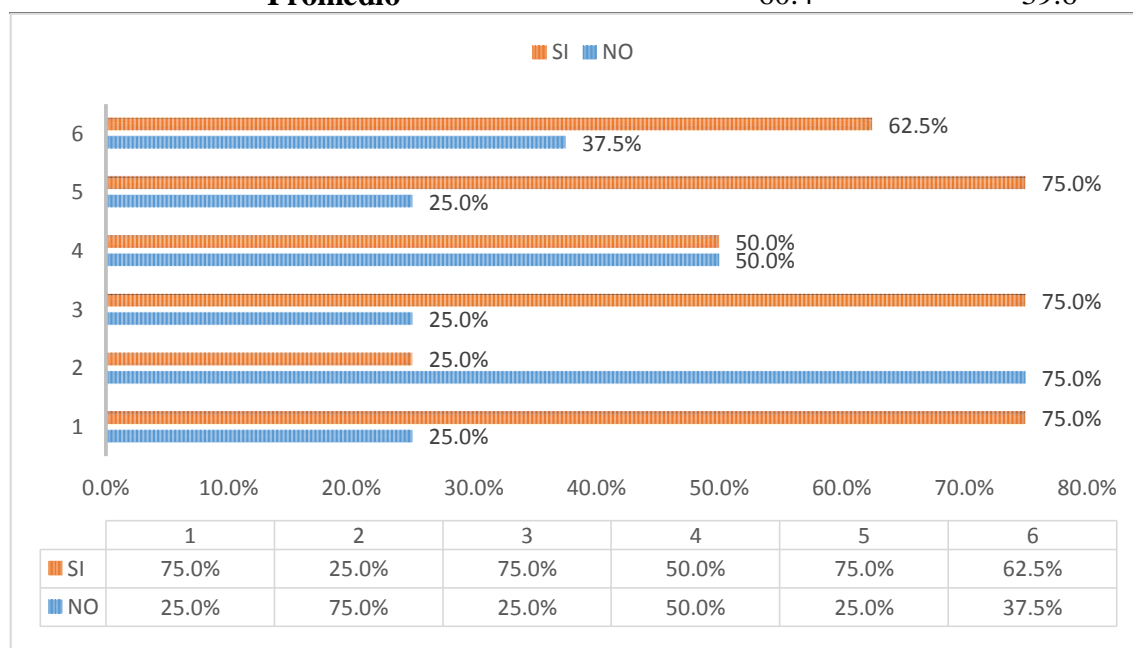


Figura 11. *Fidelización de los clientes – Satisfacción*

Según la tabla 10 y la figura 11, acerca de la fidelización de clientes y su satisfacción, menciona el 75% de los hostales ofrecen productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes, el 25% cuenta con objetivos claros que permitan la fidelización, un 75% menciona que realiza procesos para conocer las necesidades de los clientes, el 50% de los hostales encuestados manifiestan que brindan información sobre paquetes y promociones hacia los clientes, el 75% considera que gestionar la relación con los clientes mejoraría el nivel de confianza en su hostel, y finalmente el 62.5% considera que gestionar la relación con los clientes tendría por finalidad fidelizarlos.

4.1.8. Fidelización de los clientes: Retención (Hostales)

Tabla 11: *Dimensión: Fidelización de los clientes – Retención (Hostales)*

	SI (%)	NO (%)
1. Los empleados logran reconocer nuevas necesidades en los clientes.	87.5	12.5
2. Los empleados son recompensados por reconocer nuevas necesidades de los clientes.	62.5	37.5
3. Supervisan y analizan el nivel de compromiso para lograr fidelización.	62.5	37.5
4. Realizan encuestas a los clientes para medir su satisfacción.	50.0	50.0
5. Permiten que los clientes hagan sugerencias.	87.5	12.5
Promedio	70.0	30.0

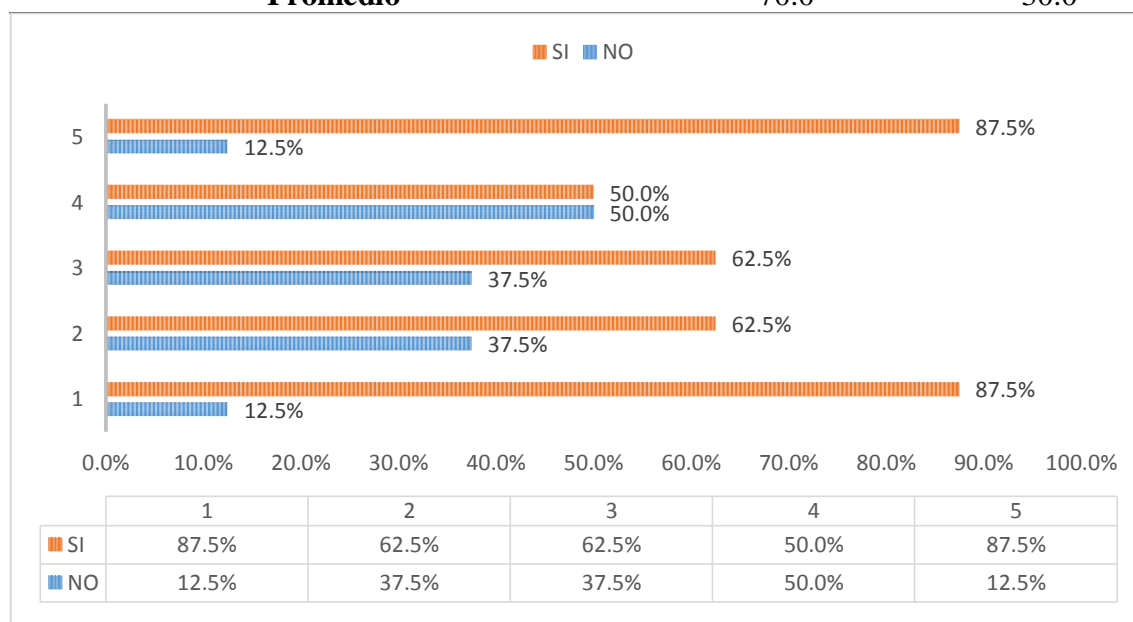


Figura 12. *Fidelización de los clientes – Retención*

Según la tabla 11 y la figura 12, acerca de la fidelización de los clientes en relación a su retención, un 87.5% de los empleados logra reconocer nuevas necesidades en los clientes hospedados, el 62.5% de los hostales recompensa sus empleados por reconocer estas nuevas necesidades, así también, el 62.5% supervisa y analiza el nivel de compromiso de los empleados para fidelizar a los clientes, el 50% de los hostales ofrece una encuesta para medir el grado de satisfacción de los clientes, pero, el 87.5% de los hostales permiten que los clientes realicen sugerencias.

4.2. Explicar el modelo Customer Relationship Management (CRM) desde la percepción de fidelización de los clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque.

4.2.1. Relacionar

Tabla 12: *Clientes - Modelo CRM - Relacionar*

	De acuerdo (%)	Desacuerdo (%)
1. El hotel/hostal me ofrece productos y servicios que se adaptan a lo que requiero.	40.1	59.9
2. Considero que el hotel/hostal se esfuerza por descubrir las necesidades de los clientes.	43.5	56.5
3. El hotel/hostal me informa acerca de sus actividades y promociones.	50.2	49.8
4. Siente que el hotel/hostal se preocupa porque usted esté satisfecho.	49.3	50.7
5. El hotel/hostal me proporciona información que me permite interactuar adecuadamente.	45.1	54.9
6. Atienden con eficiencia mis dudas, observaciones o dificultades.	40.9	59.1
7. El personal cuenta con profesionalismo.	42.4	57.6
8. Percibe un ambiente de armonía y motivación entre los colaboradores del hotel/hostal.	43.2	56.8
9. Existe adecuada comunicación de parte de los colaboradores del hotel/hostal hacia usted.	50.1	49.9
Promedio	44.98	55.02

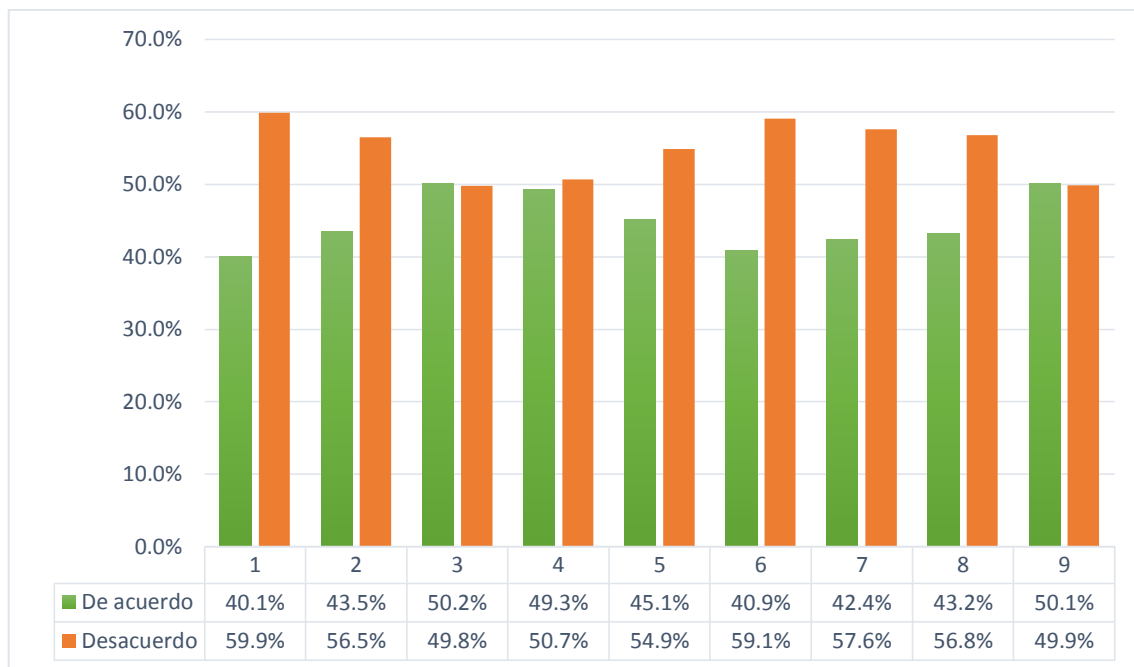


Figura 13. Modelo CRM – Dimensión Relacionar

Según la tabla 12 y la figura 13, acerca del modelo de Customer Relationship Management, el 40.1 % de los clientes indican que el hotel u hostel donde se alojan les ofrecen productos y servicios que se adaptan a sus requerimientos, el 43.5% consideran que el lugar donde se hospedan se esfuerza por descubrir sus necesidades, un 50.2% menciona que el hotel u hostel que se hospedan les informan acerca de sus actividades y promociones, el 49.3% afirma que existe preocupación por parte del hotel/hostal por su satisfacción, un 45.1% afirma que el hotel u hostel le brinda información que le permita interactuar adecuadamente, el 40.9% menciona que el hotel/hostal atiende con eficiencia las dudas que tenga, solo el 42.4% piensa que el personal cuenta con el profesionalismo para sus labores, sobre el ambiente en el lugar de alojamiento, solo el 43.2% percibe un ambiente de armonía entre los colaboradores, y finalmente el 50.1% manifiesta que existe una adecuada comunicación por parte del hotel u hostel hacia los residentes.

4.2.2. Registro

Tabla 13: *Clientes - Modelo CRM - Registro*

	De acuerdo (%)	Desacuerdo (%)
1. Existe coordinación entre las áreas del hotel/hostal para satisfacer mis requerimientos.	43.2	56.8
2. Considera que el hotel/hostal atiende sus pedidos de acuerdo a lo que usted requiere.	45.3	54.7
3. Puedo realizar una reservación en el hotel/hostal de manera rápida.	50.0	50.0
4. No necesito registrar mis datos completos en cada visita.	42.5	57.5
5. Existe coherencia entre lo que solicito y lo que se me brinda.	45.1	54.9
6. El hotel/hostal hace uso de tecnologías de información adecuadas.	30.5	69.5
7. La información como cliente está disponible y completa para futuros retornos.	37.0	63.0
8. El hotel/hostal se preocupa por actualizar mis datos en su base.	41.0	59.0
9. Los sistemas de información está integrados en el hotel/hostal de modo que me reconocen con mayor facilidad.	35.6	64.4
10. El hotel/hostal posee un adecuado sistema de comunicación.	40.0	60.0
Promedio	40.62	59.38

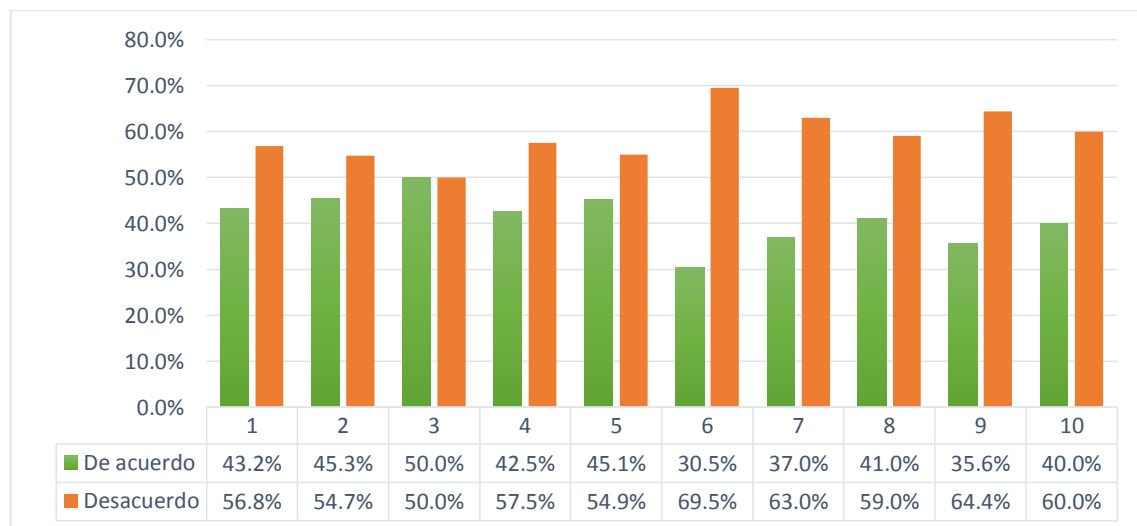


Figura 14. *Modelo CRM – Dimensión Registro*

Según la tabla 13 y figura 14, acerca del registro en lo concerniente al CRM, el 43.2% menciona que existe coordinación entre las áreas del hotel/hostal para la satisfacción de sus requerimientos, un 45.3% considera que el hotel/hostal atiende sus pedidos de acuerdo a lo que el cliente requiere, asimismo solo el 50% manifiesta que pueden realizar una reservación en el hotel u hostal de manera rápida, solo el 42.5% manifiesta que ya no necesitaría registrar sus datos en cada visita, mientras que un mayor porcentaje de 57.5% afirma que en cada visita necesita volver a registrar sus datos, un 45.1% indica que existe coherencia entre lo solicitado y lo que el hotel/hostal les brinda, un 30.5% manifiesta que el hotel/hostal hace uso de las TIC de forma adecuada, mientras que solo el 37% expresa que su información como cliente se encuentra completa y disponible para futuros retornos, un 41% observa un interés por parte del hotel/hostal por actualizar sus datos, el 35.6% indican que los sistemas de información del hotel u hostal están integrados de manera que puedan reconocer al cliente y finalmente el 40% cree que el hotel u hostal en el cual se alojan posee un adecuado sistema de información.

4.2.3. Satisfacción

Tabla 14: *Clientes - Fidelización de los clientes – Satisfacción*

	De acuerdo (%)	Desacuerdo (%)
1. Considero adecuada la relación precio-calidad que tiene el hotel/hostal.	45.2	54.8
2. El trato recibido en el hotel/hostal cubre mis expectativas.	42.3	57.7
3. Me encuentro satisfecho con la relación personal que puede mantener con los empleados.	44.2	55.8
4. Estoy contento con el servicio que me ofrece el hotel/hostal.	43.8	56.2
5. Estoy satisfecho de haberme hospedado en el hotel/hostal.	40.0	60.0
6. Será difícil sentirme más satisfecho con otro hotel/hostal.	35.0	65.0
7. El personal del hotel/hostal es amable en su trato.	50.0	50.0
8. Me siento beneficiado de la relación que mantengo con el hotel/hostal.	46.6	53.4
Promedio	43.39	56.61

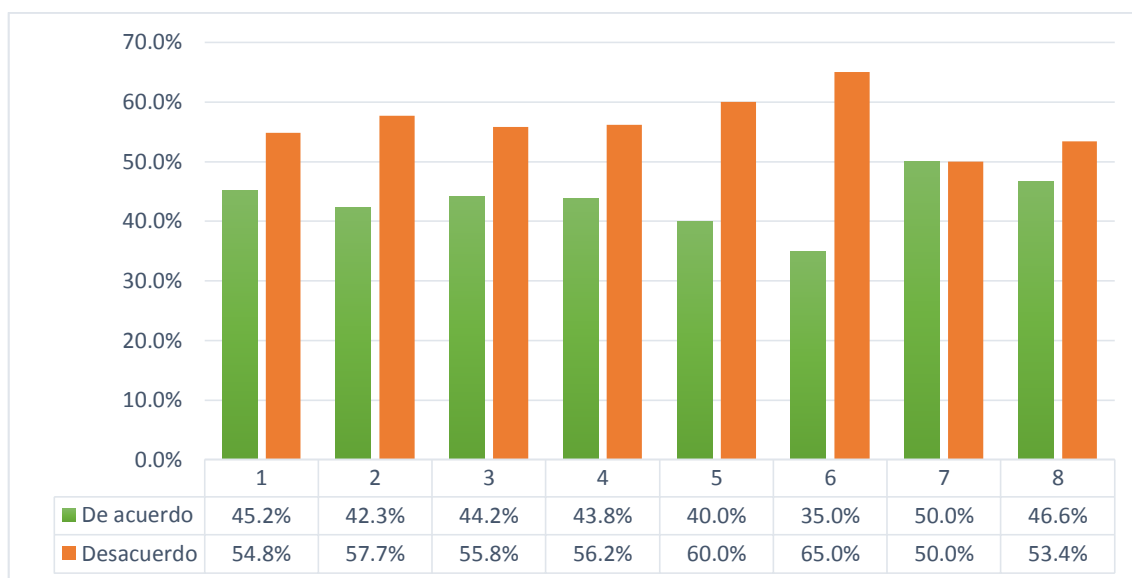


Figura 15. Fidelización de los clientes – Dimensión: Satisfacción

Según la tabla 14 y la figura 15, en relación a la fidelización de los clientes, referente a la satisfacción, menciona el 45.2% de los clientes que consideran adecuada la relación precio- calidad que tiene el hotel/hostal, solo el 42.3% indican que el trato el hotel/hostal cubre sus expectativas, un 44.2% se encuentran satisfecho con la relación personal que mantener con los empleados del hotel u hostal, solo el 43.8% manifiestan estar contento con el servicio ofrecido por el hotel/hostal, el 40.0% manifiesta sentirse satisfecho como haberse hospedado en el hotel u hostal, solo el 35% de los clientes manifiestan que será difícil sentirse igual de satisfecho en otro hotel u hostal, el 50% del personal del hotel/hostal es amable en su trato, finalmente el 46.6% afirma sentirse beneficiado de la relación mantenida con el hotel u hostal en el cual se han alojado.

4.2.4. Retención

Tabla 15: Clientes - Fidelización de los clientes – Retención

	De acuerdo (%)	Desacuerdo (%)
1. Siento que el hotel/hostal cuenta con buen infraestructura para atender eficientemente los requerimientos que solicite	46.5	53.5
2. Los ofrecimientos del hotel/hostal son atractivos y creíbles	42.5	57.5
3. El hotel/hostal tiene una vasta experiencia y puede atender mis requerimientos	42.4	57.6

4. Confío plenamente en el hotel/hostal	34.2	65.8
5. En un próximo viaje retornaré el mismo hotel/hostal	46.6	53.4
6. Recomendaré a mis amigos y familiares el contratar los servicios del hotel/hostal	40.6	59.4
7. Aunque no conozca a alguna persona, recomendaría el hotel/hostal si me piden consejo	43.1	56.9
8. Continuaría en el hotel/hostal aunque elevarán el precio de sus servicios, siempre que vaya acorde con la calidad del mismo	42.4	57.6
9. El hotel/hostal debería hacer algo realmente mal para cesar mi estancia	39.7	60.3
10. A pesar de que estoy utilizando los servicios del hotel/hostal, si otro me ofrece mejores condiciones cambiaría	54.7	45.3
Promedio	43.27	56.73

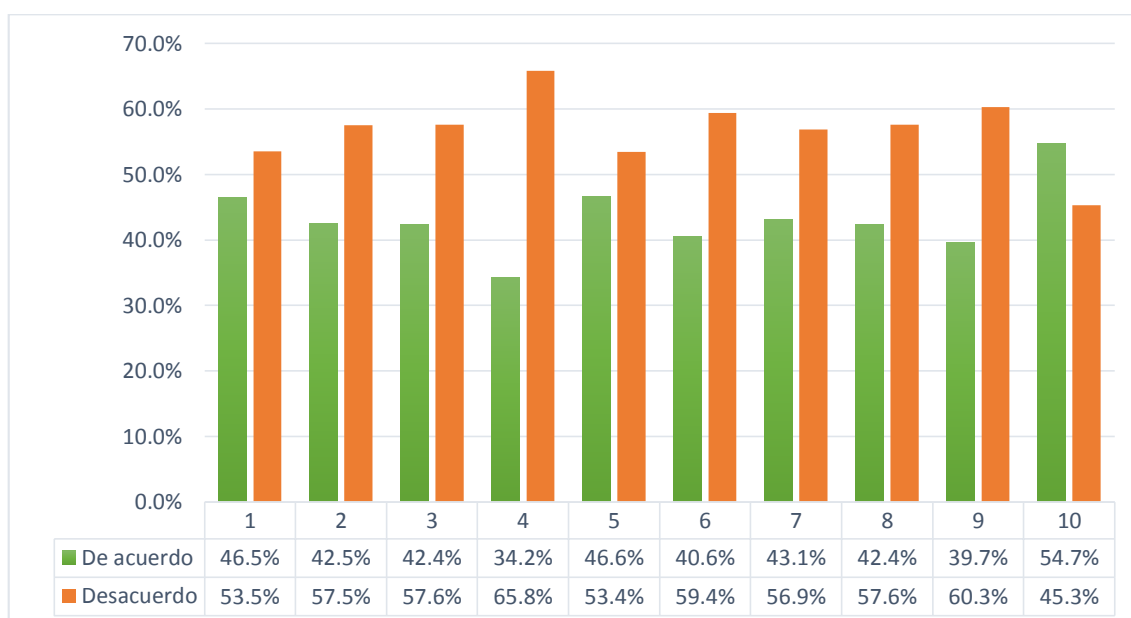


Figura 16. Fidelización de los clientes – Dimensión: Retención

Según la tabla 15 y la figura 16, en función a la retención, el 46.5% de los clientes indican que el hotel u hostel cuenta con una buena infraestructura para atender eficientemente los requerimientos que se solicite, un 42.5% menciona que los ofrecimientos del hotel/hostal son creíbles y atractivos, un 42.4% indica que el hotel/hostal tiene una vasta experiencia y

pueden atender sus requerimientos, asimismo, solo el 34.2% confía plenamente en el hotel/hostal el cual se alojan, un 46.6% indican que en un próximo viaje se hospedarán en el mismo hotel/hostal y a su vez el 40.6% le recomendará a sus amigos, igualmente el 43.1% manifiestan que si un desconocido le pide sugerir un hotel/hostal, ellos recomendarían el hotel u hostal el cual se alojan, sobre la continuidad de seguir en el hotel/hostal si este subiera de precio, indica el 42.4% que continuarían en ese hotel/hostal con la condición que el precio vaya acorde con la calidad que ofrecen, solo el 39.7% menciona que cesaría su estancia si el hotel/hostal realizaran algo malo y finalmente el 54.7% expresa que cambiarían de hotel u hostal, si este le ofrece mejores servicios.

4.3. Determinar la relación entre el CRM y la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque.

4.3.1. Coeficiente de correlación de Pearson

Este análisis se utilizó con la finalidad de probar la hipótesis de investigación, la cual plantea la existencia de asociación o correlación entre las variables en estudio. Esta prueba estadística se realizó con la técnica de correlación de Pearson ya que los datos se distribuyen normalmente, siendo está una prueba paramétrica que evalúa la interdependencia de variables cuantitativas.

Tabla 16: *Prueba correlativa de Pearson*

Prueba correlativa de Pearson

		Modelo CRM (gerentes)	Fidelización de los clientes (gerentes)
Modelo CRM (clientes)	Correlación de Pearson	1	,883**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	28	28
Fidelización de clientes (clientes)	Correlación de Pearson	,883**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	73	73

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

La tabla 16 nos presenta la correlación (grado de asociación) existente entre las dos variables en estudio, medida a través del coeficiente de correlación de Pearson, siendo este valor 0,883** significativo en el nivel 0,01. Como se observa el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula que establece la no existencia de relación entre variables.

Existen suficientes evidencias estadísticas al 5% de significación para afirmar que entre el modelo CRM y la fidelización de clientes existe una correlación altamente significativa.

4.3.1. Diagrama de dispersión de puntos

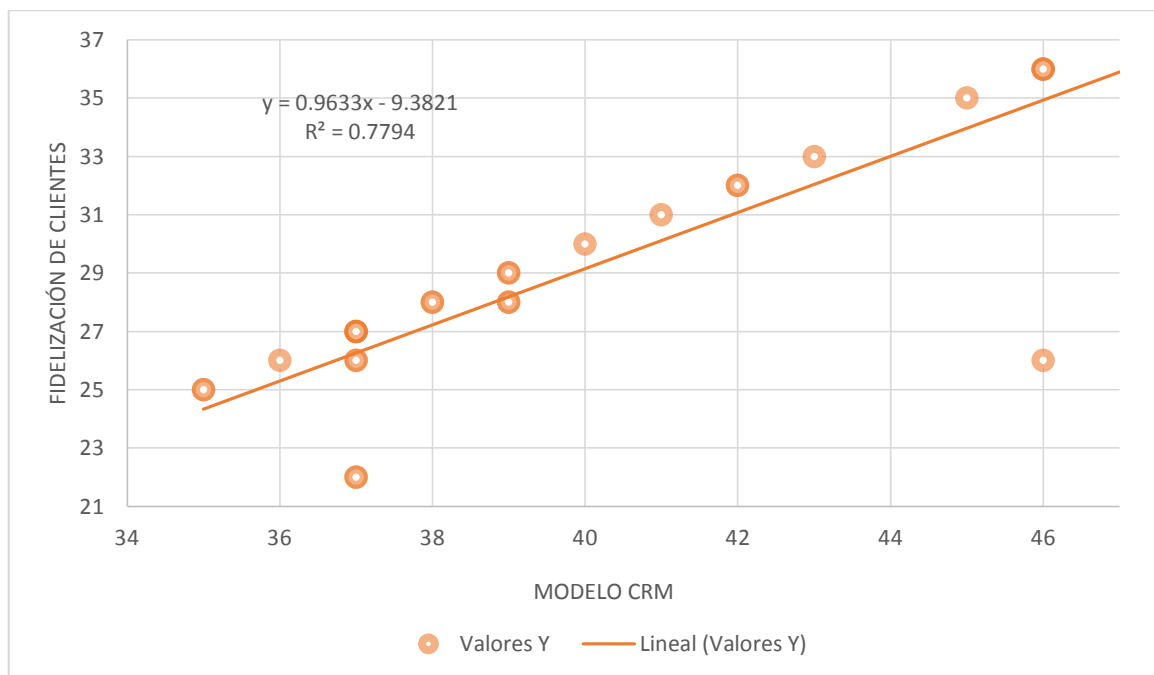


Figura 17. Dispersión de puntos

En la figura 17, con la finalidad de observar el modelo que más se ajusta a la relación y dependencia entre las variables Modelo CRM y fidelización de los clientes, se presenta el gráfico de dispersión de puntos, el cual nos confirma de que existen evidencias de que entre estas dos variables, existe una correlación o asociación significativa positiva; es decir a medida que los valores del modelo CRM se incrementan, los puntajes de la variable fidelización de los clientes también aumentan.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta muestran que en la variable modelo CRM los hoteles en un 83% de promedio si aplican algún método o tipo de aplicativo (tecnológico o capital humano) mientras que solo 16,6% aplica algo muy pocamente relacionado con este modelo, esto se relaciona con Garrido Moreno (2008) quién dice que el marketing relacional se presenta como origen y antecedente del CRM, ya que defiende el establecimiento de relaciones de valor con clientes como base para la construcción de una ventaja competitiva sostenible, es decir, como consecuencia de la transformación del entorno que ha tenido lugar en recientes periodos, se ha producido un cambio de paradigma en marketing, evolucionando la disciplina hacia un enfoque relacional, ya que se observa que las empresas, para seguir siendo competitivas, deben mejorar y ampliar de manera continua el valor añadido que ofrecen a sus clientes, lo que se consigue mediante el establecimiento de relaciones personalizadas con los mismos. Sin embargo al momento de la respuesta sobre la aplicación explícita de un software en cada hotel, la respuesta varía abruptamente a un 51% versus un 49% de aplicación.

Respecto a la fidelización de los clientes muestra que un 78.3% de los hoteles encuestados manifiesta ofrecer productos diferenciados de sus competidores, mientras que un 21,6% solo ofrece servicios simples que pueden confundirse con cualquier otro hotel, esto representa uno de los puntos más importantes de teoría del CRM en la fidelización puesto que si existe una aplicación para tratar de fidelizar al cliente como lo dijo Agüero (2014) en el análisis de los competidores de la clínica de Podología de Santander donde se analizó a los competidores, lo puntos fuertes y débiles, así como el plan de marketing llevado a cabo para conseguir una firme y solvente estrategia de captación y fidelización de clientes, para construir puentes comunicativos entre los clientes y la empresa, pero sobretudo un buen servicio firme con el público objetivo.

La retención de los clientes es uno de los objetivos en el 67% de los hoteles encuestados, mientras que es una prioridad menor en el 33% ello explica que los hoteles deberían tener programas tipo calidad para evaluar la satisfacción y tomar decisiones en estrategias de retención eso está relacionado con la investigación de Criado, Cantallops y González (2014) la cual llevo a concluir que el éxito del CRM radica en su estructuración, observando 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”, donde 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.

Los servicios brindados por los hoteles en la perspectiva de los clientes mostro que solo un 44.98% considera que los hoteles le ofrecen productos o servicios adicionales para una mejora en su estadía así como un posible regreso, tal cual es mostrado en la investigación realizada por Guzmán (2013), donde se concluyó que las estrategias de calidad de servicio influyen en la fidelización de los clientes, 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.

La fidelización de los clientes sentidas por ellos mismos muestra que solo un 43.39% de los clientes siente una satisfacción hacia los hoteles que ha visitado sin embargo, un 56.61% no lo siente, ello evidencia que existe todavía una falta en la forma que se proveen los servicios para una completa y firme fidelización, Ulfe (2011), explica que en su investigación a los hoteles chiclayanos, que se encuentran en un auge de crecimiento, aunque también presentan 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 su propuesta fue 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.

CONCLUSIONES

1. Con respecto al modelo Customer Relationship Management (CRM) desde la percepción de los gerentes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque, según las respuestas dadas por dichos gerentes afirman estar llevando a cabo alguna iniciativa del modelo CRM y lograr la fidelización de sus clientes aplicando estrategias y tecnología donde en su mayoría se enfocan en realizar actividades o acciones como: interactuar con sus clientes mediante correo, redes sociales y teléfono, utilizar un protocolo de atención al cliente, compartir información con todos los empleados, contar con un software para el registro de datos de los clientes así como también una base de datos de sus gustos y preferencias que a su vez todas las áreas se ven beneficiadas con esta información clasificada respaldados por un personal técnico, ofrecer productos y servicios adaptados a las necesidades, contar con objetivos claros, los empleados logran reconocer nuevas necesidades y son recompensados por ello, supervisar y analizar el nivel de compromiso, realizan encuestas y permiten sugerencias.
2. Con respecto al modelo Customer Relationship Management (CRM) desde la percepción de fidelización de los clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque, basados en los resultados respecto a su percepción se obtuvo bajos porcentajes de clientes que manifiestan que el hotel u hostel donde se alojan les ofrece productos o servicios adaptados a sus necesidades, atención con eficiencia, reservaciones rápidas, que ya no necesitan registrar sus datos en una próxima visita, que existe preocupación por parte del establecimiento por actualizar sus datos, buena infraestructura, ofertas reales y creíbles y con vasta experiencia. Por otro lado los clientes expresan que no se hace un uso adecuado de la tecnología, porcentajes significativos de estos no confían plenamente en el hotel u hostel por consiguiente no retornarían incluso no lo recomendarían y en caso tuvieran mejores alternativas optarían por estas en una próxima visita, esto quiere decir que no se encuentran satisfechos al no haberse cubierto sus expectativas.

3. Los clientes son los perceptores directos del servicio de un hotel u hostel es por ello que su opinión tiene mayor validez para la variable fidelización frente a la opinión de los gerentes, a pesar que los gerentes manifiestan estar haciendo uso del modelo CRM no han logrado la fidelización plena de sus clientes, sus estrategias no están bien consolidadas por lo que podrían estar cometiendo los errores comunes al aplicar este modelo los cuales han sido mencionados en la teoría.
4. Se comprobó mediante el coeficiente de correlación de Pearson que el modelo CRM y la fidelización tienen una relación directamente proporcional es decir influye cuanto mejor sea el uso y desarrollo de este modelo aumentará la fidelización; como hemos podido observar en esta investigación los gerentes de hoteles y hostales no están desarrollando correctamente el modelo CRM es por ello que no se ha logrado la fidelización plena deseada.

RECOMENDACIONES

1. Los gerentes de hoteles y hostales deben alinear las estrategias que están desarrollando, haciendo un diagnóstico previo para obtener objetivos claros y reales, destinar los recursos necesarios para el desarrollo correcto del modelo CRM, hacer uso de tecnología y evaluar para obtener la fidelización deseada.
2. La información sobre la percepción de los clientes debe ser actualizada de forma periódica siendo de suma importancia para la variable fidelización además ayudará en complementar la toma de decisiones.
3. A pesar de que las iniciativas del modelo CRM realizadas por los hoteles y hostales actualmente no han obtenido los resultados suficientes, se debe continuar con la actitud de mejora para lograr la fidelización.
4. Tener presente continuamente la relación directa que mantiene el modelo CRM y la fidelización, y para ello desarrollar convenientemente tal modelo para alcanzar los objetivos propuestos.

REFERENCIAS

- Abad, P. (2009). *Modelo CRM para un hotel de 4 estrellas*. México D.F., México. Obtenido de <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/6887/1/MODELOCRM.pdf>
- Agüero, L. (2014). *Estrategias de fidelización de clientes*. TESIS, Cantabria, España. Obtenido de [http://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/\[2\]%20Ag%C3%B0Cero%20Cobo%20L.pdf?sequence=1](http://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/[2]%20Ag%C3%B0Cero%20Cobo%20L.pdf?sequence=1)
- Alet, J. (2011). *Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables* (2da ed.). Barcelona: Gestion 2000.
- Aliaga, G. (30 de Mayo de 2015). Ventana al futuro. *Diario Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/ventana-al-futuro-2133348>
- AMA. (2013). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing terms*. Chicago: American Marketing Association (AMA).
- Burgos, E. (2013). *Marketing Relacional*. Madrid, España: Netbiblo.
- Christopher, M.; Payne, A. y Ballantyne, D. (2014). *Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cobo, F. y Gonzáles, L. (2014). *Las implicaciones estratégicas del marketing experimental*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2267957.pdf>
- Criado, M., Cantallops, A., Cardona, J. y 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>
- Customer Service*. (2012). Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/expectativas-de-exito-de-crm-en-latinoamerica/>
- Darder, L. (2014). *CRM La fidelización del cliente como meta*. Obtenido de IDISO Blog: <http://www.blogtrw.com/2014/08/crm-la-fidelizacion-del-cliente-como-meta/>
- Gardella, R., Lupo, F. y Aguayo, E. (2015). Mercado turístico argentino. *studio de perspectiva turística*, 4(2), 1-16.

- Garrido, A. (2008). *La gestión de relación con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español*. Universidad de Málaga, Málaga. Obtenido de http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4606/TDR_GARRIDO_MORENO.pdf?sequence=6
- GERCETUR (2017). *Establecimientos de hospedaje categorizados 2016*.
- Gondar, J. (2015). *Herramientas para un CRM efectivo*. Data mining institute S.L.
- 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, Ecuador. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6091/1/89%20MKT.pdf>
- Hashimura, E. (2011). *Transformative CRM. More sales and less force*. Obtenido de Sugar CRM: <http://www.sugarcrm.com/sites/default/files/whitepapers/Fundamentos-para-establecer-una-estrategia-CRM.pdf>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista L. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, C. (26 de Marzo de 2012). Hoteles peruanos se transforman para recibir a todo tipo de turistas. *El Comercio*. Obtenido de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/hoteles-peruanos-se-transforman-recibir-todo-tipo-turistas-noticia-1392828>
- Jara, R. (2013). *Marketing región de Lambayeque: mejorando el turismo receptivo*. Chiclayo, Perú.
- Koch, R. (2015). *El principio del 80/20. El secreto de lograr más o menos*. Buenos Aires: Paidós.
- Lagos, C. (2008). *Propuesta de implementación de un CRM para PYMES en el sector textil*. TESIS, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2650/1/Lagos_rc.pdf
- Mata, K. (2012). *Marketing Relacional*. Obtenido de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf>

- Mendoza, M. y Vilela, Y. (2014). *Impacto de un modelo de sistema CRM en la fidelización de los clientes de la Distribuidora Ferretera Ronny SAC de la ciudad de Trujillo*. Trujillo, Perú. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/706/1/MENDOZA_MARYLYN_MODELO_CRM_FIDELIZACI%C3%93N%20CLIENTE.pdf
- Mukerjee, K. (2012). *Customer relationship management a strategic approach*.
- Niño de Guzmán, J. (2014). *Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes*. Tarapoto, San Martín. Obtenido de http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/100/103
- Pareja, E. (2014). *Administración de las relaciones con los clientes, CRM (Customer Relationship Management)*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial EAFIT.
- Paupier, F. (2017). *¿Por qué el CRM para hoteles es una extraordinaria herramienta de fidelización?* Obtenido de appvizer: <https://www.appvizer.es/revista/relacion-cliente/crm/por-que-el-crm-para-hoteles-es-una-extraordinaria-herramienta-de-fidelizacion>
- Pérez del Campo, E. (2012). *La comunicación fuera de los medios (below the line)*. Madrid: ESIC.
- Pérez, O. (2016). *Errores comunes en la implementación de un CRM*. México D. F., México.
- Pinto, S. (2011). *Marketing de relación o la transformación de la función de marketing*.
- Richard, K. y Jones, A. (2012). *Customer relationship management: Finding value drivers*.
- Romero, B. (2014). *Uso del marketing relacional para MYPE DECOHONOR EIRL de Lima - Norte*. TESIS, Lima. Obtenido de https://docs.google.com/presentation/d/1JY_1bzExfvBAI9ikAEW1RAUfu4SG_JoPMBw6p_cfpE8/edit?hl=es#slide=id.g35f535027_01
- Sánchez, J. (2011). *La empresa humana, las organizaciones empresariales y el hombre*. Madrid, España: Visión Libros.
- Santesmases, M. (2012). *Marketing, conceptos y estrategias* (6° ed.). Madrid: Pirámide.

- Stark, K. (2017). *Gestión Integrada de la relación con el cliente*. Lima, Perú.
- Tirado, D. (2013). *Fundamentos del Marketing*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei.
- Ulfe, M. (2011). *Propuesta de marketing relacional utilizando CRM, para satisfacer y delizar los clientes de la empresa hotelera 'Primavera SAC'*. Chiclayo, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/1358/1/ULFE%20SU%C3%81REZ.pdf>
- Vásquez, R. y Trespalacios, J. (2014). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales* (2da ed.). Madrid: Civitas.
- Vásquez, R.; Santos, M. y Sanzo, M. (2010). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales* (2da ed.). Madrid: Civitas.
- Vega, M. (2013). Customer Relationship Management (CRM). *Universidad Autónoma de Nuevo León. Dirección General de Bibliotecas*, 1-23. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5282/1/1020148824.PDF>

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO

ANÁLISIS DEL MODELO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) EN LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE LOS HOTELES Y HOSTALES DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE

NOMBRE:		CATEGORIA:	
----------------	--	-------------------	--

- 1 Su hotel esta llevando a cabo alguna iniciativa CRM. SI ☐ NO ☐
- 2 ¿Cuál es el área encargada de el CRM?

☐
☐
☐
☐
☐

Área de Administración.
 Área de Marketing
 Gerencia Comercial
 Propietario
 Otros:
- 3 Cuenta con un software de registro de datos de sus clientes. SI ☐ NO ☐
- 4 Cuenta con una base de datos de gustos y preferencias de sus clientes. SI ☐ NO ☐
- 5 La base de datos de gustos y preferencias permite dar una respuesta rapida a las necesidades de sus clientes. SI ☐ NO ☐
- 6 Todas las areas del hotel comparten informacion a traves de un sistema integrado. SI ☐ NO ☐
- 7 Cuenta con personal tecnico adecuado para consolidar toda la informacion sobre los clientes en una base de datos centralizada y actualizada. SI ☐ NO ☐
- 8 Comparte informacion personalizada de cada cliente entre sus empleados. SI ☐ NO ☐
- 9 Cuenta con un medio de comunicación interactivo con sus clientes. SI ☐ NO ☐
- 10 Qué medios utiliza para mantener contacto con sus clientes.

☐
☐
☐
☐
☐

Telefono.
 Correo.
 Pagina web
 Redes sociales
 Aplicaciones móviles
- 11 Utiliza un protocolo de atencion al cliente. SI ☐ NO ☐
- 12 Ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes. SI ☐ NO ☐
- 13 Cuenta con objetivos claros que permitan la fidelizacion de sus clientes. SI ☐ NO ☐
- 14 Realiza procesos para conocer nuevas necesidades de los clientes. SI ☐ NO ☐
- 15 Los empleados logran reconocer nuevas necesidades de los clientes SI ☐ NO ☐
- 16 Sus empleados son recompensados por reconocer la nuevas necesidades de los clientes. SI ☐ NO ☐
- 17 Supervisan y analizan el nivel de compromiso para lograr la fidelizacion de clientes. SI ☐ NO ☐
- 18 Realiza encuesta o test a sus clientes para medir la satisfaccion. SI ☐ NO ☐
- 19 Permite que sus clientes le hagan sugerencias. SI ☐ NO ☐
- 20 Brinda informacion sobre paquetes y promociones como servicio post-venta para fidelizar a sus clientes. SI ☐ NO ☐
- 21 Gestionar la relacion con los clientes ha mejorado su nivel de confianza. SI ☐ NO ☐
- 22 Gestionar la relacion con sus clientes ha mejorado el nivel de fidelizacion. SI ☐ NO ☐

ANÁLISIS DEL MODELO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) EN LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE LOS HOTELES Y HOSTALES DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE

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 u hostel de su preferencia.

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				
1. El hotel/hostal me ofrece productos y servicios que se adaptan a lo que requiero.				
2. Considero que el hotel/hostal se esfuerza por descubrir las necesidades de los clientes.				
3. Existe coordinación entre las áreas del hotel/hostal para satisfacer mis requerimientos en caso alguno no se ajuste a lo que ofrecen.				
4. El hotel/hostal me informa acerca de sus actividades y promociones.				
5. Considera que el hotel/hostal atiende sus pedidos de acuerdo a lo que usted requiere.				
6. Siente que el hotel/hostal se preocupa porque usted este satisfecho con el servicio brindado.				
7. Puedo realizar una reservación en el hotel/hostal de manera rápida.				
8. El hotel/hostal 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/hostal.				
11. El personal cuenta con profesionalismo.				
12. Percibe un ambiente de armonía y motivación entre los colaboradores del hotel/hostal.				
13. Existe adecuada comunicación de parte de los colaboradores del hotel/hostal hacia usted.				
14. Existe coherencia entre lo que solicito y lo que se me brinda.				
15. El hotel/hostal 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/hostal.				

17. El hotel/hostal se preocupa por actualizar mis datos en su base.				
18. Los sistemas de información están integrados en el hotel/hostal de modo que me reconocen con mayor facilidad.				
19. El hotel/hostal posee un adecuado sistema de comunicación e información.				
Fidelización de clientes.				
20. Considero adecuada la relación precio-calidad que tiene el hotel/hostal.				
21. El trato recibido en el hotel/hostal cubre mis expectativas.				
22. Me encuentro satisfecho con la relación personal que puedo mantener con los empleados del hotel/hostal.				
23. Estoy contento con el servicio que me ofrece el hotel/hostal.				
24. Estoy satisfecho de haberme hospedado en el hotel/hostal.				
25. Sería difícil sentirme más satisfecho con otro hotel/hostal.				
26. Siento que el hotel/hostal cuenta con una buena infraestructura para atender eficientemente los requerimientos que solicite.				
27. Los ofrecimientos del hotel/hostal son atractivos y creíbles.				
28. El hotel/hostal tiene una vasta experiencia y puede atender mis requerimientos.				
29. El personal del hotel/hostal es amable en su trato.				
30. Confío plenamente en el hotel/hostal.				
31. En un próximo viaje retornaré al mismo hotel/hostal.				
32. Recomendaré a mis amigos y familiares el contratar los servicios del hotel/hostal.				
33. Aunque no conozca a alguna persona, recomendaría este hotel/hostal si me piden un consejo.				
34. Continuaría en el hotel/hostal 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/hostal.				
36. El hotel/hostal debería hacer algo realmente mal para cesar mi estancia en él.				
37. A pesar de que estoy utilizando los servicios del hotel/hostal, si otro me ofrece mejores condiciones cambiaría				