

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE
FACULTAD DE INGENIERÍA**

TESIS

1.

**MODELO CRM PARA PYMES DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE
BARRANQUILLA QUE PERMITA AUMENTAR LOS NIVELES DE UTILIZACIÓN DE
SERVICIOS MEDIANTE UNA MEJORA DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE**

**PRESENTADA POR
LUIS MENDOZA**

BARRANQUILLA ATLÁNTICO, FEBRERO DE 2019

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE
FACULTAD DE INGENIERÍA**

TESIS

**MODELO CRM PARA PYMES DEL SECTOR HOTELERO EN LA
CIUDAD DE BARRANQUILLA QUE PERMITA AUMENTAR LOS
NIVELES DE UTILIZACIÓN DE SERVICIOS MEDIANTE UNA MEJORA
DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE**

PARA OBTENER EL GRADO DE

PRESENTADA POR

LUIS MENDOZA

DIRIGIDA POR

MSc. DANILO ENRIQUE TORRES PIMIENTO

LÍNEA Y SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

BARRANQUILLA, ATLÁNTICO. FEBRERO DE 2019

RESUMEN

LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN ESTÁN MUY PRESENTES EN EL SECTOR HOTELERO, DESTACANDO EL DESARROLLO TECNOLÓGICO COMO PRINCIPAL AVANCES QUE PERMITIRÁN A ESTE SECTOR CONTINUAR CON SU GRAN IMPORTANCIA A NIVEL MUNDIAL. DE ESTA MANERA, LAS POSIBILIDADES DE COMERCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN SE HAN AUMENTADO AÚN MÁS CON LA APARICIÓN DE REDES SOCIALES, QUE FACILITAN LA CREACIÓN, EDICIÓN E INTERCAMBIO DE CONTENIDO Y QUE VA A PERMITIR A LAS EMPRESAS RELACIONARSE Y COMUNICARSE DE FORMA MÁS DIRECTA E INTERACTIVA CON SUS CLIENTES. MEDIANTE EL ANÁLISIS DE 74 HOTELES EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA, Y DE ACUERDO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LA ENCUESTA EL 86% DE LAS EMPRESAS VISUALIZAN LA NECESIDAD DE APLICAR HERRAMIENTA, POR ESTE MOTIVO SE DESARROLLÓ UN MODELO CRM SOCIAL QUE PERMITA DETERMINAR EL COMPORTAMIENTO Y NECESIDADES DE NUEVOS CLIENTES COMO ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN, EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, SIEMPRE Y CUANDO SE VARÍEN Y SE PROPONGAN METAS QUE PERMITAN POTENCIAR A LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE MARKETING DIGITAL

Tabla De Contenido

RESUMEN	4
ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	10
CAPITULO 1	12
1	15
1.1.	17
1.2.	19
CAPITULO 2	18
2.	21
2.1.	21
2.2.	22
2.3.	22
2.4.	22
2.4.1.	Línea de investigación 21
2.4.2.	Tipo de investigación 21
2.4.3.	Población de estudio, muestra y tipo de muestreo 22
2.4.4.	Diseño del cuestionario 24
2.4.5.	Proceso para la recolección de la información 26
2.4.6.	Técnicas de análisis de datos 27
2.5.	31
CAPITULO 3	31
3.	34
3.1.	34
3.2.	36
3.3.	37
CAPITULO 4	38
4.	41

4.1.	41	
4.1.1.	Tipos de redes sociales	41
4.1.2.	Herramientas para el control de las Redes Sociales	44
4.2.	47	
4.2.1.	Características del marketing relacional	48
4.2.2.	Canales de comercialización de un Hotel	50
4.2.4.	Evolución del Marketing Transaccional al Marketing Relacional	51
4.3.	54	
	Ciclo de vida de CRM	53
4.3.1.	Enfoques del concepto de CRM	54
	Enfoque tecnológico	54
	Enfoque del CRM como filosofía de negocio	56
CAPITULO 5		57
5.	60	
5.1.	60	
5.2.	63	
5.3.	64	
5.3.1.	Factores organizativos	62
5.3.2.	Factor de Innovación y tecnológico	63
5.3.3.	Capacidades de gestión del conocimiento	64
5.4.	69	
CAPITULO 6		71
6.	74	
6.1.	74	
6.2.	74	
6.2.1.	74	
6.2.2.	Caracterización del uso de Redes Sociales	75
7.	88	

7.1.	88
7.2.	89
7.2.1. Análisis Descriptivo De Las Variables: Codificación De Ítems Y Estadísticos Descriptivos	87
7.2.2.	98
7.2.3. Análisis factorial: Cumplimiento de supuestos básicos	101
7.2.4. Análisis de validez y fiabilidad de las escalas utilizadas	103
7.3.	114
8.3.1. Diseño De Cargos	124
CONCLUSIONES	127
REFERENCIAS	128
Alaminos C., A.; Castejon, J.. Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión. Alcoy : Marfil ; Alicante : Universidad de Alicante, 2006. ISBN 84-268-1267-8, 119 p.	128

Lista de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO	10
--	----

ILUSTRACIÓN 2. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	¡Error!	Marcador no definido.	
ILUSTRACIÓN 3. TASA DE OCUPACIÓN HOTELERA MENSUAL, SEGÚN ESCALAS DE HABITACIÓN			15
ILUSTRACIÓN 4. ARBOL DE PROBLEMAS	¡Error!	Marcador no definido.	
ILUSTRACIÓN 5. ARBOL DE OBJETIVOS	¡Error!	Marcador no definido.	
ILUSTRACIÓN 6. FASES PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA			21
ILUSTRACIÓN 7. UBICACIÓN DE HOTELES ENCUESTADOS- CATEGORÍA (N° DE ESTRELLAS)			24
ILUSTRACIÓN 8. . CLASIFICACIÓN DE HOTELES. CATEGORÍA (N° DE ESTRELLAS)			25
ILUSTRACIÓN 9. TÉCNICA PARA PROCESAMIENTO DE DATOS			29
ILUSTRACIÓN 10 MODELO CRM HOTELERO PROPUESTO POR GARRIDO (2005)	¡Error!	Marcador no definido.	
ILUSTRACIÓN 11. MODELO CRM SEGÚN DE TORRES, ORMAZA, ERAZO Y FARFÁN			36
ILUSTRACIÓN 12. MODELO CRM SEGÚN NOVA	¡Error!	Marcador no definido.	
ILUSTRACIÓN 13. FUNNEL DE CONVERSIÓN ADAPTADO AL PROCESO DE TU CLIENTE	¡Error!	Marcador no definido.	
ILUSTRACIÓN 14. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN HOTELERA			51
ILUSTRACIÓN 15. MODELO CRM PLANTEADO	¡Error!	Marcador no definido.	
ILUSTRACIÓN 16. CLASIFICACIÓN DE HOTELES SEGÚN TAMAÑO			75
ILUSTRACIÓN 17. PORCENTAJE DE HOTELES QUE USAN REDES SOCIALES			77
ILUSTRACIÓN 18. USO DE SOCIAL MEDIA MANAGER			78
ILUSTRACIÓN 19. CLASIFICACIÓN DE REDES SOCIALES POR IMPORTANCIA DE USO			80
ILUSTRACIÓN 20. PUNTUACIONES DE LOS ÍTEMS DE ORGANIZATIVOS (PERFORMANCE)			90
ILUSTRACIÓN 21. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS SEGUN PERFORMANCE			91
ILUSTRACIÓN 22. PUNTUACIONES DE LOS ÍTEMS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (ADAPTACIÓN)			93
ILUSTRACIÓN 23. PUNTUACIONES DE LOS ÍTEMS DE INNOVACION Y TECNOLOGIA			96
ILUSTRACIÓN 24. INTERPRETACION DEL COEFICIENTE DE PERSON SEGUN BELTRAN (2015)			98
ILUSTRACIÓN 25. ANALISIS FACTORIAL EXPLOTARIO	¡Error!	Marcador no definido.	
ILUSTRACIÓN 26	¡Error!	Marcador no definido.	

Lista de Tablas

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DE POBLACIÓN Y MUESTRA	23
TABLA 2. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO	27
TABLA 3. IMPACTO ESPERADO DEL PROYECTO	30
TABLA 4. RECOPIACIÓN DE CONCEPTOS CLAVES DE MARKETING DIGITAL Y USO DE REDES SOCIALES	40
TABLA 5. RELACION DE FACTORES ANALIZADOS	60
TABLA 6. HIPÓTESIS PLANTEADAS	67
TABLA 7. ESCALA DE ÍTEMS DE MEDIDA PARA LAS VARIABLES DEL MODELO	68
TABLA 8. DESCRIPCIÓN DE LOS HOTELES QUE CONFORMAN LA MUESTRA	74
TABLA 9. TABLA DE CONTINGENCIA DE TAMAÑO DE EMPRESA Y TAMAÑO DE PLANTA DE PERSONAL	76
TABLA 10. USO DE HERRAMIENTAS PARA POTENCIALIZAR REDES	78
TABLA 11. TABLA DE CONTINGENCIA DE RED SOCIAL Y UTILIDAD DE RS	79
TABLA 12. MEDIOS PARA COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN DE SERVICIOS	81
TABLA 13. REDES SOCIALES Vs RECURRENCIA DE TRANSACCIONES	81
TABLA 14. INTERACCIÓN DE CLIENTES POR MEDIO DE REDES SOCIALES	83
TABLA 15. TAMAÑO DE LA EMPRESA * CANTIDAD DE SEGUIDORES	83
TABLA 16. REDES SOCIALES*CAPTACIÓN DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES	84
TABLA 17. CODIFICACIÓN DE ÍTEMS Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE ORGANIZATIVOS	88
TABLA 18. CLASIFICACION DE PERFORMACE SEGÚN TOTAL DE VALORACION	91
TABLA 19 CODIFICACIÓN DE ÍTEMS Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE CONOCIMIENTO	92
TABLA 20. CODIFICACIÓN DE ÍTEMS Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	94

TABLA 21. CODIFICACIÓN DE ÍTEMS Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE RESULTADO	97
TABLA 22. CORRELACION ENTRE CANTIDAD DE SEGUIDORES VS IMPACTO DE REDES SOCIALES	99
TABLA 23. KMO Y PRUEBA DE BARTLETT VARIABLE ORGANIATIVA	103
TABLA 24. KMO Y PRUEBA DE BARTLETT VARIABLE RESULTADO	104
TABLA 25. KMO Y PRUEBA DE BARTLETT VARIABLE CAPACIDAD DE INNOVACION	104
TABLA 26. KMO Y PRUEBA DE BARTLETT VARIABLE GESTION DE CONOCIMIENTO (ABSORCION)	104
TABLA 27. FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDIDA	107
TABLA 28. RESUMEN DEL ANÁLISIS DE VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS	107
TABLA 29. FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDIDA Y CARGAS FACTORIALES	110
TABLA 30. ANÁLISIS DE COMUNALIDADES DE LOS FACTORES OBTENIDOS	112
TABLA 31	120
TABLA 32	123

INTRODUCCION

Desde la aparición de Internet, han sido diversas las ventajas que esta herramienta ha atribuido, tanto a nivel empresarial como a nivel personal. Muchas empresas han aprovechado de manera eficiente cada una de esas ventajas que esta ofrece. Es así, como las redes sociales han pasado a emplearse en la gestión empresarial de muchas de las industrias y sectores del mundo y mucho mas en los últimos años. De igual forma, el sector hotelero ha implementado el uso de las redes sociales en su actividad empresarial para adquirir y retener huéspedes (Litvin, 2008) y a los huéspedes nuevas formas de obtener información que les permite seleccionar entre tarifas, servicios, ubicación y calidad (Murphy & Chen, 2014), entendiendo la calidad como la valoración expresada por los huéspedes en las redes sociales y por la valoración expresada en estrellas que otorgan estos sitios a los hoteles (Denizci Guillet & Law , 2010)

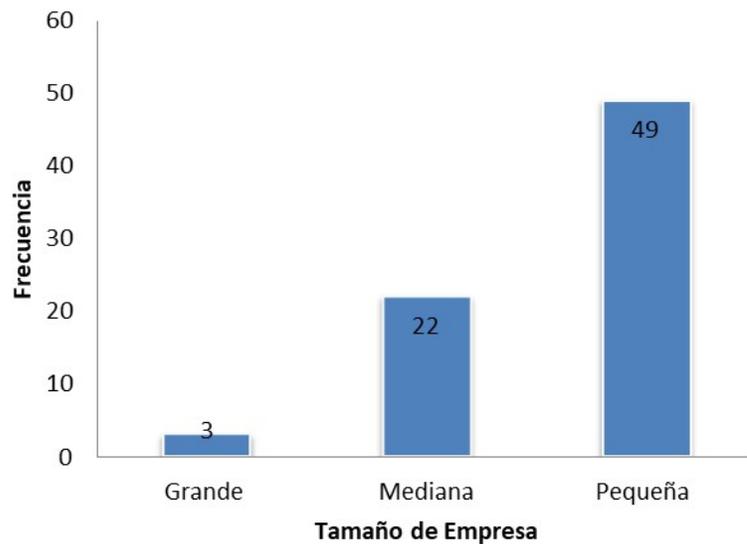


Ilustración 1. Clasificación de empresas según su tamaño

Fuente. Elaboración Propia

El presente estudio muestra el análisis realizado a 74 hoteles de la ciudad de Barranquilla, considerando que es una hotelería pequeña en general. Las cadenas grandes son unas pocas, entre 12 o 14 en total, de las cuales fueron entrevistadas dos

de ellas y el resto son hoteles independientes, pequeños o medianos , de los 74 entrevistados 49 de ellos son pequeñas empresa (Ilustración 1) que por medio de un instrumento de recolecta de datos se observó que el uso de redes sociales ha sido relevante como estrategia para superar la crisis por covid-19 durante pandemia, Se analizaron también las variables tipo de hotel, servicios ofrecidos, capacidad de innovación, tiempo de utilización de canales de venta online y performance.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para alcanzar los objetivos de investigación anteriormente descritos, la presente investigación se estructura en ocho capítulos, cuyo contenido comentamos brevemente a continuación:

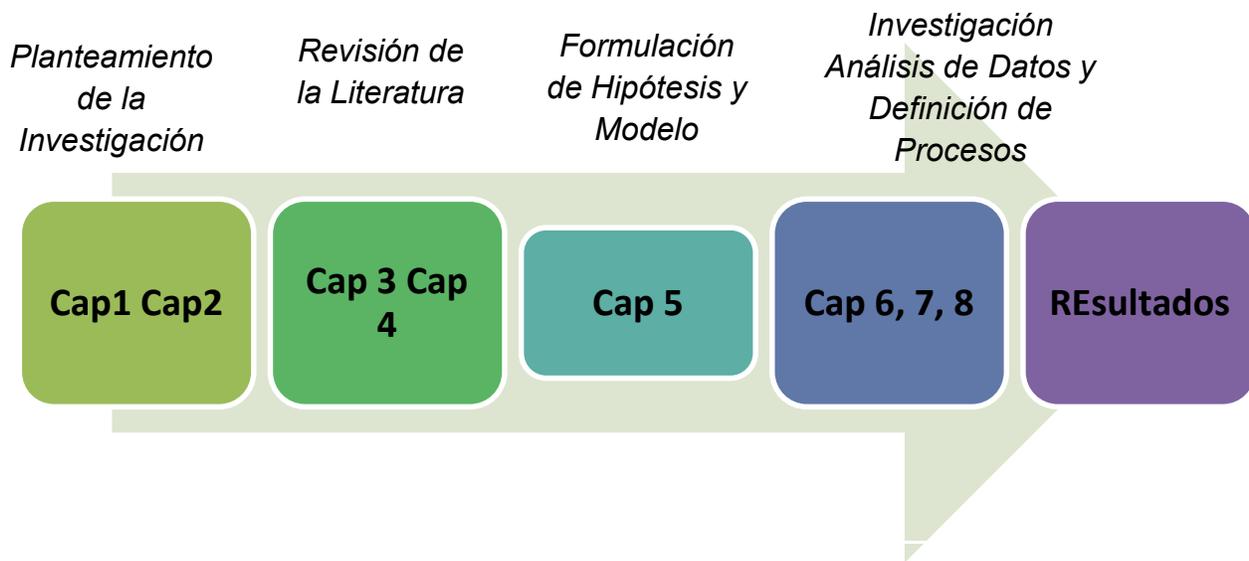
El primer capítulo encontraremos una breve introducción junto con un análisis de la situación del problema con sus respectivas causas y efectos, en el capítulo segundo se contempla un análisis de alternativas de solución teniendo en cuenta los objetivos planteados. Finalizaremos el capítulo exponiendo las distintas fases seguidas en la recogida de datos y estudio empírico. Tras describir la población a estudiar, compuesta por hoteles de Barranquilla, un análisis de la estructura del cuestionario, el proceso de recogida de datos, que nos permitió obtener una muestra de 74 hoteles y comentamos brevemente las técnicas de análisis de datos a utilizar en capítulos posteriores.

En el capítulo tercero se examinara el estado de la investigación sobre modelos del CRM a través de una extensa revisión de la literatura y estudios empíricos sobre modelos confirmatorios. Seguidamente del capítulo cuarto donde se realiza un análisis y profundización de los fundamentos teóricos del CRM, redes sociales y Marketing Relacional. Esta profundización será con respecto a aspectos tecnológicos y bases teóricas que se encuentran dentro del Marketing relacional.

En el capítulo quinto encontraremos con mayor detalle los factores considerados necesario para al CRM y principales autores y aportaciones para la creación del cuestionario y ítems de evaluación de cada uno de ellos, en este capítulo se encontrarán las hipótesis principales para la evaluación y análisis de las correlaciones de la variables seleccionadas.

En el capítulo sexto y séptimo se realiza la caracterización de los hoteles de barranquilla con respecto al uso de las redes sociales como medio de comunicación y captación de clientes seguidamente del análisis de resultados de las variables escogidas y de desarrollar el modelo CRM, finalmente un análisis bivariante, comentando las principales relaciones observadas, análisis de fiabilidad del instrumento por medio de métodos estadísticos.

Finalmente en el octavo capítulo



2. CAPITULO 1

1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Conforme con las cifras que resume Cotelco, en la segunda semana de marzo del año 2020, la ocupación hotelera en Colombia fue de 49,8%, cifra que no se observa desde el 2002. Del mismo modo, los ingresos de los establecimientos hoteleros disminuyeron en 11.4%, lo que se traduce en una pérdida económica de 140.000 millones de pesos por efecto de cancelaciones, tanto de reservas de alojamiento como de eventos, estos datos referentes a la industria hotelera no son nada inspiradores, hasta el 14 de abril de 2020 la ocupación media del país llegó a niveles menores al 5%. Los pocos hoteles en funcionamiento fueron aquellos donde algunos viajeros quedaron varados en el país por culpa del cierre de fronteras o los que atendieron entre 2 y 4 huéspedes en situación de cuarentena por estar contagiados con la covid-19 (Cotelco, 2020).

Esta tasa de ocupación representó grandes perjuicios económicas para los hoteles afiliados a Cotelco (Ilustración 3), generó una crisis en los hoteles y puso en riesgo alrededor de 500.000 empleos directos e indirectos en todo el país. Dicha situación se vio acentuada por el hecho de que la crisis y las medidas adoptadas continuarían por dos o tres meses más (Cotelco, 2020)

A continuación, se presentan los porcentajes de ocupación del mes de mayo 2020 según el DANE:

· En mayo de 2020, la tasa de ocupación hotelera fue 7,9%, cifra inferior en 47,3 p.p. frente a la registrada en mayo de 2019.

En los últimos doce meses hasta el mes de mayo de 2020, la tasa de ocupación de los hoteles fue 54,5%, cifra inferior en 2,1 p.p. frente a la tasa del mismo periodo del año 2019. Los hoteles con capacidad hasta 50 habitaciones presentaron la mayor tasa de ocupación con 13,2%, seguido de los hoteles de 101 a 150 habitaciones con 10,6%, de 51 a 100 habitaciones con 9,3% y los hoteles con capacidad de más de 150 habitaciones con 5,6% (DANE, 2020).

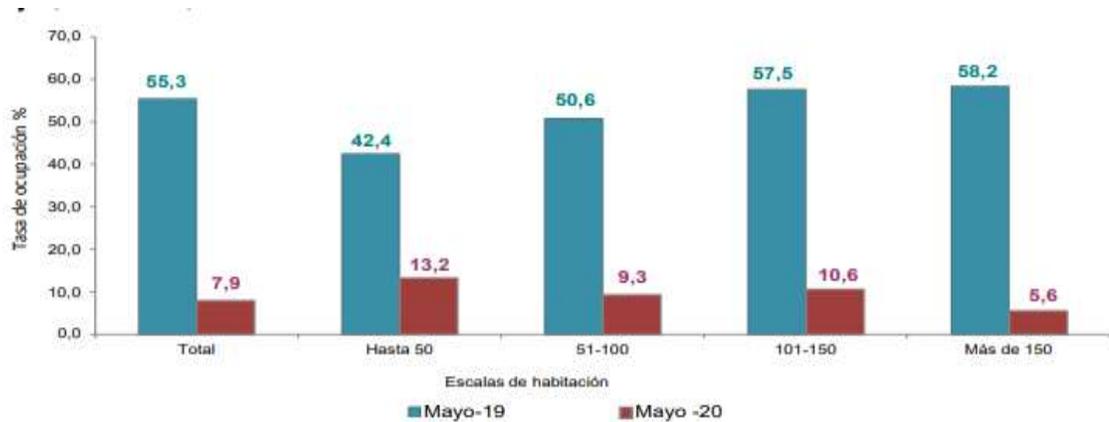


Ilustración 3. Tasa de ocupación hotelera mensual, según escalas de habitación

Fuente: DANE – MMH

Nota: por aproximación decimal se puede presentar diferencia en la comparación de los porcentajes de ocupación.

El DANE implementó desde julio de 2004 la Muestra Mensual de Hoteles (MMH), operación estadística complementaria a la Encuesta Anual de Servicios, cuyo objetivo consiste en producir información coyuntural sobre la evolución de la actividad hotelera con base en las variables de ingresos, personal ocupado e indicadores específicos de la actividad como porcentaje de ocupación, tarifas promedio por tipo de acomodación y distribución de los huéspedes según motivo de viaje y condición de residencia.

Los hoteles en los últimos años han buscado distintas herramientas para la adquisición de informaciones de calidad para el manejo apropiado de su mercado, permitiendo una mejor administración y control de información. Cada día que pasa el mundo de los negocios es más competitivo lo que los lleva a ofrecer servicios con un alto diferencial en sus productos consiguiendo fidelizar a sus clientes.

En la actualidad en la ciudad de Barranquilla poseen una gran cantidad de hoteles pequeños y de mediano porte que no cuentan con un manejo adecuado de la información. La base de datos que poseen no atiende a la necesidad actual del mercado. Con fin de fidelizar sus clientes es necesario tener información adecuada

para crear una diferenciación frente a los competidores, y generar una estrategia para el trato personalizado de sus clientes.

CRM se vendió como una revolución tecnológica que permitiría una mayor precisión en la identificación de clientes potenciales y la realización de ofertas. Según Kotler (2005, p. 124). Esto nos dice que es necesario utilizar la información adecuada para poder así administrar a los clientes y ofrecer de forma precisa servicios según sus necesidades construyendo una relación relevante a largo plazo.

En razón, de la situación anteriormente expuesta, se propondrá un modelo CRM a las hoteles de barranquilla con el fin de crear estrategias de relacionamiento, donde es fundamental una buena administración de la base de datos creando de perfiles de clientes con la nuevas exigencias que han surgido en el escenario actual, satisfaciendo y cumpliendo todas las necesidades del mismo y así aumentar el porcentaje de ocupación.

2.1. Justificación

En un entorno globalizado y altamente competitivo y donde el mercado es muy cambiante, independiente del modelo de negocios, las empresas tienen como objetivo su progreso y crecimiento. Esto podría verse reflejado en la optimización en cada uno de sus procesos, siendo uno de los objetivos de mayor importancia para los profesionales del área. Es en este espacio donde se podrán observar y descubrir posibles oportunidades y ventajas competitivas, que nos pueden entregar un mayor valor y diferenciación en el producto o servicio.

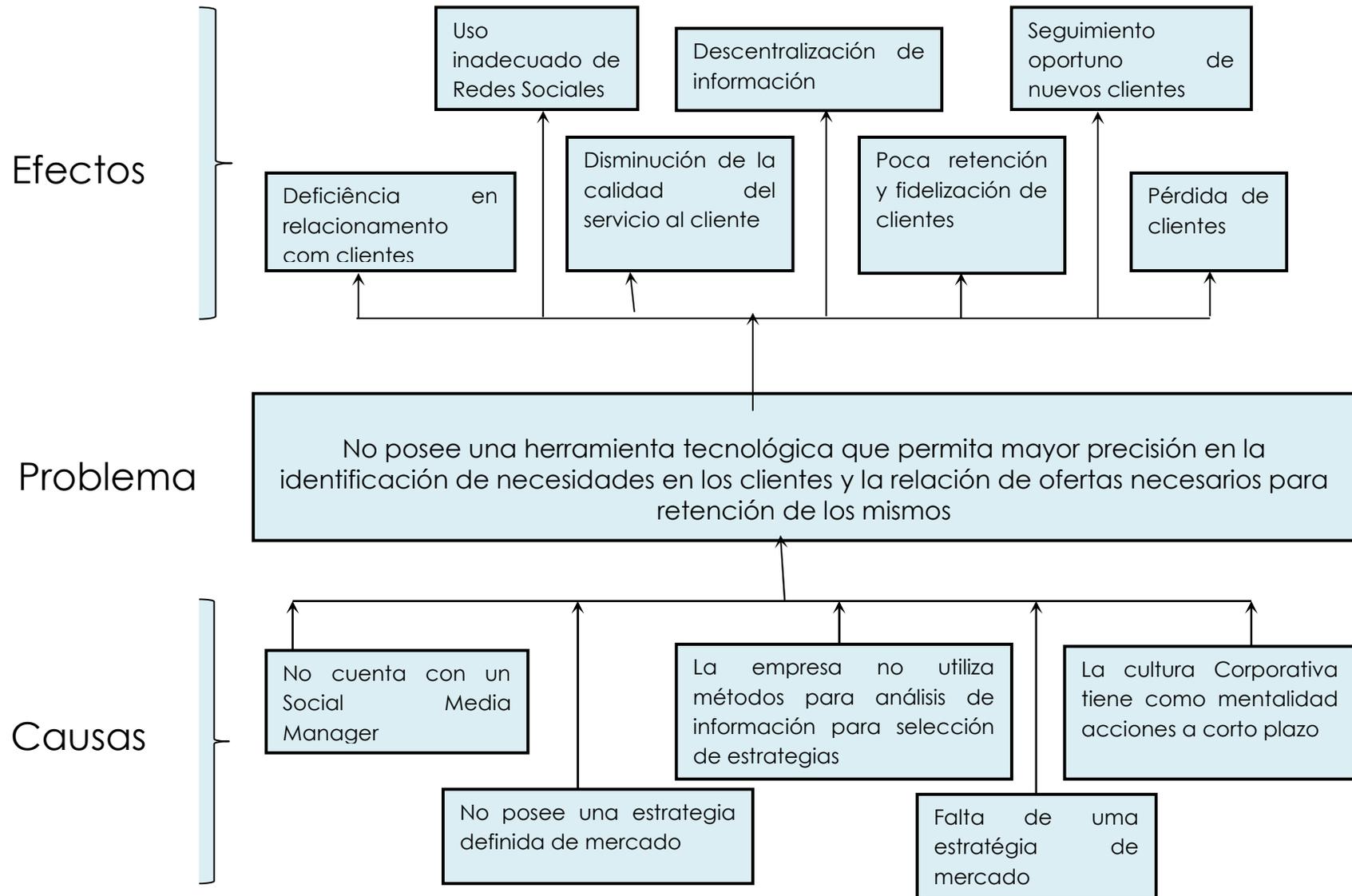
En la actualidad, las empresas del sector hotelero de la ciudad de barranquilla tiene un retraso tecnológico en el manejo de información, así encontramos empresas que no cuentan con sistemas que les permitan establecer una adecuada taxonomía de las necesidades y requerimientos de sus clientes, y se observa claramente que sus

métodos de recolección son antiguos que requieren una inversión mayor de tiempo y de capital humano.

La implementación de un sistema CRM propone que las organizaciones desarrollen relaciones perdurables con el cliente y cultivarlas a lo largo del tiempo, con objetivo de aumentar la satisfacción y fidelización de clientes y así conocer sus verdaderas necesidades y deseos. Considerar el cliente como foco principal de la empresa implica que este sea capaz de captar de la forma más eficiente el conocimiento que ayude a mejorar la relación de los clientes actuales, como la captura de los potenciales futuros clientes.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente es necesaria la creación de una estrategia en donde el cliente sea parte fundamental del modelo de todo el negocio. Es por esa razón que en este trabajo se buscarán herramientas para el análisis del comportamiento de los clientes de Pymes del sector hotelero, con el fin de ofrecer productos y servicios según las necesidades del cliente

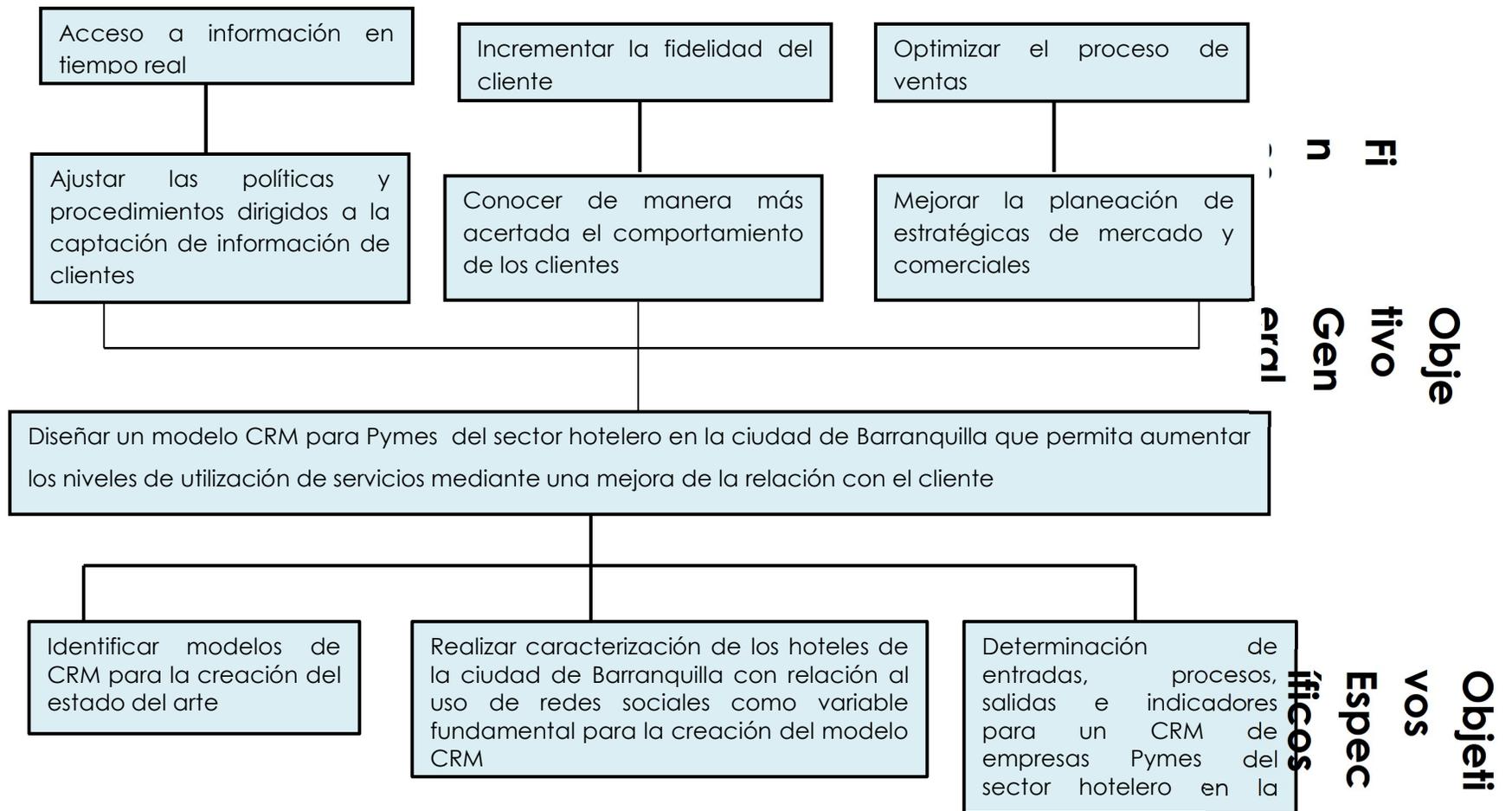
2.2. Análisis de causas y efectos del problema



3.CAPITULO 2

4. PLAN DE INVESTIGACION

4.1. Análisis de alternativas de solución



4.2. Objetivo General

Diseño de un modelo CRM para Pymes del sector hotelero en la ciudad de Barranquilla que permita aumentar los niveles de utilización de servicios mediante una mejora de la relación con el cliente.

4.3. Objetivo Especifico

- Identificar modelos de CRM para la creación del estado del arte.
- Realizar caracterización de los hoteles de la ciudad de Barranquilla con relación al uso de redes sociales como variable fundamental para la creación del modelo CRM.
- Analizar la relación existente entre las distintas variables del modelo, observando sus interrelaciones y efectos mediadores, así como su impacto en los resultados del CRM.
- Determinación de entradas, procesos, salidas e indicadores para un CRM de empresas Pymes del sector hotelero en la ciudad de Barranquilla.

4.4. Metodología



Ilustración 6. Fases para la solución del problema

Fuente. Elaboración Propia

Como método, hemos utilizado tanto la investigación documental como la investigación empírica. La investigación documental, basada en Fuentes secundarias,

nos ha permitido realizar la búsqueda, y consulta de literatura teórica y empírica relacionada con el tema elegido. También analizamos información estadística relacionada con la temática seleccionada. (Véase en la ilustración 6).

4.4.1. Línea de investigación

Se desarrollará bajo la modalidad de investigación documental, descriptiva y correlacionar debido a que se especifican las propiedades importantes y relevantes del objeto de estudio y tiene como propósito medir el grado de correlación que existe entre dos o más conceptos o variables en un problema o situación para así diseñar el modelo CRM.

4.4.2. Tipo de investigación

De acuerdo a lo expresado por Roberto Sampieri (Sampieri, 1997) en el cual se hace referencia a los diferentes tipos de investigación se determina que el presente proyecto se desarrollará bajo la modalidad de investigación descriptiva, documental y correlacional debido a que se especifican las propiedades importantes y relevantes del objeto de estudio y tiene como propósito de medir la correlación que hay entre las diferentes variables escogidas para así diseñar un modelo que de soporte para comunicación y promoción de servicios ofrecidos por los hoteles encuestados.

El presente proyecto utiliza el método descriptivo y correlacional por cuanto se propone identificar los elementos y características como se dan en su contexto natural. Su objetivo es hacer un diagnóstico de la situación actual de las empresas hoteleras en la ciudad de Barranquilla en cuanto al uso de las herramientas tecnológicas del marketing digital (redes Sociales) a partir de una encuesta con veintitrés (23) preguntas dirigidas a dichas empresas y así proponer un modelo de CRM que ayude a mejorar la comunicación con sus clientes.

4.4.3. Población de estudio, muestra y tipo de muestreo

Empresas del sector hotelero en barranquilla debidamente establecidas, sin interesar su nivel de manejo de innovación o sistemas tecnológicos. Dentro de este estudio se determinó que los sectores a estudiar serán: servicios, comunicación, capacidad de innovación. Como lo refieren Alaminos y Castejon (Alaminos, 2006, en su documento: Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión:

El muestreo no probabilístico definido como: aquel que no se efectúa bajo normas probabilísticas de selección, por lo que sus procesos intervienen opiniones y criterios personales, comúnmente utilizado en observaciones de tipo exploratoria o de tipo cualitativo. La selección de la muestra es no aleatoria, no existe norma bien definida o validada. El muestreo de conveniencia es también llamado fortuito o accidental. Consiste en que el investigador selecciona los que están disponibles, por cuanto las personas a las que va dirigido el cuestionario son libres de responder.

Tabla 1. Características de Población y Muestra

Características de la población y la muestra	
Población objeto de estudio	Hoteles
Ámbito geográfico	Comunidad de Barranquilla
Recogida de la información	Encuesta
Tratamiento de la información	Programa estadístico SPSS
Población Finita	185 Hoteles
Tamaño de la muestra	74 Hoteles
Nivel de confianza	95% ($p=q=0,5$)
Periodo de recogida de la información	Marzo-Mayo 2021
Técnicas estadísticas utilizadas	Análisis descriptivo. Chi Cuadrado y Test de Fisher

Fuente. Elaboración Propia

De los hoteles encuestados el 48,65% pertenece a tres estrellas en la ciudad de barranquilla y tan solo 5,41% son de cinco estrellas. (Véase en la Ilustración 8) según delimitación propuesta por COTELCO y Ministerio de Industria y Turismo en la norma técnica NTSH sectorial colombiana 006 (2009).

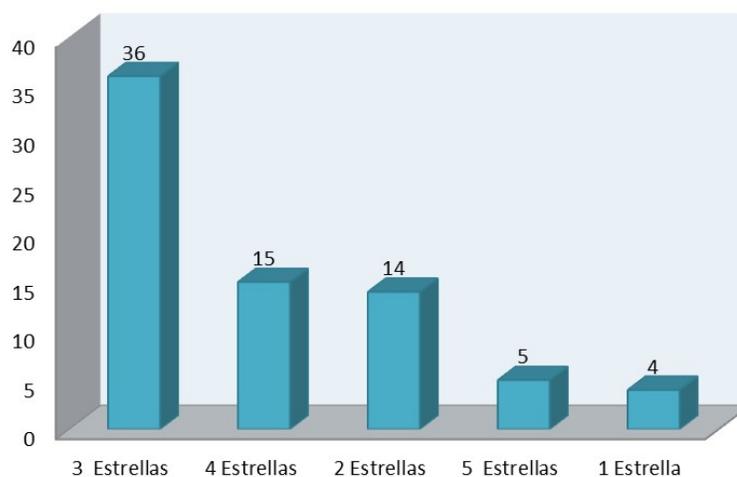


Ilustración 8. . Clasificación de Hoteles. Categoría (N° de Estrellas)

Fuente. Elaboración Propia

4.4.4. Diseño del cuestionario

El cuestionario fue sometido a un pretest para su perfeccionamiento y revisado por 3 investigadores experimentados en el área de Innovación, siendo dos de ellos además expertos en el sector turístico. Dicho pretest sirvió para mejorar la estructura del cuestionario y su calidad metodológica.

El cuestionario está formado por 23 preguntas; de las que el 80% tratan aspectos sobre social media y el 20% sobre las características del establecimiento (Categoría, ubicación, número de habitaciones, número de Personal, productos ofrecidos, entre otras variables). Para analizar los datos obtenidos se ha empleado el programa estadístico de SPSS y Power BI.

La estructura del cuestionario se divide en cuatro (5) apartados (Véase en la Tabla 2):

- Caracterización
- Performance y redes Sociales

- Innovación
- Estrategia frente a la pandemia
- Gestión del Conocimiento
-

Para el diseño de las preguntas sobre performance se usó el sistema de medición de la performance propuesto por Kald y Nilsson (2002) donde proponen un conjunto de métricas reflejados Crecimiento en Ventas, Crecimiento en Servicios, Retorno sobre Inversión, Clasificación del Clima laboral, Reputación de Mercado, Incremento de Seguidores y numero de Conversiones.

Para la creación de los 12 ítems para la evaluación de la performance se considera la propuesta de Spitzer (2007) donde menciona que la existencia de un ambiente natural y positivo con relación a la evaluación es, de esta forma considerado como determinante para que se pueda explotar todo el potencial de sus empleados, es por esto que para su medición, los ítems mencionados anteriormente fueron formulados para medir el desempeño de la empresa, y si la medición de la performance está siendo bien orientado para ser instrumento útil para mejorar el funcionamiento organizacional.

Por otro lado para el diseño de las preguntas sobre estrategias optadas frente a la pandemia se hizo un recopilación de estrategias de cada organismo desde los organismos internacionales (OMT), pasando a los nacionales (medidas tomadas por el Gobierno Colombiana) y, finalmente, con el propio sector hotelero del país (Cotelco).

Con el propósito de establecer los referentes de la innovación y factores que interactúan dentro de ella con el fin de determinar la capacidad de innovación en las organizaciones se toman como referentes los establecidos por el libro verde (OCDE Eurostat, 2005) principal parámetro mundial para la medición de la innovación por parte de la organización mundial para la propiedad intelectual WIPO por sus siglas en inglés (World Intellectual Property Organization), una vez identificados los principales factores que determinan la capacidad de innovación se establecen en la encuesta diagnostica

que permitirá determinar Capacidad de Detención de Necesidades, Capacidad de Absorción y capacidad de innovación de las empresas encuestados por medio de los 58 ítems propuestos.

Tabla 2. Estructura del Cuestionario

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR RELACIONAMIENTO ENTRE LAS REDES SOCIALES Y EL PERFORMANCE DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO EN BARRANQUILLA	
Información del Contacto	
Componente	N° de Preguntas
Caracterización	12
Performance y redes Sociales	12
Estrategia frente a la pandemia	6
Capacidad de Innovación	18
Conocimiento (Absorción)	10
Total	58

Fuente. Elaboración Propia

4.4.5. Proceso para la recolección de la información

El método de recolección de información fue seleccionado dado a que la tecnología permite que se aplique una encuesta online a las empresas objeto de estudio sin tener que desplazarse de un lugar a otro ni tener contacto directo con las personas obedeciendo la coyuntura sanitaria que atraviesa el país, y el mundo. Además, Gunter et al. (2002) resaltan que el cuestionario web como herramienta puede facilitar una

rápida distribución de la encuesta a un gran número de potenciales informantes y permiten un rápido procesamiento de los datos. Asimismo, en el entorno online, al predeterminarse las preguntas y las posibles opciones de respuesta, se reducen las posibilidades de error en la administración del cuestionario.

En el desarrollo del proyecto se realizaron una serie de encuestas las cuales se estructuraron de acuerdo en las que se encuentran propuestas en la Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial (Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión , 2009), en el test de innovación empresarial ICT (Instituto Catalán de Tecnología, 2014) y en la propuesta de libro verde para la innovación (OCDE Eurostat, 2005), instrumentos validados y aceptados a nivel global, en la comunidad europea y en las comunidades autónomas Españolas y son la base para determinar los índices de innovación y la categorización empresarial y mundial según los instrumentos utilizados por el WIPO (Cornell University, INSEAD,WIPO, 2013)

4.4.6. Técnicas de análisis de datos

A continuación, a modo de cierre del presente capítulo se ofrece una visión general de las técnicas de análisis estadístico que fueron utilizadas posteriormente para el tratamiento de los datos (véase en la ilustración 9).

En primer lugar, antes de realizar el tratamiento estadístico, las preguntas fueron codificadas por medio del programa estadístico de IBM SPSS y se proporcionó a cada respuesta obtenida un código para su identificación, para evitar posibles errores. Una vez realizado el proceso de codificación, para depurar posibles valores erróneos se analizaron las frecuencias de cada una de las variables, con lo que comprobamos que no se habían producido errores en el proceso y se trataron los valores perdidos.

Realizadas estas comprobaciones, se procedió al análisis de datos, utilizando el programa SPSS 14.0. En los siguientes capítulos se comentara detalladamente los resultados de los distintos análisis efectuados. No obstante, a modo de resumen,

vamos a adelantar los principales procedimientos y técnicas estadísticas que utilizamos en el análisis de datos (véase en lustración 8):

1. Análisis descriptivo de la muestra: mediante análisis de frecuencias, gráficos y estadísticos descriptivos observamos las principales características de la muestra, su implementación y uso de Redes Sociales.

2. Análisis bivalente: utilizando tablas de contingencia y coeficientes de asociación entre diversas variables, comprobamos si existen ciertas características del hotel que estén relacionadas con un mayor nivel de uso de redes sociales.

3. Análisis factorial exploratorio: dicho análisis sirvió para analizar la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas, así como su dimensionalidad.

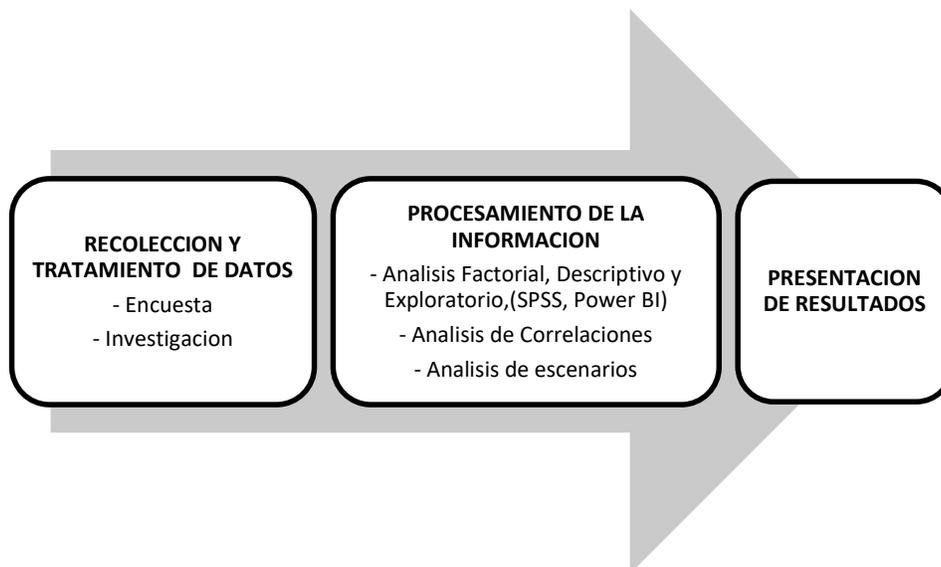


Ilustración 9. Técnica para procesamiento de datos

Fuente. Elaboración Propia

4.5. Impacto Esperando

Tabla 3. Impacto Esperado del Proyecto

Objetivo	Impacto (social, económico, normativo, productivo, etc.) Insumos Productos
Identificar modelos de CRM para la creación del estado del Arte	
Realizar caracterización de los hoteles de la ciudad de Barranquilla con relación al uso de redes sociales como variable fundamental para la creación del modelo CRM.	
Analizar la relación existente entre las distintas variables del modelo, observando sus interrelaciones y efectos mediadores, así como su impacto en los resultados del CRM.	
Determinación de entradas, procesos, salidas e indicadores para un CRM de empresas Pymes del sector hotelero en la ciudad de Barranquilla. -	

4.6. Alcance y limitaciones del estudio

Lo que se pretende alcanzar con el desarrollo de este proyecto es establecer un modelo de CRM para el sector hotelero de la ciudad de Barranquilla que integre variables mas importantes para así alcanzar un mayor número de clientes satisfechos. Como posible solución a un gran problema que afecta los procesos de planeación de estrategias de Marketing relacional y que sirvan como base para seleccionar estrategias convenientes para ambas partes la política de inventario que arroje el Costo Total Relevante más bajo, entre los diferentes modelos de inventario propuesto.

Esto se logró por medio de un estudio detallado de las variables seleccionadas, utilizando métodos estadísticos que permitieron comprobar correlaciones entre ellas y así proponer un modelo que permita a los hoteles implantar una estrategia de CRM para mejorar sus procesos de comunicación, captación y retención de clientes. Lo que se espera es que los resultados obtenidos de esta investigación puedan replicarse en otras organizaciones y de apertura a más estudios en esta área, comprobando que tan rentable es que la empresa adquiera tecnologías que permitan implantar este tipo de sistema.

En cuanto a las limitaciones del proyecto, nos encontramos con que existen empresas en donde no se da importancia a la utilización de redes sociales como estrategias de marketing y comunicación con el cliente, por otra parte está la situación actual del país con respecto a la pandemia por covid 19 y las limitaciones que esta conlleva.

5. CAPITULO 3

6. ESTADO DEL ARTE

6.1. Modelos Empíricos

6.2. Modelos Confirmatorios

Los estudios que vamos a analizar en el presente apartado presentan un carácter confirmatorio, es decir, plantean modelos de éxito en la implementación CRM y los testan estadísticamente con objeto de comprobar su validez. Dichos trabajos serán examinados de manera detallada (véase en la tabla 4) contemplando tanto las variables que conforman dichos modelos como los principales resultados que se obtienen en su validación. La observación y comparación de los modelos planteados nos será de gran utilidad para nuestro trabajo, ya que nuestro siguiente paso, una vez contemplado el estado actual de la investigación, será plantear nuestro propio modelo de CRM.

6.2.1. Modelo de Garrido (2010) implementación del CRM en Hoteles Españoles

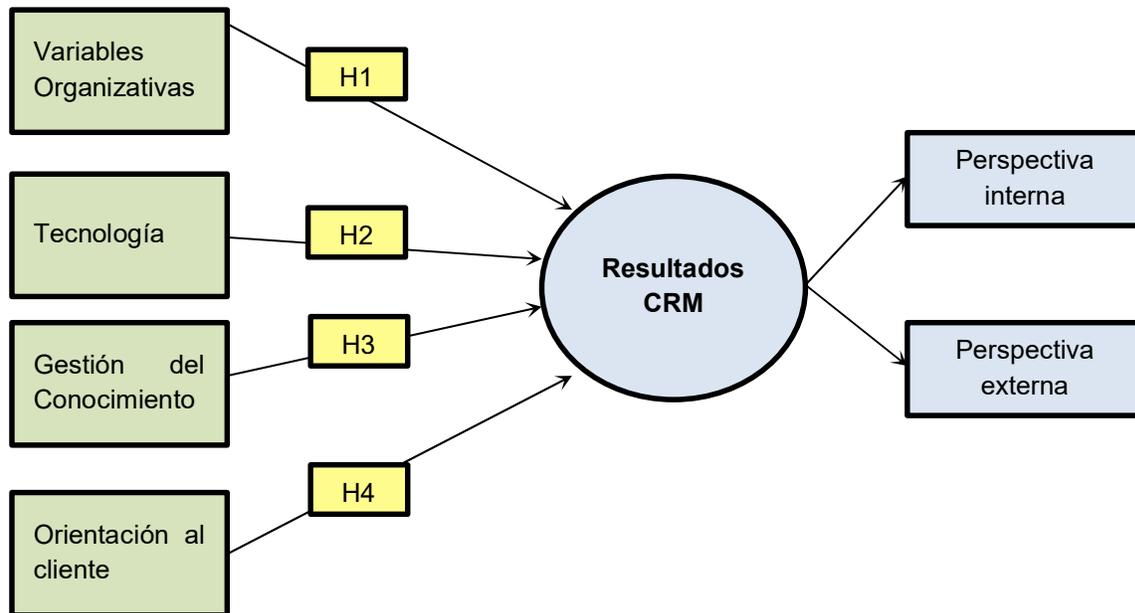
El Segundo trabajo a analizar dentro de este capítulo de estudios confirmatorios es titulado Desarrollo de un modelo de éxito para la implementación del CRM en hoteles españoles, tal y como su nombre lo indica, proponen un modelo que explica los factores más importantes a la hora de implementar este tipo de tecnología. Se parte de la idea de CRM es una herramienta clave para el sector posibilitando una diferenciación efectiva y mejorar la lealtad de los clientes, y por tanto la rentabilidad de la empresa (Sigala, 2005). Se plantea un modelo de CRM que contempla las siguientes variables explicativas: Variables Organizativas, Tecnología, Gestión del Conocimiento y orientación al cliente. (Véase Ilustración 10).

Variables Organizativas: hacen referencia a aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, estructura organizativa y asignación de recursos.

Tecnología: se considera como componente clave a la hora de implementar el sistema tecnológico que permita optimizar los procesos de negocio implicados en la relación con clientes. (Chalmeta, 2006).

Gestión del Conocimiento: se considera como 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.

Orientación al cliente: hacen referencia a una comprensión adecuada del mismo ofreceré a la organización un mayor valor añadido en sus procesos.



Gestión del Conocimiento: se considera como 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.

Orientación al cliente: hacen referencia a una comprensión adecuada del mismo ofreceré a la organización un mayor valor añadido en sus procesos.

Para testar empíricamente dicho modelo se utilizó una muestra de 311 empresas del sector hotelero español. Dichas empresas dichos hoteles españoles eran clasificadas con 3 a 5 estrellas. Para construir la escala de medida para las variables

del modelo fueron consultados diversos trabajos y obtuvimos una lista de 147 ítems adecuados para dichas variables. Para la estimación del modelo SEM utilizaron el programa estadístico EQS 6.1, que 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).

Las variables que ejercieron una mayor influencia en el impacto del CRM fueron el apoyo de la alta dirección, precedida por un cambio a nivel organizativo, donde su objetivo principal es llevar a cabo un estrategia de un liderazgo adecuada haciendo participe a todo su personal. Ambas pueden ser consideradas factores críticos de éxito para la implementación de una estrategia del CRM.

No obstante, el impacto más significativo fue el enfoque centrado en la variable clientes, donde los distintos departamentos deben trabajar de manera conjunta en la satisfacción de las necesidades de los mismos. 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.

6.2.2. Modelo de Torres, Ormaza, Erazo y Farfán (2020), Implementación en empresa de transporte.

A continuación nos centraremos en el estudio realizado Torres, Ormaza, Erazo y Farfán titulado Modelo de gestión Customer Relationship Management (CRM) para empresas de transporte en el Ecuador donde el objetivo principal es la mejora del servicio a sus clientes. Inicialmente aplican una metodología con enfoque mixto, a través de los distintos métodos como son métodos histórico lógico, analítico – sintético debido al tratamiento de datos obtenidos mediante técnicas e instrumentos de recolección como la encuestas y entrevistas.

Al transcurrir el estudio se destacan diversas falencias con respecto al manejo de la fiabilidad por parte del equipo de trabajo, colocando en riesgo la calidad, del servicio ofrecido. Se evidencio falta de cumplimiento de promesas de venta y falencias en las formas de pago y el mal manejo de relaciones con los clientes por parte de los empleados.

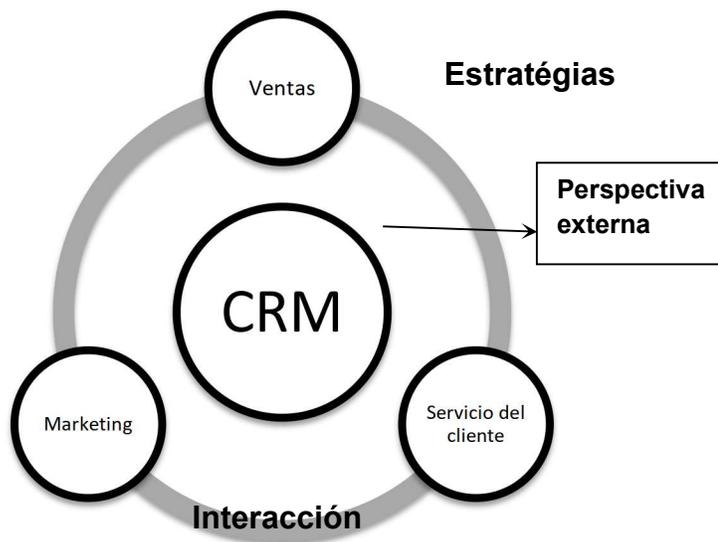


Ilustración 11. Modelo CRM según de Torres, Ormaza, Erazo y Farfán

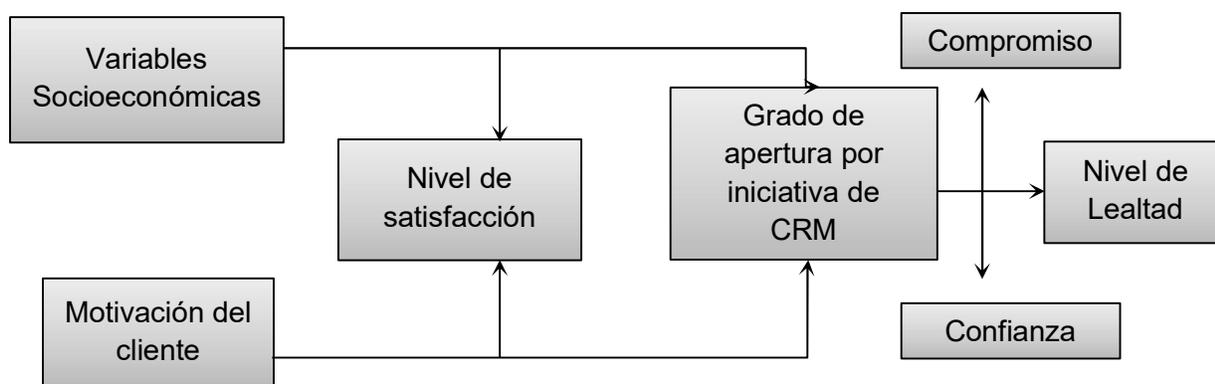
Fuente. Elaboración Propia a partir de Torres, Ormaza, Erazo y Farfán

Finalmente como producto final se genera una propuesta válida para válida para empresas de transporte enfocadas en propiciar la retención de clientes a través de la mejora continua de servicio al consumidor, Por tanto, establecieron 3 módulos de mejoras, en cuanto a servicio, al marketing y ventas, las mismas que son fundamentales para la efectividad del modelo de gestión por empresas de transporte (véase en la Ilustración 11).

6.2.3. Modelo de Nova (2009) Propuesta de un sistema CRM en el sector Turismo en la ciudad de Valencia

El siguiente modelo está basado en herramientas e iniciativas de gestión de las relaciones con el cliente (CRM) con el objetivo de potenciar los niveles de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos. A partir de un caso particular aplicado

en la ciudad de Valencia, España, el autor Nova (2009) realiza una revisión bibliográfica de las diversas corrientes en torno al constructo genérico de lealtad y en el contexto turístico de manera más específica, pasando por un análisis de la evolución del marketing eminentemente transaccional hasta llegar al marketing relacional y a la determinación de las variables y factores clave que influyen en la intencionalidad de regresar nuevamente a un destino (Nova,2009). Finalmente propone el modelo con las diferentes hipótesis a contrastar en la fase de desarrollo empírico de la investigación (Véase en la ilustración 12).



Las principales hipótesis planteadas por el investigador fueron las siguientes:

H1.- Las variables sociodemográficas (procedencia, edad, género, nivel de formación, nivel de ingresos y acceso a las nuevas tecnologías) influirán sobre la imagen que se tiene del destino, sobre el motivo principal del viaje, sobre el nivel de satisfacción de la experiencia global y sobre el grado de interés por determinadas iniciativas de CRM.

H1a Las variables sociodemográficas lugar de procedencia, edad, género, nivel de formación y nivel de ingresos influirán sobre la imagen que el turista tiene respecto al destino.

H1b Las variables sociodemográficas lugar de procedencia, edad, nivel de formación y nivel de ingresos y el motivo principal del viaje al destino.

H1c Las variables sociodemográficas lugar de procedencia, edad, género, nivel de formación y nivel de ingresos estarán relacionadas con el nivel de satisfacción de la experiencia global en el destino.

H1d Las variables sociodemográficas lugar de procedencia, edad, género, nivel de formación, nivel de ingresos y acceso a las nuevas tecnologías estarán relacionadas con el grado de interés por determinadas iniciativas de CRM.

H2a La existencia o no de una visita previa por parte del visitante influirá sobre la imagen que se tiene del destino

H2b La existencia o no de una visita previa por parte del visitante influirá sobre el motivo principal de la visita.

H2c La existencia o no de una visita previa por parte del visitante influirá sobre el nivel de satisfacción global de la visita.

H2d La existencia o no de una visita previa por parte del visitante influirá sobre el grado de interés por determinadas iniciativas de CRM.

H3 La motivación de viaje influirá sobre la imagen afectiva del destino

H4 La imagen global que se tiene del destino influirá sobre la motivación de viaje principal de la visita.

H5 Existe una relación directa entre la imagen del destino y el nivel de satisfacción de la experiencia global de la visita al mismo.

H6 El motivo principal del viaje influirá sobre el nivel de satisfacción global de la experiencia en el destino.

7. CAPITULO 4

8. Marco De Referencia

En este apartado se describen las definiciones más importantes que permiten la conceptualización y comprensión del proyecto propuesto.

8.1. Marketing digital y Redes sociales

A continuación muestra algunos de los autores destacados en el campo de Marketing Digital e Importancia del uso Redes Sociales.

Tabla 4. Recopilación de conceptos claves de Marketing Digital y Uso de Redes Sociales

Autor	Aporte
Seth Godin (2021)	El marketing eficaz se trata de encontrar la audiencia viable más pequeña y no solo de ganarse su confianza, sino de aparecer de una manera de la que valga la pena hablar, no porque quiera que hablen sobre usted y su negocio, sino porque lo hacen. Si implementa bien su estrategia de marketing, el resultado es crecimiento. Mejores clientes y mejores negocios.
Morán Quiñonez y Cañarte-Rodríguez (2020).	Las redes sociales se han convertido en un potente canal de promoción de productos o servicios hoteleros y, por su capacidad de interacción con los usuarios, en una herramienta para el cuidado de la reputación online.
Ecole Hoteliere de Lausanne y Rate Tiger (2013)	Los hoteles han perdido interés en las redes sociales como canal de venta, sólo los ven como canales de opción. 1 de cada 3 hoteles no cuentan con estrategia en las redes sociales y una de cada ocho utilizan las redes sociales como herramienta de marketing
Autor	Aporte

Gozalo(2013)	Cabe incidir que existen muchos casos de empresas que han llegado al éxito por su buen manejo de las redes sociales en su gestión empresarial. Por ejemplo, Minube es una red social que permite buscar inspiración a los viajeros, que ha sabido adaptarse perfectamente a esta nueva realidad tecnológica, otorgando a los usuarios un espacio propio en el que puedan expresar sus experiencias.
Jonathan Hsu (2012).	Los hoteles pueden obtener beneficio usando las plataformas sociales. Las redes sociales como Facebook, pueden aportar un gran número de usuarios y los hoteles pueden crear estrategias internacionales a través de los consumidores que son llamados “fans”, que será exitosa si los hoteles realizan un presencia activa en la red, generando contenido, contestando las preguntas de los usuarios y respondiendo a los comentarios
Johnson y Hyysalo (2012).	Las plataformas sociales han cambiado las condiciones de la participación de los usuarios en el desarrollo de los diferentes servicios. Los usuarios activos de las comunidades, el rápido desarrollo interactivo de las mismas, la facilidad con la que los usuarios desarrollan nuevas aplicaciones y el bajo coste de distribución son algunas de las conocidas características que han proporcionado las nuevas tecnologías sociales
Celaya(2011)	EL modelo de marketing on-line hoy en día obliga a las empresas a utilizar sus estrategias de marketing y comunicación ya que los clientes o consumidores no quieren limitarse a recibir información sobre productos o servicios, ellos buscan formar parte del proceso de promoción del mismo a través de las redes sociales.
Rodríguez (2010).	El impacto de las redes sociales se ha trasladado a todos los ámbitos y uno de ellos ha sido el sector hotelero. La llegada de la Web 2.0 ha abierto posibilidades al sector turístico y dentro de éste, a las empresas hoteleras. De esta manera han dado la oportunidad de hablar al consumidor
Autor	Aporte

Jauhari, Dabas, & Manaktola, (2007)	Las nuevas tecnologías, afectan el conocimiento, las actitudes y el comportamiento de los turistas, debido a la transparencia que hay tanto de precios como de productos, esto hace que aumente el poder de los viajeros, que cada día son más sensibles a los precios, menos leales a la marca y más sofisticados
Duverger, 2013	Uno de los servicios que brindan las OTAS (Online Travel Agencies) es mostrar las reseñas realizadas por los huéspedes que han utilizado los servicios, que luego afectan la tarifa que se puede establecer por una habitación.
Morosan, 2014	Las tecnologías de Internet y móviles permiten a los consumidores adquirir información, conectarse directamente con proveedores de servicios turísticos y comprar productos relacionados con sus viajes utilizando sus dispositivos electrónicos.

Fuente. Elaboración Propia

8.1.1. Tipos de redes sociales

De acuerdo con el artículo por Navarro (2015), existen fundamentalmente dos tipos de redes sociales. Por una parte se encuentran las analógicas o redes sociales offline, las cuales llevan a cabo una relación social, independientemente de donde vengan, es decir, que se desarrollan sin utilizar software. Es bueno aclarar que uno de los aspectos más importantes para cualquier red social es la relación voluntaria y reciproca que mantiene con las personas y/o clientes para la obtención de objetivos a un corto, mediano o largo plazo.

Por otra parte, se encuentran las digitales o redes sociales online. Éstas se usan para interactuar con otros individuos a través de medios electrónicos. Debido a la digitalización de las relaciones sociales, que hoy se realizan, y la extensión que están teniendo, hay que intentar clasificarlas. Es por ello, que de acuerdo a lo que se afirma en el artículo de Useros (2012) nos encontramos: según su público objetivo y materia, y según el individuo principal de la relación, además de clasificarse también, en función de su localización geográfica.

Como se mencionó anteriormente se hará mención de cada una de los tipos de redes sociales según Useros Raboso (2012):

1- **Según el público objetivo y materia** nos encontramos las denominadas redes sociales verticales, las cuales se dirigen a cualquier tipo de usuarios y no tienen un asunto definido. Las redes sociales verticales se pueden ordenar a su vez de la siguiente manera:

- Redes sociales verticales profesionales orientadas a fomentar relaciones profesionales entre los distintos usuarios de la red. Unos ejemplos podrían ser Viadeo, Xing y LinkedIn.

- Redes sociales verticales de ocio que tienen por objeto atraer a los grupos de usuarios que desempeñan actividades de ocio, deporte, videojuegos, fans, entre otras. Como ejemplos representativos podrían ser: Wipley, Minube, Dogster, Last.FM y Mosterus.

- Redes sociales verticales mixtas que invitan a los usuarios y empresas a un ambiente concreto para desempeñar sus actividades, tanto profesionales como personales. Ejemplos podrían ser: Yuglo, Unience, Pidecita o 11870.

2- **En función del sujeto principal de la relación** se distingue la siguiente clasificación:

- Las redes **sociales horizontales**, también llamadas generalistas, no tienen una temática definida. Se dirigen a un **público genérico**, y se centran en los contactos. El propósito de los usuarios es relacionarse con otros contactos sin un propósito concreto.

- Su función principal se basa en **relacionar a personas** a través de las herramientas que ofrecen. En general en todas ellas permiten crear un perfil, compartir

contenidos y crear nuestra lista de contactos. Normalmente permiten la entrada y participación libre, y su fin es simplemente crear una masa o una red de personas. Entre las más conocidas se encuentran Facebook, Twitter, Google+ y Tuent.

- Redes sociales de contenidos. Este tipo de redes sociales impulsan las relaciones en función del tema publicado.

- **Fotos.** Ofrecen la posibilidad de almacenar, ordenar, buscar y compartir fotografías. Las más importantes son: Flickr, Pinterest, Panoramio e Instagram.

- **Música.** Especializadas en escuchar, clasificar y compartir música, permiten crear listas de contactos y conocer las preferencias musicales de otros miembros. Last.fm es una de las más conocidas.

- **Videos.** Comenzaron siendo una web de almacenamiento de videos pero han evolucionado hasta convertirse en redes sociales que permiten crear un perfil y listas de contactos. Entre ellas se encuentran Youtube y Vimeo,

- **Documentos.** Existen redes como Scribd con las que podemos encontrar, publicar y compartir los textos en función de nuestras preferencias.

- **Presentaciones.** En los últimos años se ha popularizado el trabajo colaborativo y gracias a ello han aparecido redes como SlideShare y Slideboom en las que podemos encontrar presentaciones creadas por otros usuarios o bien subir las nuestras

- Redes sociales de interés. Estas redes constituyen un grupo original en las redes sociales, ya que tienen por objeto unir marcas, coches y lugares. Uno de los ejemplos más destacados podría ser Respectance.

3- **Las redes sociales en función de su localización geográfica** se pueden clasificar en:

- Redes sociales sedentarias. Este tipo de red está basada en los eventos creados y compartidos, y en función de las relaciones entre los diferentes usuarios. Ejemplos de redes sociales sedentarias serian Plurk y Blogger.

- Redes sociales nómadas. están basadas en la localización geográfica del sujeto, es decir, los sitios que haya acudido o tenga intención de acudir. Esto implica que estas redes sociales se sitúan en un contexto situado geográficamente próximo al lugar donde se sitúa el usuario. Unos ejemplos de estas redes sociales podrían ser Fire Eagle y Skout.

8.1.2. Herramientas para el control de las Redes Sociales

Según Pérez (2016), son muchas las herramientas que permiten controlar las redes sociales, pero sólo vamos a destacar aquellas que son más interesantes por su utilidad en el control de estas:

Alterian SM2, es una herramienta que permite gestionar con eficacia el servicio al cliente, con datos claros y evidentes. Capta conversaciones desde una amplia variedad de Fuentes de redes sociales, facilitando su comparación y medición de un modo práctico.

Attentio, herramienta que más idiomas controla, incluso el Ruso y el Mandarín. Versátil en el monitoreo, medición, presentación de informes y análisis de conversaciones.

Branwatch, detalla los datos más significativos de las redes de manera muy clara y sencilla. Cuenta con un panel de control web que muestra información en tiempo real y proporciona estadísticas sobre su contenido y público.

Google Analytics es un sistema que ofrece análisis y estadísticas de forma gratuita de Google, para examinar las distintas perspectivas del funcionamiento de una

página o sitio web. Contiene un panel de control web que muestra información sobre el público, alcance, visitas y segmentación, entre otras.

Hootsuite Pro, esta herramienta posee funciones útiles de Analítica Web y junto a Google Analytics permite analizar con sumo detalle los resultados del tráfico en internet. Establece relaciones de valor con los clientes, ya que se les responde con un solo click. Además realiza seguimientos e identifica clientes.

Wildfire, herramienta que permite obtener datos sobre los fans de Facebook y seguidores de Twitter. Ayuda a medir y analizar la actividad social de nuestra marca o competencia.

8.2. Marketing Relacional

El marketing relacional, se constituye en un proceso estratégico, que se fundamenta en la identificación, captación y mantenimiento de relaciones saludables y recíprocas, de los clientes, consumidores, como de otros agentes, que se constituyen en los grupos de interés de una empresa. La finalidad es crear vínculos de confianza con un beneficio mutuo, de manera que los objetivos entre ellos, se logren mediante relaciones y contactos que generen valor a lo largo del tiempo (Reinares, 2017).

Según Somalo (2017) el término marketing relacional fue acuñado por Berry, quien consideró que para llegar a este concepto, se conceptualizan las transacciones con los clientes de forma independiente e individual, para enfatizar el establecimiento de las relaciones prolongadas y permanentes. En el año 1990 Reichheld & Sasser manifestaron el importante impacto del marketing relacional en la rentabilidad de las empresas y el incremento de las tasas de retención de clientes. Con esta base, se consolida la afirmación que es de bajo coste el retener a los clientes actuales, comparado con el costo de atraer nuevos.

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).

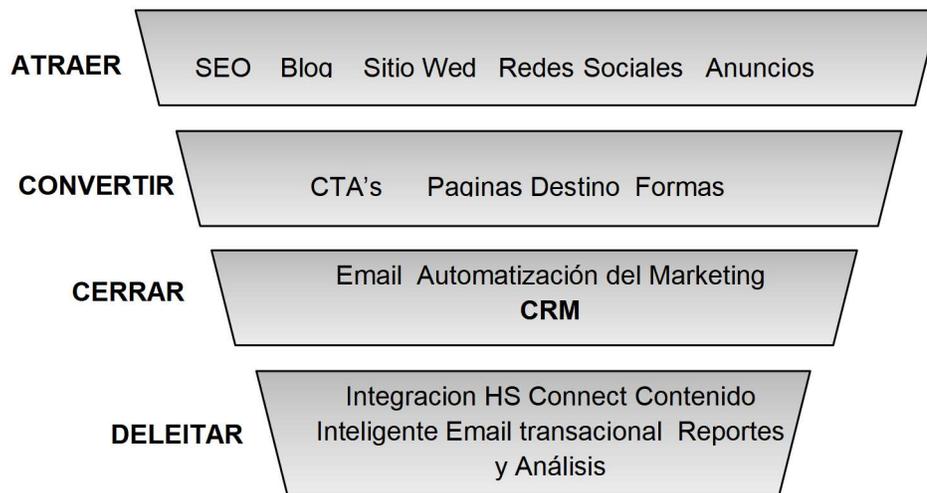


Ilustración . Funnel de conversión adaptado al proceso de tu cliente

Fuente. Elaboración Propia con base a Reul (2021)

El Marketing Relacional se encarga de fortalecer y mantener de manera recíproca las relaciones de una organización con sus clientes a corto, mediano y largo plazo, para conseguir potenciarlos, aumentando las compras de un producto o servicio ofertado por la empresa; para esto, se emplean distintas herramientas de marketing, relaciones públicas y comunicacionales (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1994).

Podemos afirmar que, en términos generales, el marketing relacional se articula en torno a la idea de desarrollo de relaciones, con una visión a largo plazo y una valoración especial de la fidelización de los clientes actuales de la empresa frente a la obtención de nuevos clientes (Barreiro et al., 2004). Sin embargo, para profundizar y delimitar claramente el significado del concepto, analizaremos distintas definiciones

propuestas, que nos permitirán observar los aspectos claves de esta disciplina, así como su evolución en el tiempo.

Hay que tener en cuenta, como indican Barroso y Martín (1999), que aunque el marketing relacional es una disciplina joven podemos encontrar diversos conceptos del mismo, que divergen en la amplitud de los límites del enfoque y en las diferentes perspectivas con las que abordan la cuestión. En este sentido, podemos confirmar que los antecedentes conceptuales de esta nueva propuesta se encuentran en trabajos desarrollados por la Escuela Nórdica de servicios, con autores como Grönroos y Gummesson, y por el Industrial Marketing Group, con autores como Johanson y Mattson (Barroso y Martín, 1999).

Por último, Kotler (1992) insiste en que el nuevo enfoque del marketing debe estar centrado en atraer y retener a los clientes. Por tanto, siguiendo este enfoque relacional, las empresas deberán encaminar sus esfuerzos de marketing hacia la construcción de relaciones duraderas y saludables con sus clientes más rentables. Es decir, la empresa deberá conocer las necesidades de sus clientes para poder satisfacerlas de una manera óptima mejorando la calidad del servicio. Este autor destaca también que la clave del marketing relacional consiste en la entrega de valor a los clientes. Las empresas, para seguir siendo competitivas en el entorno actual, deberán mejorar y ampliar de una manera continua el valor añadido que ofrecen a sus clientes creando una interacción y relacionamiento recíproca para ambas partes.

Modo de resumen, del análisis de las distintas definiciones consideradas con anterioridad podemos extraer algunas dimensiones básicas que caracterizan el concepto de marketing relacional:

- El marketing constituye un proceso de creación de valor, ya que se establecen conexiones relevantes y recíprocas beneficiosas para las distintas partes implicadas. Esta creación de valor (material o inmaterial) subyace como principio básico en el marketing de relaciones (Sánchez, Gil y Mollá, 2000).

- La función de marketing se propaga por toda la empresa, más allá del departamento de marketing. Existe una fuerte interdependencia funcional entre las distintas partes de la empresa, de modo que todas se hallan comprometidas en la relación con el cliente (Barreiro et al., 2004).

- El marketing relacional tiene como objeto el establecimiento de relaciones entre un conjunto integrado de agentes, más allá de los propios consumidores. Es decir, si bien el punto central del marketing relacional es la gestión de la relación entre la empresa y sus clientes, para facilitar el éxito de esta gestión se considera que otros agentes del mercado pueden estar implicados en la misma: proveedores, distribuidores, socios, instituciones financieras, etc. (Barroso y Martín, 1999).

Por otra parte, como líneas de investigación principales dentro del marketing relacional encontramos el análisis de la implementación efectiva de estrategias de este tipo, el papel de las TI en dicha disciplina o la rentabilidad de la inversión en estrategias de marketing relacional (Palmer, Lindgreen y Vanhamme, 2005).

Una vez analizado el concepto de marketing relacional, en siguientes apartados observaremos como esta disciplina se sitúa como una de las bases del CRM. Tanto es así, que el CRM es considerado por algunos autores como estratégica entre el uso de TI y la puesta en marcha de estrategias de marketing relacional (Ryals y Payne, 2001).

8.2.1. 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).

8.2.2. Canales de comercialización de un Hotel

Un hotel puede comercializar sus habitaciones a través de diferentes canales: son los GDS, IDS, agencias de viaje online (OTA's), call center y su propia página web. (véase en la ilustración 14)

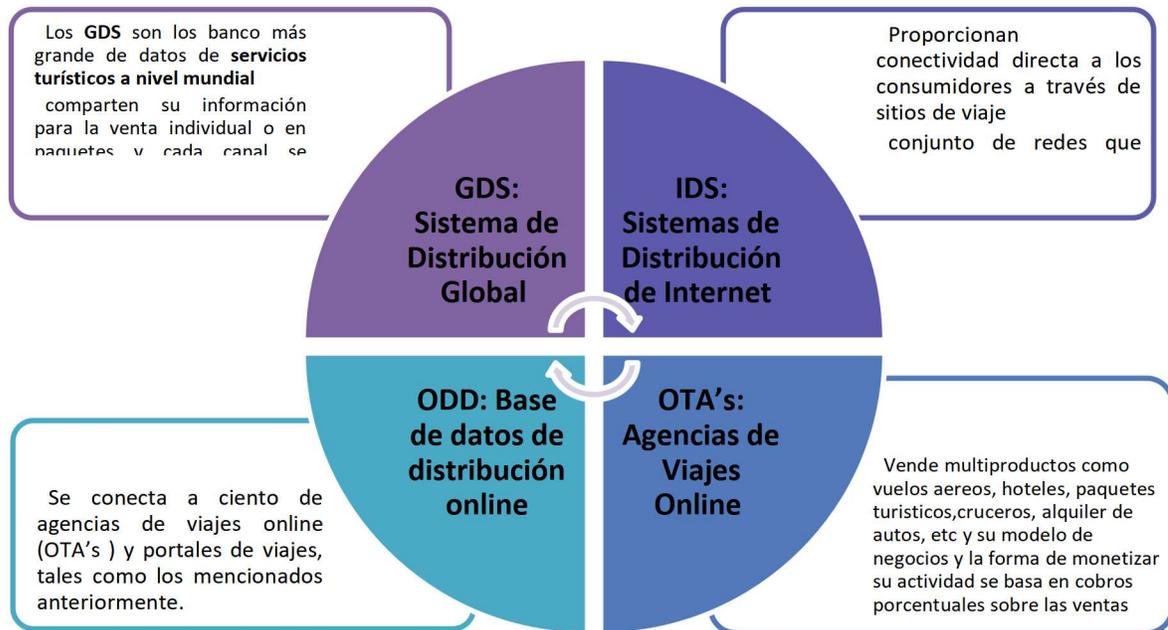


Ilustración 14. Canales de Comercialización Hotelera
Fuente. Elaboración Propia

8.2.3. Herramientas de comercialización del hotel

Los hoteles tienen distintas herramientas para gestionar su inventario o lo mismo es para comercializar sus servicios.

- Motor de reservas en línea: Motor de reservas online (IBE). Es una solución de administración que integra el sitio web del hotel y lo convierte en una herramienta de ventas, y también le permite administrar la asignación de inventario y las ventas a través de múltiples canales, como GDS, IDS,

- oficinas de ventas, corredores y socios corporativos desde cualquier computadora con internet. acceso.
- CRS: Sistema Central de Reservas. Te permite gestionar los precios de todos los canales de venta (GDS, IDS, agencias de viajes online y offline, call centers, webs, etc.), desde un mismo lugar y desde tu inventario de camas.
 - Gestión de canales. El sistema de gestión automatiza el complejo proceso de actualización del sitio de ventas del hotel, permitiendo la actualización simultánea de precios y disponibilidad vía Internet. A través de este artículo, tengo la intención de dar a los principiantes en estos términos una base para entender.

8.2.4. Evolución del Marketing Transaccional al Marketing Relacional

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).

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)

En los últimos años se ha ido observando progresivamente que este enfoque transaccional es incapaz de dar respuestas satisfactorias a determinados problemas a nivel comercial. Y al mismo tiempo, se han manifestado 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).

8.3. Definición de CRM y análisis del concepto

El avance tecnológico de la década de 1990 tuvo un fuerte impacto en el mundo del marketing y el comercio electrónico. Aparece Customer Relationship Management (CRM), término extranjero que significa "Customer Relationship Management", herramienta mediante la cual se automatizan todas las funciones y el contacto con el cliente, mediante sistemas informáticos, en los que el cliente es el centro de los procesos de negocio, en un intentar percibir, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales (GIULIANI, 2003).

Según Drucker (2002), CRM asume gran importancia para la construcción y mantenimiento de relaciones rentables con el cliente, conduciendo a su fidelización, obtenida a través de un software que acumula información relacionada con el comportamiento de consumo del cliente, indicando datos referentes a Hábitos de consumo, como lugar, tiempo, frecuencia, monto promedio gastado, además de todos los datos personales, como género, grupo de edad, ingreso promedio mensual, entre otros, para que, a partir del análisis de esta información, sea posible para cruzar los datos obtenidos y crear un perfil de consumo de sus clientes en función de sus hábitos y frecuencia. Permite a la empresa identificar quiénes son sus clientes y conocerlos más profundamente. A pesar de todas las transformaciones empresariales derivadas

de las tecnologías, el cliente sigue siendo el actor principal, ya que, con el acceso a diversos productos y servicios, se ha vuelto más exigente y menos fiel (DRUCKER, 2002)

La empresa, cuando introduce una buena gestión de las relaciones con los clientes, se fortalece. Con base en esta información, la organización podrá agrupar a sus clientes según sus necesidades como el cliente de mayor valor y el cliente de menor valor; además, podrá estimar el índice de fidelización, identificando el comportamiento del cliente, analizando el nivel de compra y frecuencias de uso de cada uno de ellos. Así, será posible crear estrategias que tengan como objetivo incrementar la tasa de fidelización de los clientes que tienen un alto potencial.

Para que esto se lleve a cabo, se debe evaluar qué tipo de cliente es de mayor valor para la organización: el que es frecuente, pero gasta poco, o el que es esporádico, pero gasta mucho. La relación entre cliente y empresa es el punto principal del proceso de fidelización. Lo que definirá la efectividad de esta relación cliente-empresa será precisamente la calidad y el nivel en el que se establezca esta relación.

Por esto podemos decir que CRM es un proceso para la selección de clientes de forma específica y detallada para el trato de cada uno creando una relación voluntaria y relevante entre las personas y/o organizaciones que se da por medio de interacciones saludables a un largo plazo.

8.3.1. Ciclo de vida de CRM

La filosofía CRM se basa en conocer al cliente, posibilitar una visión única del cliente y tratarlo de forma diferente, para lograr su lealtad. Este conocimiento se obtiene transformando la información comercial que se posee de los clientes o posibles clientes y tomando las acciones de marketing adecuadas para así montar una estrategia adecuada para el tratamiento del mismo.

8.3.2. Enfoques del concepto de CRM

Como hemos observado en la exploración de las distintas definiciones del CRM, existen diversos enfoques a la hora de considerar el concepto. En este sentido, Zablah, Bellenger y Johnston (2004) analizaron las diversas posiciones existentes en la conceptualización del CRM, destacando las siguientes: estrategia, proceso, tecnología, capacidad y estrategia de negocio. Como en el anterior epígrafe profundizamos en el CRM como estrategia de negocio (que es la perspectiva que vamos a seguir en el presente trabajo), a continuación profundizaremos en el enfoque tecnológico y de filosofía de negocio, que han resultado ser los que han recibido un mayor énfasis en la literatura.

Enfoque tecnológico

Fruto del papel fundamental que desempeñan las TI como factor posibilitador de dicha estrategia, encontramos diversos términos y delimitaciones que hacen referencia al ámbito tecnológico de la misma. Nos ha parecido interesante incluir una breve lista con dichos términos, con objeto de profundizar en el análisis del concepto de CRM y en sus diversos matices. Desde un enfoque tecnológico, podemos considerar los siguientes términos:

- Sistemas o soluciones CRM: sistemas informáticos que apoyan la gestión de relaciones con clientes (Xu y Walton, 2005).

- E-CRM: hace referencia a la utilización de Internet o la web como canal preferente para el establecimiento y desarrollo de relaciones con los clientes (Xu y Walton, 2005). Dichos autores insisten en que los sistemas e-CRM permiten, gracias al uso de Internet, la disponibilidad de información sobre clientes a lo largo de todos los puntos de contacto dentro de la compañía y con los socios externos a través de intranets. Por otra lado, (Racherla y Hu, 2006) definen e-CRM como CRM electrónico o basado en la web (Web based electronic customer relationship management). Por tanto, podemos considerar que e-CRM implica una iniciativa multicanal que utiliza como canal

preferente a Internet para llevar a cabo relaciones con clientes que sean beneficiosas en el largo plazo.

- Mobile CRM: estrategia CRM que incluye comunicación unidireccional o interactiva entre la empresa y el cliente utilizando un dispositivo móvil, lo que ofrece una mayor autonomía temporal y espacial a la hora de establecer la comunicación (Sinisalo et al., 2007; Liljander, Polsa y Forsberg, 2007). Los dispositivos móviles incluyen distintas herramientas de comunicación móvil inalámbricas: teléfono móvil, teléfono inteligente, PDA y tagers (buscapersonas).

Asimismo, siguiendo este enfoque eminentemente tecnológico, es generalmente aceptada la consideración de tres áreas fundamentales dentro del concepto de CRM (Alfaro, 2004; Alt y Pushmann, 2004; Adebajo, 2003; Xu y Walton, 2005; E-business W@tch, 2006):

- CRM operacional: apoya los procesos front-office (de cara al cliente).

Hace referencia a los diversos puntos de contacto a través de los que se recoge información sobre clientes: contact centre, mail, fax, fuerza de ventas.

- CRM analítico: comprende una serie de herramientas analíticas que analizan la información existente sobre clientes con objeto de generar perfiles, identificar patrones de compra, determinar el grado de satisfacción y apoyar la segmentación de clientes. Se construye sobre el CRM operacional e incluye herramientas tecnológicas como almacenamiento y minería de datos (data warehousing y data mining), segmentación (clustering) y herramientas de evaluación del valor de clientes.

- CRM colaborativo: los sistemas CRM se integran con otros sistemas tecnológicos existentes en la empresa con objeto de ofrecer a los clientes una mayor capacidad de respuesta. Por tanto, el CRM colaborativo se centra en la integración de la relación con el cliente utilizando una mezcla coordinada de canales de interacción.

Enfoque del CRM como filosofía de negocio

Dejando a un lado el aspecto tecnológico, otro término que nos ha parecido interesante incluir en esta lista ha sido la consideración del CRM como filosofía de negocio, ya que es una denominación que encontraremos en multitud de trabajos y estudios.

Filosofía CRM: la consideración de CRM como filosofía de negocio está intrínsecamente unida al concepto de marketing, ya que para conseguir la lealtad del cliente, la empresa debe estar realmente orientada al mismo, dando respuesta a sus necesidades. Por tanto, dicha perspectiva enfatiza la importancia de la creación de valor: para que el CRM sea efectivo y las relaciones con clientes sean duraderas, la empresa debe descubrir continuamente qué es lo que sus clientes valoran e incorporarlo a sus productos y servicios (Zablah, Bellenger y Johnston, 2004).

9.CAPITULO 5

10. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO

10.1. Justificación del modelo de investigación

Se ha observado durante el presente trabajo de investigación el concepto de CRM, y se confirma que existen un gran número de trabajos que abordan la investigación del concepto de CRM de diferentes perspectivas, y consideran que establecer relaciones duraderas con los clientes es un factor clave para la rentabilidad de los mercados cada vez más competitivos, podemos observar que CRM se convirtió en una herramienta fundamental en las estrategias empresariales de la actualidad (Chen y Chen, 2004)

Sin embargo, en el mercado actual el CRM es considerado como una herramienta compleja y que solo es posible ponerla en marcha con el uso de TI. Como afirma Kale (2004) CRM a menudo se equipara incorrectamente con una "mera" iniciativa tecnológica, que a menudo conduce al fracaso de la inversión. (Soto, 2018; Qimei Chen, Hong-Mei Chen, 2003; Cordero 2019; Alcântara, 2001; Vasquez, 2010; Garrido, 2008)

Aun así, a pesar de que a nivel teórico muestra diversas ventajas del CRM hemos ido comentando las numerosas ventajas del CRM, encontramos también multitud de estudios que nos muestran altos índices de fracaso a la hora de aplicar dicha estrategia.

Las diversas causas de estos resultados negativos también han sido analizadas en la literatura (Hernández, 2020; Cook, 2016; Arias 2014; Renart, 2004; Nguyen, Sherif y Newby, 2007). Podemos afirmar que las principales causas del fracaso de las estrategias de CRM es la falta de integración y considerándola como unas estrategias necesariamente tecnológicas sin tener en cuenta los cambios culturales que la empresa tiene que pasar para alcanzar el éxito de la misma.

De esta manera, y partiendo de la necesidad de modelos teóricos que ayuden a los directivos a comprender los factores que subyacen al éxito y fracaso de iniciativas de

CRM, infinidad de trabajos han analizado los diversos Factores Claves de Éxito de una estrategia de este tipo (Soto (2018); Garrido y Padilla (2011); Garrido (2008); Garrido (2010); Alonso, Delgado & Pedrosa (2008); Agudelo y Saavedra (2012); Chen & Popovich (2003); Jenkinson e Jacobs (2002)). Sus principales aportaciones aparecen resumidas en la Tabla

Tabla 5. Relacion de Factores Analizados

Autores Investigadores	Factores claves
Soto (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión del Conocimiento 2. Propuesta de valor 3. Organizativos 4. Orientación al cliente 5. Segmentación del mercado
Garrido y Padilla (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizativos 2. Tecnológicos 3. Orientación al Cliente 4. Gestión del Conocimiento
Garrido (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variables organizativas 2. Tecnología 3. Gestión del conocimiento 4. Orientación al cliente
Alonso, Delgado & Pedrosa (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinear la organización en torno al proyecto 2. Presentar objetivos medibles sobre la mesa 3. Segmentar adecuadamente las partidas de costos
Chen & Popovich (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología 2. Proceso 3. Personas 4.

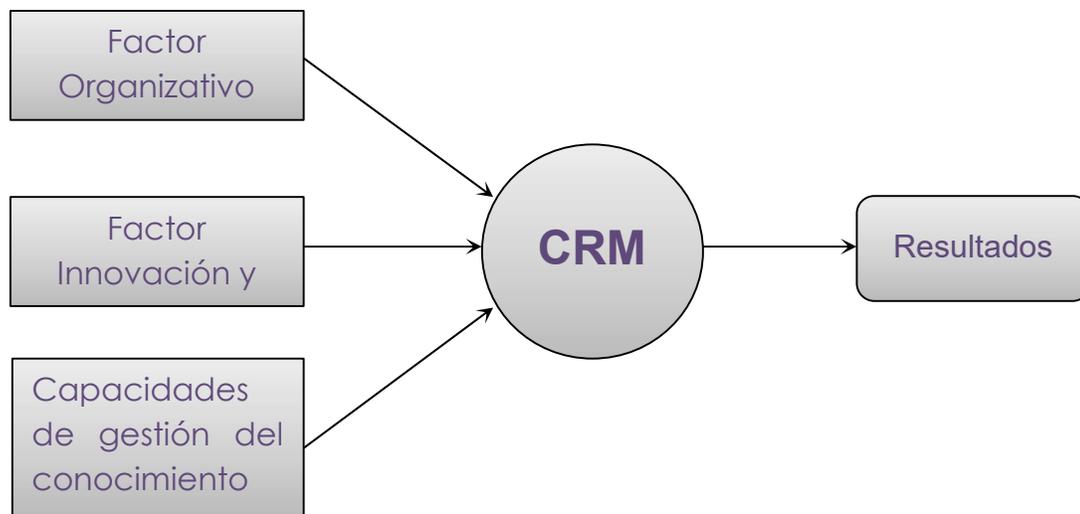
<p>Agudelo y Saavedra (2012)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener convencimiento de los beneficios y especialmente de la fuerza de ventas que tendrá la organización 2. Vincular de manera directa la fuerza de ventas en el desarrollo del proyecto 3. Realizar un enfoque del sistema de manera gradual, en tal sentido que sea posible refinarlo durante su implementación 4. Replantear el programa de capacitación cada vez que se requiera 5. Aplicar siempre las 4 pes: planeación, personas, procesos y plataforma tecnológica
<p>Jenkinson e Jacobs (2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la inversión 2. Optimización de las relaciones con los clientes 3. Aseguramiento de la calidad del servicio 4. Creación de un servicio relevante 5. Creación de valor 6. Gestión de puntos de contacto 7. Desarrollo de la creatividad 8. Desarrollo de un método de aprendizaje 9. Elección de tecnología 10. Control de las ganancias de los grupos de interés
<p>Ruega, Salvador, Sandoval (2015)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Humano 2. Analítico 3. Tecnológico

Fuente. Elaboración Propia

En la anterior tabla observamos como todos los trabajos otorgan una gran importancia a la estrategia organizativa, apoyo de la alta dirección, Alinear la organización en torno al proyecto como principales Factores Claves de Éxito para una estrategia CRM. También resaltan la importancia de otros factores como la infraestructura tecnológica, la gestión del conocimiento o el enfoque centrado en clientes.

Considerando todos los estudios analizados anterior mente en este trabajo, es posible afirmar que las estrategias de CRM tienen como objetivo principal mejorar la relación con los clientes en pro de incrementar fidelidad del mismo. Mediante una mejora continua de sus procesos para así generar valor a sus productos o servicios ofrecidos, siendo esto un gran beneficio para la empresa.

El modelo planteado está compuesto por cuatro variables consideradas claves para la implementación de una estrategia de CRM (Ilustración). Dichas variables, serán explicadas con mayor detalle posteriormente..



Fuente. Elaboración Propia

10.2. Definición del modelo e hipótesis de trabajo

Para definir dicho modelo, nos basaremos tanto en los factores de éxito contemplados en el epígrafe anterior como en los estudios analizados en la revisión bibliográfica, prestando una especial atención a aquellos que presentaban un carácter empírico confirmatorio, ya que incluían modelos testados empíricamente.

Preguntas de sistematización

De acuerdo al problema planteado en el Capítulo 1, se han generado las siguientes preguntas que servirán como guía para el desarrollo del modelo a seguir:

- ¿La implantación de un sistema CRM en el sector hotelero de Barranquilla servirá para la gestión de la información referente a las relaciones con los clientes?
- ¿Cuáles son los requerimientos, los procesos críticos y estrategias existentes en relación a la atención de los clientes?
- ¿Cuál es la situación actual, en cuanto a la interacción con los clientes y el proceso de comunicación de los hoteles a través de la aplicación de diferentes métodos y técnicas de recolección de información?
- ¿Qué módulos conviene ser integrados en el sistema CRM a implantar en los hoteles de manera inicial para la captación y mejora de la relación con el cliente?

Hipótesis Principal

La implantación de un sistema CRM en el sector hotelero de Barranquilla representa una herramienta clave para gestionar las relaciones con el cliente porque permite obtener una base de datos unificada y actualizada sobre los datos del cliente que se obtienen por medio de cada interacción.

10.3. Factores considerados para la creación del Modelo de CRM

A continuación se describirán con mayor detalle los factores considerados necesarios para el CRM. Estos factores se integran después en el modelo de investigación que será propuesto.

10.3.1. Factores organizativos

Los factores organizativos tienen una gran importancia en la correcta implementación de estrategias de CRM. La gestión de recursos humanos y estructura organizativa son uno de los aspectos que al poner en marcha la estrategia CRM tendrán grandes cambios, tanto en como la empresa se organiza como en sus procesos de negocios (Sin, Tse y Yim, 2005). 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 otra parte, el factor humano es decisivo en cualquier estrategia, ya que, incluso con la mejor definición de procesos y con las mejores tecnologías, una buena relación con las personas es 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 sistemas de recompensa adecuados, serán determinantes para la implicación del personal en la puesta en marcha de una estrategia de este tipo.

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.*

10.3.2. Factor de Innovación y tecnológico

En la época que nos encontramos de cambios continuos, donde los productos, procesos y servicios evolucionan constantemente para adaptar el valor de mercado a las necesidades y demandas del mercado, los proveedores de servicios necesitan mejorar sus capacidades de innovación para mantener una ventaja competitiva (Panayides, 2006). De hecho, las necesidades cambiantes e imprevisibles de los

clientes de hoy en día solo pueden ser satisfechas por empresas exitosas a través de la innovación de productos y servicios.

Por lo tanto, CRM facilita la recopilación y análisis de conocimientos de una empresa relacionados con las necesidades y deseos de los clientes, lo que garantiza el mantenimiento de la ventaja competitiva a largo plazo mejorando su relación, y creando vínculos recíprocos. (Ramani y Kumar, 2008; Sahay y Ranjan, 2008).

De igual forma una empresa con una buena estrategia de tendrá consecuentemente una muy buena base para sacar el máximo partido a su CRM, no solo en el momento presente, sino en el largo plazo. CRM es la herramienta clave de gestión de la relación con los clientes de la empresa, y por tanto requiere de la misma capacidad de innovación y adaptación que las propias áreas operativas de la empresa a las que CRM aporta (Marin y Carneiro, 2010):

- información básica de gestión
- capacidad de innovación.

De la capacidad de Innovación de la empresa dependerá pues (de forma recíproca a la aportación de CRM a la capacidad de innovación de la empresa) el éxito de CRM en su adaptación a los cambios que el mercado introduzca en los procesos operativos de sus 3 áreas de influencia (Navarro,): Ventas, Marketing y servicios.

- *H3: Los factores de innovación y tecnología ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM.*
- *H4: Los factores de innovación y tecnología ejercerán un impacto indirecto en los resultados del CRM.*

Para esto se necesitará de la asistencia de profesionales especializados que implementen el sistema de manera que cada uno de sus complementos, herramientas y/ o módulos estén perfectamente integrados.

10.3.3. Capacidades de gestión del conocimiento

El análisis detallado sobre las necesidades, preferencias, costumbres, deseos o comportamientos del cliente otorga la posibilidad de establecer una relación personalizada y rentable con este. Todas las áreas deben estar relacionadas en este proceso, y determinar qué información es necesaria para cada área de la empresa.

Considerando que la implementación de un proyecto CRM implicaba la recogida y análisis de una gran cantidad de datos por parte de la empresa, lo que era posible gracias a software, TI; la gestión del conocimiento de clientes va mas allá de este proceso. Puesto que, para que los datos sean útiles, deben tratarse de forma integrada y se conviertan en conocimiento beneficioso sobre los clientes. Estas competencias basadas en el conocimiento de los clientes son las que permiten a la empresa desarrollar estrategias con valor agregado y por consecuencia una ventaja competitiva (Campbell, 2003).

El uso de las redes sociales como base para la gestión del conocimiento (GC) trae consigo una serie de efectos: mejora el conocimiento entre las personas y en sus relaciones informales; facilita el aprendizaje colaborativo; permite formar esquemas de valoración y reconocimiento colectivo e igualitario; y contribuye a organizar categorías, mapas, comunidades y recursos en forma colectiva y democrática; todo esto ayuda que los datos que fueron convertidos en conocimiento valioso adquiera relevancia, se retroalimente y fluya con mayor eficiencia a través de la organización.(Santana, Cabello, Cubas y Medina, 2011). Al analizar esta información podemos observar la estrecha relación que tienen las variables organizativas con las variables de conocimiento dándonos paso a la formulación de las siguientes hipótesis:

H5: Una adecuada gestión del conocimiento incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM.

H6: Una adecuada gestión del conocimiento proveniente de las redes sociales incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM.

Una vez descritas las distintas variables del modelo, en la siguiente tabla (Véase Tabla 6) recogemos un resumen del conjunto de Factores e hipótesis.

Tabla 6. Hipótesis Planteadas

Factor	Hipótesis
Factor Organizativos	<p><i>H1: Los factores organizativos ejercerán un impacto directo en Los resultados del CRM</i></p> <p><i>H2: Los factores organizativos ejercerán un impacto indirecto en Los resultados del CRM</i></p>
Factor Innovación y Tecnología	<p><i>H3: Los factores de innovación y tecnología ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM</i></p> <p><i>H4: Los factores de innovación y tecnología ejercerán un impacto indirecto en los resultados del CRM</i></p>
Factor Gestión del Conocimiento	<p><i>H5: Una adecuada gestión del conocimiento incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM</i></p> <p><i>H4: Una adecuada gestión del conocimiento proveniente de las redes sociales incidirá positivamente en los resultados de la implementación del CRM</i></p>

Resultados del CRM

La medición de los resultados empresariales se basa en el análisis de un número limitado de medidas financieras. Sin embargo, si vamos a evaluar el impacto de las iniciativas de CRM destinadas a mejorar las relaciones con los clientes, debemos incluir métricas que hagan referencia a sus perspectivas (Chang, Liao y Hsiao, 2005). Como señalan Llamas et al. (2006), entender el impacto de las estrategias de CRM en la

experiencia del cliente es difícil, pero también crítico, por lo que la medición de resultados debe ir en esta dirección, tomando el retorno de la experiencia del cliente como uno de los parámetros básicos a considerar.

10.4. Ítems de medida de las variables del modelo

Una vez descritas las variables que componen el modelo, las hipótesis a considerar y el enfoque a seguir para medir los resultados del CRM, para terminar el presente capítulo expondremos la lista completa de ítems que utilizaremos para medir dichas variables. Tras un proceso de depuración, la escala final para medir las diversas variables y el resultado del CRM quedó compuesta por 41 ítems (Véase Tabla). Dicha escala será validada empíricamente en capítulos posteriores.

Tabla 7. Escala de ítems de medida para las variables del modelo

VARIABLES ORGANIZATIVAS
<p>Performance</p> <ul style="list-style-type: none">- La medición del performance es ampliamente usado en todos los niveles de la organización- La importancia de la medición del performance es comprendida por toda la organización- Los empleados tienen una percepción positiva respecto a la medición del performance- Los empleados evalúan activamente su rendimiento- No hay temor o falta de confianza en la evaluación- Los empleados están animados a la cooperación interfuncional- Los empleados reconocen la importancia y la utilidad de la medición del performance- Los diversos Stakeholders consideran que el sistema de evaluación existente contribuye a la calidad de la toma de decisiones

- Existe un esfuerzo visible por educados y entrenar su personal en la evaluación de la performance Fuente Spitzer (2007)
- Se dialoga frecuentemente y de modo positivo en los diversos niveles de la organización
- La medición de performance es utilizada frecuentemente para controlar, mejorar y compensar
- El sistema de medición de performance es considerado claro, justo y motivador

VARIABLES DE INNOVACION Y TECNOLOGIA

1. Innovación de Productos

- La empresa mejora el portafolio de productos/servicios con productos/servicios no lanzados previamente
- La empresa intenta adquirir nuevos productos/servicios con diferentes especificaciones técnicas y funcionalidades
- La empresa considera la creación de nuevos productos/servicios como una herramienta clave

2. Innovación de Organizacional

- La empresa es mejor que los competidores en el desarrollo de nuevo trabajo gerencial, procesos y sistemas
- La empresa es exitosa en la comercialización e institucionalización de nuevos productos/servicios
- La empresa reduce el tiempo de desarrollo de nuevos productos/servicios

3. Innovación de Procesos

- La empresa es flexible para suministrar productos de acuerdo a la demanda de los clientes
- La empresa desarrolla soluciones en casa para mejorar los procesos de producción/prestación de servicios
- La empresa activamente trabaja para ajustar constantemente sus procesos de negocio

4. Innovación en Marketing

- La empresa implementa nuevos métodos de mercadeo para promocionar los productos/servicios
- La empresa constantemente busca nuevas formas de entregar los productos/servicios a los clientes
- La empresa hace mejoras en la forma de relacionamiento con los clientes para obtener su satisfacción

5. Innovación en Cultura

- La empresa fomenta la colaboración e intercambio de ideas entre los departamentos con el fin de lograr nuevos enfoques
- Los empleados hábilmente transforman la información de **Fuentes** internas y externas en conocimiento valioso
- La empresa prueba nuevas ideas y métodos para suministrar soluciones innovadoras a los problemas de los clientes

6. Innovación en Recursos

- La empresa tiene fuerte capacidad en el diseño innovador y aplicaciones de producción/prestación de servicios
- La empresa otorga importancia al entrenamiento del personal de I+D
- La empresa incrementa constantemente el presupuesto de I+D

VARIABLES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Absorción

- La búsqueda de información relevante sobre la industria es una actividad cotidiana en la empresa
- La empresa motiva a los empleados a utilizar **Fuentes** de información dentro de la industria
- La empresa espera que los empleados manejen información más allá de la industria
- En la empresa, las ideas y los conceptos se comunican entre los departamentos
- La administración enfatiza el apoyo interdepartamental para resolver

problemas

- En la empresa existe un rápido flujo de información; por ejemplo, si la unidad de negocio obtiene información importante, comunica esta información rápidamente a todas las demás unidades de negocio o departamentos
- La gerencia solicita reuniones periódicas entre departamentos para intercambiar nuevos desarrollos, problemas y logros
- La gerencia apoya el desarrollo de prototipos (nuevos esquemas de operación)
- La empresa revisa, periódicamente, las tecnologías y las adapta de acuerdo a los nuevos conocimientos
- La empresa tiene la capacidad de trabajar de manera más eficaz mediante la adopción de nuevas tecnologías

RESULTADOS

Redes Sociales

- ¿Utiliza la organización algún tipo de redes sociales para apoyar sus actividades?
- El hotel controla las reservas por medio de las redes sociales?
- ¿Qué tan recurrentes son las transacciones de clientes por medio de las redes sociales?
- ¿Los clientes, comparten sus experiencias en el hotel por medio de las redes sociales?
- ¿Los clientes del hotel siguen las cuentas activamente?
- ¿Qué impacto ha tenido El uso de redes sociales en sus clientes reales y potenciales?
- ¿Cada cuánto tiempo reciben clientes por medio de ofertas publicadas en redes sociales?

11. CAPITULO 6

12. Objetivo específico 2

Realizar caracterización de los hoteles de la ciudad de Barranquilla con relación al uso de redes sociales como variable fundamental para la creación del modelo CRM.

12.1. Introducción

Para el desarrollo de este objetivo se tomaron como referencia los datos suministrados por la encuesta realizada a los 74 hoteles ubicados en la ciudad de Barranquilla, así determinando el comportamiento del sector hotelero y posteriormente estudiar el comportamiento y aprovechamiento de redes sociales como herramienta de estratégica para el relacionamiento con sus clientes.

12.2. Desarrollo

12.2.1. Análisis Descriptivo Y Discusión De Los Resultados

En primer lugar, dentro de este capítulo de análisis de resultados, vamos a analizar las distintas características de los hoteles que conforman la muestra analizada. Como se comentó anteriormente, la muestra está compuesta por 74 hoteles, cuyas principales características aparecen resumidas en la tabla siguiente (Véase Tabla 5).

Como es mencionado en los objetivos propuesto en el primer capítulo esta investigación se procede a caracterizar el sector hotelero de la ciudad de Barranquilla y determinar el relacionamiento que tiene el uso de redes sociales en pro de obtener mejor comunicación y visibilidad en internet, durante el análisis se logró observar un fuerte uso de las herramientas tecnológicas que facilitan la promoción y comunicación del sector hotelero, teniendo en cuenta que más del 90% de los encuestados usan estas herramientas como estrategia de comunicación. Los resultados de esta investigación son la exposición de los datos obtenidos.

Este siendo el eje fundamental del artículo, donde se demuestra los principales hallazgos que dan respuesta al objetivo de la investigación presentado anteriormente.

Tabla 8. Descripción de los hoteles que conforman la muestra

DIMENSINES	VARIABLES	MUESTRA	
		N° de hoteles	%
CATEGORIA	- 1 Estrella	4	5,4
	- 2 Estrellas	14	18,9
	- 3 Estrellas	36	48,6
	- 4 Estrellas	15	20,3
	- 5 Estrellas	5	6,8
TAMAÑO (N° CAMAS)	- De 10 a 90 Habitaciones	55	74,3
	- De 91 a 190 Habitaciones	15	20,3
	- De 191 a 225 Habitaciones	2	2,7
TAMAÑO (N° EMPLEADOS)	- Menor de 10	37	50
	- 11 a 50	27	37
	- 51 a 200	10	14
PRODUCTOS	- Alojamiento	74	100
	- Lavandería	68	91
	- Restaurante	53	71
	- Parqueadero	49	66
	- Servicio a la habitación	47	63
	- Piscina o zona húmeda	27	36
	- Business center	38	52
	- Spa	12	16
	- Servicio de aparta hotel	7	9
	- Salón de belleza	2	2
	- Asistencia técnica y consultoría	5	6
	- Recreación y deporte	22	2

Fuente. Elaboración Propia

La investigación realizada permitió caracterizar a las empresas hoteleras de la ciudad de Barranquilla y medir el uso del Marketing digital en búsqueda de crear nuevas estrategias frente a la pandemia, demostrándose que estas empresas deben adaptarse a los cambios tecnológicos que han surgido en el mercadeo de la nueva era pos pandemia.

Como podemos observar, respecto a la **categoría** de los hoteles encuestados, la mayor parte de los mismos tienen una categoría de 3 y 4 estrellas (48,6% y 20,3% respectivamente). Los hoteles de 5 estrellas sólo representaban un 6,8 % de la muestra. No obstante, esto es coincidente en términos generales con lo señalado por el COTELCO (2020).

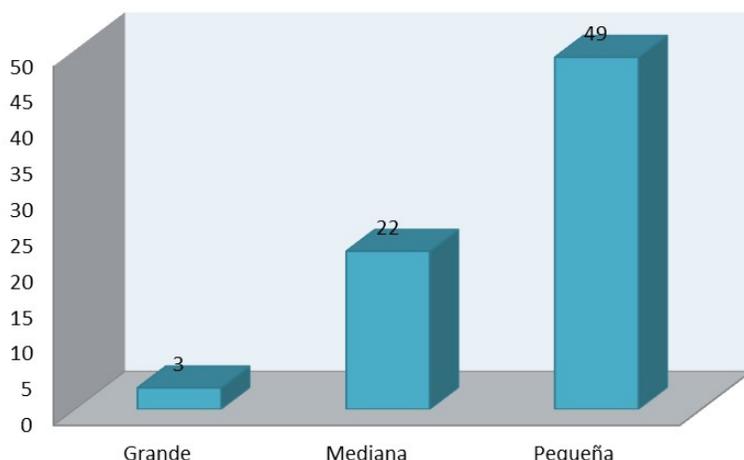


Ilustración 16. Clasificación de hoteles según Tamaño

Fuente. Elaboración Propia

Como indicamos anteriormente, para analizar el **tamaño de los establecimientos**, seguimos una doble escala, analizando por una parte requisitos de planta, y por otra parte requisitos de servicios ofrecidos (criterio utilizado mayoritariamente en hostelería). Para este último criterio, elegimos la delimitación propuesta por COTELCO y Ministerio de Industria y Turismo en la norma técnica NTSH sectorial colombiana 006 (2009) que distingue entre hoteles pequeños (menos de 50 habitaciones), medianos (entre 51 y 150 habitaciones), grandes (más de 150 habitaciones).

Si siguiendo este criterio podemos observar como la mayor parte de los hoteles que componían la muestra (un 66,2%) eran hoteles pequeños, ya que tenían menos de 50 camas. También encontramos un alto porcentaje de hoteles medianos (27,9%) y grandes (4%) (Véase en la ilustración 11).

Si medimos el tamaño considerando el número de empleados, la mayor parte de los hoteles que componían la muestra (un 87%) tenían menos de 50 empleados. (Véase en Tabla 9).

Tabla 9. Tabla de Contingencia de Tamaño de empresa y Tamaño de planta de Personal

		3. Tamaño de la planta de personal (N° De Trabajadores)		
		Menor de 10	11 a 50	51 a 200
Tamaño de Hotel	Pequeño	26	17	6
	Mediano	10	9	3
	Grande	1	1	1

Fuente. Elaboración Propia

12.2.2. Caracterización del uso de Redes Sociales

Con objeto de explorar y profundizar en las distintas herramientas y canales utilizados por los hoteles para gestionar su relación con clientes (CRM), se preguntó a todos los hoteles que componían la muestra por dichas cuestiones.

En primer lugar se observó que el 90,74% utilizan las redes sociales para el apoyo de actividades de marketing y relacionamiento con el cliente en su empresa, por otro lado el 9,46% no. (Ilustración 7). A pesar de que un alto porcentaje de encuestados

conoce la importancia de las herramientas marketing digital a la hora de querer ofrecer un servicio, y relacionamiento con el cliente continúan manejando viejas y básicas técnicas para cautivar clientes; la mayoría de las veces estas técnicas suelen ser poco ambiciosos y nada innovadoras.

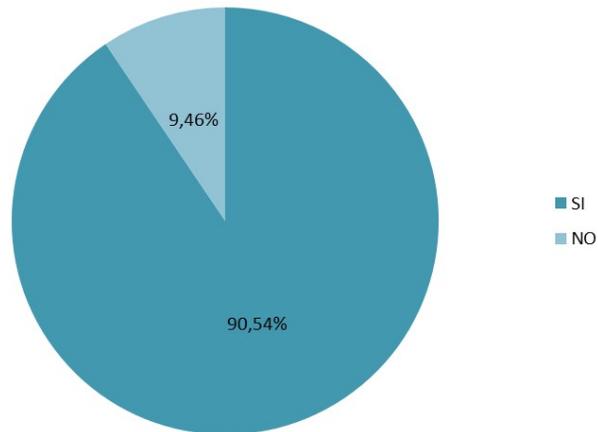


Ilustración 17. Porcentaje de Hoteles que Usan Redes Sociales
Fuente Elaboracion Propia

De los encuestados, el 64,86% no cuenta con Social Media Manager o personal que asuma estas funciones de Marketing digital lo que hace de la administración de contenido y seguimiento del cliente una tarea con alta deficiencia (Ilustración 13). “Siempre es importante tener a un profesional de la carrera para saber cómo actuar realmente en cualquier situación, establecer una estrategia digital que te pueda ayudar y que realmente sea de beneficio para la marca digital”, explica Lucy López, estratega digital de Idea Works.

Además, es importante mencionar que un el 41.1% de los encuestados han contestado que el canal habitual para potenciar las redes sociales y monitorizar todo lo que ocurre en ellas (Véase en Tabla 10) es Analítica web por ejemplo: Google Analytics, Webtrends y Omniture.cabe resaltar que estas herramientas les ha sido de gran ayuda para captar información sobre opiniones de los usuarios sobre los servicios ofrecidos y así poder analizar y realizar los cambios necesario para mejorar los servicios ofrecidos.

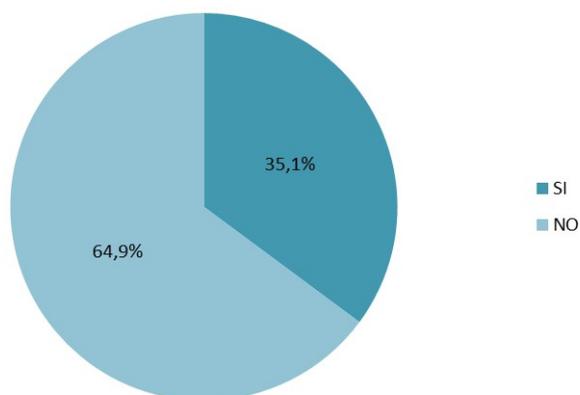


Ilustración 18. Uso de Social Media Manager

Fuente. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el resultado de la tabla mencionada anteriormente (tabla 11) podemos decir que las empresas encuestadas le dan una gran prioridad a analizar tendencias y comportamientos recurrentes en el tiempo, comparar el rendimiento del SEM, SEO, Social Media, funciones claras y específicas que pueden desarrollarse por medio de CRM Social.

Tabla 10. Uso de herramientas para potencializar redes

Herramientas utilizadas para Potenciar las Redes Sociales		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
	Analítica web por ejemplo: Google Analytics, Webtrends y Omniture.	46	41,1%
	E-mailing	24	21,4%
	Filtros contra spam y copias	15	13,4%
	Blogs	14	12,5%
	SEM	9	8,0%
	Monitoriza las conversaciones acerca de una marca o tema concreto de la empresa	2	1,8%
	Medir la conmovición de las conversaciones	2	1,8%

Fuente. Elaboración Propia

Google Analytics fue una de las herramientas más mencionadas por los encuestados que poseen paginas web y resaltan que es de gran ayuda para los análisis y estadísticas de forma gratuita y así para examinar las distintas perspectivas del funcionamiento de una página o sitio web.

Tabla 11. Tabla de contingencia de Red Social y Utilidad de RS

		Redes Sociales					Total
		Facebo ok	Instagr am	Hotele s	Booki ng	Otras	
Aumentan la visibilidad de una Marca	Recuento	15	38	14	27	7	56
	% dentro de \$Utilidad	26,8%	67,9%	25,0%	48,2%	12,5%	
Ayudan a mejorar la reputación online de tu negocio	Recuento	3	9	5	9	1	17
	% dentro de \$Utilidad	17,6%	52,9%	29,4%	52,9%	5,9%	
Atraen más tráfico a nuestra página web o blog	Recuento	2	9	7	11	0	18
	% dentro de \$Utilidad	11,1%	50,0%	38,9%	61,1%	0,0%	
Abren nuevas posibilidades de mercado	Recuento	10	29	14	22	4	45
	% dentro de \$Utilidad	22,2%	64,4%	31,1%	48,9%	8,9%	
Facilitan la comunicación entre la empresa y sus clientes	Recuento	6	14	7	10	1	23
	% dentro de \$Utilidad	26,1%	60,9%	30,4%	43,5%	4,3%	
Son una excelente herramienta para la colaboración y el networking	Recuento	2	9	7	10	1	16
	% dentro de \$Utilidad	12,5%	56,3%	43,8%	62,5%	6,3%	
Permiten tomar el pulso al mercado	Recuento	2	11	8	14	2	23
	% dentro de \$Utilidad	8,7%	47,8%	34,8%	60,9%	8,7%	
Facilitan el estudio de nuestra competencia	Recuento	1	5	0	3	1	8
	% dentro de \$Utilidad	12,5%	62,5%	0,0%	37,5%	12,5%	
Total	Recuento	22	47	18	34	9	71

Fuente. Elaboración Propia

Se encontró que la red social en orden de importancia mas usas fue Instagram, (Véase en ilustración 19) con un 66,2 %, seguido de Booking (Plataformas Traveltech), Facebook con 31% de importancia y plataforma Hoteles con un 25,4 %. El 78,9% de encuestados consideran que el uso de estas redes sociales aumentan la visibilidad de

su marca, el 63% dice que Abren nuevas posibilidades de mercado y Facilitan la comunicación entre la empresa y sus clientes. (Véase en la tabla 12)

Entre otras redes sociales consideradas como principales herramientas para el uso de actividades de marketing digital usadas por la muestra encuestada puede apreciarse en la ilustración 14.

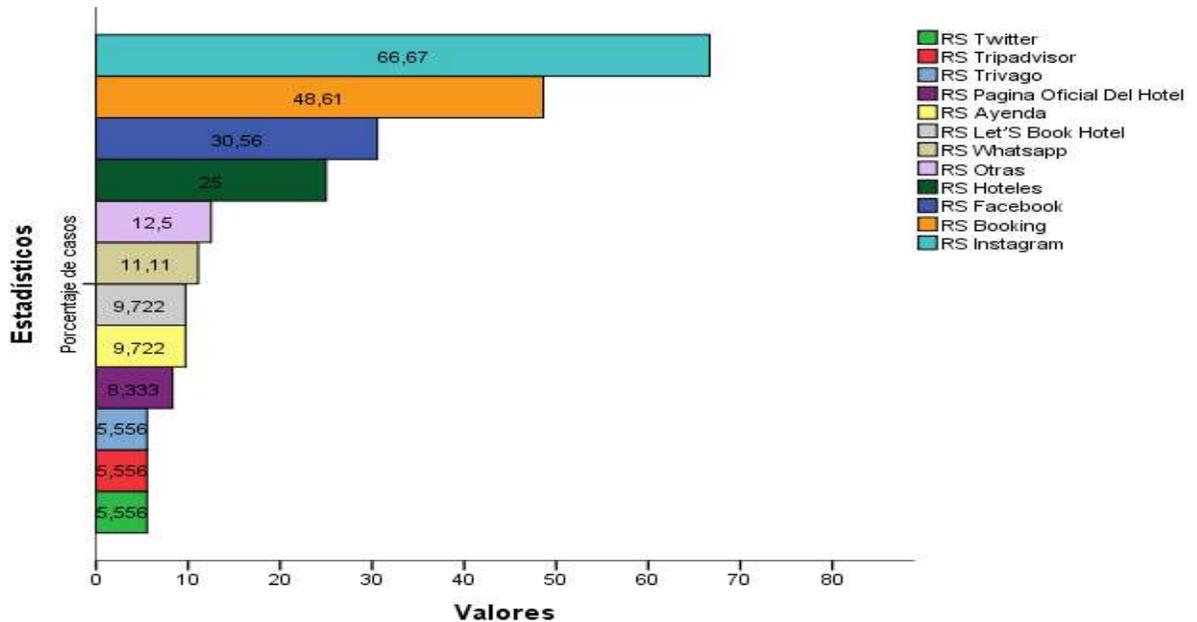


Ilustración 19. Clasificación de Redes Sociales por importancia de uso

Fuente. Elaboración Propia

Por otra parte 45,95% de los encuestados han contestado que Facebook es el canal habitual a través del cual promocionan y comunican a sus clientes (Véase en Ilustración 19). Del mismo modo, el 21,71% de los hoteleros utilizan otras vías diferentes a la red, posiblemente encuestas de calidad, buzón de sugerencias, envío de mails de seguimiento, etc.

Tabla 12. Medios para Comunicación y Promoción de servicios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válidos	Facebook	34	45,9	45,9	45,9
	Tripvisor	24	32,4	32,4	78,4
	Otra	16	21,6	21,6	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

Según los resultados, más del 40% de los hoteles encuestados emplean redes sociales tanto para comunicarse con los clientes y como canal de ventas. En la Tabla 12 aparecen representadas las respuestas a las preguntas efectuadas en la encuesta según recurrentes de transacciones de clientes por medio de las redes sociales. En dicha tabla se puede observar que existe entre los medios utilizados para promocionar (Facebook, Instagram, Booking, Otras) y la recurrencia de transacciones por los medios escogidos.

Cabe destacar que el 48,8% de los encuestados utiliza Facebook como canal de ventas, Aun cuando prácticamente el 70% están de acuerdo que Instagram es la red social muy importante para su promover la marca mediante imágenes y vídeos, hay diferencias respecto al interés que cada empresa. Algunos enfatizaron que el tipo de red social en la que se interviene está relacionado con la finalidad de sus estrategias, aun así enfatizan que Facebook permite una mayor interacción y la posibilidad de llegar a más personas. (Tabla 12).

Tabla 13. Redes Sociales Vs Recurrencia de Transacciones

		F4. 9. ¿Qué tan recurrentes son las transacciones de clientes por medio de las redes sociales?					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuente	Muy Frecuente	
Facebook	Recuento	4	0	7	5	6	22
	% dentro	18,2	0,0%	31,8%	22,7%	27,3%	

	de \$Redes_sociales	%					
	% del total	5,6%	0,0%	9,7%	6,9%	8,3%	30,6%
Instagram	Recuento	5	4	13	14	12	48
	% dentro de \$Redes_sociales	10,4%	8,3%	27,1%	29,2%	25,0%	
	% del total	6,9%	5,6%	18,1%	19,4%	16,7%	66,7%
Booking	Recuento	4	4	10	10	7	35
	% dentro de \$Redes_sociales	11,4%	11,4%	28,6%	28,6%	20,0%	
	% del total	5,6%	5,6%	13,9%	13,9%	9,7%	48,6%
Otras	Recuento	0	0	0	8	1	9
	% dentro de \$Redes_sociales	0,0%	0,0%	0,0%	88,9%	11,1%	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	1,4%	12,5%
Total	Recuento	11	6	20	19	16	72
	% del total	15,3%	8,3%	27,8%	26,4%	22,2%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

Por otra parte tenemos que 63.5% de los encuestados afirma que sus clientes comparten experiencias en el hotel por medio de las redes sociales frecuente y muy frecuentemente respectivamente, esto nos dice que existe una relación más interactiva y experiencial por parte del cliente en relación con la marca ampliándose y de este modo de relacionarse yendo más allá que únicamente el momento de compra (Vivek, Beatty y Morgan citados en Dessart et al, 2015) (Véase en la tabla 13).

Tabla 14. Interacción de Clientes por medio de Redes Sociales

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Frecuentemente	28	37,8
	Muy Frecuentemente	19	25,7
	Ocasionalmente	13	17,6
	Nunca	8	10,8
	Raramente	6	8,1

Fuente. Elaboración propia

En la Tabla 14 se puede observar detalladamente la cantidad de seguidores según tamaño de empresa, se observa que la mayoría de los hoteles tiene entre 500 y 6.000 seguidores, según Martin afirma que un perfil que cuente con un gran número de seguidores es más atractivo (al menos, visualmente) que otro con una cifra más limitada. En estos casos, no cabe duda de que los posts se harán más virales, hallarán más participación, recogerán más comentarios y reseñas y suscitarán mayor debate.

Tabla 15. Tamaño de la empresa * Cantidad de seguidores

		Cantidad de seguidores					Total
		0 A 500	500 a 6.000	6.000 a 15.000	15.000 o mas	NA	
Tamaño de la empresa	Grande	1	1	0	1	0	3
	Mediana	0	14	4	2	2	22
	Pequeña	9	23	6	1	10	49
Total		10	38	10	4	12	74

Fuente. Elaboración Propia

Como uno de los indicadores más usados dentro de las empresas con respecto a redes sociales, se utiliza como factor de medición de la frecuencia de captación de clientes reales y potenciales por medio del uso de las redes sociales.

Tabla 16. Redes sociales*Captación de clientes reales y potenciales

	F5. 15. ¿Qué tan frecuente es la captación de clientes por medio de redes sociales ?					Total
	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuente	Muy Frecuente	
Facebook	4	3	1	8	6	22
	18,2%	13,6%	4,5%	36,4%	27,3%	
Instagram	5,6%	4,2%	1,4%	11,1%	8,3%	30,6%
	5	6	6	17	14	48
Hoteles	10,4%	12,5%	12,5%	35,4%	29,2%	
	6,9%	8,3%	8,3%	23,6%	19,4%	66,7%
Booking	1	3	4	5	5	18
	5,6%	16,7%	22,2%	27,8%	27,8%	
Otras	1,4%	4,2%	5,6%	6,9%	6,9%	25,0%
	4	5	8	10	8	35
Total	11,4%	14,3%	22,9%	28,6%	22,9%	
	5,6%	6,9%	11,1%	13,9%	11,1%	48,6%
Total	0	1	2	5	1	9
	0,0%	11,1%	22,2%	55,6%	11,1%	
Total	0,0%	1,4%	2,8%	6,9%	1,4%	12,5%
	8	13	14	21	16	72
Total	11,1%	18,1%	19,4%	29,2%	22,2%	100,0%

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

Fuente Elaboración Propia

Como podemos observar en la tabla anterior el 51,3%(acumulado) de los hoteles que usan Instagram (Frecuente, muy frecuente, ocasionalmente) esto nos dice que

tiene un impacto medio en sus clientes reales y potenciales. No está de más resaltar el impacto que tiene el uso de Facebook como tercera red social más usada por los clientes, donde el 21% de los hoteles que usan esas redes captan entre frecuente y ocasionalmente clientes reales y potenciales. A pesar de que son valores bajos existen diferentes variables que afectan estos resultados, esto se pueden solucionar si desde el principio es definido una estrategia clara y actúa en consecuencia, para así tener una comunidad más activa que interactuará aportando nuevos conocimientos y valor a la empresa.

CAPITULO 7

13. Objetivo 3

Analizar la relación existente entre las distintas variables del modelo, observando sus interrelaciones y efectos mediadores, así como su impacto en los resultados del CRM.

13.1. Introducción

para completar el análisis descriptivo, analizaremos las distintas variables incluidas en el cuestionario: Organizativos, Innovación y tecnología, Gestión del conocimiento. Todas las variables fueron medidas utilizando una serie de ítems que fueron puntuados mediante una escala de Likert de 1 a 5. En los siguientes subtítulos recogemos la codificación de dichos ítems y analizamos algunos estadísticos descriptivos para observar su puntuación media y su dispersión, mediante la desviación típica.

una vez que se determinan las dimensiones y la interpretación de cada variable, se pueden lograr los dos objetivos principales del análisis factorial: resumen y reducción de datos. Al agregar datos, el análisis factorial produce dimensiones fundamentales que, cuando se interpretan y comprenden, describen los datos con un número mucho menor de conceptos que las variables individuales originales.

De esta misma forma, las técnicas analíticas de factores pueden lograr sus propósitos desde una perspectiva exploratoria. El análisis factorial exploratorio es útil para la búsqueda de una estructura entre una serie de variables o como un método de reducción de datos, sin embargo, éste método no proporciona la estructura necesaria para la prueba de hipótesis formalizada.

En primer lugar análisis factorial exploratorio, con objeto de analizar las dimensiones subyacentes a los diversos ítems de medida incluidos en la escala. Contrastaremos, por tanto, a nivel empírico si la dimensionalidad de la escala de medida es coherente con las distintas variables del modelo expuestas con anterioridad: gestión del conocimiento, variables organizativas, tecnología e innovación, y resultados

del CRM. Dicho análisis también nos servirá para examinar la validez y fiabilidad de la escala de medida.

13.2. Desarrollo

13.2.1. Análisis Descriptivo De Las Variables: Codificación De Ítems Y Estadísticos Descriptivos

Variables organizativas (Performance)

En primer lugar analizaremos la variable Organizativa (**Performance**), que fue medida con una escala de 12 ítems. Los ítems que presentaron una media más elevada fueron PD3 y PD4, que hacían referencia al grado satisfacción de los empleados con la empresa. Esta métrica también se conoce como Felicidad interna bruta (FIB). Por otro lado PD11, PD12 donde se evalúa el grado en que la cultura organizativa estimula dicha transmisión de conocimiento con respecto a cómo es evaluada la performance a manera individual y grupal a cada uno de los empleados de la empresa. (Véase en la tabla 17).

Tabla 17. Codificación de ítems y estadísticos descriptivos de la Variable Organizativos

CODIGO	Ítems	Media	Desv. tip.
PD1	13. a. La medición del performance es ampliamente usado en todos los niveles de la organización	3,82	,866
PD2	13.b. La importancia de la medición del performance es comprendida por toda la organización	3,69	,810
PD3	13.c.Los empleados tienen una percepción positiva respecto a la medición del performance	3,85	,788

CODIGO	Ítems	Media	Desv. típ.
PD4	13..d.Los empleados evalúan activamente su rendimiento	4,00	,776
PD5	13.e. No hay temor o falta de confianza en la evaluación	3,81	,805
PD6	13.f.Los empleados estas animados a la cooperación interfuncional	3,88	,793
PD7	13.g.Los empleados reconocen la importancia y la utilidad de la medición del performance	4,46	,502
PD8	13.h.Los diversos Stakeholders consideran que el sistema de evaluación existente contribuye a la calidad de la toma de decisiones	3,76	,808
PD9	13.i.Existe un esfuerzo visible por educados y entrenar su personal en la evaluación de la performance Fuente Spitzer (2007)	3,85	,975
PD10	13.j.Se dialoga frecuentemente y de modo positivo en los diversos niveles de la organización	3,77	,803
PD11	13.k.La medición de performance es utilizada frecuentemente para controlar, mejorar y compensar	3,34	1,076
PD12	13.l.El sistema de medición de performance es considerado claro, justo y motivador	3,84	,876

Fuente. Elaboración Propia

La Ilustración 16 nos muestra los porcentajes de puntuaciones asignados a cada uno de los ítems propuestos anteriormente. En ella observamos una mayor dispersión de las puntuaciones asignadas a dichos y vemos como la puntuación 1 y 2 no presenta una máxima frecuencia, sino que ganan protagonismo las puntuaciones 4 y 5. Cabe aclarar que fue utilizada una escala de Likert donde 1: Totalmente en desacuerdo 2: en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo

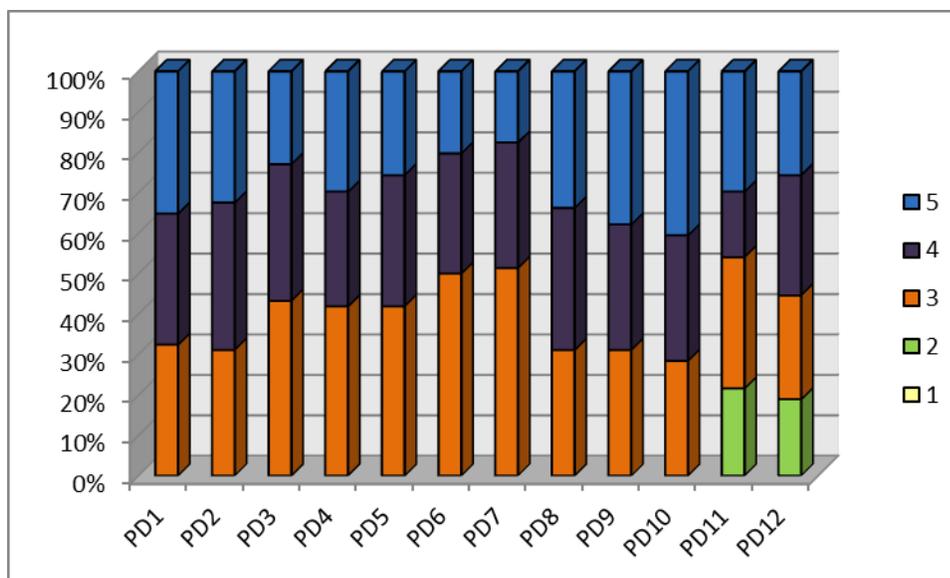


Ilustración 20. Puntuaciones de los ítems de Organizativos (Performance)

Fuente. Elaboración Propia

Se eligieron cinco alternativas para no forzar al encuestado no inclinarse por alguna opción, algunos estudios apuntan que tener una alternativa intermedia en la escala tiene un efecto moderado en la validez (Scherpenzeel y Saris, 1997). Sin embargo, algunos autores argumentan que la eliminación de la alternativa intermedia fuerza al encuestado a posicionarse a favor o en contra del ítem.

Por este motivo, estos autores recomiendan la inclusión de las categorías intermedias, argumentando que es preferible no forzar esta elección para evitar inducir un error en los datos (Converse, 1970; Schuman y Presser, 1981; Sudman y Bradburn, 1989). Para la clasificación de la performance se creó una escala valorativa de la siguiente forma (Tabla 18):

El que 60% de los encuestados se clasificó con una **Buena** Performance según los resultados arrojados por el programa SPSS, esto nos dice que las organizaciones están en un buen camino para que la medición de la performance sea tomando como herramienta útil para el mejoramiento en sus procesos organizacionales (Ilustración 18)

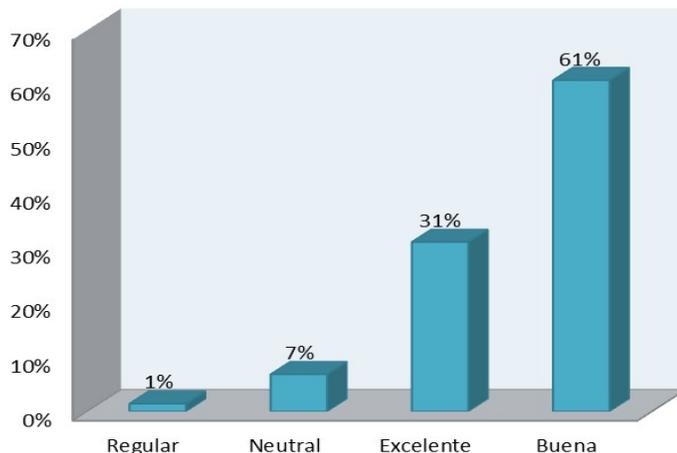


Ilustración 21. Clasificación de las empresas según Performance
Fuente. Elaboración Propia

La evaluación de la performance no es considerado un proceso neutro según (Anthony y Govindarajan, 2007). Al no establecer medidas adecuadas a las necesidades de la organización se estará ocasionando comportamientos errados. Una vez establecido medidas confusas se estará desmotivando a personal, provocando así ineficacia organizacional. Es por esto importante que cada empresa refuerce el rendimiento individual y colectivo para la mejora de los procesos organizacionales.

Tabla 18. Clasificación de Performace según total de Valoración

Clasificación	Valoración	Descripción
Mala	0- 12	La empresa tiene un comportamiento notable en el aspecto
Regular	13 – 24	La empresa tiene un comportamiento aceptable en el aspecto
Neutral	25 – 36	La empresa tiene un comportamiento neutral en el aspecto
Buena	37- 48	La empresa debe mejorar su comportamiento en el aspecto
Excelente	49 – 60	La empresa no tiene gestión al respecto

Fuente. Elaboración Propia

Gestión de la Conocimiento (Absorción)

En segundo lugar analizaremos la variable **gestión del conocimiento**, que fue medida con una escala de 10 ítems. En la tabla podemos observar que, en este caso, los ítems que presentaron una media más elevada fueron AB4, AB5 y AB10, que hacían referencia al grado en que el hotel promueve que se comparta el conocimiento entre empleados y al grado en que la cultura organizativa estimula dicha transmisión de conocimiento y adaptación a nuevas tecnologías.

Tabla 19 Codificación de ítems y estadísticos descriptivos de la variable Conocimiento

CODIGO	ITEMS	Media	Desviación típica
AB1	La búsqueda de información relevante sobre la industria es una actividad cotidiana en la empresa	3,70	,903
AB2	La empresa motiva a los empleados a utilizar Fuentes de información dentro de la industria	3,68	,846
AB3	La empresa espera que los empleados manejen información más allá de la industria	3,72	,820
AB4	En la empresa, las ideas y los conceptos se comunican entre los departamentos	3,85	,771
AB5	La administración enfatiza el apoyo interdepartamental para resolver problemas	3,82	,897
AB6	En la empresa existe un rápido flujo de información; por ejemplo, si la unidad de negocio obtiene información importante, comunica esta información rápidamente a todas las demás unidades de negocio o departamentos	3,73	,911
AB7	La gerencia solicita reuniones periódicas entre departamentos para intercambiar nuevos desarrollos, problemas y logros	3,68	,908

CODIGO	ITEMS	Media	Desviación típica
AB8	La gerencia apoya el desarrollo de prototipos (nuevos esquemas de operación)	3,66	,880
AB9	La empresa revisa, periódicamente, las tecnologías y las adapta de acuerdo a los nuevos conocimientos	3,76	,888
AB10	La empresa tiene la capacidad de trabajar de manera más eficaz mediante la adopción de nuevas tecnologías	3,78	,864

La Ilustración 19 nos muestra los porcentajes de puntuaciones asignados a cada uno de los ítems propuestos anteriormente. En ella observamos una mayor dispersión de las puntuaciones asignadas a dichos y vemos como la puntuación 1 y 2 no presenta una máxima frecuencia, sino que ganan protagonismo las puntuaciones 3 y 4. Cabe aclarar que fue utilizada una escala de Likert donde 1: Totalmente en desacuerdo 2: en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo.

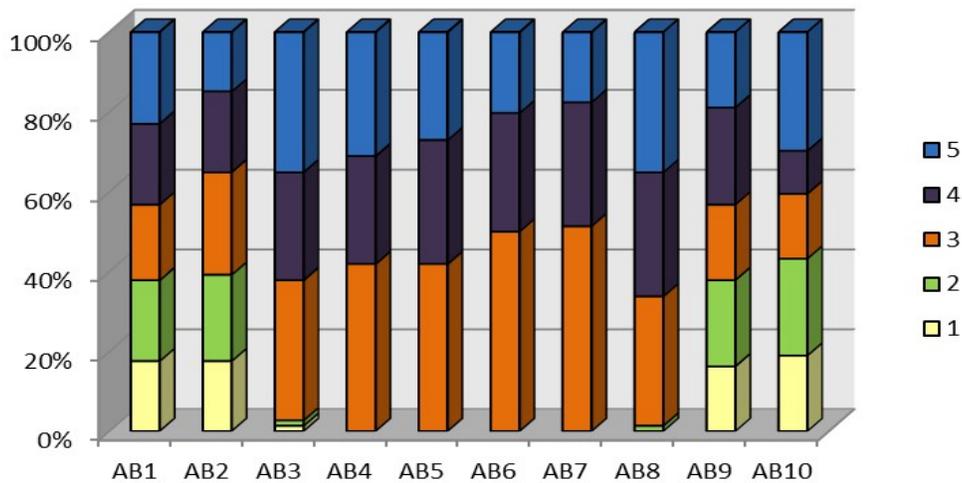


Ilustración 22. Puntuaciones de los ítems de Gestión del Conocimiento (Adaptación)

Fuente. Elaboración Propia

Capacidad de Innovación y Tecnología

En tercer lugar analizaremos la variable Innovación y tecnología, que fue medida con una escala de 18 ítems. En la tabla podemos observar que, en este caso, los ítems que presentaron una media más elevada fueron IN1, IN9 e IN7, que hacían referencia a la frecuencia en que el hotel mejora su portafolio de productos y con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. .

Para conceptuar la propuesta de medición de la capacidad de innovación, se toma lo propuesto por Breznik y Hisrich (2014) y se utilizara utilizará la escala propuesta por Calik, Calisir y Cetinguc (2017), compuesta por las dimensiones: innovación de producto, innovación organizacional, innovación de procesos, innovación de mercadeo, innovación en cultura e innovación de recursos descritos en los siguientes ítems a continuación:

Tabla 20. Codificación de ítems y estadísticos descriptivos de la variable Innovación y tecnología

CODIGO	ITENS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
IN1	La empresa mejora el portafolio de productos/servicios con productos/servicios no lanzados previamente	3,85	,975
IN2	La empresa intenta adquirir nuevos productos/servicios con diferentes especificaciones técnicas y funcionalidades	3,77	,803
IN3	La empresa considera la creación de nuevos productos/servicios como una herramienta clave	3,88	,793
IN4	La empresa es mejor que los competidores en el desarrollo de nuevo trabajo gerencial, procesos y sistemas	3,70	,872
CODIGO	ITENS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA

IN5	La empresa es exitosa en la comercialización e institucionalización de nuevos productos/servicios	3,76	,808
IN6	La empresa reduce el tiempo de desarrollo de nuevos productos/servicios	3,70	,840
IN7	La empresa es flexible para suministrar productos de acuerdo a la demanda de los clientes	3,81	,805
IN8	La empresa desarrolla soluciones en casa para mejorar los procesos de producción/prestación de servicios	3,84	,876
IN9	La empresa activamente trabaja para ajustar constantemente sus procesos de negocio	3,82	,866
IN10	La empresa implementa nuevos métodos de mercadeo para promocionar los productos/servicios	3,69	,810
IN11	La empresa constantemente busca nuevas formas de entregar los productos/servicios a los clientes	3,85	,788
IN12	La empresa hace mejoras en la forma de relacionamiento con los clientes para obtener su satisfacción	4,00	,776
IN13	La empresa fomenta la colaboración e intercambio de ideas entre los departamentos con el fin de lograr nuevos enfoques	3,76	,841
IN14	Los empleados hábilmente transforman la información de Fuentes internas y externas en conocimiento valioso	3,82	,800
IN15	La empresa prueba nuevas ideas y métodos para suministrar soluciones innovadoras a los problemas de los clientes	3,89	,820
IN16	La empresa tiene fuerte capacidad en el diseño innovador y aplicaciones de producción/prestación de servicios	3,82	,834
IN17	La empresa otorga importancia al entrenamiento del personal de I+D	3,85	,855
IN18	La empresa incrementa constantemente el presupuesto de I+D	3,80	,827

La Ilustración nos muestra los porcentajes de puntuaciones asignados a cada uno de los ítems propuestos anteriormente. En ella observamos una mayor dispersión de las puntuaciones asignadas a dichos y vemos como la puntuación 1 y 2 no

presenta una máxima frecuencia, sino que ganan protagonismo las puntuaciones 3 y 4. Cabe aclarar que fue utilizada una escala de Likert donde 1: Nunca 2: Casi Nunca, 3: A veces 4: A menudo , 5: Siempre.

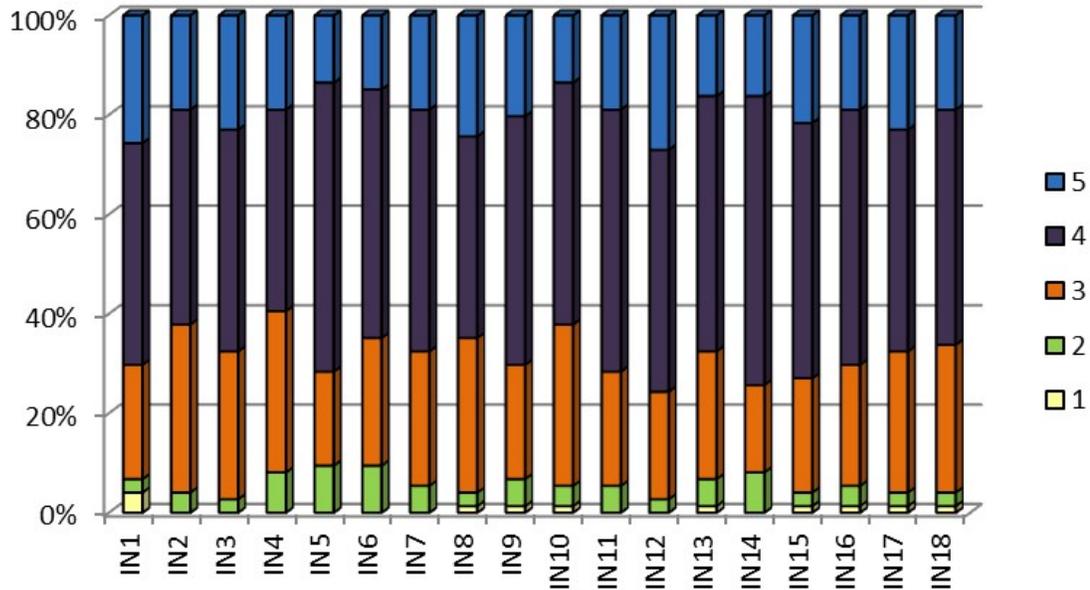


Ilustración 23. Puntuaciones de los ítems de Innovación y Tecnología
Fuente. Elaboración propia

Resultados

Por último, la variable resultados del CRM fue medida utilizando una escala de 5 ítems (Véase Tabla 7.8), que evalúan los resultados tanto desde un enfoque financiero (ventas, transacciones) como de mercado (confianza, satisfacción de clientes). En este caso, los ítems que presentaron mayores puntuaciones medias fueron RE1, RE2, RE5, que indicaban que las redes sociales (CRM) había mejorado el nivel de confianza de clientes, su satisfacción y su nivel de lealtad respectivamente.

Tabla 21. Codificación de ítems y estadísticos descriptivos de la variable Resultado

CODIGO	ITEN	Media	Desviación típica
RE1	10.Los clientes del hotel siguen las cuentas activamente	3,74	1,135
RE2	11. Los clientes, comparten sus experiencias en el hotel por medio de las redes sociales	3,65	1,276
RE3	9. las transacciones de clientes por medio de las redes sociales son recurrentes	3,34	1,337
RE4	15. La captación de clientes por medio de redes sociales es frecuente	3,32	1,325
RE5	16. se reciben clientes por medio de ofertas publicadas en redes sociales frecuentemente	3,76	1,214

7.2.2. Análisis de las principales relaciones observadas (bivalente)

Una vez analizado el perfil de los hoteles que componen la muestra y realizado un análisis descriptivo de las distintas variables incluidas en el cuestionario, vamos a efectuar un análisis bivalente, examinando la relación existente entre diversas características específicas de los hoteles encuestados y su grado de uso redes sociales como principal herramienta de relacionamiento con el cliente (CRM).

Con el fin de determinar si existe una relación entre dos variables, la correlación de Pearson ayudo a comprobar la existencia de las correlaciones estadísticamente significativas entre las variables expuestas a continuación.

Un coeficiente de correlación, mide el grado de relación o asociación existente generalmente entre dos variables aleatorias, El coeficiente de correlación de Pearson viene definido por la siguiente expresión:

$$r_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N}$$

El coeficiente de correlación de Pearson hace referencia a la media de los productos cruzados de las puntuaciones estandarizadas de X y de Y. Esta fórmula reúne algunas propiedades que la hacen preferible a otras. A operar con puntuaciones estandarizadas es un índice libre de escala de medida. Por otro lado, su valor oscila, como ya se ha indicado, en términos absolutos, entre 0 y 1.

Para la interpretación de los valores arrojados por el programa SPSS tomamos como guía la interpretación propuesta por Beltran (2015) en la siguiente imagen:

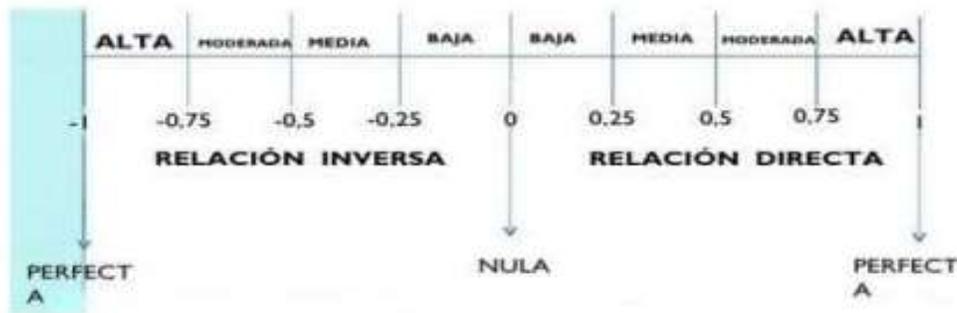


Ilustración 24. Interpretación del coeficiente de Pearson según Beltran (2015)

Relación entre Cantidad de seguidores vs Impacto de Redes en sus clientes potenciales

Entre mayor sea el número de seguidores, las posibilidades de que ese contenido se comparta crecerán de forma exponencial Guerra (2020). Como primera correlación se analizó la relación que tiene la cantidad de clientes con respecto al impacto que tiene sobre sus clientes potenciales.

Tabla 22. Correlacion entre cantidad de seguidores vs impacto de redes sociales

		Cantidad de seguidores	de	15. ¿Qué impacto ha tenido El uso de redes sociales en sus clientes reales y potenciales?
Cantidad de seguidores	Correlación de Pearson		1	-,412*
	Sig. (bilateral)			,0002
	N		74	73

Ho: La predicción supone que la cantidad de seguidores de los hoteles NO tiene una correlación positiva con la cantidad de hoteles con impacto positivo debido al uso de redes sociales en sus clientes reales y potenciales

H1: La predicción supone que la cantidad de seguidores de los hoteles tiene una correlación positiva con la cantidad de hoteles con impacto positivo debido al uso de redes sociales en sus clientes reales y potenciales

Nivel de Significancia

Nivel de Significancia (alfa) 0 5% = 0,05

Valor de P = 0,0002 (0,02%) R de Pearson= ,412* (41,1%)

Interpretación: El nivel alfa es de 0,002% por lo que los resultados no son productos del azar

Respuesta a la hipótesis: La predicción supone que la cantidad de seguidores de los hoteles tiene una correlación positiva con la cantidad de hoteles con impacto positivo debido al uso de redes sociales en sus clientes reales y potenciales

Interpretación de R: Existe una correlación **media** entre la cantidad de seguidores de los hoteles y la cantidad de hoteles con impacto positivo debido al uso de redes sociales en sus clientes reales y potenciales

Relación entre Uso de Redes Sociales vs Captación de nuevos clientes

Las redes sociales son el primer canal de comunicación que un nuevo cliente interactúa con la marca online es por eso los clientes esperan que las empresas mantengan sus perfiles sociales actualizados, informativos y que sean accesibles, lo que se puede ser crucial para crear una buena imagen de la empresa. .Antevenio (2018).

	16. ¿Cada cuánto tiempo reciben clientes por medio de ofertas publicadas en redes sociales?	5. ¿Utiliza la organización algún tipo de redes sociales para apoyar sus actividades?:	
16. ¿Cada cuánto tiempo reciben clientes por medio de ofertas publicadas en redes sociales?	Correlación de Pearson	1	,570**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	74	74
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Ho: La predicción supone que la cantidad de hoteles que usa redes Sociales NO tiene una correlación positiva con la cantidad de hoteles con valoración alta con respecto a la captación de nuevos clientes

H1: La predicción supone que el uso de redes Sociales tiene una correlación positiva con captación de nuevos clientes

Nivel de Significancia

Nivel de Significancia (alfa) 0 5% = 0,05

Valor de P = 0,000 (0,0001%) R de Pearson= ,570* (57%)

Interpretación: El nivel alfa es de 0,0001% por lo que los resultados no son productos del azar

Respuesta a la hipótesis: La predicción supone que el uso de redes Sociales tiene una correlación positiva con captación de nuevos clientes

Interpretación de R: Existe una correlación **moderada** entre el uso de redes sociales y la captación de nuevos clientes.

Relación entre Clasificación de performance vs Capacidad de innovación

		Valoracion_perf ormance	Clasificación de Innovación
Valoracion_performance	Correlación de Pearson	1	,662**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	74	74
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Ho: La predicción supone que la capacidad de innovación NO tiene una correlación positiva con la clasificación con respecto a la performance en los hoteles de la ciudad de Barranquilla.

H1: La predicción supone que la capacidad de innovación tiene una correlación positiva con la clasificación con respecto a la performance en los hoteles de la ciudad de Barranquilla.

Nivel de Significancia

Nivel de Significancia (alfa) 0 5% = 0,05

Valor de P = 0,0000 (0,0001%) R de Pearson= ,662* (66,2%)

Interpretación: El nivel alfa es de 0,0001% por lo que los resultados no son productos del azar

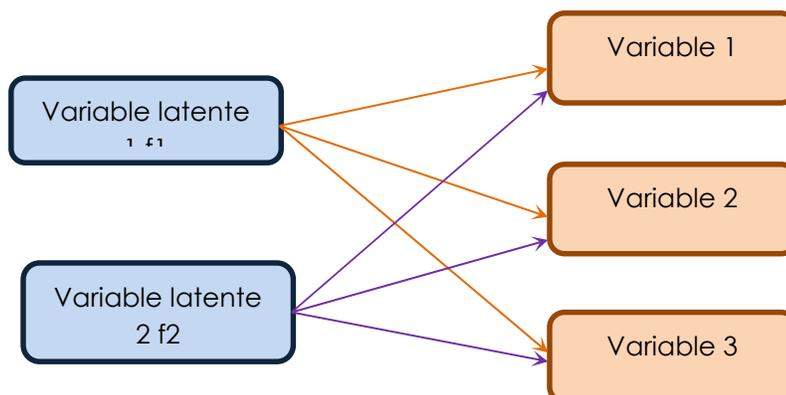
Respuesta a la hipótesis: La predicción supone que la capacidad de innovación tiene una correlación positiva con la clasificación con respecto a la performance en los hoteles de la ciudad de Barranquilla.

Interpretación de R: Existe una correlación **moderada** entre la capacidad de innovación y la calificación según performance.

7.2.3. Análisis factorial: Cumplimiento de supuestos básicos

En primer lugar vamos a analizar si los datos de la muestra cumplen con los requisitos necesarios para la aplicación del análisis factorial exploratorio. Para esto se verifico si la matriz de datos tiene suficientes correlaciones para justificar la aplicación del análisis factorial.

Las correlaciones entre variables pueden ser analizadas con el cálculo de las correlaciones parciales (correlaciones entre variables cuando se tienen en cuenta los efectos de las otras variables). Si los factores *verdaderos* existen en los datos, la correlación parcial será pequeña, porque se puede explicar la variable mediante los factores. Si las correlaciones parciales son altas, entonces no existen factores subyacentes *verdaderos*, y el análisis factorial es inapropiado (Hair et al., 2004).



En este sentido, el programa SPSS ofrece la medida KMO (Kaiser-Meyer- Olkin), que es una medida de adecuación muestral que contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas. El estadístico KMO varía entre 0 y 1. Los valores pequeños indican que el análisis factorial no es apropiado. Mientras más cerca de 1 estén los valores de KMO, mejor será la adecuación de datos al modelo factorial, considerándose ya excelente la adecuación para valores próximos a 0,9 (Pérez, 2004).

Otra manera de determinar la conveniencia del análisis factorial es examinar la matriz de correlación entera. Para ello, el contraste de esfericidad de Bartlett es una prueba estadística utilizada para examinar la presencia de correlaciones entre las variables (Hair et al., 2004). Dicho contraste proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial no sería pertinente. Por tanto, si el nivel crítico de este contraste es inferior a 0,05 se rechaza la hipótesis nula de esfericidad, pudiéndose asegurar que el modelo factorial es adecuado para explicar los datos.

En las tablas siguientes (Véanse Tablas 22 a 25) observamos como los ítems de las variables analizadas (orientación al cliente, gestión del conocimiento, variables organizativas, tecnología y resultados) muestran todas valores altos en la prueba de KMO (valores cercanos a 0,9). Respecto a la prueba de esfericidad de Bartlett, el nivel crítico es inferior a 0,05 en todos los casos, por lo que podemos afirmar que las variables consideradas cumplen los supuestos básicos y son adecuadas para el análisis factorial.

Tabla 23. KMO y prueba de Bartlett variable Organiativa

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,854
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	320,932
	Grado de libertad	28
	Sig.	,000

Tabla 24. KMO y prueba de Bartlett variable Resultado

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.			,806
Prueba de esfericidad de Bartlett	de	Chi-cuadrado aproximado	111,879
	de	Grado de libertad	10
		Sig.	,000

Tabla 25. KMO y prueba de Bartlett variable Capacidad de Innovacion

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.			,853
Prueba de esfericidad de Bartlett	de	Chi-cuadrado aproximado	802,000
	de	Grado de libertad	153
		Sig.	,000

Tabla 26. KMO y prueba de Bartlett variable Gestion de Conocimiento (Absorcion)

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.			,873
Prueba de esfericidad de Bartlett	de	Chi-cuadrado aproximado	459,846
	de	Grado de libertad	45
		Sig.	,000

7.2.4. Análisis de validez y fiabilidad de las escalas utilizadas

Una vez observado que los datos de los que disponemos son adecuados para la aplicación del análisis factorial, a continuación vamos a evaluar las escalas de medida utilizadas. Al final del capítulo escogemos en la Tabla un resumen del análisis de validez y fiabilidad realizado. En este sentido, Hair et al. (2004) destacan que en la

construcción de cualquier escala de medida deben considerarse cuatro aspectos básicos: su definición conceptual, su validez y fiabilidad y su dimensionalidad.

En primer lugar, la definición conceptual hace referencia a las bases teóricas que son consideradas a la hora de desarrollar la escala. En nuestro caso, la escala fue construida basándonos en un amplio análisis de la literatura, considerando investigaciones previas que definían la naturaleza y estructura de los conceptos a analizar. Por otra parte, la validez y fiabilidad de la escala serán comprobadas a continuación y en epígrafes posteriores analizaremos su dimensionalidad, utilizando un análisis factorial exploratorio utilizando el método de componentes principales.

Cuando se analiza la validez de una escala se pretende conocer si lo que dicha escala está midiendo es lo que verdaderamente el investigador pretende medir. Por tanto, la validez de una medida hace referencia al grado en que tal proceso de medida está libre de error (Miquel et al., 1996). En este sentido, la validez de la medición es un concepto que tiene las siguientes modalidades (Miquel et al., 1996; Cea, 2004):

- Validez de contenido
- Validez convergente
- Validez discriminante
- Validez externa

Validez de contenido: Trata de conocer si la escala recoge los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos y fundamentales en relación al objeto de análisis. Por tanto, es el grado en el cual el cuestionario refleja un dominio específico del contenido que se desea medir. En nuestra investigación, para asegurar la validez del contenido, el cuestionario fue sometido a un pretest por parte de tres expertos, uno ellos especializados en el sector turístico, y un consultor de empresas.

Validez convergente y validez discriminante: analizando la literatura, hemos observado dos formas de analizar la validez convergente. Por una parte, Cea (2004) considera que la validez convergente es el grado en el cual se obtienen los mismos

resultados en la medición de un concepto al aplicar distintos modelos de medición. Por otra parte, Miquel et al. (1996) resaltan que esta validez indica si existe una alta correlación entre el objeto de estudio y otros constructos que cabría esperar que estuviesen fuertemente asociados con éste

Por último, la **validez externa** hace referencia al grado en el cual se asegura que la muestra es representativa de la población a la que se desea generalizar. En este sentido, como comentamos en el capítulo sexto, para la realización del estudio empírico llevamos a cabo un muestreo aleatorio simple que nos permitió obtener una muestra de 74 hoteles, de una población objetivo de 185. Por tanto, el error muestral ascendió a un 5,5%, con un nivel de confianza del 95,5%, lo que posibilita que los resultados sean generalizables a la población, con lo que se comprueba la validez externa de la escala utilizada. Una vez comprobada la validez de la escala, vamos a analizar su **fiabilidad**. La fiabilidad es el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable (Hair et al., 2004). Mientras que la validez trata de asegurar que lo que se está midiendo sea verdaderamente lo que se pretende medir, la fiabilidad pretende que lo que se está midiendo se haga de forma consistente. Por tanto, para que una medición se considere fiable, deben obtenerse los mismos resultados en mediciones sucesivas del mismo fenómeno (Cea, 2004).

Para analizar la fiabilidad de la escala, utilizaremos un coeficiente de fiabilidad, el alfa de Cronbach, que valora la consistencia de la escala entera y que es la medida más extensamente utilizada (Hair et al., 2004). En este sentido, Bollen (1989) destaca que el alfa de Cronbach es el coeficiente de fiabilidad más utilizado en la investigación en ciencias sociales y que sus ventajas sobre el resto de coeficientes de fiabilidad alternativos son evidentes. El acuerdo general sobre el límite inferior para el alfa de Cronbach es de 0,7, aunque puede bajar a 0,6 en la investigación exploratoria (Hair et al., 2004) En la tabla siguiente (Véase Tabla 26) observamos como los valores del coeficiente alfa obtenido para las distintas variables es cercano a 0,9 en dos variables y superior a dicha cifra en dos de ellas, con lo que supera con creces el umbral establecido de 0,7. Por tanto, se comprueba la fiabilidad de la escala utilizada. Para

Para aumentar la fiabilidad el programa SPSS sugiere la eliminación ítem F2, PD9, PD10, PD11 Y PD12 de la variable Resultado y organizativa respectivamente tanto en el análisis factorial como en el análisis de fiabilidad.

Tabla 27. Fiabilidad de las escalas de medida

Variables	Numero de Ítems	Alfa de Cronbach
Organizativas	8	0,86
Gestión de Conocimiento	10	0,918
Innovación y Tecnología	18	0,913
Resultados	5	0,808

Fuente. Elaboración Propia

A continuación, en la tabla recogemos un resumen del análisis de validez y fiabilidad realizado.

Tabla 28. Resumen del análisis de validez y fiabilidad de las escalas

Componentes	Técnicas aplicadas y resultados
Validez de Contenido	Pretest del cuestionario realizado por tres expertos
Validez de Constructo	Nuestra escala de medida utiliza constructos que han sido identificados y utilizados en estudios y teorías previas.
Validez discriminante y Validez convergente	Se examinó la matriz de correlaciones entre las distintas variables del cuestionario, comprobando que, efectivamente, las correlaciones entre variables de un mismo constructo mostraron ser superiores a las correlaciones entre las variables de distintos constructos.
Fiabilidad	Se comprobó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach: los valores del coeficiente obtenido para las distintas variables es cercano a 0,9 en todos los casos

Fuente. Elaboración Propia

7.2.5. Cargas factoriales y Comunalidades

Una vez analizada la validez y confiabilidad, realizamos un análisis factorial exploratorio para observar las diferentes dimensiones o factores que subyacen a nuestra escala. En otras palabras, queremos comprobar si las 41 variables consideradas en el cuestionario realmente se agrupan en los factores considerados a nivel teórico. Para ello, realizamos un análisis factorial utilizando el método de componentes principales.

El criterio utilizado para calcular el número de elementos a extraer es el criterio de la raíz latente o criterio Kaiser-Guttman, el cual indica que solo aquellos con raíz latente o valor propio mayor a 1 son importantes y deben ser tomados en cuenta. En este sentido, utilizar el valor propio para la fijación del umbral es más fiable cuando el número de variables está entre 20 y 50 (Hair et al., 2004), caso de la investigación, que disponemos de 41 ítems. Siguiendo este criterio, es decir, al notar que todos los factores obtenidos tienen valores propios mayores que el valor unitario (justifican la varianza de al menos una variable), obtuvimos un modelo factorial de siete factores que combinaba 41 variables observadas (ver Tabla).

Por tanto, observamos que en Innovación y Tecnología presenta una doble dimensión, es decir, podían descomponerse en dos factores. Por su parte, a nivel teórico observamos que Innovación y tecnología, estaba compuesta por cuatro dimensiones fundamentales: Procesos, Productos, Marketing, Organización, Cultura, adquisición, aplicación y difusión. No obstante, nuestros datos empíricos revelan una doble dimensión del concepto, por lo que dividimos la innovación y tecnología en dos variables: Innovación y tecnología en Procesos y Productos, Innovación y Tecnología en Marketing y Cultura. Por tanto, la hipótesis 3 planteada en nuestro modelo pasaría a dividirse en las siguientes subhipótesis:

- *H3a1: Los factores de innovación y tecnología en Procesos y Productos ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM.*

- *H3a2: Los factores de innovación y tecnología en Procesos y Productos ejercerán un impacto indirecto en los resultados del CRM.*
- *H4b1: Los factores de innovación y tecnología en Marketing y Cultura ejercerán un impacto directo en los resultados del CRM.*
- *H4b2: Los factores de innovación y tecnología en Marketing y Cultura ejercerán un impacto indirecto en los resultados del CRM.*

El modelo factorial obtenida, compuesta por cinco factores, explicaba el 74,36% del total de la varianza, por lo que consideramos que alcanza un poder explicativo satisfactorio. A continuación detallaremos la composición de los factores obtenidos.

El primer factor, denominado *Organizativo*, agrupa los ocho ítems que fueron incluidos en la escala de medida. El segundo factor es denominado *gestión del conocimiento* incluye ocho ítems que hacen referencia a los procesos de adquisición de conocimiento sobre clientes, competidores, etc. y su aplicación en la toma de decisiones. Los factores tres y cuatro a *variables innovación y tecnología*, innovación en Procesos y Productos y Marketing y Cultura e incluyen los ítems que fueron considerados al diseñar la escala de medida (10 y 8 ítems respectivamente). Por su parte, el factor cinco hace referencia a la perspectiva de analizar resultados en el sector hotelero que agrupa 5 ítems.

En la tabla siguiente podemos observar las cargas factoriales de cada una de los factores obtenidos así como su índice de fiabilidad, que sigue siendo superior a 0,7 en todos los factores.

Tabla 29. Fiabilidad de las escalas de medida y cargas factoriales

Variable	Ítems/variables	Ítems/variables	Cargas Factoriales	Alfa de Cronbach
Organizativa	8	PD1 PD2 PD3 PD4 PD5 PD6 PD7 PD8	,911 ,861 ,807 ,803 ,781 ,716 ,693 ,612	0,86
Gestión del Conocimiento	10	AB1 AB2 AB3 AB4 AB5 AB6 AB7 AB8 AB9 AB10	,852 ,845 ,817 ,790 ,782 ,753 ,724 ,700 ,684 ,632	0,918
Innovación y Tecnología (Procesos y Productos)	10	IN1 IN2 IN3 IN4 IN5 IN6 IN7 IN8 IN9 IN10	,783 ,743 ,724 ,707 ,626 ,562 ,849 ,823 ,653 ,574	0,913
Innovación y Tecnología (Marketing y Cultura)	8	IN11 IN12 IN13 IN14 IN15 IN16 IN17 IN18	,729 ,719 ,693 ,835 ,755 ,628 ,727 ,664	0,914
Resultado	5	F3 F4 F5 F6 F7	,827 ,805 ,750 ,722 ,656	0,805

Fuente. Elaboración Propia

Las **cargas factoriales** nos indican las correlaciones entre las variables originales y cada uno de los factores. Así, cuanto mayor sea el tamaño absoluto de, la carga factorial, más importante resulta la carga al interpretar la matriz factorial. En este sentido, como regla empírica para examinar la relevancia de las cargas se considera que las superiores a 0,3 están en el nivel mínimo, las superiores a 0,4 se consideran más importantes y las cargas de 0,5 o mayores se consideran prácticamente significativas (Hair et al., 2004). No obstante, dichos autores defienden que las cargas factoriales deben evaluarse con criterios estadísticos más estrictos. Para ello, desarrollaron un cálculo de la significatividad de las cargas factoriales (con un nivel de significación del 0,05) según diferentes tamaños muestrales.

En la tabla observamos como las cargas factoriales obtenidas en el estudio son mayores a 0,5 en todos los casos, alcanzando valores superiores a 0,7 en la mayor parte de las variables consideradas. Por tanto, podemos afirmar que dichas cargas son estadísticamente significativas y

Relevantes

Por último, analizaremos las **Comunalidades** (Véase Tabla), que reflejan la proporción de la varianza de una variable que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido. Estudiando las comunalidades de la extracción podemos valorar qué variables son peor explicadas por el modelo, por lo que deben observarse sus valores para evaluar si las variables alcanzan niveles aceptables de explicación. En este sentido, (Hair et al., 2004) proponen, como criterio para dicho análisis, el especificar que al menos sea explicada la mitad de la varianza de cada variable, con lo que las variables con Comunalidades inferiores a 0,5 se consideran insuficientemente explicadas y deben eliminarse.

En este caso observamos que ninguna variable cuentan con una comunalidad inferior a 0,5, por lo tanto no se vio necesario eliminación de ninguna variable para mejorar la capacidad explicativa de la escala de medida en esta etapa.

Tabla 30. Análisis de comunalidades de los factores obtenidos

Variable	Número Ítems/ variables	Ítems/variables	Comunalidades
Organizativa	8	PD1	,611
		PD2	,747
		PD3	,715
		PD4	,753
		PD5	,833
		PD6	,689
		PD7	,787
		PD8	,430
Gestión del Conocimiento	10	AB1	,567
		AB2	,525
		AB3	,468
		AB4	,611
		AB5	,714
		AB6	,668
		AB7	,727
		AB8	,624
		AB9	,490
		AB10	,400
Innovación y Tecnología (Procesos y Productos)	10	IN1	,780
		IN2	,756
		IN3	,631
		IN4	,753
		IN5	,835
		IN6	,845
		IN7	,762
		IN8	,737
		IN9	,702
		IN10	,697
Innovación y Tecnología (Marketing y Cultura)	8	IN11	,656
		IN12	,597
		IN13	,733
		IN14	,801
		IN15	,840
		IN16	,715
		IN17	,738
		IN18	,748
Resultado	5	F3	,648
		F4	,684
		F5	,521
		F6	,430
		F7	,563

Fuente. Elaboración Propia

7.3. Resultados y Discusiones

El análisis descriptivo efectuado nos ha permitido analizar las principales características de los hoteles que componían la muestra. En este sentido, podemos resaltar que la mayor parte de los establecimientos tenían una categoría de 3 y 4 estrellas, lo que es coherente con la estructura del sector hotelero barranquillero presentaban diversos tamaños, predominando los establecimientos de tamaño no muy elevado (menos de 90 camas y menos de 10 empleados).

Por otra parte, al analizar su grado de implementación de herramientas para relacionamiento de Clientes hemos observado que un 90,54% (66 hoteles) estaban llevando a cabo una estrategia de este tipo. Esto nos dice que la responsabilidad de administrar los clientes recae fundamentalmente en el departamento comercial/marketing, seguido por la dirección general. Por otra parte, los hoteles que aún no estaban implementando el CRM señalaron como principales causas el grande inversion en equipos tecnológicos y personal capacitado para el uso de la herramienta

Además, hemos realizado un análisis bivariante que objeto de observar si efectivamente, existen ciertas características del hotel que se encuentran directamente relacionadas con una mayor utilización de herramientas de gestión de clientes y como observamos en el análisis de diversos estudios. Se comprobó la existencia de las correlaciones estadísticamente significativas entre las variables por medio de la prueba de correlación de Pearson, las hipótesis confirmadas por medio de esta herramienta fueron:

- La predicción supone que la capacidad de innovación tiene una correlación positiva con la clasificación con respecto a la performance en los hoteles de la ciudad de Barranquilla.
- La predicción supone que la capacidad de innovación tiene una correlación positiva con la clasificación con respecto a la performance en los hoteles de la ciudad de Barranquilla.

- La predicción supone que el uso de redes Sociales tiene una correlación positiva con captación de nuevos clientes

Por último se pudo comprobar la validez y confiabilidad de los ítems de los factores seleccionados realizando un análisis factorial exploratorio que permitió observar las diferentes dimensiones o factores que subyacen a nuestra escala. En otras palabras se comprobó que variables consideradas en el cuestionario realmente se agrupan en los factores considerados a nivel teórico usando el método de componentes principales.

14. CAPITULO 8

8. Objetivo específico 4

Determinación de entradas, procesos, salidas e indicadores para un CRM de empresas Pymes del sector hotelero en la ciudad de Barranquilla.

14.1. 8.1. Justificación

La elaboración de procesos enfocados a la aplicación de un sistema CRM le brindará al personal una idea mucho más clara del lugar que ocupa dentro de la organización con respecto al tratamiento del cliente, además de que ante la necesidad futura de contratar más trabajadores para poder suplir todas las necesidades del sistema, la adquisición de nuevos contratos laborales, se debe contar con una herramienta fácil y dinámica, que permita mostrar a los nuevos empleados una visión general de la estructura organizativa de la institución en torno al CRM, como son las áreas involucradas y puestos de trabajo, las vías de comunicación, de supervisión y de control.

14.2. 8.3. Desarrollo

14.2.1. 8.3.1. Procesos de CRM

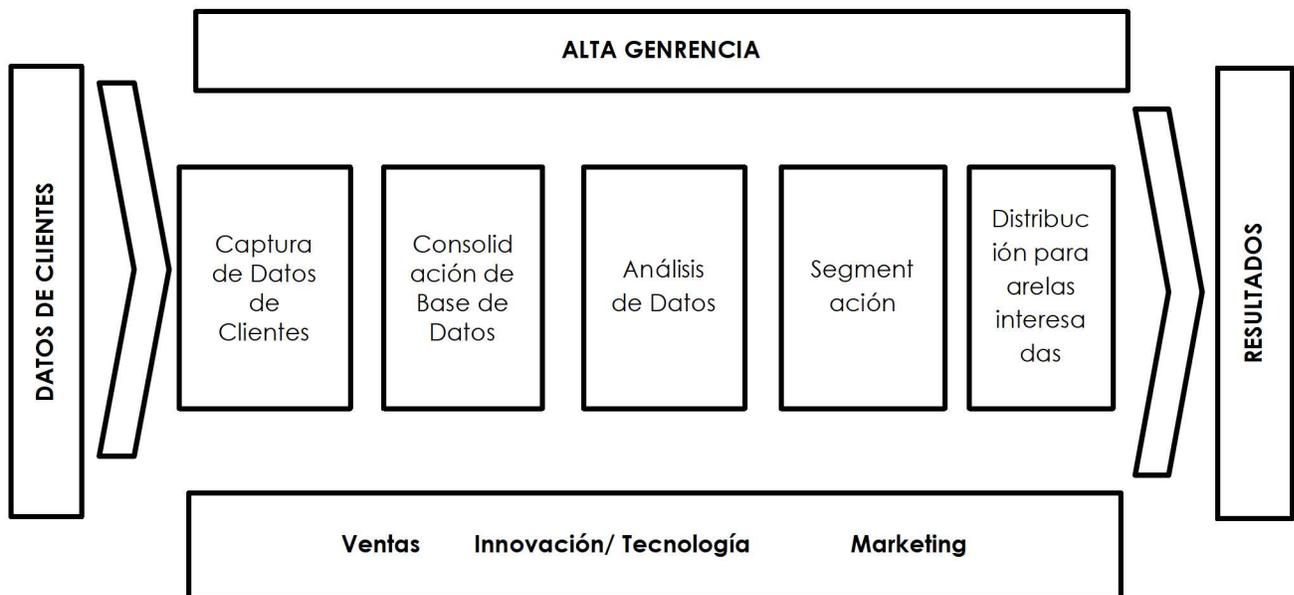
El modelo de CRM propuesto tiene dos objetivos principales:

- Permite que las empresas identifiquen, conecte y adquieran nuevos clientes de manera más eficaz por medio de redes sociales y/o otros canales de comunicación y comercialización.
- Fortalecer las relaciones existentes con los clientes.

Algunos de los objetivos estratégicos de CRM son maximizar la eficacia y productividad de todos los canales de contacto, brindar un servicio de calidad, disminuir el tiempo de

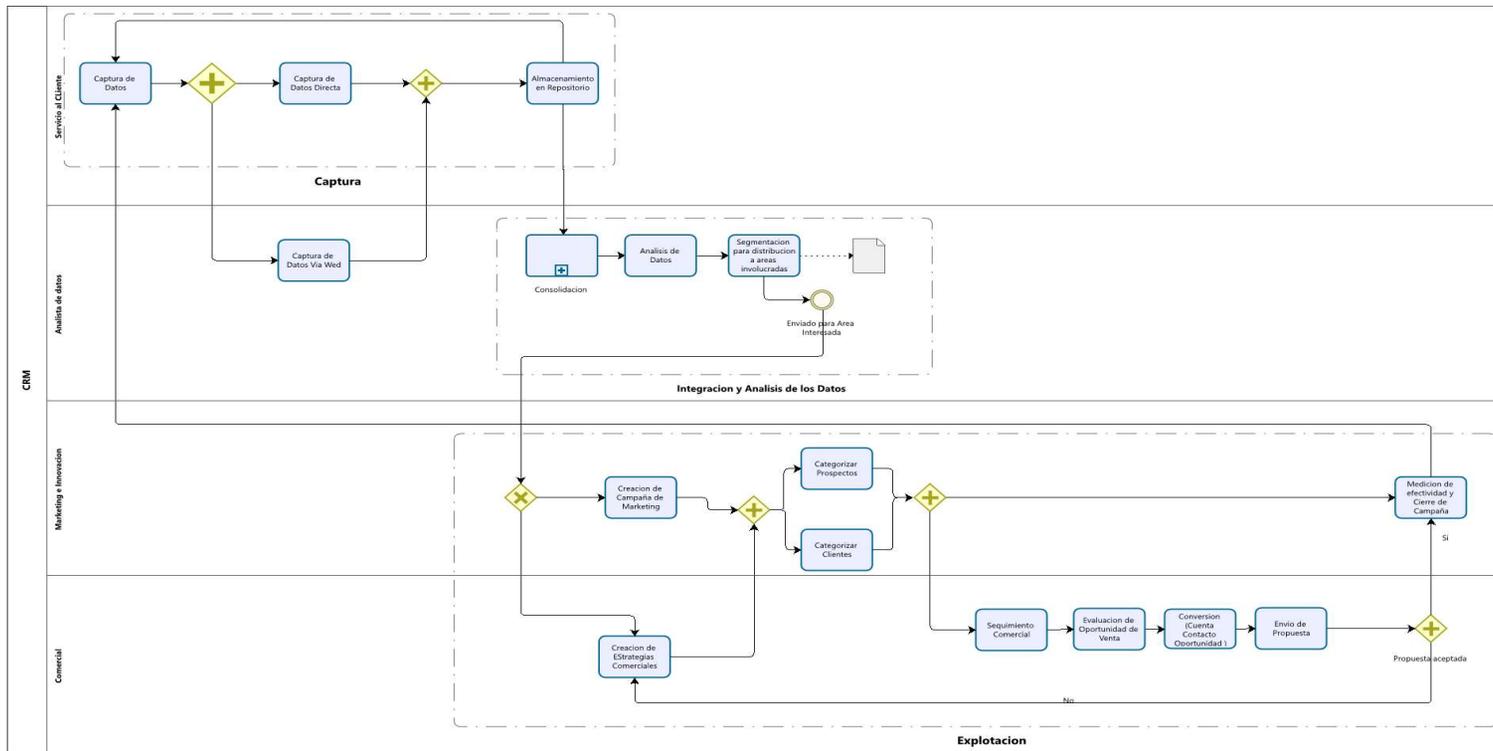
ventas con cada cliente, permitir una mejor comunicación e intercambio de información entre ventas, servicio y marketing, y acortar los ciclos de ventas.

Para cumplir con sus objetivos CRM obtiene datos desde cualquier número de puntos de contacto (touchpoints) (por ejemplo: contacto por teléfono, interacción con el sitio web de una empresa, correo directo, correo electrónico, etc.) y consolidar la información en una base central de datos. Una vez coleccionada, almacenada y organizada, esta información puede ser analizada y accedida en diferentes formas por varios usuarios dentro de la empresa, (véase en la ilustración). Fuente: Cherry Tree & Co. Research. A continuación podemos observar de una forma generalizada el proceso de un sistema CRM.

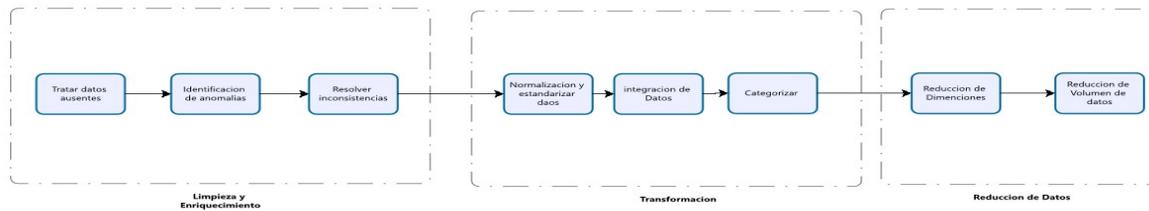


Cabe aclarar, que las organizaciones más exitosas serán aquellas con una estrategia que automatice y haga constantes sus procesos de ventas, servicio y marketing relacional a lo largo de toda la empresa.

Flujo del Proceso CRM y la relacion de Areas involucradas



Powered by
bizagi
Modeler



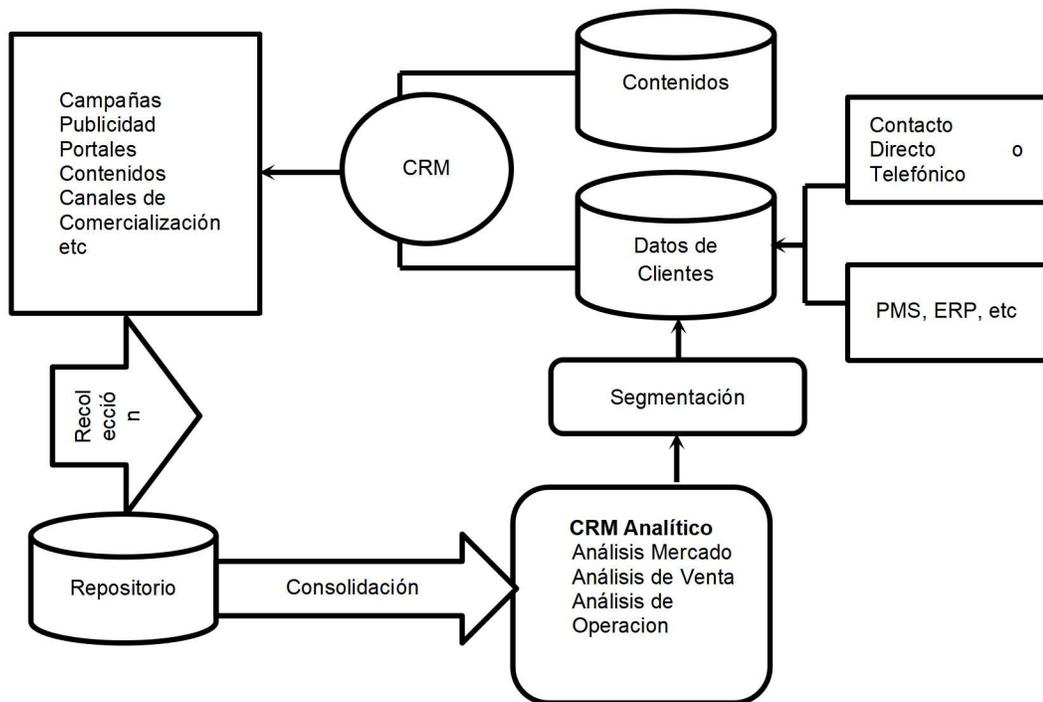
Powered by
bizagi
Modeler

Ilustración 27

A continuación se hará un breve resumen de las actividades y herramientas necesarias en cada una de las etapas.

Datos de clientes

Todo Sistema CRM debe tener la capacidad de gestionar datos provenientes de la web, para la definición de los modelos de conducta en función a las preferencias de los clientes y así integrar todos los datos en el repositorio, que permitirá almacenar, gestionar y consultar en el momento que sea necesario.



Cuando hablamos de datos de clientes, nos referimos a cualquier tipo de información que permita segmentar y clasificar los clientes para atender cada uno de ellos según sus necesidades. Por ejemplo, informaciones básicas como nombre, nacionalidad, o gustos que pueden ser captados en la creación de contenidos por los diferentes canales o herramientas de comercialización hotelera (GDS, IDS, agencias de viaje online (OTA's), call center y su propia página web).

14.2.2. Recolección de información

En esta etapa se hará la recopilación de datos de clientes, estrategia que permitirá al hotel conocer al público objetivo. Teniendo en cuenta los resultados de la caracterización de los hoteles de la ciudad de Barranquilla se proponen los siguientes métodos de recolección:

Tabla 31

Método	Fuentes de Recolección	Área Involucrada	Información Recolectada
Recogida manual de datos en check-in o check-out	<ul style="list-style-type: none"> - PMS - Correo Electrónico - Llamada telefónica 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas - Servicio al Cliente (Call center) 	<ul style="list-style-type: none"> - Información Personal (Nombre, Edad, Nacionalidad, etc.) - Encuesta de Satisfacción (NPS)
Recogida de datos en proceso de reserva	<ul style="list-style-type: none"> - OTA'S - IBE - CRS - Buscadores y Meta buscadores - ODD - IDS 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas - Marketing Digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Información Personal - Rendimiento - Reputación online - Datos para estrategias de distribución y reservas online
Registrar datos en Social Media	<ul style="list-style-type: none"> - APIS de Rede Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Me gusta promedio por publicación - Compartidos promedio por publicación - Comentarios promedio por publicación - Usuarios alcanzados promedio por publicación - Porcentaje de Engagement - CTR (Click Through Rate) - Porcentaje de conversión - ROI (Return Of Investment) - Entre otros
Recopilación de datos automáticamente	<ul style="list-style-type: none"> - Software 	Todas las áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las anteriores

A continuación se explicara brevemente en que consiste cada uno de los métodos a utilizar:

- **Recogida manual de datos en check-in o check-out:** permite un contacto directo con tu huésped en un momento crítico del proceso, esta es una de los métodos más utilizados por la muestra **encuestada** solicitando información personal o encuesta de satisfacción rápida. Para los hoteles que cuenta con su propio sistema requiere de un proceso manual para la recopilación, corriendo el riesgo de recolección de datos erróneos y difíciles de comparar y analizar.
- **Recogida de datos en proceso de reserva:** para los hoteles que cuentan con un **motor de reservas propio** pueden recopilar los datos del **bloque básico de reserva** (email verificado, nacionalidad, edad, idioma, sexo, estado de la RGPD). Información básica que ayudara a la **segmentación** de su mercado, para el caso de hoteles que no cuentan con motor propio, reciben reservas a través de **canales comisionados** (Booking.com, Tripadvisor.com, Expedia.com...), u otros canales de comercialización hotelera, teniendo en cuenta la caracterización de los hoteles encuestados este es uno de los métodos sugeridos para la recopilación de información,
- **Registrar datos en Social Media:** por medio del registro en portales de reputación como Facebook, Instagram, portales de gran uso en la muestra encuestada, se hará recolección de **opiniones reales de los huéspedes**. Al [compartir su satisfacción](#) – o insatisfacción del servicio ofrecido por el hotel. Este será gran ayuda para la recolección de información, análisis y creación **de indicadores de satisfacción** junto con la herramienta propuesta, NPS (Véase en el anexo), para la colecta de datos de clientes por medio de APIS (llaves a acceso a funciones que permiten hacer uso de un servicio web por un tercero) es necesario crear una cuenta y una llave de acceso propia esto ayudara aprovechar toda la información que es registrada en cualquier Red Social.

Recopilación de datos automáticamente: Una de las opciones más eficaces es la recopilación de datos de manera automática vía Wifi. Es decir, instalando un software que recopile los datos de cada huésped al conectarse a la red WiFi del establecimiento

o tratamiento de cookies. Esto permite al hotelero recoger datos de sus huéspedes en su llegada al hotel, durante su estancia y en la salida de establecimiento y menciones de personas, productos o servicios, listas de precios para un determinado producto reseñas positivas o negativas de empresas y productos. Entre el software sugerido para el sector hotelero esta Hotelinking para recopilación de dato vía WIFI, Webhose.io, para extraer datos estructurados y DataWifi, arara entre otros.

El uso de cualquier herramienta propuesta dependerá de que tan comprometido este la alta gerencia (**Factor Organizativo**) con la implementación de un sistema CRM en su empresa, objetivo de la implantación, módulos de integración y la capacidad que tenga para la implementación de cada una de ellas. En la tabla anterior podemos observar cada de los métodos, herramientas, áreas e información que puede ser recolectada en cada uno de los métodos.

14.2.3. Consolidación y análisis de datos

Esta etapa depende de la cantidad de datos que el hotel administre, este proceso garantiza que se disponga de datos de calidad y precisión, por lo que se agiliza y facilita el procesamiento y tratamiento de estos datos, por herramientas tecnológicas o de forma manual (**Factor Innovación y Tecnología**). La consolidación de datos elimina disparidades antes de proceder al uso de los datos, de forma que permite ahorrar tiempo, mejorar la eficiencia y añadir valor a las operaciones analíticas de la empresa.

Se realizara la integración, el almacenamiento y la transformación de datos de diferentes fuentes (Pipeline de ETL); con el objetivo de convertirlos en un formato que varias herramientas de análisis de datos puedan usar En este caso un destino data warehouse, una simple planilla en Excel y el posterior análisis mediante herramientas eficaces que permitan automatizar el proceso.

Herramientas para la Consolidación y Análisis de los datos

Como objetivo principal de esta etapa es preparar de datos de calidad y precisión se sugieren las siguientes herramientas de uso gratuito:

Tabla 32

Herramienta	Alcance	Tipo de archivo	Link	RH Necesario
Open Refine	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza - Transformación - Formatacion 	<ul style="list-style-type: none"> - SV, CSV, Microsoft Excel (.xls e .xlsx), JSON, XML, RDF, XML documentos de Google Data, - exportaciones a los formatos TSV, CSV, Microsoft Excel e HTML 	http://openrefine.org/	ninguno
Orange	<ul style="list-style-type: none"> - Visualización - Construcción de Flujos - Análisis exploratoria 	<ul style="list-style-type: none"> - SV, CSV, Microsoft Excel (.xls e .xlsx), JSON, XML, RDF, XML y documentos do Google Data 	https://orange.biolab.si/	ninguno
Tableau	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza - Reparación - Preparación 	<ul style="list-style-type: none"> - Planillas Google - Microsoft Excel, archivos CSV archivos JSON y bancos de datos 	m: https://www.tableau.com/pt-br/products/desktop	ninguno
Weka	<ul style="list-style-type: none"> - Mineracion de datos 	<ul style="list-style-type: none"> - arff, csv - Archivo em URL Viabiliza acesso direto aos Dados Abertos. - Tabelas de Banco de Dados via JDBC. 		ninguno
Knime	<ul style="list-style-type: none"> - Recolección - Manipulación - Limpieza - Análisis y modelado de datos 	Combinación de datos entre archivos de texto simples, bancos de datos, documentos, imágenes, redes y datos basados en el Hadoop en un único flujo de trabajo visual	https://www.knime.com/knime-analytics-platform	ninguno
Lenguaje R	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis - visualización - manipulación 	<ul style="list-style-type: none"> - Planillas Google Microsoft Excel, archivos CSV archivos bancos de datos, entre otros 	https://cran.r-project.org/	Experto

14.2.4. Análisis de datos de cliente

Las actividades desarrolladas en esta fase conforman lo que se ha denominado hasta el momento Business Intelligence (BI) y que a partir de ahora comienza a recibir el nombre de CRM Analítico. Vega (2003). La información recolectada y almacenada en el repositorio será analizada por cada una de las áreas involucradas al proceso de relacionamiento con el cliente para así alcanzar el grado de conocimiento necesario de cada uno de ellos y la creación de estrategias efectivas para cada tipo de cliente.

Cada una de las actividades relacionadas con el cliente será necesario registrarla en el sistema CRM para su integración y disponibilidad para las áreas involucradas.

Actividades relacionadas con el área de Marketing en CRM

Estas actuaciones se materializan en forma de campañas sobre grupos muy concretos del conjunto global de clientes, siendo el objetivo llegar a la situación ideal en la que se establezca una comunicación con cada cliente. Las siguientes actividades tendrán que ser registradas en el sistema CRM para su tratamiento y control:

- **Diseño de Campañas:** Definir Objetivos de Campaña, Selección de Medio de Comunicación, Definición de Público objetivo.
- **Segmentación de clientes:** Perfil de Clientes, Segmentación por tipo de cliente
- **Ejecución de la campaña:** Lanzamiento de campaña personalizada
- **Seguimiento y cualificación de clientes:** Clientes potenciales, Clientes antiguos
- **Medición de efectividad:** KPIS y medición de resultados.

El área de marketing definirá qué clientes son los más rentables, evaluará de consumo, sus preferencias, aspiraciones, formas de negociar, etc. De esta forma, serán capaces de averiguar qué productos ofrecer a cada cliente, el canal por el que ofrecérselos y la tecnología a utilizar. El tipo de análisis a utilizar dependerá de las metas y métricas propuestas por el hotel. Estos procesos de análisis resultan críticos en la consecución del conocimiento del cliente, necesario para la toma de decisiones y la realización de

acciones de mercadotecnia eficaces. Además, posibilitan el establecimiento de pautas de comportamiento del cliente en el futuro.

Actividades relacionadas con el área Comercial en CRM

Al integrar las operaciones comerciales al CRM permitirá al hotel automatizar, simplificar y gestionar toda la información que necesita su organización de ventas. Controlar sus cuentas, elaborar previsiones realistas y tener una visión de su ciclo de ventas

14.2.5. Segmentación

Una vez analizado el conocimiento e identificación del cliente y su diferenciación del resto, el objetivo es conseguir la adaptación de los procesos de negocio, productos y servicios de la empresa a sus necesidades. Esto se materializa en la identificación de una serie de actuaciones a realizar sobre los distintos segmentos de clientes, a nivel táctico y estratégico. Esta fase de puesta en explotación, en la que se definen las campañas, se diseñan las acciones a realizar dentro de cada campaña y se ponen en marcha, utilizando los canales adecuados de comunicación con el cliente, determina lo que se viene denominando como **CRM Operacional**.

Los resultados de las campañas realizadas, permiten la retroalimentación de la información en la base de datos y servirá al hotel para depurar y refinar los procesos de negocio de los departamentos de ventas, comercial y marketing, que se ven implicados en el trato con el cliente

14.2.6. 8.3.2. Diseño De Cargos

El diseño de cargos definirá el grado de responsabilidad de cada ocupante dentro del sistema CRM, donde los cargo nunca serán estables, por lo tanto estarán siempre en evolución para adaptarse a las continuas transformaciones que experimentara el sistema CRM y la estrategia del hotel. este se enfocara en un alto desempeño en el trabajo manejando técnicas de trabajo en equipo que proporcionan una mayor dosis de control del personal teniendo en cuenta que se manejara una tecnología aplicada con el fin de que los objetivos sean alcanzados de una manera eficiente

El modelo propuesto podrá iniciar con tres cargos que estará distribuidos en los departamentos (factores) nombrados anteriormente. Teniendo en cuanta los objetivos del modelo será necesario incluir nuevos puestos de trabajo en pro de administrar mejor las funciones y equilibrar la carga laboral.

Como recurso mínimo para dar inicio al proceso CRM es necesario de una persona específica para la recolección de los datos a analizar. Según la caracterización de los hoteles menos del 20% de ellos hacen uso de una persona que está dedicada a actividades de recolección de datos por medio de redes sociales u otros canales de comunicación de una forma automatizada y no manual.

A continuación se podrá observar de manera más detallada las funciones específicas de este cargo dentro del proceso de CRM.

IDENTIFICACION	NOMBRE DEL CARGO	Analista de datos
	OTRAS DENOMINACIONES	Big data analyst,
	DEPARTAMENTO	Sistema e innovación
	CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Jefe de Sistema

DESCRIPCION GENERAL	Persona encargada de recopilar, filtrar e interpretar bases de datos para ayudar a diferentes áreas de la empresas en la toma de decisiones
----------------------------	---

FUNCI ONES ESPE CIFIC AS	DIARI AS	Recolectar e identificar datos
		Identificar los patrones de comportamiento de los clientes
		Preparación de los datos
		Análisis de los datos
		Visualización de los datos
		Aplicación de los resultados
	PERIO DICAS	Responder consultas de los usuarios respecto a las gestiones realizadas por el laboratorio
		Establecer información indispensable para la toma de decisiones
		Elaboración de calendario de actividades
		Organizar reuniones con el grupo de colaboradores para la toma de decisiones finales
		Elaborar informes mensuales de estadísticas de proyectos realizados
		Planificar y coordinar cada una de las actividades a realizar para la manutención del sistema CRM

RESPONSABILIDADES

POR MAQUINARIA	Se hace responsable del buen uso de su computador personal al
-----------------------	---

Y/O EQUIPO	igual que la impresora de uso colectivo, el mal uso de estos ocasionaría pérdidas de información almacenada (registros), el mantenimiento de este equipo se realiza cada trimestre, de manera preventiva, y para evitar posibles daños se le realiza un análisis del sistema para detectar virus.
POR PRODUCTO Y/O MATERIALES	Este cargo se hace responsable por el manejo de la papelería e instrumentos utilizados en su puesto de trabajo, como son folders, resmas de papel, etc.
POR PROCESO Y CALIDAD	No se hace responsable de coordinación ni supervisión de ningún trabajador en el departamento
POR REGISTRO Y DOCUMENTACION	Responden por los certificados y registros que contienen información necesaria para el usuario que lo solicita, el daño o pérdida del documento impreso no genera problema en el momento de la entrega teniendo en cuenta el tiempo estipulado retrasando los procesos en el departamento.
POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información confidencial, como es información de cada uno del movimiento de áreas relacionadas con la gestión del cliente por lo que su revelación causaría daños gravísimos.

15. CONCLUSIONES

La red social Instagram se ha convertido en una herramienta de promoción del sector turístico debido a la capacidad de la combinación del material visual y escrito, generando la capacidad de difundir información de mucho mayor impacto al turista, igualmente la capacidad de publicar simultáneamente en Facebook y obtener estadísticas en tiempo real de las actividades de los usuarios con las publicaciones, permite obtener métricas de difusión y aceptación de las publicaciones.

Es importante resaltar que, como estrategias en el tiempo de pandemia, los hoteles en su mayoría optaron por estrategias comunicativas y de promoción de tipo

digital, notándose una amplia diferencia entre aquellos que optaron principalmente por estrategias de tipo administrativo y gerencial, esto puede deberse a factores como el aumento de la venta digital en todos los sectores debido al cierre parcial o total del comercio, al temor de perder vigencia y recordación por parte de los huéspedes y sostener una competencia de mercado, es innegable el despertar digital que la pandemia ha dejado como resultado.

Otro aspecto que corrobora los resultados de este trabajo de investigación es la realidad en el cambio de hábitos de consumo de los turistas pos pandemia, el consumo ha migrado a turistas más conscientes y exigentes en materia de seguridad sanitaria, viajeros en grupos más reducidos, buscando la menor interacción grupal y la búsqueda de servicios y experiencias personalizadas con un alto grado de impacto emocional, por lo que es importante ver el servicio hotelero no solamente con un prestador de servicio dentro de la cadena de valor, sino a su vez con un complemento de la experiencia total de viaje.

Es importante señalar que el mundo se encuentra enfrentado a una notable oportunidad que debe aprovecharse. Es decir, las Pymes de Barranquilla, más allá de cumplir con la prioridad inmediata, como lo es la mitigación de los efectos de la pandemia, se verán obligadas a adaptarse a la nueva normalidad para el sector turístico, y tal como lo ilustran los resultados de la investigación, la inversión en nuevas tecnologías podría ayudar a conformar la tan anhelada recuperación,

16. REFERENCIAS

Alaminos C., A.; Castejon, J.. Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión. Alcoy : Marfil ; Alicante : Universidad de Alicante, 2006. ISBN 84-268-1267-8, 119 p.

Arévalo, G. A. y Álvarez, M. I. (2019). Visibilidad en línea: análisis de los hoteles de Tunja (Colombia). *Turismo y Sociedad*, XXV, pp. 253-271. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n25.12>

Cascales G.; Fuentes L. (2014) La interacción de los hoteles con las redes sociales: un análisis de los hoteles de cuatro estrellas de la comunidad de madrid (España) *cuadernos de turismo*, nº 39, (2017); pp. 131-148.

Campbell, A.J. (2003): "Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically". *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 375-383.

Clemons, E. K, Gao, G. G., & Hitt, L. M. (2006). When online reviews meet hyperdifferentiation: A study of the craft beer industry. *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 149-171.

Converse, P. E. (1970). Attitudes and non-attitudes: continuation of a dialogue. En E. R. Tufté (Ed.), *The quantitative analysis of social problems* (pp. 168-189). Reading, MA: Addison-Wesley. [Links]

Diaz. C. (2020). Análisis De Las Estrategias Generadas Para El Sector Hotelero De Colombia Para Superar La Crisis Por La Covid-19 Durante La Fase De Pandemia1. *Rev. Turismo y Sociedad*, vol. xxix, pp. 183-199

Duverger P. (2013). Curvilinear effects of user-generated content on hotels' market share: A dynamic panel-data analysis. *Journal of Travel Research*, 52(4), 465-478. DOI: 10.1177/0047287513478498

Gunter, B., D.; Huntington, P.; Williams, P. (2002), Online versus offline research: implications for evaluating digital media, *Aslib Proceedings*, vol 54, nº 4, pp. 229-239.

Kald M; Nilsson F. (2002) Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case, *European Management Journal* Vol. 20, No. 3, pp. 235–245, 2002

Kotler PA. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall; 2005.

Lopez I. (2015) Modelo para la medición de la innovación, piloto en dinámica de sistemas en empresas Colombianas, [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983>

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>.

Morosan, C. (2014). Toward an integrated model of adoption of mobile phones for purchasing ancillary services in air travel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 246-271. DOI: 10.1108/IJCHM-11-2012-0221

Mellinas, J.; Martínez M.; Soledad María, Bernal J. (2016). El uso de redes sociales por los hoteles como indicativo de gestión eficiente. *Tourism & Management Studies* ISSN: 2182-8458. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388746605009>

Majo J.; Moya. D; Vall-Llosera L.(2017). Impacto de las redes sociales en los ingresos de los hoteles en Colombia, Ecuador y Perú. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*.

Parra. M.C., Beltran M.A; Padilla J.M.(2017) El fenómeno web 2.0 aplicado al sector hotelero, *International Journal of Scientific Management and Tourism* 3-4: 301-320.

OCDE Eurostat, (2005) Oslo Manual, Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data (3ra ed.).

Ortiz L.; González R.(2014). Las redes sociales como herramienta de mejora de la experiencia turística: una aplicación al sector hotelero. *Revista iberoamericana de turismo - ritur, penedo*, vol. 4, n.1, p. 16-34, 2014. <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>

Sánchez , M; Fernández Al.; M. F. ; Mier-Terán F-J. (2020). El uso y la importancia de las redes sociales en el sector hotelero desde la perspectiva de los responsables de su gestión. *Investigaciones Turísticas* (20), pp. 50-78. <https://doi.org/10.14198/INTURI2020.20.03>

Sanchez-Johnson, W.; Pacheco- Molina, A., & Alban-Alcivar, J., (2021). La base de datos usuario clientes de las redes sociales como estrategias de mercadotecnia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 346-367. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.591>

Sampieri C, Fernandez C y Baptista Pilar, *Metodologia de la Investigacion* (6ta ed.), McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A

Scherpenzeel, A. y Saris, W. (1997). The validity and reliability of survey questions: A meta-analysis of MTMM studies. *Sociological Methods and Research*, 25, 341-383. [Links]

Sudman, S. y Bradburn, N. M. (1989). Measuring attitudes: recording responses. En S. Sudman y N. Bradburn, (Eds.), *Asking questions: a practical guide to questionnaire design*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. [Links]

Schuman, H. y Presser, S. (1981). *Questions and answers in attitude surveys*. San Diego, CA: Academic Press. [Links]

Useche Aguirre, M.; Salazar Vázquez, F.; Barragán Ramírez, Ch. y Sánchez Salazar, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 2(Especial), 59-86. DOI: www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07

Vera R.; Veloz F.; Párraga Y.(2021). Uso de Facebook en la promoción de hoteles categoría lujo de Manta en tiempo de COVID-19 Siembra 8 (1) (2021): e2842 001–013 ISSN Impresa: 1390-8928 / ISSN Electrónica 2477-8850

Zavala M.,Cruz I. (2020). Uso de las Redes Sociales Digitales en Empresas Hoteleras en la Ciudad de Tijuana. Rev. Nacional de Administración Column 8(1) 46-60.

Zazueta Hernández, M. M., & Olmos Martínez, E. (2018). El uso de Facebook y Twitter como herramienta de mercadotecnia en la industria de la hospitalidad en México. En M. Cabrera Méndez y R. Díez Somavilla (dirs.), *Análisis y tendencias de las redes sociales*. VIII edición del Congreso Internacional sobre Redes Sociales Comunica2 (pp. 98-116). Universitat Politècnica de València

Guerra I. (2020), Los seguidores en redes sociales, cada vez más importantes para las empresas, Recuperado 15 de diciembre de 2021. <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/tecnologia/redes-sociales/2020/12/29/seguidores-redes-sociales-vez-importantes-empresas/00031609240854394500329.htm>

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.

KOTOROV, R.P. (2002): "Ubiquitous Organization: Organizational Design for e-CRM", *Business Process Management Journal*, 8 (3), pp. 218-232

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

XU, M.; WALTON, J. (2005): "Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM", *Industrial Management + Data Systems*, 105 (7), pp. 955- 972.

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*, Vol.12, nº 1, pp. 1-17.

Kale, S. H. "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management*, 13 (September–October), 42–46, 2004

Nguyen, T.H.; Sherif, J.S; Newby, M. (2007): "Strategies for successful CRM implementation". *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, nº 2, pp. 102-115.

Garrido Moreno, A., & Padilla Meléndez, A. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación. *Dirección y Organización*(46), 11.

Panayides, P. (2006), "Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 466-83.

Ramani, G. and Kumar, V. (2008), "Interaction orientation and firm performance", *Journal of Marketing*, Vol. 72 No. 1, pp. 27-45.

Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of marketing theory and practice*, 20(2), 122-146

Campbell, A.J. (2003): "Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically". *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 375-383.

Documento de Internet

Beltran p. Coeficiente de Correlación de Pearson y Spearman recuperado 07 de jul de 2015 <https://es.slideshare.net/PatriciaCastillo31/coeficiente-de-correlacion-de-pearson-y-spearman>

Ministerio de Salud de Colombia. (2020). Coronavirus (COVID-19). Recuperado 3 de agosto 2021 https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx

Cotelco.(2020). Sector hotelero en Colombia en crisis más profunda de su historia. Recuperado 20 de septiembre 2021 <https://www.cotelco.org/noticias/crisishotelera>.

Cotelco.(2021). Sector turístico y hotelero en Colombia continúa en recuperación Recuperado 20 de septiembre 2021. <https://www.cotelco.org/noticias/%C3%8Dndice%20de%20ocupaci%C3%B3n>

Organización Mundial del Turismo (2020). Evaluación del impacto del brote de covid-19 en el turismo internacional. Recuperado el 20 de septiembre 2020. <https://>

www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional

Ranking A. (2018). Top sites on travel category. Recuperado de <https://www.alexacom/topsites/category/Recreation/Travel>

Useros Raboso, C (2012). Tipología de las redes sociales. Consultado 26/10/2021. <http://histinf.blogs.upv.es/2011/12/20/redes-sociales>

Viceministerio de Turismo. (2020). MinComercio realiza encuesta a prestadores de servicios turísticos del país sobre los impactos económicos del covid-19., Recuperado el 25 de Septiembre de 2021. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/encuesta-prestadores-servicios-turisticos-covid-19>

Spitzer D (2007) Transforming Performance Measurement, Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success, Amacom.

Martin J. (2015) Seguidores En Redes Sociales: Cantidad Vs. Calidad. Recuperado 23 de diciembre de 2021. <https://www.cerembs.co/blog/seguidores-en-redes-sociales-cantidad-vs-calidad>

reul.m (2021) ¿Qué es el marketing relacional? Definición y mejores prácticas. <https://es.sendinblue.com/blog/que-es-el-marketing-relacional-definicion/>

Cook, R. (s.f.). buscoCRM. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de Tres Razones por las que el CRM Fracasa: <http://www.buscocrm.com/crm-failures.php>