

El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español

Aurora Garrido Moreno • Antonio Padilla Meléndez
Universidad de Málaga

RECIBIDO: 3 de septiembre de 2009

ACEPTADO: 17 de septiembre de 2010

Resumen: La gestión de relaciones con clientes (CRM) constituye una herramienta clave para la dirección estratégica actual. No obstante, a pesar de la relevancia del concepto —que consideramos como iniciativa estratégica que es posible gracias a las tecnologías de la información (TI)—, sigue sin existir un marco conceptual integrador que guíe a las empresas para implementarla con éxito. Este trabajo aporta ese marco conceptual, así como evidencia empírica sobre la medida en que afectan los factores, considerados de forma conjunta con el éxito de la CRM, medido como mejores resultados de mercado y financieros. La validación empírica de las hipótesis planteadas se ha realizado en el sector hotelero, con una muestra de 153 hoteles españoles. Como principales conclusiones se pueden destacar el efecto mediador que ejercen las variables organizativas con respecto a la influencia de otros factores de mercado, de gestión de conocimiento y tecnológicos en los resultados de la implementación de la CRM, influenciados además por la experiencia previa en la CRM.

Palabras clave: CRM / Estrategia / Modelo de éxito / Sector hotelero.

Customer Relationship Management (CRM) as a Business Strategy: Developing a Success Model and Empirical Analysis in the Spanish Hospitality Sector

Abstract: Nowadays, Customer relationship management (CRM) is an essential tool for management. However, despite the relevance of the concept, which we consider as a strategic initiative made possible by IT, there is still no conceptual framework to guide companies in its successful implementation. This paper provides the conceptual framework and empirical evidence about how those factors affect CRM success. This success is measured as having better financial and market results. Empirical validation of the hypotheses has been conducted in the hotel sector, with a sample of 153 Spanish hotels. The main conclusions highlight the mediating effect of organizational factors of other variables (market related factors, management and technological knowledge) affecting the results of the CRM implementation, together with previous experience in CRM.

Key Words: CRM / Strategy / Success model / Hospitality sector.

INTRODUCCIÓN

En el entorno competitivo actual, las relaciones con el mercado están adquiriendo una importancia fundamental, y las empresas han modificado sus estrategias de marketing desde un enfoque transaccional a otro relacional (Grönroos, 1994). Las empresas se centran en el establecimiento y desarrollo de relaciones personalizadas con los clientes que sean beneficiosas para ambas partes y que permitan su fidelización a largo plazo. Diversos trabajos (Chen y Chen, 2004; Nguyen, Sherif y Newby, 2007) han demostrado que la gestión de las relaciones con los clientes supone numerosos beneficios para las empresas, tales como el incremento de los ingresos y la rentabilidad, la mejora de los costes internos, el incremento de la satisfacción y lealtad de los clientes o la mejora del servicio ofrecido. Por todo ello, las empresas muestran un creciente interés por la puesta en marcha de estrategias de relaciones con clientes apoyadas en las tecnologías

de la información (TI), lo que se ha venido en denominar CRM (*Customer Relationship Management*).

Prueba de ese interés es que, según datos de la consultora IDC (2007), el mercado de software del CRM a nivel mundial alcanzó en el año 2006 la cifra de 1,3 billones de dólares, y se espera que para el año 2011 alcance un volumen de 2,3 billones. Asimismo, el mercado mundial de software del CRM se espera que siga creciendo a una tasa anual de un 12,6% en los próximos años.

En la literatura se ha estudiado extensamente esta estrategia, como indican diversas revisiones de la literatura publicadas (Romano y Fjermestad, 2003; Ngai, 2005; Kevork y Vrechopoulos; 2009). Una de las líneas mencionadas en la literatura se refiere a qué factores son los que inciden en el éxito de la estrategia CRM, proponiéndose los siguientes: la gestión de la tecnología, los procesos, los aspectos humanos y la gestión de la información y el conocimiento generado

(Ou y Banerjee, 2009). Sin embargo, en la literatura no existen propuestas de integración de esos factores, ni un modelo válido que guíe a las empresas en la implementación de este tipo de estrategias (Mendoza *et al.*, 2007).

Esto es una necesidad en el ámbito de la dirección de empresas, ya que diversos trabajos indican que existen altas tasas de fracaso en la implementación del CRM (Rigby, Reichheld y Scheffer, 2002; Xu y Walton, 2005; Finnegan y Currie, 2010). Entre las causas de este fracaso destacan el hecho de conceder un protagonismo excesivo al ámbito tecnológico, sin considerar una integración adecuada de personas, procesos, cultura y tecnología a través de toda la organización. Por tanto, no existe un marco conceptual integrado que traduzca el concepto del CRM en actividades organizativas concretas y que guíe a las empresas a una implementación con éxito del CRM (Zablah, Bellenger y Johnston, 2004; Sin, Tse y Yim, 2005).

Para cubrir esa necesidad, este trabajo proporciona un modelo integrador que, además, plantea de forma novedosa el efecto de intermediación de los factores organizativos con respecto al resto de los factores de éxito. Igualmente, se aporta evidencia empírica sobre el tema, contrastando las hipótesis subyacentes en ese modelo de forma conjunta mediante un análisis factorial confirmatorio.

El artículo presenta la siguiente estructura: tras un resumen de la revisión de la literatura realizada junto con el planteamiento de las hipótesis, se explica la metodología seguida y se recoge el análisis de los resultados obtenidos. Las conclusiones, implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación cierran el trabajo.

MARCO TEÓRICO

CONCEPTO DE CRM

El marketing relacional –que, según Berry (1983, p. 25), “*consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes*”– puede ser considerado como antecedente y origen del concepto de CRM. Algunos autores consideran que son conceptos idénticos (Parvatiyar y Sheth, 2001; Jain, 2005); sin embargo, para otros auto-

res, el CRM supone la aplicación práctica de los valores y estrategias del marketing relacional, con un especial énfasis en la relación con los clientes, considerando el CRM como marketing relacional convertido en realidad mediante el uso de TI (Ryals y Paine, 2001; Zablah, Bellenger y Johnston, 2004; Gummesson, 2004).

Aunque las publicaciones sobre CRM se han incrementado notablemente en la última década (Kevork y Vrechopoulos, 2009), sigue sin existir una descripción o definición generalmente aceptada de lo que supone el CRM (Ngai, 2005). Para profundizar en el concepto fueron revisadas las definiciones propuestas por diversos autores (Parvatiyar y Sheth, 2001; Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR), 2002; Chen y Popovich, 2003; Choy, Fan y Lo, 2003; Pan y Lee, 2003; Sigala, 2005; Finnegan y Currie, 2010) y que se presentan en la tabla 1.

Del análisis de estas definiciones puede destacarse una serie de rasgos o características del CRM que sirve de base para conceptualizar el término. En primer lugar, se observa que el CRM constituye una estrategia o modelo de negocio centrado en el cliente, que debe integrar a toda la organización, alineando las distintas funciones que existen con un objetivo común. Su objetivo principal es generar valor para el cliente mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias y mediante la adaptación y personalización de su oferta. También incluye la aplicación de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia, pero insistiendo en que el CRM no es sólo tecnología, sino que es un concepto mucho más amplio, ya que constituye una estrategia de negocio a largo plazo que generará beneficios para las distintas partes implicadas en la relación. Y, finalmente, la estrategia CRM implica un rediseño de la organización para orientarla al cliente.

Si bien es cierto que se ha avanzado con respecto a la definición y delimitación teórica del CRM, todavía no existe un marco conceptual claro ni una estructura del concepto generalmente aceptada (Paas y Kuijlen, 2001; Zablah, Bellenger y Johnston, 2004), ya que la literatura sobre la materia es inconsistente y se encuentra fuertemente fragmentada. Por ello, con base en las características expuestas y en la revisión de la literatura realizada en este trabajo, se propone la

Tabla 1.- Definiciones de CRM

AUTOR	DEFINICIÓN	ASPECTO DESTACADO
Parvatiyar y Sheth (2001, p. 5)	El CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente	Requiere la integración de las distintas funciones de la organización con el objetivo de crear valor para ambas partes implicadas en la relación
Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2002, p. 9)	Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades	Importancia del conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente como base para la construcción de una relación a largo plazo
Chen y Popovich (2003, p. 673)	El CRM no es sólo una aplicación tecnológica, es una estrategia de negocio que aglutina las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D, finanzas y TI con el objeto de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes	Visión holística: el CRM es más que tecnología, es una estrategia de negocio que integra y alinea las distintas funciones, orientándolas al cliente
Choy, Fan y Lo (2003, p. 263)	Supone una integración en toda la empresa de tecnologías trabajando conjuntamente como son almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela	Integración de las distintas herramientas tecnológicas y comunicación entre las distintas partes implicadas para alcanzar el objetivo de un mejor servicio
Pan y Lee (2003, p. 96)	Constituye una estrategia de negocio que permite la integración consistente de todas las áreas de negocio que se relacionan con clientes: marketing, ventas, servicio al cliente, mediante una gestión integrada de personas, procesos y tecnología	Estrategia de negocio que integra toda la organización: personas, procesos y tecnología
Sigala (2005, p. 393)	Conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de que después sea utilizada por todos los niveles organizativos para crear experiencias únicas y personalizadas a sus clientes	Papel fundamental de la información y conocimiento del cliente, que debe ser gestionado y compartido por la organización para personalizar el servicio
Finnegan y Currie (2010)	El CRM no es sólo un paquete de software, sino un enfoque estratégico integral para gestionar la evolución de las relaciones con los clientes que requiere una adaptación continua en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado	El CRM como enfoque estratégico integral permite responder a las necesidades cambiantes de los clientes

siguiente definición del concepto de CRM: “*estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes basadas en el conocimiento. Utilizando las TI como soporte, el CRM implica un rediseño de la organización y de sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de esos clientes, generándose relaciones de lealtad a largo plazo y mutuamente beneficiosas*”.

FACTORES DE ÉXITO DEL CRM

A pesar de la relativa novedad del concepto, el CRM se está convirtiendo en un área de investigación relevante, que ha experimentado un crecimiento espectacular en períodos recientes, tal y como muestran diversas revisiones bibliográficas realizadas sobre esta temática (Romano y Fjermestad, 2003; Ngai, 2005; Kevork y Vrechopoulos, 2009). En este sentido, Hart, Hogg y Banerjee (2004), tras examinar diversos estudios previos, llegaron a la conclusión de que pueden de-

finirse cuatro áreas claves dentro de la investigación sobre CRM como estrategia de negocio: los objetivos que persiguen las empresas al implementar la estrategia CRM, los sistemas de evaluación del CRM, los factores de éxito y las causas del fracaso de su implementación.

Entre los objetivos –o los beneficios– que esperan las empresas al poner en marcha la estrategia (Widlund, 2003; Renart, 2004; Lin *et al.*, 2006) se encuentran los siguientes: un mayor conocimiento del cliente, un aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes, una segmentación de mercados y un aumento de las ventas. Con respecto a los sistemas de evaluación del CRM, se resalta la importancia de establecer un sistema de medida multidimensional que recoja tanto la perspectiva del cliente como las mejoras financieras que puedan derivarse de la estrategia (Crosby, 2002; Lin *et al.*, 2006).

En relación con los factores de éxito y con las causas del fracaso, cabe destacar que la mayor parte de la literatura analizada se centra en esas categorías, analizando los factores de éxito y las causas del fracaso en la implementación de estra-

tegrías CRM (Ryals y Knox, 2001; Tan, Yen y Fang, 2002; Rigby, Reicheld y Shefter, 2002; Renart, 2004; Chen y Chen; 2004; King y Burghes, 2007).

En este sentido, Ryals y Knox (2001) resaltan la idea de que la implementación con éxito del CRM requiere no sólo una mejora tecnológica, sino también el desarrollo de una filosofía relacional que implique una reorganización de la empresa en torno a sus clientes. Esa reorganización implica cambios en la cultura organizativa, en los sistemas de evaluación y en los incentivos, así como en las prácticas de negocio, de forma que los distintos departamentos trabajen de forma coordinada con el fin de mejorar la orientación al cliente. Por otro lado, Tan, Yen y Fang (2002) destacan seis factores necesarios para la implementación efectiva de una iniciativa CRM: estrategia organizativa centrada en el cliente, compromiso del personal –a todos los niveles–, mejora o rediseño de procesos, tecnología y software apropiados, e infraestructura adecuada.

A modo de resumen, entre los factores de éxito más citados (Chen y Chen; 2004; King y Burghes, 2007) se pueden destacar los siguientes: el liderazgo de la alta dirección, el marketing interno –formación y recompensas–, la gestión del conocimiento, la alineación TI/estrategia de negocio, la integración de sistemas, el cambio de la cultura y la estructura de la empresa y la comunicación de la estrategia. Con respecto a las causas de fracaso, las más mencionadas son las siguientes: conceder un protagonismo excesivo a las TI, el desajuste del proyecto CRM con la estrategia general del negocio y la puesta en marcha del sistema antes de realizar los cambios organizativos necesarios (Rigby, Reichheld y Scheffer, 2002; Renart, 2004).

Asimismo, con objeto de detallar cómo afectan los distintos factores al éxito de la estrategia CRM, se analizaron diversos estudios empíricos de carácter confirmatorio (Croteau y Li, 2003; Chen y Ching, 2004; Roh, Ahn y Han, 2005; Chang, Liao y Hsiao, 2005; Sin, Tse y Yim, 2005; Eid, 2007), que plantean modelos de éxito para su implementación, que son contrastados empíricamente. Los distintos modelos analizados presentan una estructura similar en términos ge-

nerales, ya que todos ellos plantean el efecto de una serie de variables explicativas en los resultados de la estrategia CRM, determinando su éxito. En este sentido, las variables más destacadas han sido el componente tecnológico, los aspectos organizativos –entre los que destaca el apoyo de la alta dirección–, la orientación al mercado y al cliente y las prácticas de gestión del conocimiento. Para medir los resultados del CRM, se ha señalado la dificultad de utilizar un único indicador, por lo que en la mayor parte de los modelos se utilizaba una doble escala de medida, que contemplaba tanto resultados financieros como de mercado.

A continuación se describirán con mayor detalle los factores de éxito del CRM considerados. Estos factores se integran después en el modelo de investigación que se va a contrastar.

Factores organizativos

Los factores organizativos se refieren a aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, liderazgo y estructura organizativa. Si consideramos que la puesta en marcha de una estrategia CRM implica cambios tanto en la forma en que una empresa se organiza como en sus procesos de negocio (Sin, Tse y Yim, 2005), es importante incluir una variable que recoja la importancia y el impacto de esos factores organizativos en el éxito del CRM. De hecho, para implementar el CRM con éxito es necesario un rediseño de la organización y una reorientación de la cadena de valor hacia la demanda (Kotorov, 2002). Por ello, tanto la estrategia como la estructura organizativa y los procesos de negocio deben ser transformados para desarrollar una iniciativa CRM, ya que el éxito de esa iniciativa dependerá de la adecuada sinergia de los sistemas tecnológicos, de los procesos y de las personas (Xu y Walton, 2005). Por otra parte, la importancia del factor humano es crucial, ya que, incluso con la mejor definición de procesos y con la tecnología más avanzada, la relación entre personas sigue teniendo un efecto determinante para poner en marcha cualquier estrategia de negocio (Mendoza *et al.*, 2007). Es por ello que factores como la formación y la motivación de los empleados y el establecimiento de siste-

mas de recompensa adecuados, serán determinantes para la implicación del personal en la puesta en marcha de una estrategia de este tipo.

Analizando la literatura, se observa que la importancia de las variables organizativas como factor determinante del éxito de una estrategia CRM ha sido destacada en multitud de trabajos (Hansotia, 2002; Chen y Popovich, 2003; Boulding *et al.*, 2005; Chakravorti, 2006; Letaifa y Perrien, 2007; Shum, Bove y Auh, 2008).

En primer lugar, Hansotia (2002) señaló la disposición organizativa como antecedente principal de una implementación exitosa del CRM, considerando que el éxito del CRM dependerá fundamentalmente de variables organizativas tales como la alineación con la estrategia y la misión corporativa, la implicación de la alta dirección en la estrategia CRM, la cultura corporativa orientada al aprendizaje y al cambio y la integración de las funciones tecnológicas y de marketing.

Por otra parte, Boulding *et al.* (2005), defendieron que la efectividad de las actividades CRM depende de su correcta integración en los procesos y capacidades existentes en la empresa, por lo que el resultado del CRM dependerá del contexto organizativo en el que se implemente. Por otro lado, autores como Chen y Popovich (2003) y Letaifa y Perrien (2007) también destacaron el papel fundamental que desempeña la dimensión organizativa en el éxito de una estrategia CRM, destacando que para alcanzar una orientación cliente-céntrica debe llevarse a cabo un cambio efectivo en los objetivos y procesos de la organización. En este sentido, Chakravorti (2006) resalta que la implementación del CRM implica un esfuerzo por parte de toda la organización, por lo que requiere un fuerte apoyo y el liderazgo de la alta dirección.

Finalmente, Shum, Bove y Auh (2008) destacan la importancia de la gestión del cambio organizativo para el éxito del CRM, y plantean el compromiso del personal con la iniciativa como antecedente de su éxito, mediando incluso el impacto de otras variables, como el aspecto tecnológico.

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, formulamos las primeras hipótesis del modelo integrador que se presenta más adelante:

- *H₁: Los factores organizativos ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM.*
- *H₂: Los factores organizativos ejercerán un impacto indirecto en los resultados del CRM.*

Factores tecnológicos

Como se indicó anteriormente, en la puesta en práctica del CRM se precisa de las TI como componente clave (Hansotia, 2002; Mendoza *et al.*, 2007). Los sistemas de software CRM permiten a las empresas ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y a un coste inferior, por lo que la mayor parte de las actividades que generan una orientación cliente-céntrica no serían posibles sin la tecnología adecuada (Sin, Tse y Yim, 2005). Por tanto, para implementar realmente una estrategia CRM es necesario poseer una tecnología adecuada, que permita optimizar los procesos de negocio implicados en la relación con los clientes (Chalmeta, 2006). No obstante, como afirman Curry y Kkolou (2004), la tecnología CRM no hace referencia solamente a una serie de herramientas y canales de comunicación –*Call centres*, Internet–, sino que supone la integración de estos canales con el resto de la empresa para obtener una visión única del cliente en los diversos puntos de contacto.

Con todo ello, y asumiendo que el éxito del CRM surge de la adecuada sinergia entre personas, procesos y tecnología, se considera la tecnología como variable input, de forma similar a como lo hacen Romano y Fjermestad (2003), reconociendo sus relaciones con otras variables, como los factores organizativos y la gestión del conocimiento. De esta forma, tratando de no conceder un protagonismo excesivo al aspecto tecnológico, se considerará que la tecnología constituye una condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito del CRM. Con base en este planteamiento se enuncian las siguientes hipótesis:

- *H₃: Los factores tecnológicos ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM.*
- *H₄: Los factores tecnológicos ejercerán un impacto indirecto en los resultados del CRM.*

Factores de gestión del conocimiento

Analizando la literatura existente, se han localizado multitud de trabajos que centran su atención en la relación entre el CRM y la gestión del conocimiento (Campbell, 2003; Stefanou, Sarmaniotis y Stafyla, 2003; Bose y Sugumaran, 2003), existiendo incluso estudios específicos que formulan modelos estratégicos derivados de la fusión de ambos conceptos (Tiwana, 2001; Gebert *et al.*, 2003). En este sentido, siguiendo a Zablah, Bellenger y Johnston (2004), se puede considerar la gestión del conocimiento como el principal subproceso de una estrategia CRM, ya que, para gestionar el CRM de una manera efectiva, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento de clientes, puesto que estas capacidades, al ser difíciles de imitar, se convierten en fuente de ventaja competitiva.

Considerando que la implementación de un proyecto CRM implica la recogida y análisis de una gran cantidad de datos por parte de la empresa –que era posible gracias a las TI–, la gestión del conocimiento de clientes supone dar un paso más en ese proceso, debido a que para que esos datos sean útiles deben transformarse en información que, al ser integrada y asimilada por toda la organización, se convertirá en conocimiento sobre los clientes.

Por otra parte, observando las variables que inciden en una exitosa gestión del conocimiento de clientes, tales como (Campbell, 2003) los procesos de información, las TI, la implicación de la alta dirección y la recompensa y evaluación del personal, etc., se puede comprobar que existe una estrecha interrelación entre la gestión del conocimiento y los anteriores factores descritos –factores organizativos y tecnológicos–. Y es que la tecnología va a desempeñar un papel esencial como facilitador de la gestión del conocimiento pero, sin duda, son las personas las que ejercen el impacto más importante (Stefanou, Sarmaniotis y Stafyla, 2003). Por tanto, la cultura organizativa va a desempeñar un papel fundamental, ya que la visión de la organización, las normas, la estructura y el sistema retributivo serán determinantes directos de la transmisión de conocimiento dentro de la empresa (Racherla y Hu, 2006) y, por tanto, incidirán directamente en

el éxito de la implementación de una iniciativa de este tipo.

Siguiendo la propuesta conceptual de Gorelick y Tantawy-Monsou (2005, p. 1), se considera la gestión del conocimiento como “*sistema que integra personas, procesos y tecnología, y que implica la aplicación de procesos a nivel individual, grupal y organizativo que permitan a la empresa capturar y compartir el conocimiento existente, así como crear nuevo conocimiento para poder entregar un mayor valor a sus clientes*”. Por tanto, se consideró la gestión del conocimiento desde una doble dimensión: la adquisición de ese conocimiento y su difusión en la organización, lo que dio lugar a las siguientes hipótesis:

- H_{5.1}: Los factores de adquisición de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.*
- H_{5.2}: Los factores de difusión de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.*
- H_{6.1}: Los factores de adquisición de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.*
- H_{6.2}: Los factores de difusión de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.*

Factores de orientación al cliente

La orientación al cliente implica la comprensión adecuada de los clientes con objeto de ofrecerles un mayor valor añadido (Narver y Slater, 1990). Asimismo, una empresa se encuentra orientada al mercado cuando su cultura está sistemática y completamente comprometida con la continua creación de un valor superior a sus clientes (Javalgi, Martin y Young, 2006). Por tanto, el enfoque a clientes de la empresa constituye el corazón de su orientación al mercado.

La orientación al cliente implica situar a este como centro indiscutible de todas las actividades de la empresa, con objeto de ir construyendo una relación a largo plazo (Bentum y Stone, 2005). Es por ello que esa variable constituye un bloque fundamental del clima organizativo necesario

para el éxito del CRM: una organización fuertemente orientada al cliente será capaz de diseñar mejor sus procesos, ya que esa cultura organizativa inducirá a los empleados a la comprensión de sus clientes (Bang, 2005). Por tanto, debe considerarse que la orientación al cliente supone un prerequisite indispensable para la implementación exitosa de una estrategia CRM (Bentum y Stone, 2005). En consecuencia, se enuncian las siguientes hipótesis:

- *H₇: Los factores de orientación al cliente ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.*
- *H₈: Los factores de orientación al cliente ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.*

La experiencia en CRM

La implementación del CRM implica un cambio sustancial tanto en los procesos de negocio como en la propia organización en sí, por lo tanto es fundamental llevar a cabo una adecuada gestión del cambio organizativo (Shum, Bove y Auh, 2008). En este sentido, Selander (2006) destaca que al aplicar una nueva tecnología en una organización, tanto los procesos de gestión como la propia estructura, cultura y rutina organizativa experimentan un profundo cambio, que afecta a la organización en su conjunto. Por ello, el aprendizaje organizativo y la experiencia en el desarrollo y puesta en marcha de la estrategia también pueden determinar su efectividad.

Asimismo, Campbell (2003) profundizó en los procesos internos de aprendizaje organizativo que supone la implementación de una estrategia CRM. En este proceso de aprendizaje se destacan cuatro transformaciones que son especialmente relevantes: el proceso de adquisición de información sobre clientes, la integración de las funciones de marketing y de TI, la implicación de la alta dirección y la política de evaluación y compensación de los empleados. Dado que esas transformaciones se van produciendo de forma gradual, es lógico que a medida que transcurra más tiempo desde que se inició la implementación de la estrategia se vaya produciendo ese aprendizaje organizativo.

En este sentido, Hart, Hogg y Banerjee (2004) analizaron empíricamente el efecto del nivel de experiencia en CRM en su efectividad desde el prisma del aprendizaje organizativo. Observaron que el uso y la experiencia en CRM mejoraban la capacidad de la empresa para obtener resultados efectivos con esa iniciativa, incrementándose la productividad y los beneficios del CRM a medida que aumentaba el tiempo transcurrido desde su implementación.

Con base en lo anterior, se proponen las siguientes hipótesis:

- *H₉: La experiencia en CRM ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM.*
- *H₁₀: La experiencia en CRM ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM.*

Los resultados del CRM

A la hora de medir los resultados del CRM existen ciertas dificultades ya que, como afirman diversos autores (Ryals y Knox, 2001; Sin, Tse y Yim, 2005), a pesar de la creciente importancia del CRM, no existe aún una escala de medida validada para evaluar sus resultados. Tradicionalmente, la medición de los resultados empresariales se ha basado en el análisis de un limitado número de medidas financieras. Sin embargo, para evaluar el impacto de una iniciativa de CRM que persigue la mejora de las relaciones con los clientes, se deberán incluir indicadores que también hagan referencia a la perspectiva de los clientes (Chang, Liao y Hsiao, 2005).

Por ello, para la medición de resultados de la estrategia CRM, dada la dificultad de encontrar un único indicador que refleje la naturaleza multidimensional de esos resultados, y al igual que se empleó en diversos trabajos (Li, 2001; Wu, 2002; Chen y Ching, 2004; Sin, Tse y Yim, 2005), se utilizó una doble escala de medida, que mide, por una parte, los resultados de marketing –confianza, lealtad, satisfacción de clientes– y, por otra, los resultados de carácter financiero –rentabilidad, crecimiento de las ventas, eficiencia en costes–.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

MODELO DE INVESTIGACIÓN

Como ya se comentó anteriormente, se ha observado que sigue existiendo una carencia de investigación teórica que explique cómo se interrelacionan entre sí los factores de éxito del CRM formando un sistema, y cómo afectan esas interrelaciones a la correcta implementación de la estrategia (Kim y Pan, 2006; Peelen *et al.*, 2006). Considerando, por una parte, los altos índices de fracaso observados en la implementación del CRM, y asumiendo que todavía no existe una clara comprensión de por qué algunas iniciativas tienen éxito, mientras que otras fracasan (Roh, Ahn y Han, 2005), se construyó un modelo de investigación que recoge las principales variables que determinan su exitosa implementación.

El modelo plantea el efecto de cinco variables, que son consideradas como factores claves en el éxito de una estrategia de este tipo: factores organizativos, tecnológicos, de gestión del conocimiento, de orientación al cliente y experiencia en CRM. El modelo de investigación integra las hipótesis mencionadas anteriormente, que reflejan el impacto de cada una de las citadas variables en los resultados del CRM. Dado que se desconoce si las distintas variables del modelo impactarán en los resultados del CRM de una manera directa o indirecta —a través de otras variables—, se han integrado hipótesis que reflejan relaciones de ambos tipos. En este sentido, distintos estudios que analizaban el éxito del CRM también contemplaban la existencia de impactos directos o indirectos por parte de las variables en los resultados (Chen y Ching, 2004; Roh, Ahn y Han, 2005; Peelen *et al.*, 2006; Eid, 2007). Para contrastar empíricamente ese modelo de éxito para el CRM planteado se utilizó una metodología de ecuaciones estructurales.

POBLACIÓN Y MUESTRA ANALIZADA

Diversos trabajos (Piccoli *et al.*, 2003; Lin y Su, 2003; Luck y Lancaster, 2003) señalan al sector turístico —y en particular al hotelero— como un sector particularmente interesante para

aprovechar las ventajas estratégicas que el CRM ofrece. En España, el turismo constituye un pilar fundamental de la economía, ya que representa aproximadamente un 11% del Producto Interior Bruto y genera alrededor del 12% del empleo (INE, 2008, Cotec, 2007). A su vez, el sector hotelero presenta una especial trascendencia por el volumen de negocio que genera, al ser la forma de alojamiento más utilizada, ya que España concentra el 13% de la oferta hotelera de toda la Unión Europea (PWC, 2008). En este ámbito, y teniendo en cuenta el actual entorno competitivo, el CRM puede constituir una herramienta clave para el sector hotelero al posibilitar una diferenciación efectiva y mejorar la lealtad de los clientes y, por tanto, la rentabilidad de la empresa (Sigala, 2005). No obstante, a pesar de la importancia estratégica del sector hotelero en la economía española, se observa que existe una falta de investigación con respecto al análisis e implementación de la estrategia CRM en ese sector, no existiendo estudios específicos que analicen cuál es su grado de implementación, las variables que inciden en ella o los principales beneficios que esa estrategia aporta. Por todo lo anterior, nuestro modelo será contrastado en el sector hotelero español.

Tras realizar una extensa revisión de la literatura sobre la materia (Narver y Slater, 1990; Beijer, 1999; Song, Xie y Dyer, 2000; Li, 2001; Wu, 2002; Chen y Ching, 2004; Hart, Hogg y Banerjee, 2004; Chen y Chen, 2004; Chen y Ching, 2004; García, Sanzo y Trespalacios, 2005; Sin, Tse y Yim, 2005; Chang, Liao y Hsiao, 2005; Lin y Lee, 2005; Bang, 2005; Greve y Albers, 2006; Varela *et al.*, 2007), se diseñó un cuestionario dirigido al sector hotelero español.

En el estudio empírico realizado, la población objetivo analizada estuvo compuesta por establecimientos hoteleros de tres a cinco estrellas situados en España. La información sobre esa población objetivo fue obtenida de la *Guía Oficial de Hoteles España* (Turespaña, 2007), que es editada anualmente por la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. La elección de hoteles de categoría superior —tres a cinco estrellas— se debió a diversas razones. En primer lugar, esas categorías son las más dinámicas e innova-

doras y representan hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades (Claver, Molina y Pereira, 2006). Asimismo, los hoteles de categoría superior eran los que mostraban un mayor grado de inversión tecnológica, por lo que pensamos *a priori* que iban a mostrar un mayor grado de implementación de iniciativas CRM. Como informantes de la población, en nuestro trabajo se siguió el método de los informantes claves, es decir, fueron seleccionados como informantes los directores de los establecimientos hoteleros, al igual que realizaron otros estudios previos (Li, 2001; Wu, 2002; Bang, 2005).

La población objeto de estudio estaba formada por 4.405 hoteles españoles de tres a cinco estrellas, a los cuales se envió el cuestionario web. Finalmente, se obtuvieron 311 cuestionarios completos, con una tasa de respuesta del 7% que, aunque no es un porcentaje muy elevado, es similar al resultado obtenido en otros estudios realizados en el sector hotelero español (Garrigós, Palacios y Devece, 2004; Claver, Molina y Pereira, 2006). En la tabla 2 se puede observar la ficha técnica del trabajo de campo.

Tabla 2.- Ficha técnica

Ámbito geográfico	España
Universo/ Población	Hoteles de tres a cinco estrellas incluidos en la <i>Guía Oficial de Hoteles 2007</i>
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Tamaño del universo	4.405 hoteles
Tamaño de la muestra	311 hoteles*
Porcentaje de respuesta	7%
Error muestral /Nivel de confianza	5,5% / 95,5%
Modo de aplicación	Cuestionario web estructurado autoadministrado enviado por correo electrónico
Fecha de realización del trabajo de campo	Primer trimestre del año 2008
*De los cuales 153 estaban implementando CRM. Esa submuestra fue utilizada para el análisis multivariante realizado.	

Con objeto de observar si efectivamente la muestra obtenida era representativa fue analizado el *sesgo de no respuesta*. Para ello, se utilizó el método de extrapolación, que considera que los sujetos –en este caso, los hoteles– que responden al final del proceso de encuestación son representativos de los que no han contestado (Amstrong y Overton, 1977). Por tanto, con la muestra final obtenida se compararon los datos de las empresas que habían respondido al princi-

pio con las que habían respondido al final. Para ello se calculó la prueba U de Mann-Whitney con el objeto de contrastar la diferencia de medias en todas las variables del cuestionario, observándose que no existían diferencias significativas en las características de los hoteles, en su grado de implementación del CRM o en las distintas variables incluidas en el modelo. Por tanto, puede concluirse que el sesgo de no respuesta no afectaba a los datos obtenidos.

ESCALA DE MEDIDA: VALIDEZ, FIABILIDAD Y DIMENSIONALIDAD

La escala de medida para los factores del modelo se construyó con base en la revisión de la literatura anteriormente descrita. Se obtuvieron una lista de 42 ítems adecuados para medir esos factores (tabla 3).

Una vez observado que los datos recogidos eran adecuados para la aplicación del análisis factorial, y como forma de evaluar la escala de medida, fueron analizados cuatro aspectos básicos de esa escala (Hair *et al.*, 2004): su definición conceptual, su validez, su fiabilidad y su dimensionalidad. Por lo que respecta a la definición conceptual, la escala fue construida basándose en un amplio análisis de la literatura, considerando investigaciones previas que definían la naturaleza y la estructura de los conceptos que se van a analizar. Por otra parte, la validez de una medida hace referencia al grado en que ese proceso de medida está libre de error (Miquel *et al.*, 1996). En relación con la escala propuesta fue comprobada su validez considerando las distintas modalidades del concepto –de contenido, constructo, convergente, discriminante y externa–. Para analizar la fiabilidad de la escala se utilizó el alfa de Cronbach, que resultó estar próximo a 0,9 en todos los casos, con lo que se comprobó la fiabilidad de la escala.

Por último, para analizar su dimensionalidad se efectuó un análisis factorial exploratorio utilizando el método de componentes principales, obteniéndose un modelo factorial que, efectivamente, validaba la estructura de factores propuesta a nivel teórico. El modelo factorial obtenido explicaba el 71,78% del total de la varianza, por lo que se observó que la escala de medida desarrollada alcanzaba un poder explicativo satisfactorio.

Tabla 3.- Escala de ítems de medida para las variables del modelo

FACTORES ORGANIZATIVOS (Song, Xie y Dyer (2000); Li (2001); García, Sanzo y Trespalacios (2005); Sin, Tse y Yim (2005); Greve y Albers (2006); Varela <i>et al.</i> (2007))	
1) PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa posee el personal cualificado (experto) y los recursos necesarios para tener éxito en la estrategia CRM - Los programas de formación están diseñados para que el personal desarrolle las habilidades requeridas para una adecuada gestión de las relaciones con clientes - El rendimiento de los empleados se mide y recompensa con base en la detección de necesidades de clientes y a su satisfacción por medio de un servicio adecuado - La empresa motiva a sus empleados para el cumplimiento de los objetivos CRM
2) LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa ha establecido objetivos de negocio claros en relación con la adquisición y retención de clientes y los ha comunicado a toda la organización - El CRM es considerado como una alta prioridad por parte de la alta dirección - La alta dirección se encuentra fuertemente implicada en la implementación del CRM
3) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - La estructura organizativa está diseñada siguiendo un enfoque centrado en clientes - Existe una comunicación abierta y bilateral entre los distintos departamentos - Los distintos departamentos trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos del CRM
FACTORES TECNOLÓGICOS Li (2001); Chen y Ching (2004); Sin, Tse y Yim (2005); Chang, Liao y Hsiao (2005)	
1)	La empresa posee el personal técnico adecuado para proporcionar apoyo técnico para la utilización de la tecnología CRM en la construcción de relaciones con clientes
2)	La empresa tiene el hardware adecuado para servir a sus clientes
3)	La empresa tiene el software adecuado para servir a sus clientes
4)	Los sistemas de información de la empresa están integrados a través de las distintas áreas funcionales
5)	La información individualizada sobre cada cliente está disponible en todos los puntos de contacto
6)	La empresa tiene la capacidad de consolidar toda la información adquirida sobre clientes en una base de datos centralizada, completa y actualizada
FACTORES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Beijerse (1999); Li (2001); Chen y Chen (2004); Sin, Tse y Yim (2005); Lin y Lee (2005)	
1) ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa proporciona canales que permiten que se produzca una comunicación (<i>ongoing</i>) bidireccional con sus principales clientes - La empresa tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento sobre clientes - La empresa tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento para el desarrollo de nuevos productos y servicios - La empresa tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento sobre las empresas competidoras - La empresa comprende las necesidades de sus principales clientes gracias a su orientación al conocimiento - La empresa es capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes - La empresa puede proporcionar información real sobre clientes que permita una rápida y precisa interacción con estos - La empresa tiene establecidos procesos para aplicar el conocimiento a la resolución de nuevos problemas
2) DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa promueve que se comparta el conocimiento entre sus empleados - La cultura organizativa estimula la adquisición y transmisión de conocimiento entre sus empleados - La empresa ha diseñado procesos para facilitar la transmisión de conocimiento entre las distintas áreas funcionales
FACTORES DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE Narver y Slater (1990); Sin, Tse y Yim (2005)	
1)	Los objetivos de negocio de la empresa se orientan hacia la satisfacción de los clientes
2)	Supervisamos y analizamos de cerca nuestro nivel de compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes
3)	Nuestra ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes
4)	Las estrategias de negocio son conducidas por el objetivo de incrementar el valor para clientes.
5)	Medimos con frecuencia la satisfacción de nuestros clientes
6)	La empresa presta gran atención al servicio post-venta
7)	La empresa ofrece productos y servicios personalizados para sus principales clientes
EXPERIENCIA EN CRM Hart, Hogg y Banerjee (2004)	
- ¿Cuánto tiempo hace que comenzó la puesta en marcha de la estrategia?	
RESULTADOS DEL CRM Li (2001); Wu (2002); Chen y Ching (2004); Sin, Tse y Yim (2005); Bang (2005)	
1) RESULTADOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad - Crecimiento de las ventas - Reducción de costes - Incremento de la cuota de mercado
2) RESULTADOS DE MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza - Satisfacción de clientes (percibida) - Lealtad de clientes

FUENTE: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

La mayor parte de los establecimientos tenían una categoría de tres y cuatro estrellas, lo que es coherente con la estructura del sector hotelero español; presentaban diversos tamaños, predominando los establecimientos de tamaño no muy elevado –menos de cien camas y menos de cincuenta empleados–, y aproximadamente un 50% de la muestra eran hoteles independientes, mientras que la otra mitad se encontraban integrados en cadenas mediante diversas modalidades de gestión. Un 49,2% (153 hoteles) estaban llevando a cabo una estrategia CRM. Sobre esa submuestra de 153 hoteles se contrastará el modelo de éxito propuesto.

La mitad de los hoteles encuestados (el 50,3%) llevaban más de dos años implementando esta iniciativa estratégica, por lo que puede afirmarse que los hoteles que componen la muestra poseían cierto grado de experiencia y madurez en la utilización del CRM. Los hoteles que aún no estaban implementando el CRM señalaron como principales causas de ello el desconocimiento de soluciones del CRM y las ventajas que ofrecen (39,9% de los casos). No obstante, un 26,8% afirmó estar pensando en su implementación en un futuro, por lo que puede preverse que los niveles de implementación en el sector se incrementarán de forma notable en próximos periodos.

DESARROLLO DEL MODELO

Se realizó un análisis factorial confirmatorio con objeto de depurar definitivamente la escala de medida, para lo cual se eliminaron aquellos ítems cuyos residuos normalizados eran elevados o cuyas cargas factoriales y coeficientes de determinación eran reducidos. Tras esa depuración se obtuvo una escala de medida final compuesta por 32 indicadores, que mostró unos niveles de validez y fiabilidad superior a la propuesta inicialmente, por lo que procedimos a utilizarla para la estimación del modelo. Para contrastar las hipótesis planteadas, se utilizó una metodología de ecuaciones estructurales, que permite evaluar la idoneidad del modelo teórico bajo estudio res-

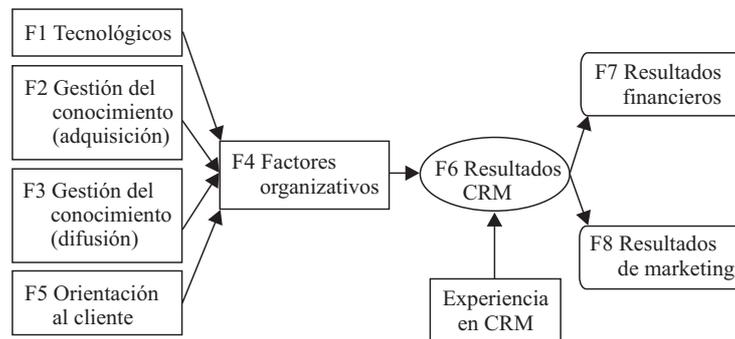
pecto de los datos empíricos, y examinar la significación de hipótesis específicas. Dado que los datos no eran normales –el estimador de Mardia normalizado de la curtosis multivariante era igual a 39,10>1,96–, para la estimación del modelo de ecuaciones estructurales se utilizó el programa estadístico EQS 6.1. Este programa permite estimar indicadores robustos de bondad del ajuste, así como el estadístico chi-cuadrado robusto (*Satorra-Bentler scaled statistics*), que corrige la chi-cuadrado teniendo en cuenta la no normalidad de las variables (Satorra y Bentler, 1994; Satorra y Bentler, 2001).

Como punto de partida para el análisis se formuló inicialmente un modelo que recogía la relación directa de cada una de las variables en los resultados y se realizó su contrastación empírica. Para evaluar la bondad de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales se llevó a cabo una triple evaluación: evaluación del ajuste global del modelo, del ajuste del modelo de medida y del ajuste del modelo estructural (Byrne, 1994; Hair *et al.*, 2004). El ajuste del modelo estructural que recogía las relaciones directas de las variables no fue satisfactorio, por lo que se realizaron estimaciones de modelos alternativos. Tras efectuar más de veinte pruebas, y observando que los factores organizativos eran los que mostraban una mayor relevancia estadística, se llegó a la conclusión de que esos factores actuaban como antecedentes del éxito del CRM, y se estimó un modelo final, incluyendo esa consideración (figura 1).

Con respecto al ajuste global de ese modelo, en la tabla 4 se muestra un resumen de las medidas utilizadas y se comparan los valores de ajuste global del modelo obtenidos con los valores recomendados para un buen ajuste.

Como consecuencia de que la chi-cuadrado era no significativa ($p < 0,05$) y considerando, además, las limitaciones de esta medida, se hizo necesario examinar otros indicadores para analizar la bondad de ajuste del modelo. En este sentido, en la tabla 4 se observa que el resto de los índices mostraban un ajuste satisfactorio, superando los límites recomendados. El ajuste del modelo de medida también fue satisfactorio, y con respecto al modelo estructural se observó que todos los coeficientes estimados en esas ecuaciones eran significativos. En la tabla 5 se

Figura 1.- Estructura del modelo de éxito para el CRM estimado



FUENTE. Elaboración propia.

Tabla 4.- Índices de bondad de ajuste del modelo

ÍNDICE	VALOR	VALOR RECOMENDADO
Chi-cuadrado de Satorra-Bentler	$P=0,00011$	$p \geq 0,05$
RMSEA	0,042	$\leq 0,05$
Intervalo de confianza del RMSEA	(0,03; 0,052)	Rango reducido
NNFI	0,915	$\geq 0,9$
IFI	0,925	$\geq 0,9$
CFI	0,923	$\geq 0,9$
Chi-cuadrado normada	1,267	$>1; <2$
AIC	-327,656	Valores pequeños

Tabla 5.- Coeficientes de regresión estandarizados y no estandarizados

SENDERO (PATH)	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS		
		Coefficiente	Error estándar robusto	Valor t calculado
F1 → F4	0,236	0,172	0,075	2,296*
F2 → F4	0,313	0,360	0,173	2,081*
F3 → F4	0,380	0,325	0,080	4,057*
F5 → F4	0,156	0,178	0,089	1,997*
F4 → F6	0,724	0,716	0,226	3,165*
EXP CRM → F6	0,244	0,245	0,101	2,422*
F6 → F7	0,863	1,032	0,313	3,298*
F6 → F8	0,855	1,044	0,286	3,657*

muestra la estimación de los coeficientes de regresión estandarizados y no estandarizados realizada por el programa EQS 6.1.

Puede observarse como todos los valores t calculados (razones críticas) superaban los valores de referencia de 1,96 para un nivel de significación de 0,05, por lo que los coeficientes estimados eran estadísticamente significativos (para dichos cálculos se utilizaron estadísticos robustos). Por otra parte, el coeficiente de determinación ascendió a 0,633, lo que indica que un porcentaje relevante (63,3%) de la variabilidad de los resultados del CRM era explicada por el modelo estimado. Con todo ello, se dio el ajuste del modelo como satisfactorio.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

El contraste del modelo refleja que los factores organizativos se presentan como antecedentes de los resultados del CRM y que se ven impactados por los factores tecnológicos, de gestión del conocimiento (en su doble dimensión) y de orientación al cliente. Esos factores no muestran un impacto directo en los resultados del CRM, sino un impacto indirecto a través de las variables organizativas. Además, se contrasta que la experiencia de la organización en la utilización del CRM también incide directamente en sus resultados. Por tanto, el análisis estadístico realizado permite contrastar la hipótesis H_1 –los factores organizativos ejercerán un impacto di-

recto en los resultados del CRM-. Por otra parte, dado que el resto de las variables del modelo impactan en los resultados del CRM a través de los factores organizativos, no ha sido posible contrastar la hipótesis H_2 –los factores organizativos ejercerán un impacto indirecto en los resultados del CRM-.

Como se ha comentado previamente, las siguientes variables: factores tecnológicos, de gestión del conocimiento y de orientación al cliente, no mostraban un impacto directo en los resultados, sino un impacto indirecto mediado por los factores organizativos. Por ello, se rechazan las hipótesis que describían un impacto directo (H_3 , $H_{5.1}$, $H_{5.2}$ y H_7), mientras que se aceptan aquellas que recogían ese impacto indirecto (H_4 , $H_{6.1}$, $H_{6.2}$, H_8).

Con respecto a la variable experiencia en CRM, se contrasta su impacto directo en los resultados del CRM (H_9). En la tabla 6 se muestra un resumen de los resultados obtenidos en la contrastación de las hipótesis planteadas.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con base en el alto índice de fracaso observado en la implementación de estrategias de CRM y en la necesidad de un modelo integrador que oriente a las empresas en ese proceso, en este trabajo de investigación se ha profundizado en las factores de éxito más relevantes para la estrategia –factores organizativos, tecnológicos, de

gestión del conocimiento, de orientación al cliente y experiencia en CRM- en función de los cuales se ha construido un modelo de éxito que, a su vez, ha sido contrastado empíricamente.

Los resultados obtenidos en el contraste del modelo vienen a confirmar el papel fundamental que ejercen los factores organizativos –aspectos relacionados con el liderazgo ejercido por la alta dirección, la gestión de recursos humanos, la integración funcional y la estructura organizativa- en la correcta implementación de una estrategia CRM. En resumen, se ha observado que una implementación efectiva del CRM implica el desarrollo de un cambio a nivel organizativo que permita crear el clima adecuado para la puesta en marcha de una iniciativa de este tipo. Estos hallazgos vienen a indicar que, aunque la empresa adquiera la tecnología más avanzada, lleve a cabo iniciativas de gestión del conocimiento o trate de generar una orientación cliente-céntrica, si todas estas iniciativas no se integran en la organización, si no se lleva a cabo un rediseño organizativo y de procesos, si no se hace partícipe del proyecto a todo el personal y si no se lidera el cambio de una forma adecuada, no se obtendrán resultados exitosos en la implementación del CRM.

En este sentido, los resultados de este estudio vienen a confirmar el protagonismo de las variables organizativas como factor determinante del éxito de una estrategia CRM, aspecto que ha sido destacado previamente en numerosos trabajos

Tabla 6.- Resumen de la contrastación de hipótesis

	HIPÓTESIS	RESULTADO
H_1	Los factores organizativos ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM	Confirmada
H_2	Los factores organizativos ejercerán un impacto indirecto en los resultados del CRM	No contrastada
H_3	Los factores tecnológicos ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM	Rechazada
H_4	Los factores tecnológicos ejercerán un impacto indirecto en los resultados del CRM	Confirmada
$H_{5.1}$	Los factores de adquisición de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM	Rechazada
$H_{5.2}$	Los factores de difusión de conocimiento ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM	Rechazada
$H_{6.1}$	Los factores de adquisición de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM	Confirmada
$H_{6.2}$	Los factores de difusión de conocimiento ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM	Confirmada
H_7	Los factores de orientación al cliente ejercerán un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM	Rechazada
H_8	Los factores de orientación al cliente ejercerán un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM	Confirmada
H_9	La experiencia en CRM ejercerá un impacto directo en los resultados de la implementación del CRM	Confirmada
H_{10}	La experiencia en CRM ejercerá un impacto indirecto en los resultados de la implementación del CRM	No contrastada

(Ryals y Knox, 2001; Hansotia, 2002; Chen y Popovich, 2003; Boulding *et al.*, 2005; Chakravorti, 2006; Letaifa y Perrien, 2007).

En primer lugar, al igual que en el trabajo de Hansotia (2002), se observa que los factores organizativos constituyen el antecedente principal de una implementación exitosa del CRM. Así, el éxito del CRM dependerá fundamentalmente de variables organizativas tales como la alineación con la estrategia y la misión corporativa, la implicación de la alta dirección en la estrategia CRM, la cultura corporativa orientada al aprendizaje y al cambio y la integración de las funciones tecnológicas y de marketing. Además, al igual que en el trabajo de Boulding *et al.* (2005), los resultados muestran que la efectividad de las actividades CRM vendrá determinada por su correcta integración en los procesos y capacidades existentes en la empresa, por lo que el resultado del CRM dependerá del contexto organizativo en el que se implemente. Por otra parte, al igual que en estudios previos (Ryals y Knox 2001; Chen y Popovich, 2003; Chakravorti, 2006; Letaifa y Perrien, 2007), los hallazgos del trabajo también resaltan el papel fundamental que desempeña la dimensión organizativa en el éxito de una estrategia CRM, destacando que para alcanzar una orientación cliente-céntrica debe llevarse a cabo un cambio efectivo en los objetivos y procesos de la organización, para lo cual será indispensable un fuerte liderazgo y el apoyo de la alta dirección.

Se ha observado que la introducción de nuevas capacidades y sistemas tecnológicos requiere la introducción de otros cambios significativos en la organización para que esa tecnología se integre y se utilice eficazmente. Por tanto, los resultados obtenidos vienen a corroborar que, al igual que defienden diversos autores (Brynjolfsson y Hitt, 2000; Finnegan y Currie, 2010), la implementación exitosa del CRM no depende sólo de aspectos técnicos, sino más bien de la integración de esa tecnología en la organización a través de un adecuado cambio organizativo en aspectos tales como los procesos de negocio, las habilidades y capacidades del personal –formación– y los cambios en la estructura organizativa.

Asimismo, el análisis del modelo refleja que la experiencia en CRM de las empresas –tiempo

que llevaban utilizando el sistema– se presenta también como variable explicativa de este, ejerciendo un impacto directo en los resultados del CRM. Es decir, ese análisis muestra que a medida que se incrementa el tiempo de utilización del CRM, las empresas llevan a cabo los cambios organizativos necesarios y experimentan un aprendizaje que les lleva a una implementación más exitosa de la estrategia.

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha propuesto una definición integradora del CRM y un modelo de éxito que integra los factores de éxito fundamentales mencionados en la literatura. Se proporciona evidencia empírica sobre la validez de ese modelo y se han obtenido conclusiones relevantes sobre los factores de éxito.

Como conclusiones principales se pueden mencionar las siguientes. En primer lugar, se demuestra que las características organizativas de la empresa –tales como el liderazgo, la formación, la remuneración, etc.–, que han sido analizadas en este trabajo como factores organizativos, afectan directamente a los resultados –financieros y de mercado– de la implementación del CRM. Esto nos lleva a afirmar que para que el CRM tenga éxito se precisa de un cambio organizativo.

En segundo lugar, el tiempo que la empresa lleve desarrollando el CRM –experiencia en CRM– incide directamente en los resultados de la estrategia. Ambas conclusiones están relacionadas, ya que en ambas para obtener resultados positivos de esta estrategia se requiere de un proceso de aprendizaje y de adaptación de la organización.

En tercer lugar, existen otros factores relevantes que afectan al éxito del CRM –factores tecnológicos, adquisición de conocimiento, difusión de conocimiento y orientación al cliente–, pero de una manera indirecta a través de los factores organizativos. Como se ha indicado previamente, esto es coherente con la literatura y con la aplicación práctica de estrategias basadas en implementaciones tecnológicas, en la medida en que son necesarios cambios organizativos que acompañen a esa tecnología para obtener los re-

sultados esperados. Por tanto, se puede decir que el CRM está lejos de ser únicamente una tecnología, ya que precisa de importantes cambios organizativos para que su implementación tenga éxito.

IMPLICACIONES

Para garantizar una implementación exitosa del CRM es fundamental que las organizaciones cultiven un entorno favorable al cambio. Aunque en la investigación se ha destacado la importancia de centrarse en cuestiones relacionadas con aspectos organizativos en la implementación del CRM, ningún trabajo ha estudiado en qué aspectos específicos los directivos deben gestionar y controlar en la práctica (Shum, Bove y Auh, 2008).

De los resultados del trabajo cabe apuntar como aplicación a la práctica empresarial que el desarrollo e implementación de estrategias CRM en el sector hotelero debe estar precedida por un cambio a nivel organizativo. Es decir, los hoteles deben llevar a cabo un liderazgo adecuado de la estrategia, haciendo partícipe de los objetivos de esta al personal y mostrando una intensa implicación directiva en su puesta en marcha. Asimismo, deben llevarse a cabo una serie de iniciativas relacionadas con la gestión del personal, proporcionando a los empleados la formación necesaria y estableciendo un sistema de retribución y recompensa en función del cumplimiento de los objetivos del CRM. Por último, la estructura organizativa debe seguir un enfoque centrado en los clientes, y los distintos departamentos deben trabajar de manera conjunta en la satisfacción de las necesidades de esos clientes. Una vez que el hotel cuente con este clima organizativo, una orientación cliente-céntrica, unas capacidades avanzadas de gestión del conocimiento y la tecnología necesaria, la implementación del CRM tendrá los resultados esperados, tanto desde un enfoque financiero como de mercado.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo debe ser matizado con algunas limitaciones derivadas del análisis empírico rea-

lizado. Como primera limitación se debe señalar el uso de datos transversales, que impiden apreciar la evolución temporal del fenómeno estudiado. En segundo lugar, la muestra obtenida, aunque es similar a la utilizada en diversos estudios del sector, no tiene un tamaño muy elevado. Asimismo, el estudio empírico se ha centrado específicamente en el sector hotelero, con lo que no puede asegurarse que los resultados obtenidos sean perfectamente generalizables a otros sectores de actividad. En tercer lugar, el uso de percepciones directivas para evaluar las distintas variables del modelo, así como los resultados del CRM, debería también considerarse como una limitación.

Por ello se sugieren como futuras líneas de investigación las siguientes: desarrollar estudios basados en datos longitudinales que permitan analizar el avance del CRM en el sector hotelero español, diseñar estudios empíricos que recojan las percepciones de los distintos agentes implicados en el desarrollo de una estrategia CRM –directivos, empleados, clientes–, introducir cambios en la estructura del modelo añadiendo nuevas variables explicativas y contrastar el modelo de éxito desarrollado en otros segmentos del sector servicios, así como en otros sectores de actividad para comprobar su capacidad de generalización.

BIBLIOGRAFÍA

- AEMR (2002): *I Estudio del CRM en España*. (<http://www.fecemd.org/archivos/aemr-estudio2002.pdf>). (Última consulta 20/12/05).
- AMSTRONG, J.; OVERTON, T. (1977): "Estimating Non-Response Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing*, 14 (3), pp. 396-402.
- BANG, J. (2005): *Understanding Customer Relationship Management From Manager's and Customer's Perspective: Exploring the Implications of CRM Fit, Market Orientation, and Market Knowledge Competence*. (Doctoral Thesis). University of Rhode Island.
- BEIJERSE, R.P. (1999): "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), pp. 94-109.
- BENTUM, R.V.; STONE, M. (2005): "Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture –A European Study", *Journal of Database*

- Marketing & Customer Strategy Management*, 13 (1), pp. 28-54.
- BERRY, L. (1983): "Relationship Marketing", en Berry, Shostack y Upah [ed.]: *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association.
- BOSE, R.; SUGUMARAN, V. (2003): "Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management", *Knowledge and Process Management*, 10 (1), pp. 3-17.
- BOULDING, W.; STAELING, R.; EHRET, M.; JOHNSTON, W.J. (2005): "A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls and Where to Go", *Journal of Marketing*, 69, pp. 155-160.
- BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L.M. (2000): "Beyond Computation, Information Technology, Organisational Transformation and Business Performance", *Journal of Economics Perspectives*, 14 (4), pp. 23-48.
- BYRNE, B.M. (1994): *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows. Basic Concepts, Applications and Programming*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CAMPBELL, A.J. (2003): "Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically", *Industrial Marketing Management*, 22, pp. 375-383.
- CHAKRAVORTI, S. (2006): *Customer Relationship Management: A Content Analysis of Issues and Best Practices*. (Doctoral Thesis). Florida International University.
- CHALMETA, R. (2006): "Methodology for Customer Relationship Management", *The Journal of Systems and Software*, 79, pp. 1015-1024.
- CHANG, T.M.; LIAO, L.L.; HSIAO, W.F. (2005): "An Empirical Study of the e-CRM Performance Influence Model for Service Sectors in Taiwan", *Proceedings of The 2005 IEEE International Conference on e-Technology, e-Commerce and e-Service*, pp. 240-245.
- CHEN, Q.; CHEN, H.M. (2004): "Exploring the Success Factors of eCRM Strategies in Practice", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11 (4), pp. 333-343.
- CHEN, J.; CHING, R. (2004): "An Empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM Performance", *Journal of Global Information Management*, 12 (1), pp. 1-17.
- CHEN, I.J.; POPOVICH, K. (2003): "Understanding Customer Relationship Management-People, Process and Technology", *Business Process Management Journal*, 9 (5), pp. 672-688.
- CHOY, K.L.; FAN, K.; LO, V. (2003): "Development of an Intelligent Customer-Supplier Relationship Management System: The Application of Case-Based Reasoning", *Industrial Management + Data System*, 103 (3-4), pp. 263-274.
- CLAVER, E.; MOLINA, J.F.; PEREIRA, J. (2006): *Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero*. Madrid: Ramón Areces.
- COTEC (2007): *Innovación en el sector hotelero*. (<http://cotec.es>). (Última consulta 12/06/08).
- CROSBY, L.A. (2002): "Exploding Some Myths about Customer Relationship Management", *Managing Service Quality*, 12 (5), pp. 271-277.
- CROTEAU, A.; LI, P. (2003): "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20 (1), pp. 21-34.
- CURRY, A.; KKOLOU, E. (2004): "Evaluating CRM to Contribute to TQM Improvement -A Cross Case Comparison", *The TQM Magazine*, 16 (5), pp. 314-324.
- EID, R. (2007): "Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model", *The Services Industries Journal*, 27 (8), pp. 1021-1039.
- FINNEGAN, D.J.; CURRIE, W.L. (2010): "A multi-Layered Approach to CRM Implementation: An Integration Perspective", *European Management Journal*, 28, pp. 153-167.
- GARCÍA, N.; SANZO, M.J.; TRESPALACIOS, J.A. (2005): "La integración interfuncional como condicionante del rendimiento de un nuevo producto. Un enfoque de marketing relacional", *Revista de Economía y Empresa*, 52-53, pp. 139-156.
- GARRIGÓS, F.J.; PALACIOS, D.; DEVECE, C.A. (2004): "TI y desempeño empresarial. Un estudio en el sector hotelero español", *XIV Congreso ACEDE: Conocimiento y Competitividad*.
- GEBERT, H.; GEIB, M.; KOLBE, L.; BRENNER, W. (2003): "Knowledge-Enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management concepts", *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), pp. 107-123.
- GORELICK, C.; TANTAWY-MONSOU, B. (2005): "For Performance through Learning, Knowledge Management is the Critical Practice", *The Learning Organization*, 12 (2), pp. 125-139.
- GREVE, G.; ALBERS, S. (2006): "Determinants of Performance in Customer Relationship Management-Assessing the Technology Usage-Performance Link", *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1-10.
- GRÖNROOS, C. (1994): "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, 32 (2), pp. 4-20.

- GUMMESON, E. (2004): "Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), pp.136-148.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (2004): *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- HANSOTIA, B. (2002): "Gearing Up for CRM: Antecedents to Successful Implementation", *Journal of Database Management*, 10 (2), pp. 121-132.
- HART, S.; HOGG, G.; BANERJEE, M. (2004): "Does the Level of Experience Have an Effect on CRM Programs? Exploratory Research Findings", *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 549-560.
- IDC (2007): *Worldwide CRM Analytics Software Application 2007-2011 Forecast and 2006 Vendor Shares*. (<http://www.asknet.ru/Analytics/IDC%20WBA%20Software%202007%202011.pdf>). (Última consulta 12/05/10).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2008): *Cifras INE 2007: Turismo*. (<http://www.ine.es>). (Última consulta: 15/08/08).
- JAIN, S.C. (2005): "CRM Shifts the Paradigm", *Journal of Strategic Marketing*, 13, pp. 275-291.
- JAVALGI, R.G.; MARTIN, C.L.; YOUNG, R.B. (2006): "Marketing Research, Market Orientation and Customer Relationship Management: A Framework and Implications for Service Providers", *The Journal of Services Marketing*, 20 (1), pp. 12-23.
- KEVORK, E.K.; VRECHOPOULOS, A.P. (2009): "CRM Literature: Conceptual and Functional Insights by Keyword Analysis", *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (1), pp. 48-85
- KIM, H.W.; PAM, S.L. (2006): "Towards a Process Model of Information Systems Implementation: The case of Customer Relationship Management (CRM)", *Database for Advances in Information Systems*, 37 (1), pp. 59-76.
- KING, S.F.; BURGESS, T.F. (2007): "Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management", *Industrial Marketing Management*, vol. 37 (4), pp. 421-431.
- KOTOROV, R.P. (2002): "Ubiquitous Organization: Organizational Design for e-CRM", *Business Process Management Journal*, 8 (3), pp. 218-232.
- LETAIFA, S.B.; PERRIEN, J. (2007): "The Impact of e-CRM on Organisational and Individual Behaviour: The Effect of the Remuneration and Reward System", *International Journal of E-business Research*, 3 (2), pp. 13-23.
- LI, P. (2001): *The Critical Success Factors of Customer Relationship Management (CRM) Technological Initiatives*. (Doctoral Thesis). Concordia University.
- LIN, C.; LIN, K.; HUANG, Y.; KUO, W. (2006): "Evaluation of Electronic Customer Relationship Management: The Critical Success Factors", *The Business Review*, 6 (2), pp. 206-212. Cambridge.
- LIN, H.F.; LEE, G.G. (2005): "Impact of Organizational Learning and Knowledge Management Factors on e-Business Adoption", *Management Decision*, 43 (2), pp. 171-188.
- LIN, Y.; SU, H.Y. (2003): "Strategic Analysis of Customer Relationship Management-A Field Study on Hotel Enterprises", *TQM & Business Excellence*, 14 (6), pp. 715-731.
- LUCK, D.; LANCASTER, G. (2003): "e-CRM: Customer Relationship Marketing in the Hotel Industry", *Managerial Auditing Journal*, 18 (3), pp.213-231.
- MENDOZA, L.E; MARIUS, A.; PÉREZ, M.; GRIMÁN, A.C. (2007): "Critical Success Factors for a customer Relationship Management Strategy", *Information and Software Technology*, 49, pp. 913-945.
- MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J.; CUENCA, A.C.; MIQUEL, M.J. (1996): *Investigación de mercados*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- NARVER, J.C.; SLATER, F.S. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 20-35.
- NGAI, V.W.T. (2005): "Customer Relationship Management Research (1992-2002). An Academic Literature Review and Classification", *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (6), pp.582-605.
- NGUYEN, T.H.; SHERIF, J.S.; NEWBY, M. (2007): "Strategies for Successful CRM Implementation", *Information Management & Computer Security*, 15 (2), pp. 102- 115.
- OU, C.X.; BANERJEE, P.K.(2009): "Determinants of Successful Customer Relationship Management", *Journal of Information Technology Management*, 20 (1), pp. 56-66.
- PAAS, L.; KUIJLEN, T. (2001): "Towards a General Definition of Customer Relationship Management", *Journal of Database Marketing*, 9 (1), pp. 51-60.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J.N. (2001): "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3 (2), pp. 1-34.
- PEELEN, E.; BELTMAN, R.; MONTFORT, K.; KLERKX, A. (2006): *A Study Into the Foundations of CRM Success*. (NRG Working Paper, 06-09). (<http://www.nyenrode.nl/research/publications>). (Última consulta 12/03/08).
- PICCOLI, G.; O'CONNOR, P.; CAPACCIOLI, C.; ÁLVAREZ, R. (2003): "Customer Relationship Management: A Driver for Change in the Structure of the US Lodging Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (4), pp. 61-73.

- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2008): *La transformación del sector turístico español. Retos y oportunidades*.
- RACHERLA, P.; HU, C. (2006): "Knowledge Management for an Effective CRM System", *Ph.D. Research Workshop for the 13th International Conference (ENTER 2006 - Information and Communication Technologies in Tourism 2006) on Information Technology and Travel & Tourism*. Lausanne.
- RENART, L.G. (2004): "CRM: tres estrategias de éxito", *Cuadernos del e-Business Center PwC & IESE* (http://www.iese.edu/en/files/6_13439.pdf). (Última consulta 08/03/06).
- RIGBY, D.; REICHHELD, F.; SCHEFTER, P. (2002): "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, 80 (2), pp. 101-109.
- ROH, T.H.; AHN, C.K.; HAN, I. (2005): "The Priority Factor Model for Customer Relationship Management System Success", *Expert Systems with Applications*, 28, pp. 641-654.
- ROMANO, N.; FJERMESTAD, J. (2003): "Electronic Commerce Customer Relationship Management: A Research Agenda", *Information Technology and Management*, 4, pp. 233-258.
- RYALS, L.; KNOX, S. (2001): "Cross-Functional Issues on the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management", *European Management Journal*, 19 (5), pp. 534-542.
- RYALS, L.; PAYNE, A. (2001): "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information Enabled Relationship Marketing", *Journal of Strategic Marketing*, 9, pp. 3-27.
- SATORRA, A.; BENTLER, P.M. (1994): "Corrections to Test Statistics and Standard Errors in covariance Structure Analysis", en A. von Eye y C.C. Clogg [ed.]: *Latent Variables Analysis: Applications for Developmental Research*, pp. 399-419. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SATORRA, A.; BENTLER, P. M. (2001): "A Scaled Difference Chi-Square Test Statistic for Moment Structure Analysis", *Psychometrika*, 66 (4), pp. 507-514.
- SELANDER, L. (2006): "Critical Aspects of Organizational Learning; Capturing Lessons from CRM", *IRIS'29 Conference - Information Systems Research in Scandinavia*.
- SHUM, P.; BOVE, L.; AUH, S. (2008): "Employees' Affective Commitment to Change. The Key to Successful CRM Implementation", *European Journal of Marketing*, 42 (11-12), pp. 1346-1371.
- SIGALA, M. (2005): "Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and Operational Implications", *International Journal of Hospitality Management*, 24 (3), pp. 391-413.
- SIN, L.Y.M.; TSE, A.C.B.; YIM, F.H.K. (2005): "CRM Conceptualization and Scale Development", *European Journal of Marketing*, 39 (11-12), pp. 1264-1290.
- SONG, X.M.; XIE, J.; DYER, B. (2000): "Antecedents and Consequences of Marketing Managers Handling Behaviors", *Journal of Marketing*, 64, pp. 50-66.
- STEFANO, C.J.; SARMANIOTIS, C.; STAFYLA, A. (2003): "CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research", *Business Process Management Journal*, 9 (5), pp. 617-634.
- TAN, X.; YEN, D.C.; FANG, X. (2002): "Internet Integrated Customer Relationship Management", *The Journal of Computer Information Systems*, 42 (3), pp. 77-83.
- TIWANA, A. (2001): *The Essential Guide to Knowledge Management, e-Business and CRM Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- TURESPAÑA (2007): *Guía Oficial de Hoteles de España 2007*. Madrid: Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, Turespaña.
- VARELA, J.A.; BANDE, B.; DEL RÍO, M.L.; FERNÁNDEZ, P. (2007): "Las barreras a la integración interfuncional y su relación con el rendimiento de los nuevos productos en las empresas innovadoras españolas", *Cuadernos de Gestión*, 7 (1), pp. 11-29.
- WIDLUND, P. (2003): "CRM y e-CRM: vender más y mejor", *Marketing + Ventas*, 183, pp. 55-58.
- WU, W. (2002): *Customer Relationship Management. Technology, Market Orientation and Organizational Performance*. (Doctoral Thesis). Concordia University.
- XU, M.; WALTON, J. (2005): "Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM", *Industrial Management + Data Systems*, 105 (7), pp. 955-972.
- ZABLAH, A.R.; BELLENGER, D.N.; JOHNSTON, W.J. (2004): "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon", *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 475-489.