

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

PROGRAMA DE GRADUADOS EN TECNOLOGIA DE
INFORMACION Y ELECTRONICA



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY

IDENTIFICACION DE COMPONENTES DE UNA METODOLOGIA
QUE PERMITA REALIZAR EL PROCESO DE AUDITORIA EN LA
ESTRATEGIA DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
(CRM)

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE TECNOLOGIAS
DE INFORMACION

POR

GABRIELA RODRIGUEZ BONILLA

MONTERREY, N. L., MARZO DE 2007

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

**PROGRAMA DE GRADUADOS EN TECNOLOGIA DE
INFORMACION Y ELECTRONICA**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**IDENTIFICACION DE COMPONENTES DE UNA METODOLOGIA
QUE PERMITA REALIZAR EL PROCESO DE AUDITORIA EN LA
ESTRATEGIA DE *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*
(CRM)**

T E S I S

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE TECNOLOGIAS
DE INFORMACION**

POR

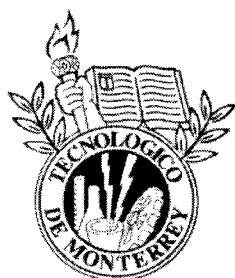
GABRIELA RODRIGUEZ BONILLA

MONTERREY, N. L., MARZO DE 2007

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

PROGRAMA DE GRADUADOS EN TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN Y ELECTRÓNICA



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY®**

IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DE UNA METODOLOGÍA QUE
PERMITA REALIZAR EL PROCESO DE AUDITORIA EN LA
ESTRATEGIA DE *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* (CRM)

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADEMICO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

POR:

GABRIELA RODRÍGUEZ BONILLA

MONTERREY, N.L.

MARZO 2007

IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DE UNA METODOLOGÍA QUE
PERMITA REALIZAR EL PROCESO DE AUDITORIA EN LA
ESTRATEGIA DE *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* (CRM)

POR

GABRIELA RODRÍGUEZ BONILLA

TESIS

Presentada a la División de Graduados en Electrónica,
Computación Información y Comunicaciones.

Este trabajo es requisito parcial para obtener el grado de
Maestro en Administración de Tecnologías de Información

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

Marzo del 2007

Dedicatoria

A toda persona de tenga interés en el tema de la administración de la relación con el cliente (CRM), desee conocer el comportamiento y tendencias en parte del sector hotelero de la zona centro de Monterrey en el invierno del 2007. Así como el conocer la forma de identificar la tendencia si se continúa en una u otra dirección. Esperando sea de utilidad en el crecimiento industrial.

Agradecimientos

A Dios

Por permitirme ser creyente, estar conmigo en todo momento y brindarme experiencias que solo me hacen crecer como ser humano. Gracias.

A mis Padres Biológicos

Por creer y confiar en mi, por el apoyo brindado en cada etapa de mi vida, por guiarme, por sus valiosos consejos y experiencias compartidas que a pesar de la distancia estuvieron presentes en los momentos indicados, gracias por existir papitos.

A mis Padres Regios

Por abrirme las puertas de su hogar, verme y tratarme como una hija más. Gracias por todo el apoyo, consejos, tiempo dedicado y compartido, por escucharme y guiarme, por estar en momentos difíciles, por proporcionarme ayuda y aliento para continuar y alcanzar una meta más en mi vida. Gracias siempre estarán en mi corazón.

A mis Profesores y Sinodales:

Por compartir sus conocimientos y experiencias, por prepararnos para crear y mejorar nuestro mundo, Gracias.

A todas las personas que me permitieron trabajar, conocerlas y aprender de ellas, que me brindaron apoyo y han dejado gratas experiencias, que me han permitido ser su amiga. Blanca Balbuerne, Alejandra Romero, Yolanda Álvares, Gloria Maseau, Marielena Martínez, Magdiel, Cinthia y Paty Palomo, a las personas que forman el departamento de DTIE, a Perfectus. Gracias.

Resumen

La competencia que existe actualmente entre las organizaciones crea la necesidad de buscar nuevas alternativas para mantenerse y ser competitivo en el mercado. Una opción es el enfocarse nuevamente al antiguo comercio orientado en la atención y servicio al cliente, por lo que una solución factible es la aplicación de una estrategia de CRM por sus siglas en inglés (*Customer Relationship Management*).

Debido a la gran cantidad de fracasos encontrados en la aplicación de las estrategias de CRM (Gartner, 2000) se crea el objetivo de esta tesis, proponer los componentes para el desarrollo de una metodología que permita ejecutar e identificar la tendencia de la estrategia aplicada. Para ello la investigación se realizó en base a entrevistas estructuradas apoyadas con cuestionarios, aplicados en una muestra de 40 hoteles pertenecientes a la industria hotelera de la zona centro de Monterrey en el invierno del 2007.

Existe una clara diferencia en el desarrollo, comportamiento y tendencias en las organizaciones dada la categoría a la cual pertenecen en la industria hotelera. Debido a la investigación realizada, se encontró que las organizaciones de menor categoría utilizan el precio como ventaja competitiva, sacrificando la falta de calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes. La oportunidad está, en brindar la opción de cumplir con los objetivos de la organización a través de proporcionar una alta calidad en el servicio al cliente a un costo razonable.

En las organizaciones es posible generar estrategias de administración de la relación del cliente en todas sus etapas: planteamiento, selección e implementación. Esto debido a que los hoteles revelaron tener información y conocimiento del cliente sin explotar, así como la necesidad de construir una estrategia acorde a las ventajas competitivas que se tienen en la empresa, entre otros más puntos por explotar que no son utilizados.

En las estrategias de negocio aplicadas por algunas organizaciones, muchas veces no se contempla la idea de explotar la información del cliente, por lo que si se asesoran a dichas organizaciones es muy probable el desarrollo de las estrategias enfocadas al cliente para tener mejores oportunidades en lograr un crecimiento en la industria.

En toda organización que se implemente y ejecuten actividades pertenecientes a los procesos genéricos de CRM propuestos, que la dirección de la organización coincida con las actividades desarrolladas y que cuenten con el apoyo de la alta gerencia de la misma, habrá mejores oportunidades un crecimiento y sostenimiento en el mercado, y ser considerada una organización de éxito.

ÍNDICE

| | |
|---|------------|
| DEDICATORIA..... | IV |
| AGRADECIMIENTOS..... | V |
| RESUMEN | VI |
| ÍNDICE..... | VII |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.2 ANTECEDENTES..... | 3 |
| 1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 5 |
| 1.4 METODOLOGÍA..... | 6 |
| 1.5 ORGANIZACIÓN DE LA TESIS | 6 |
| CAPÍTULO 2. COMPONENTES DE LA METODOLOGÍA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN ANTICIPADA EN LA ESTRATEGIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM) | 8 |
| 2.1 INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| 2.2 CRM..... | 9 |
| 2.2.1 <i>Definiciones</i> | 9 |
| 2.2.2 <i>CRM Actual</i> | 10 |
| 2.2.3 <i>Tendencias del CRM</i> | 12 |
| 2.3 PROCESOS ESTRATÉGICOS DE CRM..... | 13 |
| 2.3.1 <i>Proceso de Desarrollo de la Estrategia</i> | 16 |
| 2.3.1.1 <i>Definición de la estrategia</i> | 16 |
| 2.3.1.2 <i>Tipos de Estrategias</i> | 16 |
| 2.3.2 <i>Proceso de la creación del valor</i> | 18 |
| 2.3.2.1 <i>El valor del cliente</i> | 18 |
| 2.3.2.2 <i>Ciclo de vida del cliente</i> | 19 |
| 2.3.2.3 <i>Segmentación del cliente</i> | 20 |
| 2.3.3 <i>Proceso de Integración de varios canales</i> | 21 |
| 2.3.3.1 <i>Canales de Comunicación</i> | 22 |
| 2.3.3.2 <i>Métodos para el desarrollo de clientes</i> | 23 |
| 2.3.4 <i>Proceso de la administración de información</i> | 25 |
| 2.3.5 <i>Proceso de evaluación del funcionamiento</i> | 26 |
| 2.3.5.1 <i>Medidas cross-funcionales</i> | 26 |
| 2.3.5.2 <i>Cuadro comparativo de los procesos estratégicos de CRM</i> | 30 |
| 2.4 PROCESO DE EVALUACIÓN ANTICIPADA EN LA ESTRATEGIA DE CRM (AUDITORIA)..... | 31 |
| 2.4.1 <i>Definición de Auditoria</i> | 32 |
| 2.4.2 <i>Clasificación de Auditoria</i> | 33 |
| 2.4.3 <i>Planteamiento de la Auditoria</i> | 35 |
| 2.4.4 <i>Ventajas de la Auditoria</i> | 36 |
| 2.5 MODELO PROPUESTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DE UNA METODOLOGÍA PARA EL PROCESO DE AUDITORIA EN LAS ESTRATEGIAS DE CRM | 36 |
| 2.5.1 <i>Modelo del Proceso del desarrollo de la Estrategia</i> | 37 |
| 2.5.2 <i>Modelo del Proceso de la Creación del Valor</i> | 39 |
| 2.5.3 <i>Modelo del Proceso de Integración de Canales de Comunicación</i> | 41 |
| 2.5.4 <i>Modelo del Proceso de la Administración de la Información</i> | 43 |
| 2.5.5 <i>Modelo del Proceso de la Evaluación del Funcionamiento</i> | 45 |
| CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN ANTICIPADA EN LA ESTRATEGIA DE CRM..... | 48 |

| | |
|--|------------|
| 3.1 INTRODUCCIÓN | 48 |
| 3.2 MODELO DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DE CRM | 49 |
| 3.2.1 Variables Independientes..... | 50 |
| 3.2.2 Variables dependientes..... | 52 |
| 3.2.3 Variables controladas | 53 |
| 3.3 HIPÓTESIS | 54 |
| 3.4 MÉTODO | 54 |
| 3.5 INSTRUMENTOS | 55 |
| 3.5.1 Diseño de los cuestionarios..... | 55 |
| 3.5.2 Descripción del Instrumento..... | 57 |
| 3.5.3 Aplicación de las entrevistas | 62 |
| 3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 63 |
| 3.7 MUESTRA REAL..... | 66 |
| CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS | 69 |
| 4.1 INTRODUCCIÓN | 69 |
| 4.2 MODELO DE INVESTIGACIÓN | 70 |
| 4.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN | 70 |
| 4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA LA H1: PROCESOS COMPLETOS Y EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | 71 |
| 4.4.1 Análisis de resultados de H1.1: Proceso Desarrollo de la Estrategia | 72 |
| 4.4.2 Análisis de resultados de H1.2: Proceso Creación de Valor | 77 |
| 4.4.3 Análisis de resultados de H1.3: Proceso Integración de canales de comunicación..... | 83 |
| 4.4.4 Análisis de resultados de H1.4: Proceso Administración de la Información | 85 |
| 4.4.5 Análisis de resultados de H1.5: Proceso Evaluación del funcionamiento | 92 |
| 4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA LA H3: DIRECCIÓN..... | 96 |
| 4.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA LA H4: APOYO | 99 |
| 4.7 CONCLUSIONES..... | 102 |
| CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES..... | 104 |
| 5.1 INTRODUCCIÓN | 104 |
| 5.2 ANTECEDENTES..... | 105 |
| 5.3 CONCLUSIONES GENERALES..... | 106 |
| 5.4 ESTUDIOS FUTUROS | 111 |
| CAPÍTULO 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 112 |
| 6.1 ARTÍCULOS | 112 |
| 6.3 LIBROS..... | 115 |
| 6.4 ASESORES..... | 115 |
| APÉNDICE A CUBO DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA..... | 116 |
| APÉNDICE B: CUESTIONARIO DEL PROCESO DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA PERSONAL..... | 120 |
| APÉNDICE C: CUESTIONARIO DEL PROCESO DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA ADMINISTRADOR | 122 |
| APÉNDICE D: CUESTIONARIO DEL PROCESO CREACIÓN DEL VALOR..... | 125 |
| APÉNDICE E: CUESTIONARIO DEL PROCESO INTEGRACIÓN DE CANALES..... | 128 |
| APÉNDICE F: CUESTIONARIO DEL PROCESO ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN..... | 130 |
| APÉNDICE G: CUESTIONARIO DEL PROCESO EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO..... | 133 |
| APÉNDICE H: CUESTIONARIO DE LAS VARIABLES DIRECCIÓN Y APOYO | 136 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 2.1. Alcance de CRM..... | 11 |
| Figura 2.2. Tiempo de vida de un cliente | 20 |
| Figura 2.3. Marco para la segmentación de l cliente basado en LVT | 21 |
| Figura 2.4. Múltiples canales de comunicación con el cliente..... | 22 |
| Figura 2.5. Marketing Uno a Uno..... | 24 |
| Figura 2.6. Diez Factores críticos de Éxito..... | 28 |
| Figura 2.7. Causas de Fracaso en Alcanzar los Beneficios del CRM..... | 30 |
| Figura 2.9 Modelo del proceso de la estrategia de CRM | 37 |
| Figura 2.10. Modelo del Proceso de la Creación del Valor | 39 |
| Figura 2.11. Modelo del Proceso Canales de Comunicación | 41 |
| Figura 2.12. Modelo del Proceso de Administración de la Información | 43 |
| Figura 2.13. Modelo del Proceso de Evaluación del Funcionamiento | 45 |
| Figura 3.1 Modelo integral de la investigación | 50 |
| Figura 3.2Gráfina Distribución de la Industria hotelera en el Área Metropolitana de Monterrey | 64 |
| Figura 3.2 Gráfica comparativa de la obtención de la muestra real..... | 67 |
| Figura 3.3 Gráfica comparativa en la obtención de la muestra..... | 68 |
| Figura 4.1. Modelo integral de la investigación | 70 |
| Figura 4.2. Conocimiento de la organización por parte del personal | 72 |
| Figura 4.3. Conocimiento de la organización a detalle | 73 |
| Figura 4.4 Core's del Sector Hotelero de la Zona Centro de Monterrey..... | 74 |
| Figura 4.5 Organizaciones con Core: Personal de la organización | 74 |
| Figura 4.6 Organizaciones que utilizan el Core: Precio | 75 |
| Figura 4.7 Organizaciones que utilizan el Core Desempeño de Actividades | 75 |
| Figura 4.8 Organizaciones que utilizan estrategias diferentes..... | 77 |
| Figura 4.9 Organizaciones que utilizan estrategias diferentes..... | 78 |
| Figura 4.10 Organizaciones que utilizan alguna estrategia | 79 |
| Figura 4.11 Organizaciones que utilizan alguna estrategia | 80 |
| Figura 4.12 Organizaciones que conocen a sus clientes | 80 |
| Figura 4.13 Técnicas utilizadas para la creación de valor | 81 |
| Figura 4.14 Factores considerados en la segmentación del cliente | 82 |
| Figura 4.15 Medios de comunicación utilizados con el cliente..... | 83 |
| Figura 4.16 Medios de comunicación utilizados por las organizaciones | 84 |
| Figura 4.17 Explotan la información del cliente..... | 85 |
| Figura 4.18 Organizaciones que explotan la información del cliente | 86 |
| Figura 4.19 Organizaciones que explotan la información del cliente | 86 |
| Figura 4.20 Herramientas utilizadas para la administración de la información..... | 87 |
| Figura 4.21 Criterios utilizados para la selección de herramientas..... | 88 |
| Figura 4.22 Organizaciones que actualizan la información del cliente | 88 |
| Figura 4.23 Medidas de Seguridad utilizadas en la información del cliente | 89 |
| Figura 4.24 Medidas de protección para el resguardo de información | 89 |
| Figura 4.25 Factores que intervienen en la evaluación de la herramienta | 90 |
| Figura 4.26 Beneficios obtenidos de las herramientas | 90 |
| Figura 4.27 Procesos de contingencia utilizados en la organización..... | 92 |
| Figura 4.28 Métodos utilizados para la generación de ideas | 93 |
| Figura 4.29 Organizaciones consideran explotar la información del cliente | 93 |
| Figura 4.30 Criterios para evaluar la estrategia | 94 |
| Figura 4.31 Forma de aplicar las ganancias | 94 |
| Figura 4.32 Medios para evaluar a la organización | 95 |
| Figura 4.33 Tipo de estrategia aplicada | 97 |
| Figura 4.34 Objetivos de la estrategia implantada | 97 |

| | |
|--|-----|
| Figura 4.35 Factores incluidos en las técnicas de administración | 98 |
| Figura 4.36 Criterios para monitorear el mercado..... | 98 |
| Figura 4.37 Medios para el conocimiento de la organización | 100 |
| Figura 4.38 Métodos utilizados para la motivación del personal..... | 100 |
| Figura 4.39 Evaluación del apoyo proporcionado por la organización | 101 |
| Figura A.1Cubo de Evolución Estratégica..... | 116 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 2.1. Cuadro comparativo de los procesos estratégicos de CRM | 31 |
| Tabla 3.1 Contenido del cuestionario uno | 57 |
| Tabla 3.2 Contenido del cuestionario desarrollo de la estrategia | 58 |
| Tabla 3.3 Contenido del cuestionario creación del valor..... | 59 |
| Tabla 3.4 Contenido del cuestionario integración de los canales de comunicación | 59 |
| Tabla 3.5 Contenido del cuestionario administración de la información | 60 |
| Tabla 3.6 Contenido del cuestionario evaluación del funcionamiento de la organización | 61 |
| Tabla 3.7 Contenido del cuestionario dirección y apoyo..... | 62 |
| Tabla 3.8 Tabla Distribución de la Industria hotelera en el Área Metropolitana de Monterrey | 63 |
| Tabla 3.9 Estadística aplicada para la obtención de la muestra | 64 |
| Tabla 3.10 Tabla con el número de muestra en el estudio | 65 |
| Tabla 3.11 Tabla comparativa de población y muestra..... | 67 |
| Tabla 3.12. Tabla comparativa en la muestra obtenida | 68 |

Capítulo 1. Introducción

1.1 Introducción

La competencia que existe actualmente entre las organizaciones crea la necesidad de buscar nuevas alternativas para mantenerse en el mercado y ser competitivo. Entre las alternativas existentes se encuentra: cambiar o crear una nueva estrategia de negocio, mejorar la agilidad y flexibilidad de la organización, dotarse de capital humano, crear nuevos y adecuados liderazgos, tener una correcta administración de cambios, transformar la diversidad en ventaja competitiva, entre otros. Sin embargo el crecimiento tecnológico es considerado como una de las principales ventajas competitivas (Heskett, 1986; Castañeda, 2004).

Todo cambio y crecimiento en las organizaciones ocasiona un aumento en la cantidad de datos e información creada y conservada en forma digital. Según Stephens, (2005), se tiene un crecimiento entre el 20 y 60 por ciento al año de información en las organizaciones y el volumen ocasionado esta llegando a ser paradójicamente contraproducente respecto a la productividad (Carrillo, 1998), lo que obliga a las organizaciones tener una unificación, clasificación y orden en los datos e información para ser útil en el momento requerido.

La necesidad de administrar la información se expande, por lo que las organizaciones inicialmente concentraron su interés en un marketing masivo que en sus inicios presentó una solución efectiva, sin embargo con el paso del tiempo éste ya no representó una respuesta viable al problema ocasionando un giro en el mercado, surgiendo la opción de enfocarse nuevamente al antiguo comercio orientado al producto y servicio, es decir un comercio orientado en la atención al cliente (Butterfield, 2004).

El giro del mercado se ha enfocado en la atención al cliente, ocasionando en las organizaciones la necesidad de buscar nuevas herramientas para la administración de la información. La administración de la relación con el cliente, CRM por sus siglas en inglés (*Customer Relationship Management*), es una solución factible a la situación actual, por ser una herramienta enfocada a la administración y explotación de la información del cliente dentro de las organizaciones (Payne & Frow, 2005).

Existen organizaciones que desarrollan proyectos en tecnología para CRM, sin embargo no todos los proyectos de tecnología de información (TI) tienen éxito. Los dueños de las empresas con este tipo de proyectos en ocasiones no detectan el potencial del fracaso hasta que se han perdido grandes e importantes cantidades de la inversión, o mejor aún cuando ha transcurrido un tiempo considerable es decir meses o incluso hasta años cuando el daño realmente impacta en la organización (Balcázar, 2006).

La prevención de fracasos en la implantación de las estrategias en la administración de la relación con el cliente es la pronta revisión del desempeño de la estrategia de CRM vista como una evaluación anticipada desde el punto de vista de una auditoria aplicada a la estrategia implantada en la organización (Balcázar & Mancera 2006).

Se estudiaron y analizaron los motivos de fracaso en la implantación de las estrategias de CRM, por lo que se propone una solución factible a la situación actual y dependiendo del estatus donde se encuentre la estrategia en la organización se tendría:

1. Una revisión antes de implantar la estrategia como un control preventivo para obtener el éxito en la implantación de un CRM. Analizar anticipadamente la estrategia por implantar ayudaría a identificar no solo los posibles riesgos a los que pudiera estar expuesta la organización, sino a encontrar la estrategia más adecuada para ésta y una mejor forma de implantarla.
2. Cuando la estrategia de la organización se encuentre en estatus de implementación, se pudiera presentar el análisis de la situación para mitigar los riesgos que pudieran ser suscitados, así también para controlar la estrategia y continuarla de forma correcta.
3. Finalmente cuando la estrategia ha sido implantada, pudieran ser presentados los procesos para planes de contingencia y poder alinear la estrategia con la finalidad de lograr los objetivos inicialmente planteados.

1.2 Antecedentes

La administración de la relación con el cliente es una estrategia que implica la visión de la organización, elemento organizacional que incluye una comprensión en general de la naturaleza del valor del cliente, de los canales de comunicación, del uso apropiado de la administración de la información, y de las aplicaciones en general de CRM entre las que destacan: las operaciones, el cumplimiento y un servicio de alta calidad. Sin embargo algunas organizaciones desarrollan la administración de la relación con el cliente únicamente para obtener una base de datos de clientes, o bien para incrementar la cartera de clientes (Payne & Frow, 2005).

La administración de la relación con el cliente es una aproximación a los procesos de la administración del negocio, la cual implica la identificación y exploración a detalle en todos los procesos estratégicos de la organización, en especial los que están directamente relacionados con el cliente en donde están incluidos los procesos de reingeniería enfocados al consumidor. (Gartner, 2001).

Las investigaciones y análisis previamente realizados por diversos autores Gartner, (2001); Kale, (2004); Castalleña, (2000); Payne & Frow, (2005); Kaplan & Norton, (1996), condujeron a la deducción de los procesos estratégicos, genéricos y dominantes en la administración de la relación con el cliente. Los procesos propuestos como fundamentales que engloban la estrategia de la administración de la relación con el cliente implantada en las organizaciones son detallados a continuación:

- Proceso de desarrollo de la estrategia: en este proceso se requiere la unión de la estrategia de negocio y de la estrategia enfocada al cliente para que su correlación beneficie directamente a la estrategia de la administración de la relación con el cliente ya que se empataría con los objetivos de la organización e ir en una misma dirección.
- Proceso de la creación del valor: transforma las salidas del proceso de desarrollo de la estrategia del negocio en programas que proporcionan algún valor, tanto para el negocio como para el cliente. Es un proceso que transforma a la organización y a la estrategia del cliente en un valor específico, el cual demuestra el contenido que debe ser entregado al cliente, así como el potencial que éste generará a la organización.
- Proceso de la integración de varios canales: es la salida de la estrategia del negocio, de la creación del valor y todas las ideas que son procesadas y traducidas en actividades para crear un valor agregado en

el producto o servicio al cliente. El proceso de integración multicanal esta centrado en:

- Las combinaciones apropiadas de los canales de comunicación a utilizar con el cliente.
 - El aseguramiento de una experiencia positiva del cliente con los canales de comunicación utilizados.
 - La identificación de la interacción del cliente con los canales de comunicación empleados.
 - La creación y presentación de la opinión unificada del cliente.
- Proceso de la administración de información: proceso donde se colecta, selecciona y utiliza los datos e información del cliente con el objetivo de situarlo en todos los puntos de contacto para generar una relación con el cliente y lograr obtener respuestas apropiadas en la comercialización.
- Proceso de evaluación del funcionamiento: es el que asegura la dirección de la estrategia de la organización en términos de CRM. El proceso proporciona medidas cross-funcionales, como el scorecard equilibrado, donde los indicadores pueden revelar resultados financieros futuros e históricos que deben ser considerados como parte esencial del proceso.

Después de la identificación de los procesos genéricos fundamentales que implica la estrategia de la administración de la relación con el cliente, junto con las funciones que se deben de cubrir en cada uno de ellos, se contará con suficiente material para trabajar con el concepto de evaluación anticipada (auditoria) del desempeño de la estrategia de CRM. Concepto que podría servir de base para presentar las pérdidas y ganancias de la aplicación del desempeño de las funciones (Moreno, 2000).

La auditoria es un examen de un negocio cualquiera que puede ser presentada como una evaluación anticipada en la estrategia de administración de la relación con el cliente para cualquier tipo de negocio que tenga una estrategia de CRM. La auditoria se puede robustecer con una investigación de todos los hechos que pudiesen tener relación con el cliente, con la finalidad de identificar anomalías, y poder plantear un posible procedimiento para mejorar la estrategia lo cual es parte del objetivo propuesto: identificar cualquier factor que pudiera influir en la estrategia de CRM (Sánchez, 2000).

Entre las auditorias expuestas por (Gummesson, 2004) y basadas en la realización de la investigación se encuentran:

- Auditoria detallada o de movimientos: ayudó en la investigación por basarse exclusivamente en la supervisión de todos los movimientos a detalle de cada proceso.

- Auditoria especial: por ser considerada básica para la elaboración de pruebas selectivas o en forma detallada, este tipo de auditoria también utilizada al inicio de la investigación, por aplicar exclusivamente a organizaciones que hayan identificado el valor del cliente y desean obtener beneficios a través de ésta.
- Auditoria esporádica: por no tener una fecha definida, ya que se encuentra dentro de un rango de tiempo.
- Auditoria externa: aplica en todas las organizaciones por no tener dependencia alguna en las entidades donde se desarrollará la investigación.
- Auditoria Estratégica: consiste en el hecho de entender al cliente, mientras más conozca la empresa sobre sus clientes, mejor será el producto que pueda desarrollar para satisfacer sus necesidades. Para dicho entendimiento se lleva a cabo un análisis a nivel de competidores, productos sustitutos o clientes.

1.3 Objetivo de la Investigación

El objetivo de la investigación es identificar los componentes básicos en las estrategias de CRM implementadas en organizaciones que dependan o hayan reconocido el valor del cliente. La caracterización de los componentes pretende colaborar en el desarrollo de una metodología para el proceso de evaluación anticipada en las estrategias de CRM, apoyando en la prevención de futuros fracasos en la selección e implementación de la estrategia para la organización.

La metodología, anteriormente mencionada, se realizará a través de la investigación en la literatura, así como el conocimiento compartido de expertos en el ramo mediante asesorías. Ésta será una herramienta, la cual ayudará a cubrir las diferentes necesidades en las estrategias de CRM, como lo son la falta de información en la elaboración, desarrollo, implementación y mejora de las estrategias de la relación con el cliente.

1.4 Metodología

El estudio se realizó a través de la aplicación de entrevistas estructuradas al personal de las organizaciones que se seleccionaron, junto con la observación detallada del desarrollado de los procesos contemplados en las estrategias, logrando obtener información suficiente para comprobar las hipótesis propuestas en el modelo.

Las hipótesis fueron comprobadas con la información recabada a través de los instrumentos utilizados, por ejemplo los cuestionarios creados. La recolección de información ayudó en la valoración de las variables descritas en el modelo. La investigación se realizó en la muestra seleccionada donde el éxito de las organizaciones depende del servicio al cliente.

La población del estudio contempla a todas las organizaciones ubicadas en la zona centro de la Ciudad de Monterrey Nuevo León en el invierno 2007, pertenecientes a la industria hotelera. La muestra se tomó de las organizaciones previamente descritas, contemplando todas las categorías pertenecientes a dicho sector.

La estrategia de recolección de datos fue a través del desarrollo de entrevistas estructuradas en base a cuestionarios previamente realizados, la revisión de documentos en algunas organizaciones y el aprovechamiento de la oportunidad de observación al desarrollar algunas actividades clave en las organizaciones.

La medición de variables se realizó siguiendo las reglas y normas consultadas en los procesos de auditoría de informática para evaluar el valor de cada variable seleccionada dentro del modelo propuesto en la investigación, para realizar su comprobación y proponer los componentes para el desarrollo de una metodología en el proceso de auditoría de las estrategias de CRM.

1.5 Organización de la Tesis

El presente capítulo contiene una introducción al desarrollo de la investigación, los antecedentes, los objetivos, la definición del problema, y la metodología del trabajo desarrollado, la cual consiste en encontrar los componentes estratégicos generales de las estrategias de CRM implantadas en organizaciones que hayan identificado el valor del cliente, para el desarrollo de

una metodología del proceso de evaluación anticipada, con el fin de evitar futuros y costosos fracasos a las organizaciones que identificaron el valor del cliente.

El segundo capítulo muestra a detalle los procesos propuestos por diversos autores que coinciden con ellos, para llegar a la definición del problema y la teoría de la investigación que justifica la realización del estudio. Además de presentar una explicación de las auditoras que aplican en la investigación y los pasos a seguir en cada una de ellas, con la finalidad de mostrar la influencia de cada tipo de auditoría en cada uno de los procesos estratégicos genéricos planteados en las posibles estrategias de CRM encontradas e implantadas en las diversas organizaciones.

En el tercer capítulo se detalla la metodología de las entrevistas estructuradas para la realización de la investigación, siendo que es la base a seguir para comprobar las hipótesis planteadas. Se explica a detalle el motivo de cada una de las variables seleccionadas, la población de estudio, la selección de la muestra, dónde y cómo se realizó la investigación y por último cuáles fueron los pasos a seguir. Continuando con la explicación de la generación de los cuestionarios.

Después de explicar a detalle la metodología utilizada en el estudio y la forma en que fue desarrollada, en el cuarto capítulo es mostrado el análisis de los datos obtenidos en la investigación realizada, posteriormente un análisis detallado de la información recabada y sus conclusiones.

En el capítulo quinto son propuestos los antecedentes de la investigación, conclusiones generales a las cuales se llegaron después de analizar la información obtenida a través del estudio, así como los puntos importantes que fueron descubiertos o corroborados dentro de la investigación., los futuros estudios a desarrollar en las estrategias de CRM para lograr un mayor éxito en la implantación de éstas y obtener un panorama más amplio del estudio elaborado.

En el sexto capítulo se presentan la bibliografía utilizada para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, dividida en: artículos académicos, libros y asesores. En la sección de Apéndices son mostrados los cuestionarios utilizados en las entrevistas estructuradas.

A continuación se comenzará con el capítulo II, el marco teórico de la investigación.

Capítulo 2. Componentes de la metodología del proceso de evaluación anticipada en la estrategia de la Administración de la Relación con el Cliente (CRM)

2.1 Introducción

La gestión de la relación con el cliente permite descubrir su valor, presentándolo como resultado de la coproducción del valor desplegado de las estrategias adquiridas, de la retención del cliente y de la administración eficaz de los canales de comunicación. El concepto del valor del cliente es fundamental, ya que el beneficio estará en medida de la segmentación de clientes y del tiempo de vida de éstos en los diversos segmentos, permitiendo a las organizaciones identificar aquellos que podrían traer un mayor beneficio y centrarse en crear estrategias para las divisiones generadas (Payne & Frow, 2005).

En la actualidad ya es reconocido que las estrategias de negocio son un requisito para mantener a la organización en un nivel competitivo dentro del mercado. Sin embargo en la mayoría de las organizaciones se continúa con problemas en la administración de la puesta en práctica de las estrategias y entre dichas estrategias no está excluida CRM (Frolick & Ariyachandra, 2006)

En algunos casos la implantación de las estrategias se ven frenadas por las herramientas ya que generalmente el personal desconoce el alcance y funcionamiento de éstas, y se pudiera presentar la situación de llegar a perder el control en todo el proceso lo cual ocasionaría no llegar a los resultados esperados al final del proyecto (Surmacz, 2003). De esta manera se comienza a identificar la necesidad de contar con una serie de pasos a seguir en el proceso de implementación de las estrategias, que permita verificar si se encuentra en el camino correcto.

Uno de los puntos a investigar es acerca de las herramientas existentes en el mercado bajo el siguiente esquema: el problema de conocer si las herramientas existentes en el mercado cubren las necesidades de la organización, si éste es el caso, investigar por qué aún no se ha logrado el éxito esperado, ya que existe la probabilidad de no tener éxito en un proyecto si se desconoce la funcionalidad de la herramienta y los beneficios que ésta provee; en caso contrario identificar el motivo y ubicarlo dentro de la organización para plantear una posible solución (Surmacz, 2003; Castañeda, 2004).

2.2 CRM

2.2.1 Definiciones

El concepto de administración de la relación con el cliente CRM por sus siglas en inglés *Customer Relationship Management*, aparece en el año 1993 en *The One to One Future*, de Don Peppers, Martha Rogers y Dorf, donde se intenta confrontar el concepto de comercialización uno a uno que plantea conocer al cliente y desarrollarlo con el concepto de comercialización masiva tradicional. Los productos son desarrollados a través de respuestas básicas obtenidas de los clientes (Kalakoto & Robinson, 1999).

Diversos autores mencionan que el término de la Administración de la relación del cliente emergió entre grupos de vendedores de la tecnología de información (TI) a mediados de los años 90's. CRM es un término frecuentemente utilizado en la descripción de soluciones de tecnología basadas en el cliente, tales como la fuerza de automatización de ventas SFA por sus siglas en inglés (*Sales Force Automation*) (Parvatiyar & Sheth, 2001).

CRM es un término con gran potencial utilizado por las organizaciones para administrar la relación con el cliente a través de diversas metodologías en tecnologías y sobre todo en el comercio electrónico (Stone & Woodcock, 2001). La administración de la relación con el cliente también es vista como una acción adelantada a los hechos a través de sucesos o acontecimientos abarcando todas las áreas de una organización (Singh & Agrawal, 2003).

Desde sus inicios CRM también fue definido como estrategia de negocio que tiene como objetivo construir en forma práctica en todos los empleados y clientes existentes, una distinción y un favoritismo por la organización a través de los diversos canales de distribución, para lograr una mayor retención de los clientes y de los empleados; logrando así un incremento en el rendimiento económico de la organización (Carlson Marketing Group, 1997).

La administración de la relación con el cliente es una estrategia integral y un proceso en la adquisición y retención con grupos exclusivos de clientes para crear un valor superior en él y en consecuencia a la organización. Por lo que CRM es considerado una estrategia de negocio (Parvatiyar & Sheth, 2001; Grupo Carlson Marketing, 1997).

La gestión de la relación con el cliente implica el uso y aplicación de la información existente del cliente que se maneja dentro de la organización para mejorar el servicio al cliente e incrementar los beneficios en ambas partes (en el cliente y en la empresa) (Couldwell, 1999). CRM se aproxima a una organización para entender e influenciar el comportamiento del cliente a través de una significativa comunicación para:

- Mejorar la adquisición de clientes.
- Mejorar la retención de clientes.
- Mejorar o crear la lealtad del cliente.
- Incrementar o generar la rentabilidad del cliente dentro de la organización y para la organización (Swift, 2000).

CRM es una estrategia centrada en el cliente, con la finalidad de incrementar los beneficios para la organización aumentando el valor del cliente (Rieger, 1996). CRM es un acercamiento estratégico, diseccionado a aumentar y crear el valor del accionista con el desarrollo de las relaciones apropiadas con los clientes dominantes y los diversos segmentos de los clientes. Uniendo el potencial de las estrategias y el de la relación de la comercialización creando relaciones provechosas a largo plazo con todo tipo de clientes (Payne & Frow, 2005)

Podemos concluir que la administración de la relación con el cliente es una gran oportunidad para las organizaciones de crecer a través del incremento de sus ganancias obtenidas de una correcta segmentación de clientes y del buen desarrollo que se pueda generar. Con la adecuada identificación de cada tipo de cliente para crear una correcta segmentación de consumidores, se implantará la estrategia apropiada en cada grupo para llevarlo a un nivel superior de la segmentación, logrando así la retención del cliente y su lealtad para con la organización.

2.2.2 CRM Actual

Crear clientes leales que retribuyan ganancias a la empresa es la meta más reciente del CRM, es necesario alcanzar la lealtad de los clientes aún cuando existan alternativas competitivas. Para obtener la lealtad del cliente es necesario vincular la administración de la relación con el cliente con cada nivel de la organización y con cada punto de contacto que se pueda generar con el cliente (Frow, 2005).

La competencia por la participación de mercado es agresiva debido a la globalización, a la accesibilidad de productos a través de Internet y a la creciente demanda de clientes. Esta competencia esta en aumento llevando a las organizaciones a adoptar CRM como estrategia de negocio para ayudar a erradicar los siguientes retos del negocio:

- a) Ganancias planas o en descenso.
- b) Reducción del margen.
- c) Costos debido a clientes perdidos.

Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por (Cap & Young, 2001), el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (CRM).

Algunas empresas empiezan a dirigir sus esfuerzos hacia la construcción de relaciones. Especialmente aerolíneas, hoteles y restaurantes (Marchand, 1991)

La administración de la relación del cliente es la principal estrategia de negocio en el nuevo milenio. CRM orienta los esfuerzos de los directivos para manejar las interacciones del negocio con los clientes combinando los procesos y las tecnologías del negocio que intentan entender a los clientes de una compañía que estructuran y que manejan las relaciones con ellos (Su-Yeon, Tae-Soo, Eui-Ho, Hyun-Seok, 2006).

Los procesos de atracción, adquisición y cultivación del cliente son considerados en la administración de la relación con el cliente, una forma de representar la interacción entre los procesos mencionados es mostrada como el alcance de las actividades de CRM en la figura uno (Hyunseok, Taesoo, Euiho, 2003)

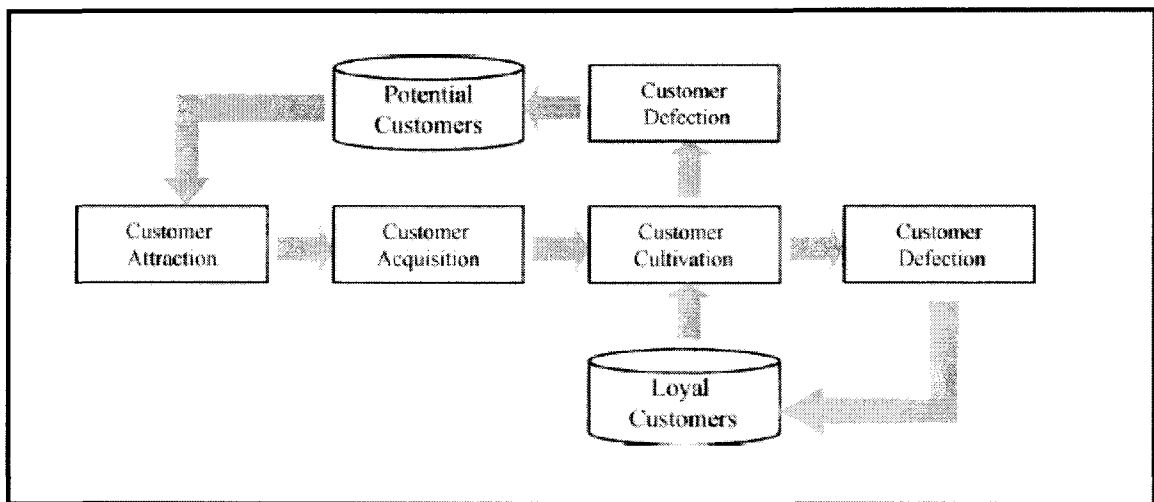


Figura 2.1. Alcance de CRM
Fuente: (Hyunseok, Taesoo, Euiho, 2003)

El incremento de organizaciones con el conocimiento de las ventajas potenciales proporcionadas por la administración de la relación con el cliente es cada vez mayor. Algunas ventajas potenciales de CRM se encuentran:

1. Incremento en la retención y lealtad del cliente.
2. Un alto beneficio del cliente.
3. Creación del valor del cliente.
4. Adaptación de productos y de servicios.
5. Pequeños procesos
6. Alta calidad en productos y servicios (Jutla, Craig, & Bodorik, 2001; Stone, Woodcock, & Wilson, 1996)

2.2.3 Tendencias del CRM

Los años 1995-2004 podría ser considerar la década de CRM. Durante este periodo el valor de los volúmenes del material ha provenido del sistema y no de las relaciones del manejo del cliente, por lo que los vendedores y los consultores de CRM plantearon grandes esperanzas en que se ampliara la capitalización en el mercado de CRM, a pesar de su crecimiento la tarifa del éxito del proyecto de CRM aún no esta visualizada (Amerongen, 2004; Middlewood, 2004).

Informes de CRM destacan que el porcentaje de averías de las empresas que cuentan con un CRM todavía está alrededor del 70 por ciento. Entre las faltas que se han contabilizado en dichos informes es el logro de los objetivos y las expectativas de la organización al poner el proyecto en ejecución, por ejemplo en el negocio de los casinos, dado que muchas decisiones de la estrategia son conducidas por las probabilidades subyacentes, se esperaría que los proyectos ofrecieran al menos un 30 por ciento de éxito (Sudhir, 2005; Amerongen, 2004; Tafti, 2002).

En el éxito de CRM es esencial contar con el apoyo de la gerencia (Rizada, 2003). La gente hace que suceda CRM y dicha estrategia necesita de un cambio en el personal, dado que este cambio no se efectúa espontáneamente con la presentación o llegada de CRM, es necesario de acertadas y efectivas iniciativas por parte de la gerencia para listar, aceptar y colocar en correcta ejecución una administración de la relación con el cliente con los procesos que ésta implica dentro de la organización. Entre los procesos y cambios correspondientes que implica la administración de la relación con el cliente se encuentran: la motivación, la comunicación, y el entrenamiento cultural del personal dentro de la organización (Sudhir, 2005)

Entre las razones del porque un CRM es importante para un negocio se encuentran:

- La administración del cliente representa un crecimiento económico, siendo una opción para cualquier firma. Esto puede dirigir el negocio más eficientemente reduciendo los costos de operación.
- La fijación con la relación del cliente es una capacidad estratégica. La fuerza de la relación con el cliente determinará el funcionamiento competitivo de la organización en buenos y malos tiempos (Peppers & Rogers, 2001).

La administración de la relación con el cliente depende de una amplia colaboración de todas las áreas que conforman la empresa, porque necesitarán de una reingeniería en: las funciones, en la coordinación entre múltiples canales y departamentos, sobre todo en la planeación de procesos como son:

- 1) La Administración de la información.
- 2) Medida del valor del cliente.
- 3) Administración de campaña.
- 4) Administración de la interacción del cliente.

Los procesos están en la práctica en grados diferentes dentro de las organizaciones. La colección de la información está en práctica o por lo menos en curso en muchas empresas. La medida del valor del cliente y la administración de la campaña han sido las iniciativas de la comercialización. La administración de la interacción del cliente ha estado presente en el dominio de ventas, en el servicio del cliente y de otras unidades del negocio. El problema es que no ha habido una estrategia cohesiva para atar juntos todos estos procesos. Se piensa en CRM para lograrlo (Gartner, 2000).

2.3 Procesos Estratégicos de CRM

Un nuevo acercamiento a los procesos del negocio en la administración de la relación del cliente implica una revisión en ambos sentidos de la organización: en la presentación que recibe el cliente de la empresa y todos los procesos de reingeniería de la organización que implican al cliente. En la visión de CRM también se discute el aspecto crítico de implicar e identificar a todos los procesos estratégicos que ocurren entre una organización y sus clientes (Kale, 2004; Gartner, 2001).

La planeación contribuida y sustentada por: (Kaplan & Norton, 1996, Srivastava, Shervani & Fahey, 1999; Wagner, 2000; Gartner, 2001; Kale, 2004; Payne & Frow, 2005) en la identificación de los criterios de selección de los

procesos genéricos dominantes y relevantes de la administración de la relación con el cliente implica que:

- Los procesos deben abarcar pequeñas tareas críticas para el logro de las metas de una organización.
- Cada proceso debe contribuir al proceso de la creación del valor.
- Cada proceso debe estar en un nivel estratégico.
- Los procesos necesitan manifestar correlaciones claras.
- Cada proceso deberá ser cross-funcional.
- Cada proceso deberá ser considerado por expertos como lógico y beneficioso.

Después de una investigación y trabajo en grupo se llegó a la conclusión que los procesos genéricos dominantes de la administración de la relación con los clientes son:

1. Proceso de desarrollo de la estrategia.
2. Proceso de la creación del valor.
3. Proceso de la integración de varios canales.
4. Proceso de la administración de información.
5. Proceso del gravamen del funcionamiento.

Proceso de desarrollo de la estrategia:

Proceso en el se requiere un foco dual en la estrategia de negocio de la organización y la estrategia del cliente, porque la correlación de ambos afectará en el éxito de la estrategia de CRM.

Proceso de la creación del valor:

Proceso en el que se transforman las salidas del proceso del desarrollo de la estrategia en programas que extraen y proporcionan algún valor. Dicho proceso es un componente crucial porque traduce a la organización y las estrategias del cliente en un valor específico, además de dar declaraciones que demuestran qué valor debe ser entregado a los clientes, explicando así qué valor debe ser recibido por la organización, incluyendo el potencial para la co-creación.

Proceso de la integración de varios canales:

Proceso encargado de tomar las salidas de la estrategia del negocio y de la creación del valor para procesarlas y traducirlas en actividades de valor agregado a los clientes.

El proceso de integración multicanal se ha centrado en:

- Las decisiones de las combinaciones apropiadas de los canales a utilizar.
- El asegurar que el cliente experimente interacciones altamente positivas dentro de los canales propuestos.
- Identificación del cliente que trabaja recíprocamente con más de un canal.

- La forma de crear y presentar una sola opinión unificada del cliente.

Proceso administración de información:

Proceso donde se colecta, selecciona y utiliza datos e información del cliente, además de situarlo en todos los puntos de contacto, para generar la penetración del cliente y poder obtener respuestas apropiadas de la comercialización.

Proceso del gravamen del funcionamiento:

Proceso que cubre la tarea esencial de asegurarse que la dirección de las estrategias de la organización en términos de CRM, están entregando un estándar apropiado, aceptable, y de establecer una base firme para el futuro de la organización. Proporcionar medidas cross-funcionales, como el scorecard equilibrado. Los indicadores deberían ser considerados para conocer resultados financieros futuros e históricos.

El funcionamiento de los procesos en la estrategia de la administración de la relación del cliente podría reflejar el estándar del desempeño de CRM en la organización a través de los cinco procesos principales anteriormente citados, para asegurarse que las actividades de dicha administración están correctamente planeadas y han sido puestas en práctica eficazmente (Gummesson, 2004).

La estrategia de la administración de la relación con el cliente implica una síntesis profunda de la visión estratégica de la organización, porque no es simplemente la solución de la implantación de CRM sino la comprensión corporativa de la naturaleza del valor del cliente en un ambiente, la integración de los canales de comunicación, el uso de la administración de información apropiada, los usos de CRM entre los que se encuentran: operaciones, cumplimiento y el servicio de alta calidad (Payne & Frow, 2005).

La ausencia de un marco estratégico de CRM podría definir su éxito, siendo una posible razón de los resultados decepcionantes de muchas iniciativas de CRM (Grabner-Kraeuter & Moedritscher, 2002).

En la creación de una metodología para la estrategia de CRM se realizó un estudio de las etapas existentes en la implementación de estrategias de CRM, así como el análisis de procesos involucrados en cada estrategia. Además del análisis de los casos de éxito y de fracaso encontrados, conocer cual fue la metodología seguida en ambos casos, conocer las etapas, el alcance en cada una de ellas, su función, y orden en que fue desarrollada. Si es posible analizar los factores externos que pudieran tener un gran impacto en la estrategia de la organización.

2.3.1 Proceso de Desarrollo de la Estrategia

Este proceso requiere un foco dual en la estrategia de negocio de la organización y su estrategia del cliente. La correlación de ambos repercute directamente en el éxito de la estrategia de la administración de la relación con el cliente (Balcazar, 2006; Payne & Frow, 2005; Pizarrero & Olson, 2002).

2.3.1.1 Definición de la estrategia

En la estrategia de negocio deberá considerarse la forma en la cuál será desarrollada la estrategia del cliente, así también deberá ser considerado el periodo de tiempo que abarcará dicho proceso. El proceso de la estrategia de negocio puede comenzar con una revisión o una articulación de la visión de la organización, porque la estrategia de CRM deberá estar orientada hacia la misma dirección (Davidson, 2002).

La estrategia de administración de la relación con el cliente, deberá basarse en la visión de la organización, además deberá coincidir con los objetivos de la organización. Ésta es el lugar donde se definirá la segmentación del cliente, con el propósito de maximizar la satisfacción de éste, la retención, y la cartera de los accionistas (Surdhir, 2005).

En el proceso de generación de la estrategia de negocio deberá contemplar una visión a la industria y al ambiente competitivo. En el análisis de la industria se deben incluir actualizaciones para conocer a los competidores y el impacto de tecnologías quebrantadoras (Christensen & Overdorf, 2000; Christensen, 2001).

En el proceso de implantación de la estrategia de administración de la relación con el cliente es muy importante contar con la aprobación y total apoyo de la alta dirección, considerando que es un punto valioso en la implantación de la estrategia y de no contar con dicho apoyo se podría considerar poner en riesgo de no llegar a cumplir con los objetivos de ésta (Cera, 2002).

2.3.1.2 Tipos de Estrategias

Estrategia del Cliente

Mientras que la estrategia de negocio es generalmente la responsabilidad del cuadro superior de la organización y del director de la estrategia propuesta, la estrategia del cliente es típicamente la responsabilidad del departamento de comercialización. Cuando diversos departamentos están implicados en el desarrollo de la estrategia se debe poner énfasis en alinear e integrar la estrategia de negocio (Surdhir, 2005).

La estrategia del cliente implica examinar la base del negocio y la base del cliente potencial, así como la identificación de las formas de segmentación más apropiadas, por lo que el proceso de desarrollo de la estrategia deberá contener un gravamen detallado de la estrategia de negocio y del desarrollo de la estrategia del cliente. Lo cual debe proveer a la organización una forma más clara de ejecutar la estrategia de CRM (Payne, Frow & Surdhir, 2005).

El análisis de cada proceso dentro de la estrategia de la administración de la relación con el cliente es muy importante, tanto como lo es el proceso de la administración del ciclo de vida del cliente. En la figura uno se ilustra un esquema de la administración del ciclo de vida del cliente propuesto por la organización (Fiserv, 2002).

El ciclo que comenzaba en los días de venta a un cliente y posteriormente se cerraba la transacción y no se preocupaba de ellos hasta que existiese algo nuevo para vender, está acabando rápidamente. Las organizaciones enfocadas en ventas pondrán y adaptarán continuamente la venta en ejecución de los modelos que van más allá de transacciones de cierre, a una opinión más amplia del ciclo de vida. Al usar un acercamiento del ciclo de vida del cliente las organizaciones enfocadas en ventas deben primero tomar decisiones en las cuales los clientes sean los más beneficiados (Achrol, 1997).

Estrategia del Canal de Ventas

La estrategia del canal de ventas se debe desarrollar para determinar qué canales son los más eficaces para generar la mejor comunicación con el cliente, establecer un seguimiento apropiado en cada segmentación de clientes creada, para que finalmente se desarrolle el proceso de personalización de clientes dentro de la organización (Smith, 2006).

Después de ser adquiridos los clientes, los vendedores concluyen a menudo incorrectamente su papel de cierre de venta y el proceso de seguimiento a clientes, la mayoría de las veces perdiendo la oportunidad de interactuar nuevamente con el cliente para poder generar una nueva venta. Esta carencia de la atención continua da lugar a las estadísticas más bajas de retención y

renovación de clientes. Para evitar este tipo de discontinuidad en el cliente, la organización podría:

- 1) Generar planes de remuneración que refuerce el ciclo de vida del cliente.
- 2) Apalancar los canales de comunicación menos costosos como Internet y correo electrónico para proporcionar una atención continua al cliente (Gartner, 2000).

2.3.2 Proceso de la creación del valor

El proceso de la creación del valor transforma las salidas del proceso de desarrollo de la estrategia en los programas para extraer y entregar valor a la organización y al personal. Los tres elementos dominantes del proceso de la creación del valor son:

- (1) Determinar el valor que puede proporcionar la compañía a su cliente.
- (2) Determinar el valor que recibe la compañía de sus clientes.
- (3) La administración del intercambio de valor.

El proceso de la creación del valor es un componente crucial de CRM porque transforma a la estrategia de negocio y la del cliente en un valor específico para la organización, además de proporcionar evidencias que demuestran qué valor debe ser entregado a los clientes y en qué forma, explica qué valor debe ser recibido por la organización, incluyendo el potencial para la co-creación (Frow, Payne & Surdhir, 2005).

2.3.2.1 El valor del cliente

El valor del cliente es el resultado de la coproducción del valor del despliegue de las estrategias mejoradas de la adquisición, retención y una administración eficaz del canal de comunicación, el concepto del valor del cliente es fundamental en dos elementos importantes:

- La segmentación del cliente.
- El tiempo de vida del cliente.

El beneficio estará en medida de la segmentación de los clientes y el tiempo de vida del cliente de diversos segmentos permitirá a las organizaciones identificar

los segmentos más beneficiosos y centrarse en crear estrategias para alargar el tiempo en los segmentos establecidos (Payne y Frow, 2005).

El 70 por ciento del valor del cliente se obtiene durante las interacciones con el vendedor, en el tiempo, y éstas relaciones son intensas en información. Además que todas las interacciones generan información importante (Lucio, 2005 que cita a John Mckean)

La retención del cliente significa el esfuerzo de conservar a los clientes que son considerados como propios. Entender el valor del cliente y conocer el beneficio que provee a la organización es esencial para el desarrollo de nuevas estrategias que permitan extender el tiempo de vida del cliente dentro de la organización (Hawkes, 2000).

Parte del core de las actividades de CRM es entender la rentabilidad y retención de los clientes provechosos (Hawkes, 2000). Para cultivar el completo potencial del beneficio de los clientes muchas compañías intentan medir y utilizar el valor del cliente en la administración de las actividades, por lo que para determinar el valor del cliente son construidas muchas estrategias para conservar al cliente provechoso (Su-Yeon, Tae-Soo, Eui-Ho, Hyun-Seok, 2006).

2.3.2.2 Ciclo de vida del cliente

El valor del cliente se ha estudiado bajo el nombre del valor del tiempo de vida del cliente LTV por sus siglas en ingles (Customer Lifetime Value). LTV es la suma de los créditos obtenidos por parte de la organización a lo largo del tiempo de vida del cliente, después de la deducción del coste total de atracción, de venta y de mantenimiento. El la figura 3 es mostrado el tiempo de vida de un cliente (Hyunseok, Taesoo & Euiho, 2003).

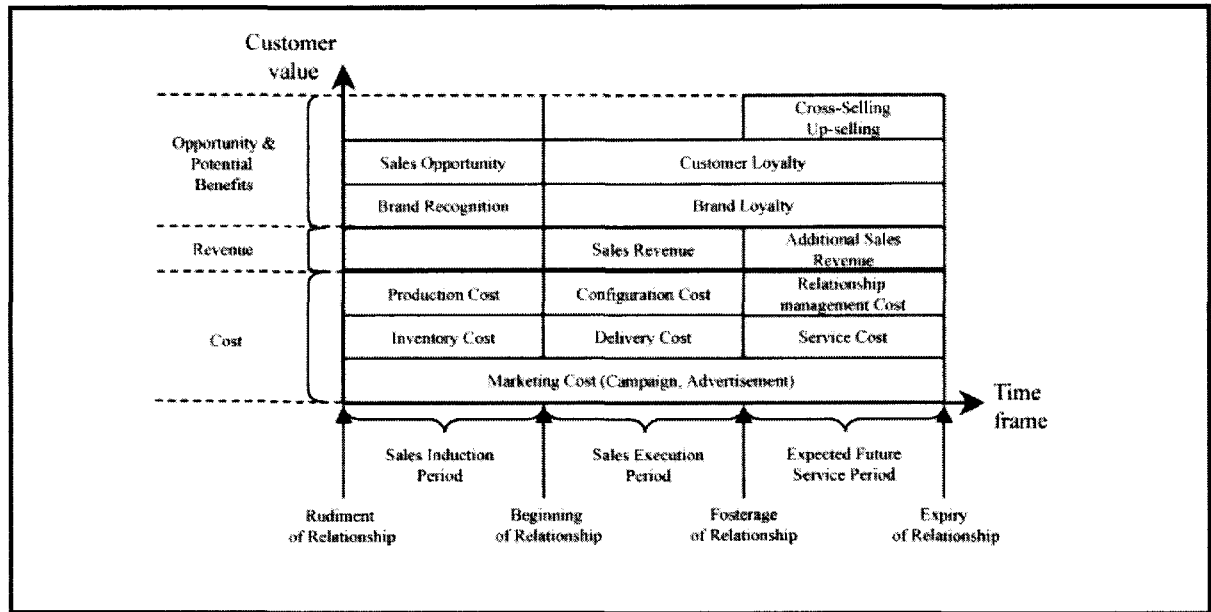


Figura 2.2. Tiempo de vida de un cliente
Fuente:(Hyunseok, Taesoo, Euiho, 2003)

2.3.2.3 Segmentación del cliente

Cuando es valorado el beneficio del cliente, los vendedores recuerdan a menudo la regla de 80/20 (el 80 por ciento de los beneficios son producidos por el 20 por ciento de los clientes % del producto de clientes rentables y los 80 por ciento de los costes son producidos por el 20 por ciento de los clientes improductivos) (Duboff, 1992; Gloy, Akridge, & Preckel, 1997).

Los métodos de la segmentación de cliente que se usan del LTV se pueden clasificar en tres categorías:

1. Segmentación usando solamente valores de LTV.
2. Segmentación usando componentes de LTV.
3. Segmentación considerando los ambos: los valores de LTV y la información de los componentes.

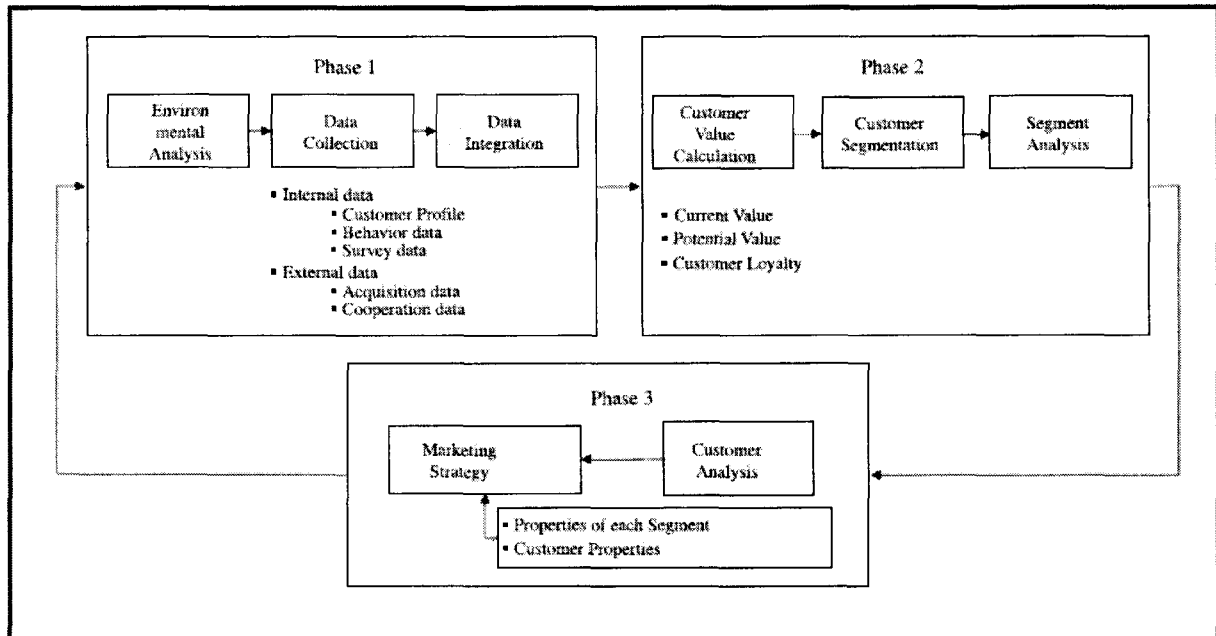


Figura 2.3. Marco para la segmentación de l cliente basado en LVT
Fuente: (Su-Yeon, Tae-Soo, Eui-Ho, Hyun-Seok, 2006)

Un marco para las estrategias basadas en el valor del cliente esta organizado en tres fases:

- La fase I, explica los pasos a seguir antes de definir el valor del cliente y de establecer las estrategias de comercialización. Estos son: el análisis del entorno, la colección de datos que esta compuesta de datos internos (perfil del cliente, comportamiento de datos y encuesta de datos) y datos externos (adquisición y colaboración de datos), e integración de datos.
- En la fase II, se evalúa el valor del cliente a partir de tres puntos: el valor actual, el valor potencial y la lealtad del cliente. Después se divide la base del cliente en segmentos, para realizar posteriormente un análisis de cada fragmento según los resultados de la segmentación.
- La fase III, analiza las características de cada segmento y las características de los clientes a través del valor actual, del valor potencial, y de la lealtad del cliente, para construir la base de las estrategias de mercado.

2.3.3. Proceso de Integración de varios canales

El proceso de integración multicanal es uno de los procesos más importantes de CRM porque toma las salidas de la estrategia del negocio y de la creación del valor, las procesa y las traduce en actividades de valor agregado a los clientes. Sin embargo, hay solamente una pequeña cantidad de trabajo publicado sobre la integración multicanal en CRM (Friedman & Furey, 1999; Wagner, 2000).

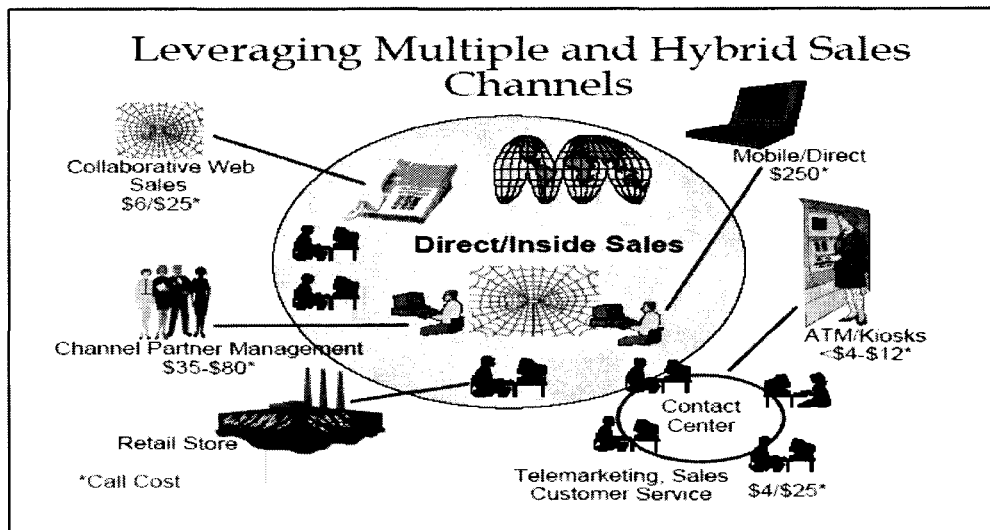


Figura 2.4. Múltiples canales de comunicación con el cliente
Fuente: (Copyright © Gartner, 2000)

2.3.3.1 Canales de Comunicación

El proceso de integración multicanal se centra en decisiones sobre la combinación apropiada de los canales a utilizar; cómo asegurarse de que el cliente experimente interacciones altamente positivas dentro de esos canales; y cuando un cliente interactúa con más de un canal, cómo crear y presentar una sola opinión unificada del cliente (Canguelo, 2002).

La necesidad de apoyar cada uno de los medios de comunicación presenta grandes desafíos para la organización, entre ellos el presentar una respuesta de la colecta de información recibida a través de la interacción de las diversas formas de comunicarse de los clientes. Entre los medios actualmente utilizados se encuentran: teléfono, fax, comentarios correo electrónico, Internet, sitio del Web, entre otros (Kraft, 2000).

La meta es la integración de la tecnología en el proceso de ventas para la mejora continua y eficaz del proceso, así también incrementar la capacidad de balancear y optimizar cada canal de ventas de la empresa. Las ventas interiores se pueden utilizar como entidad vendedora independiente del equipo de ventas de campo. Un equipo de colaboración de ventas es la utilización de la Web para obrar recíprocamente con las perspectivas del cliente (Sudharshan & Sanchez, 1998)

Canal de distribución por Internet

Un estudio realizado en Taiwán con 200 cuestionarios aplicados y recabados a partir de 20 sitios Web de entretenimiento, demostró que en la estrategia de distribución por Internet los visitantes perciben gran cantidad de información inadecuada provista por dichas páginas. En la información provista por dichos portales se encuentran que los factores que afectan a los sitios Web son:

- La Imagen.
- La Ubicación.
- Los Servicios.
- La Navegación.

Las funciones más importantes de la comercialización en Internet proporcionadas por los sitios de entretenimiento en Web son:

- La disponibilidad de información como la más importante
- El servicio de consulta, refiriéndose a los foros de preguntas y respuestas Q&A por sus siglas en inglés (*Questions and Answer*)
- Función educativa, por incluir materiales educativos que trataban ediciones de la conservación de la naturaleza y del medio ambiente.

Internet ha proporcionado un lugar estratégico para los negocios con una velocidad y una posibilidad de comunicación nunca antes vista. El capital de lo digital es la modernidad del futuro, ya que los activos intangibles ganados son conocimiento y relaciones (Ling & Ting, 2006).

2.3.3.2 Métodos para el desarrollo de clientes

Marketing 1 to 1

El marketing uno a uno implica los procesos de identificación, diferenciación, interacción, para lograr finalmente la personalización en el cliente. En cada proceso se explican los factores necesarios que intervienen para cubrir las bases de un desarrollo exitoso de segmentación de clientes, cada uno se detalla a continuación:

1. Identificación: asemejará los clientes de manera individual en cualquier punto de contacto, manteniendo la información necesaria y actualizada.
 - a. Contemplará todos los medios por los que se puede obtener información de clientes.
 - b. Definir información que se desea tener del cliente.
 - c. Obtener información de los medios existentes.
 - d. Organizar la información del cliente.

- e. Recopilar información faltante (qué información falta, por cuál medio se podría obtener, cómo se obtendrá y finalmente cómo se organizará).
2. Diferenciar: realizará prácticas que permitan separar a los clientes por el valor que representan a la organización y por sus necesidades.
 - a. Validar la base de clientes.
 - b. Análisis del valor de vida de cliente VVC.
 - c. Clasificar de acuerdo a las necesidades.
 - d. Clasificar de acuerdo a importancia.
 - e. Definir prácticas de diferenciación.
3. Interactuar: relacionarse con el cliente en cada oportunidad, y en base en experiencias aprender sobre los intereses, necesidades y prioridades de cada cliente:
 - a. Momentos de verdad.
 - b. Programas de comunicación.
 - c. Programas de lealtad y retención de clientes.
4. Personalizar: es ejercer según lo aprendido, usar el conocimiento de los clientes para personalizar la forma de tratarlos, lo que creará un conocimiento que repercutirá en los productos ofrecidos, así como en el servicio. Podría también ayudar a la organización en anticiparse a cubrir las necesidades y preferencias de los clientes.
 - a. Identificar expectativas.
 - b. Coordinación e integración entre las áreas.
 - c. Customizar prácticas, productos y servicios.
 - d. Implementar cambios e integrarlos en la cultura organizacional (Lucio, 2005).

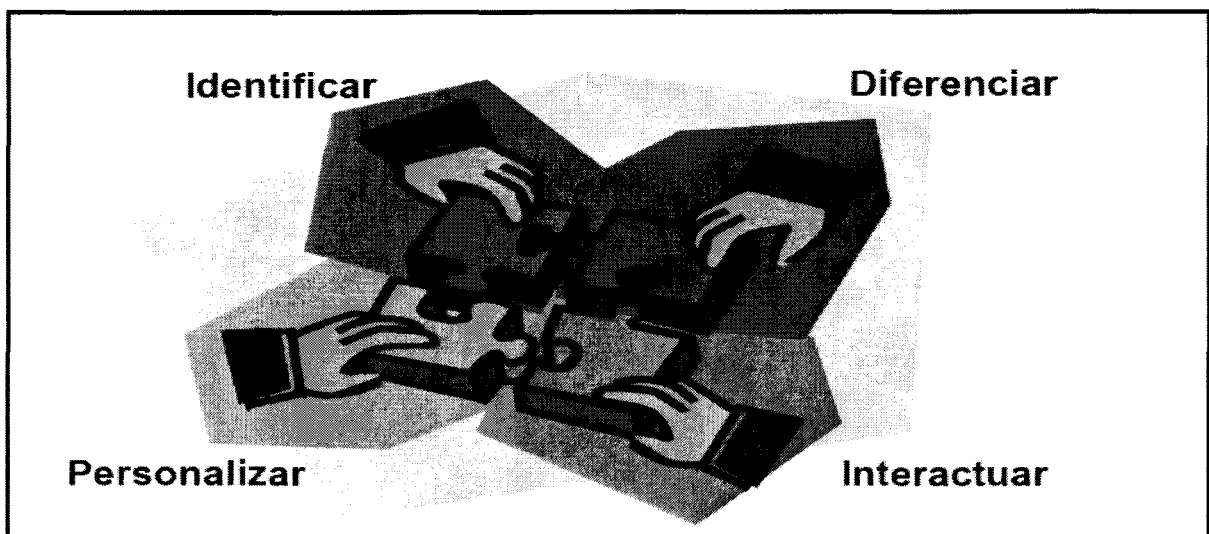


Figura 2.5. Marketing Uno a Uno
Fuente: (Rogers & Peppers, 2005)

SFA (Sales Force Automatization)

Desde los años ochenta, la automatización de la fuerza de ventas SFA por sus siglas en inglés (Sales Force Automatization) se ha utilizado para describir el proceso de venta proporcionado en una organización. Este término describe la forma en que las empresas crean un apalancamiento con la tecnología para sobrealimentar la venta más allá de las tradicionales. El apalancamiento es creado entre los canales de ventas del interior y exterior de la organización para cubrir la perspectiva del cliente; con el objetivo de realizar el proceso de venta sin la ayuda de un representante (Gartner, 2000).

Métodos para el desarrollo de clientes

- **Re-sell:** método que maximiza las ventas repetitivas por medio de la invitación a comprar más ofreciendo un beneficio, por ejemplo en la compra del segundo producto solo se paga un porcentaje del precio.
- **Up-sell:** método que maximiza los ingresos por ventas al ofrecer algún producto adicional para aumentar los ingresos.
- **Keep-sell:** método para maximizar la lealtad al ofrecer algún incentivo especial para los clientes.
- **Cross-sell:** método para maximizar promociones cruzadas al ofrecer productos relacionados con el producto principal, por ejemplo: ofrecer las baterías del aparato o los accesorios en la compra del producto principal.
- **Add-sell:** método que maximiza la extensión de línea.
- **New-sell:** método para maximizar nuevos negocios.
- **Friend-sell:** método para maximizar referencias, ofrecer beneficios por cada persona que venga por referencia de un cliente

2.3.4 Proceso de la administración de información

El proceso de la administración de información implica la colección, la selección, y uso de los datos que se obtiene del cliente a través de todos los puntos de contacto con la empresa, para lograr respuestas apropiadas en la comercialización.

Los elementos del proceso de la administración de información son:

1. La base de datos.
2. El sistema, incluyendo hardware y software.
3. Herramientas del análisis.
4. Los departamentos que apoyan las actividades que implica en la interconexión directamente con los clientes y las operaciones, administración y las relaciones internas del proveedor (Greenberg, 2001).

Detrás de la iniciativa de cada venta existe un sistema de llaves que permite la aplicación de tecnologías. Las organizaciones desean cambiar las reglas del juego con la puesta en práctica de estrategias donde el equipo de ventas sea el centro de contacto, el desafío será identificar no sólo la tecnología más apropiada, sino ponerla en ejecución de manera que apoye la estrategia del negocio, requiriendo de un proceso de ventas definido antes de visualización de la tecnología (Gartner, 2000).

2.3.5 Proceso de evaluación del funcionamiento

El proceso de evaluación del funcionamiento cubre la tarea esencial de asegurarse que la dirección de las estrategias de la organización en términos de CRM, están entregando un estándar apropiado y aceptable, y de que está establecida una base acertada para el futuro.

2.3.5.1 Medidas cross-funcionales

Este proceso se puede visualizar teniendo dos componentes principales:

1. El dictamen del accionista; que proporciona una visión general de las relaciones que conduce el funcionamiento de la estrategia del negocio.
2. La supervisión de funcionamiento, que proporciona una vista más detallada de la métrica e indicadores del funcionamiento (Payne & Frow, 2005).

El dictamen del accionista

El dictamen del accionista deberá considerar cómo cimentar el valor del cliente, del accionista, y cómo reducir costos. Una investigación reciente sobre relaciones entre empleados, clientes, y accionistas ha acentuado la necesidad de explotar el acomplamiento entre ellos. El modelo de la cadena del beneficio del servicio y los focos de la investigación están orientados a fijar las relaciones entre la satisfacción del empleado, la lealtad del cliente y valor del accionista (Heskett, 1994).

Las organizaciones necesitan centrarse en oportunidades de reducción de costos, los medios para lograrlo son especialmente relevantes para la administración de la relación con el cliente puesto que la evolución de las tecnologías se extiende a servicios automatizados y al uso de nuevos canales electrónicos tales como infraestructura de autoservicio en línea (Loveman, 1998)

El desarrollo de modelos tales como la cadena de beneficio del servicio ha sido importante en permitir a las compañías considerar la eficacia de la administración de la relación con el cliente en un nivel estratégico en términos de mejorar los resultados mostrados al accionista (Loveman, 1998).

La supervisión del funcionamiento

A pesar de la llamada tan fuerte para que las compañías se enfoquen al cliente, los resultados de la investigación del funcionamiento de CRM incrementan la preocupación por encontrar aspectos claves de CRM, tales como la métrica de satisfacción del cliente en un 36 por ciento y la métrica de retención del cliente en un 51 por ciento (Ambler, 2002).

Los esfuerzos recientes en proporcionar medidas cross-funcionales, tales como el scorecard equilibrado son un avance útil para conocer la situación de las empresas. El formato del scorecard equilibrado permite una amplia gama de métricas e indicadores que son los que pueden revelar futuros resultados financieros y resultados históricos, por lo que existe la necesidad de considerarlos como parte del proceso de evaluación del funcionamiento (Kaplan & Norton, 1996).

Los estándares, las métricas, e indicadores dominantes del funcionamiento de la administración de la relación con el cliente deben reflejar los patrones del funcionamiento de los cinco procesos expuestos anteriormente, para asegurar que las actividades de CRM están planeadas y puestas en practica con eficacia, y que existe una liga de regeneración para maximizar la mejora del funcionamiento de la organización (Gummesson, 2004).

Durante los 1990's muy pocos sondeos se centraron en el abastecimiento de valor de los procesos en vendedores específicos. La mayoría de las puestas en práctica apuntaron a procesos genéricos del negocio tales como las oportunidades de configuración o manejo de productos. En la próxima década, las empresas pondrán mayor énfasis en la aplicación de tecnología a los procesos verticales de vendedores específicos (Gartner, 2000).

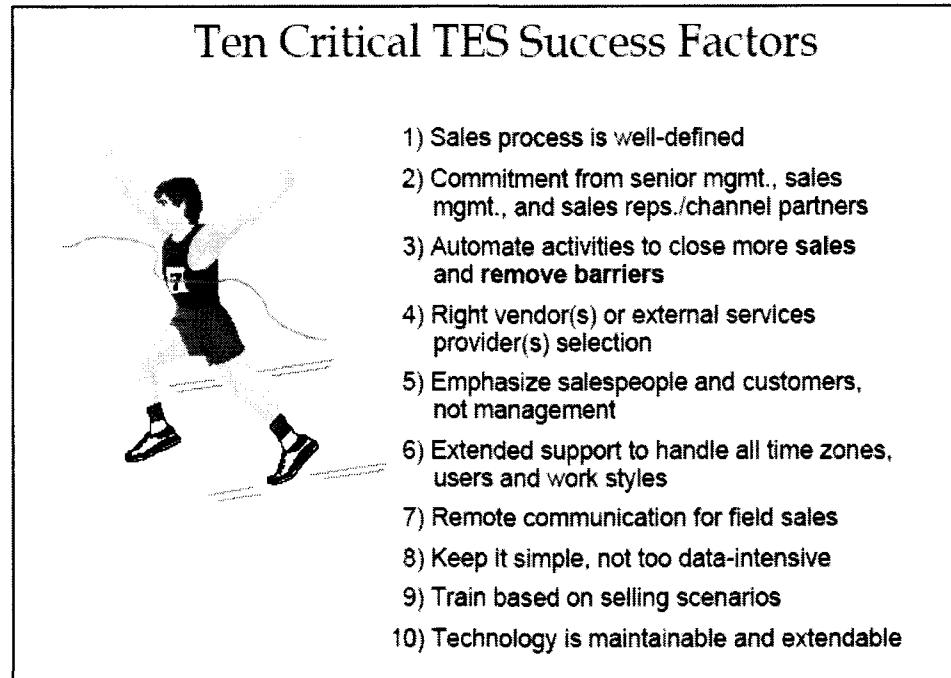


Figura 2.6. Diez Factores críticos de Éxito
Copyright © (Gartner, 2000)

Los factores críticos en el proceso de venta, son procesos continuos que deben producir un aumento en el nivel de eficacia en las ventas con cada generación sucesiva. Sin embargo, muchos proyectos fallidos son el resultado de la inadecuada comprensión en:

- a. La subestimación de los marcos de tiempo implicados en la puesta en práctica de la automatización de procesos
- b. Sobrestimación de la empresa en la integración de procesos
- c. Sobreestimación de las capacidades del vendedor

Para que sean acertadas dichas prácticas, las organizaciones deberán poseer una completa comprensión de los factores críticos de éxito requeridos para poner completamente una solución completa en ejecución y para el desarrollo de un plan de acción detallado para lograr cada uno (Gartner, 2000)

Posibles Motivos de fallo

En los casos de éxito de CRM se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43 por ciento por vendedor, incrementos de la satisfacción de clientes del 22 por ciento, reducciones de ciclo de ventas del 24 por ciento, entre otros. Sin embargo, algunos datos sobre el éxito en las implantaciones de CRM son escalofriantes, se conoce que del 55 al 75 por ciento en los proyectos CRM no son alcanzados los objetivos. Actualmente, un 65 por ciento de los proyectos CRM fallan y ese porcentaje tiende a incrementarse en los próximos años (Sepúlveda, 2003; Gartner, 2000; Meta, 2000).

Si se analiza el decálogo de los motivos de fallo de CRM, se encuentra que son similares a los de otras áreas relacionadas con el comercio electrónico:

1. Pensar que la tecnología es la solución. La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos del negocio. En un estudio del CRM se indica que sólo en un 4 por ciento de los casos los problemas han sido debido a la solución adoptada. Observando que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.
2. Falta de apoyo por parte de la dirección debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que CRM ofrece.
3. No existe pasión por el cliente en la cultura de la organización.
4. Retorno de la inversión poco claro debido a no ser un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre el ROI.
5. Falta de visión y estrategia. Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y por tanto, algunos de los objetivos del negocio no son medibles en el área de CRM. Esto incrementa el problema cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
6. No redefinir los procesos. Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados, así como la manera en la que se realizan las tareas en la organización para conseguir resultados.
7. Mala calidad en los datos e información. Uno de los pilares de CRM es el conocimiento del cliente y dentro de este concepto la calidad en los datos e información es básico, porque a partir de ellos se extraerán conclusiones.
8. Problemas con la integración. Un estudio de IDC (Internacional Data Group) apunta que menos de un 10 por ciento de los encuestados han integrado su CRM con su ERP (Enterprise Resource Planning) o sus data warehouse.
9. No gestionar correctamente el cambio. Al igual que cualquier extensión de proyecto, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.
10. Poca implantación de CRM analítico: La parte analítica de CRM se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte analítica no se consigue una visión global del cliente y por tanto de la mayoría de las ventajas que CRM ofrece (Sepúlveda, 2003).

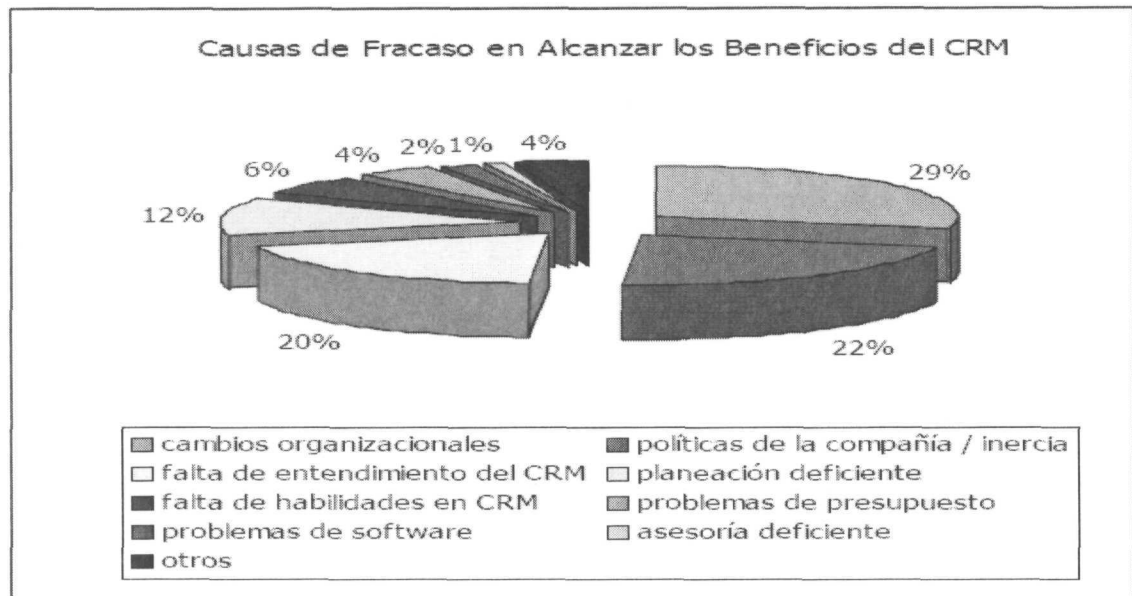


Figura 2.7. Causas de Fracaso en Alcanzar los Beneficios del CRM
Fuente: (Sepúlveda, 2003)

Existen causas de fallo debidas a la inmadurez del mercado:

- a. Soluciones poco evolucionadas y validadas,
- b. falta de soluciones verticales,
- c. falta de consultores especializados, entre otras.

Para cuantificar la importancia en cada una de las áreas en un estudio de CRM, se observa cómo los factores puramente organizacionales representan el 41 por ciento de los casos y otros aspectos que pueden parecer más importantes como los problemas con el software, sólo representan el 4 por ciento (Sepúlveda, 2003).

2.3.6 Cuadro comparativo de los procesos estratégicos de CRM

A continuación es mostrado un cuadro comparativo de los procesos estratégicos genéricos de la administración de la relación con el cliente, en la cual esta desarrollada y basada la investigación. Así como diversos autores que coinciden y algunos de ellos donde sólo consideran que en un CRM solo aplican ciertos procesos para su correcto funcionamiento.

| Proceso de Desarrollo de la Estrategia | Proceso de creación de valor | Proceso Integración de Varios Canales | Proceso de Administración de la Información | Proceso de Evaluación del funcionamiento |
|---|---|--|--|---|
| Frow, Payne and Surdhir, (2005) | Frow, Payne and Surdhir, (2005) | Frow, Payne and Surdhir, (2005) | Frow, Payne and Surdhir, (2005) | Frow, Payne and Surdhir, (2005) |
| Kaplan y Norton (1996) | Kaplan y Norton (1996) | Kaplan y Norton (1996) | Kaplan y Norton (1996) | Kaplan y Norton (1996) |
| Srivastava, Shervani, Fahey (1999) | Srivastava, Shervani, Fahey (1999) | Srivastava, Shervani, Fahey (1999) | Srivastava, Shervani, Fahey (1999) | Srivastava, Shervani, Fahey (1999) |
| Wagner, (2000) | Wagner, (2000) | Wagner, (2000) | Wagner, (2000) | Wagner, (2000) |
| Gartner, (2001) | Gartner, (2001) | Gartner, (2001) | Gartner, (2001) | Gartner, (2001) |
| Kale, (2004) | Kale, (2004) | Kale, (2004) | Kale, (2004) | Kale, (2004) |
| | Hyunseok, Taesoo, Euiho, (2003) | Hyunseok, Taesoo, Euiho, (2003) | Hyunseok, Taesoo, Euiho, (2003) | |
| Su-Yeon, Tae-Soo, Eui-Ho, Hyun-Seok, (2006) | Su-Yeon, Tae-Soo, Eui-Ho, Hyun-Seok, (2006) | | Su-Yeon, Tae-Soo, Eui-Ho, Hyun-Seok, (2006) | |

Tabla 2.1. Cuadro comparativo de los procesos estratégicos de CRM
Fuente: Elaborado por la autora

2.4 Proceso de Evaluación Anticipada en la Estrategia de CRM (Auditoria)

Después de haber identificado los procesos que deben integrar la estrategia de CRM, además de las funciones que deben ser cubiertas en cada uno de ellos, se tendrá suficiente material para entrar al proceso de evaluación anticipada (auditoria). Concepto que podría servir de base para presentar un correcto dictamen del estado de pérdidas y ganancias de la organización respecto a la estrategia implantada de CRM, así como la identificación de oportunidades en el desempeño de la estrategia implementada (Sánchez, 2000).

La auditoria es un examen de un negocio especial cualquiera que se puede presentar como una evaluación anticipada (auditoria) de la estrategia de CRM para cualquier tipo de negocio. Ésta se puede robustecer con una investigación de todos los hechos que pudiesen tener relación con la misma a fin de determinar su corrección lo cual es parte del objetivo propuesto (Moreno, 2000; Sánchez, 2000).

Una auditoria detallada o de movimientos podría ayudar en la investigación por estar basada exclusivamente en la supervisión de todos los movimientos de un proceso, así como la auditoria especial que es desarrollada en lugares específicos, aplica al inicio de la investigación por ser empleada exclusivamente a organizaciones que han identificado el valor del cliente y desean obtener beneficios a través de ésta (Sánchez, 2000).

La auditoria imprevista podría ser utilizada en la propuesta, porque el desarrollo de ésta será a través del consentimiento de los directivos de la organización, así como también esporádica por no tener una fecha definida. La auditoria externa podría aplicar en ésta situación por no tener dependencia alguna en las organizaciones donde se desarrollará la investigación (Moreno, 2000).

2.4.1 Definición de Auditoria

El concepto de auditoria es un examen sistémico de un negocio u otra organización con la finalidad de determinar o verificar hechos relativos a las operaciones financieras, movimientos estratégicos en la economía de la organización donde los resultados informarán sobre la situación actual de la empresa (Montgomery, 2000).

La auditoria es una evaluación de los registros de contabilidad con el propósito de establecer si son los correctos y completos en base a un estándar, además de ser reflejadas completamente las transacciones que contiene. Definición que adaptándola al proceso de una estrategia de CRM, las transacciones podrían ser vistas como las funciones y actividades definidas en las funciones a cubrir dentro de cada proceso (Becksse, 1999)

El proceso de auditoria es una valoración de los libros y cuentas de un negocio que permiten al auditor formular y presentar los estados financieros en tal forma que:

1. El balance refleje la verdadera situación financiera del negocio.
2. El estado de pérdidas y ganancias exprese correctamente, el resultado de las operaciones durante el ejercicio que se examina (Coultier, 2000).

La Auditoria es examinar los libros de contabilidad, los registros, documentación correspondiente de una empresa, de un fideicomiso, de una sociedad, de una corporación, de una institución, de una empresa, de una asociación, de una oficina pública, de una copropiedad, de un negocio especial cualquiera y llevarlo a cabo con el objetivo de determinar la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas de informar y determinar acerca de ellos (Mancera, 2000).

Auditoria es un examen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa, mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que puedan tener relación con las mismas, a fin de determinar su corrección (Moreno, 2000).

Finalmente con ayuda de las definiciones planteadas se propone una auditoria para establecer una metodología a través del planteamiento de una evaluación de todos los procesos encontrados en la organización que tengan relación con la estrategia de CRM a fin de determinar el estado de pérdidas y ganancias de la estrategia implantada en la organización:

- a. Si las expectativas de la organización son cubiertas y los resultados han sido favorables, entonces deberá existir una correcta aplicación del desempeño de las funciones por lo que se tendría una ganancia para la organización.
- b. En caso contrario, si el estado de la organización es de inconformidad y se identifica que no son cubiertos los puntos básicos de la estrategia de CRM y además se está en operación, es muy probable que el resultado final de la estrategia no sea el más favorable, similar al de perdidas para la organización.

2.4.2 Clasificación de Auditoria

Alcance y finalidad

Las auditorias son clasificadas de acuerdo al alcance y la finalidad de toda auditoria o trabajo a desarrollar. El cual en esta investigación se pretende llegar a comprobar los factores clave propuestos de la metodología sugerida de auditoria para la estrategia de CRM, con la finalidad de poder prevenir futuros y costosos fracasos a las organizaciones.

En base a la investigación realizada y tomando como base el alcance y la finalidad del trabajo desarrollada, se tiene la siguiente clasificación de auditorias:

- Auditoria detallada o de movimientos. Tipo de auditoria que se lleva a cabo mediante la revisión de todos y cada uno de los movimientos

operados en la contabilidad en un ejercicio a fin de establecer su corrección o incorrección, únicamente la revisión de los movimientos.

- Auditoría especial. Es aquella que se efectúa a una cuenta o a un grupo en particular. Ésta auditoría se puede clasificar a base de pruebas selectivas o en forma detallada.

Época o periodo que abarca.

La investigación contempla el transcurso de un trimestre de la maestría de Administración de Tecnologías de Información del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), para poder cumplir con el tiempo establecido de acuerdo a las políticas establecidas del mismo. Tomando como base la época o periodo que abarca la auditoría se clasifica en:

- Auditoría esporádica o eventual. Es aquella que se efectúa en forma ocasional, de acuerdo con el consentimiento de los directivos del negocio no teniendo un período definido.
- Auditoría periódica. Es la que se realiza en períodos perfectamente determinados o definidos; entre los que se podrían encontrar: cada mes, cada seis meses, cada año, por mencionar algunos. Caso que aplicaría en futuros estudios planteados.

Personal

La persona que realiza la auditoría es la misma al autor de la investigación, así como el personal de apoyo en el desarrollo de la tesis, como expertos en el tema, asesores y personas que apoyen a la investigación dentro de las organizaciones. Tomando como base la persona que lleva a cabo la auditoría, ésta se clasifica en:

- Auditoría Externa. Es la que realiza como profesional independiente, por lo que en consecuencia, puede emitir su opinión en forma totalmente libre sin influencias de ninguna naturaleza.

Fecha

La fecha en que son aplicados los procedimientos de auditoría. Para ello se pretende cubrir en el año 2007 dentro del estudio de la maestría. Tomando como base un periodo en el cual se pretende aplicar el desarrollo y procedimientos establecidos de auditoría se tiene la siguiente clasificación:

- Auditoría detallada. En ésta se incluye la revisión de los sistemas de control interno y procedimientos establecidos en la empresa con la finalidad de proporcionar un memorando de sugerencias y determinar los procedimientos de auditoría que se van a aplicar en cada una de las áreas, así como su extensión y oportunidad.
- Auditoría preliminar. Adelantar el trabajo para entregar en tiempo los informes solicitados por el cliente.

2.4.3 Planteamiento de la Auditoria

En la efectiva ejecución y terminación de una auditoria, por pequeña que ésta sea, se requiere del planteamiento y preparación de un programa de trabajo. El planteamiento de la auditoria es citar:

- Cuáles son los procedimientos de auditoria que se emplearán.
- Cuál es la extensión que va a darse a esas pruebas.
- En que oportunidad se van a aplicar.
- Cuáles son los papeles de trabajo en que van a registrarse los resultados.
- La decisión de la calidad que deberá entregarse.

Entre las circunstancias que pueden hacer variar el trabajo de una auditoria y que deben tomarse en cuenta al plantearse se encuentra:

- Los objetivos particulares de cada fase del trabajo de auditoria.
- Condiciones actuales de trabajo.
- Limitaciones del trabajo concreto que va a realizarse.
- Las características particulares de la empresa cuyos estados financieros serán examinados.
- El sistema de control interno.

Las principales fuentes de obtención de datos necesarios para la planeación son:

- Las entrevistas previas con el personal clave de la estrategia de administración de la relación con el cliente.
 - Administradores.
 - Directivos.
 - Gerentes.
 - Operadores.
 - Subgerentes.
- Inspección de las instalaciones.
- Observaciones de las operaciones.
- Investigación con directores y funcionarios.
- Inspección de documentos y herramientas.

La planeación de la auditoria no debe ser de carácter rígido e inflexible. El auditor debe estar preparado para la modificación de planes, se podrá realizar variaciones si durante el desarrollo del trabajo se encuentran situaciones no previstas o cuando existe la necesidad u oportunidad de hacer ampliaciones a los programas previamente establecidos porque el resultado del programa se condensa en la presentación de auditoria.

2.4.4 Ventajas de la Auditoria

Entre las ventajas que existen en el desarrollo de una auditoria se encuentran:

- Proporcionar un plan a seguir con el mínimo de dificultades y confusiones
- Sirve de guía al hacer la planeación de auditorias futuras. Anotando las áreas débiles y fuertes por lo que se refiere a un control interno. El auditor estará en aptitud de aumentar o reducir el programa previamente a la iniciación de la revisión con el fin de investigar problemas especiales.
- El programa capacita al auditor para determinar rápida y fácilmente el alcance y la efectividad de los procedimientos que empleará en la revisión.
- Si la metodología de la auditoria es usada con propiedad se fijará la responsabilidad que corresponde a cada parte de la revisión.

No se encontraron desventajas algunas ya que en la investigación se pretende desempeñar todas las tareas señaladas, así como las tareas que vayan resultando al ser realizadas. Se pretende presentar un trabajo para ser efectuado y utilizado dentro de las organizaciones y se espera sea de gran utilidad. El trabajo que pueda añadirse con la finalidad de complementar los objetivos propuestos se realizará para lograr un proyecto eficiente.

2.5 Modelo propuesto para la identificación de componentes de una metodología para el proceso de auditoria en las estrategias de CRM

Después del análisis de la literatura de la administración de la relación con el cliente y del proceso de auditorias aplicado en las tecnologías de información, es propuesto el siguiente modelo dividido por los procesos estratégicos de CRM previamente explicados para un mejor estudio. Son propuestas las variables que intervienen en cada proceso, el personal que deberá estar implicado en cada uno de los procesos así como las técnicas por aplicar para realizar el proceso de auditoria dentro de la organización.

En base al estudio de cada proceso, son propuestos los factores que deberán ser identificados dentro de cada paso de la auditoria, también deberá ser identificada la forma es que son aplicarlos por el diverso personal, esto deberá basarse en la habilidad del auditor aplicando el método de la observación y de la experiencia para entrevistar al personal de la organización.

Las variables, el personal, las técnicas y los factores no contemplados en los cinco procesos principales y genéricos propuestos dentro de la estrategia de CRM, que pudieran ser identificados en el transcurso de la realización de la auditoría, por ser de suma importancia en las tareas y personal de la organización, deberán ser ubicados dentro de cualquier factor anteriormente mencionado del proceso para conocer el impacto.

A continuación se muestra el modelo propuesto, que permitirá la identificación de los componentes de una metodología para poner en práctica el proceso de auditoría dentro de las organizaciones que hayan identificado el valor del cliente.

2.5.1 Modelo del Proceso del desarrollo de la Estrategia

El proceso de desarrollo de la estrategia puede comenzar con una revisión o una articulación de la visión de una organización relacionada con CRM. En este proceso se debe contemplar el foco de la organización, así como el desarrollo de la estrategia de negocio y la forma en que debe ser desarrollada en un cierto plazo. Los planes de continuidad del negocio, serán factor clave dentro del proceso de la metodología para poder concluir el resultado.

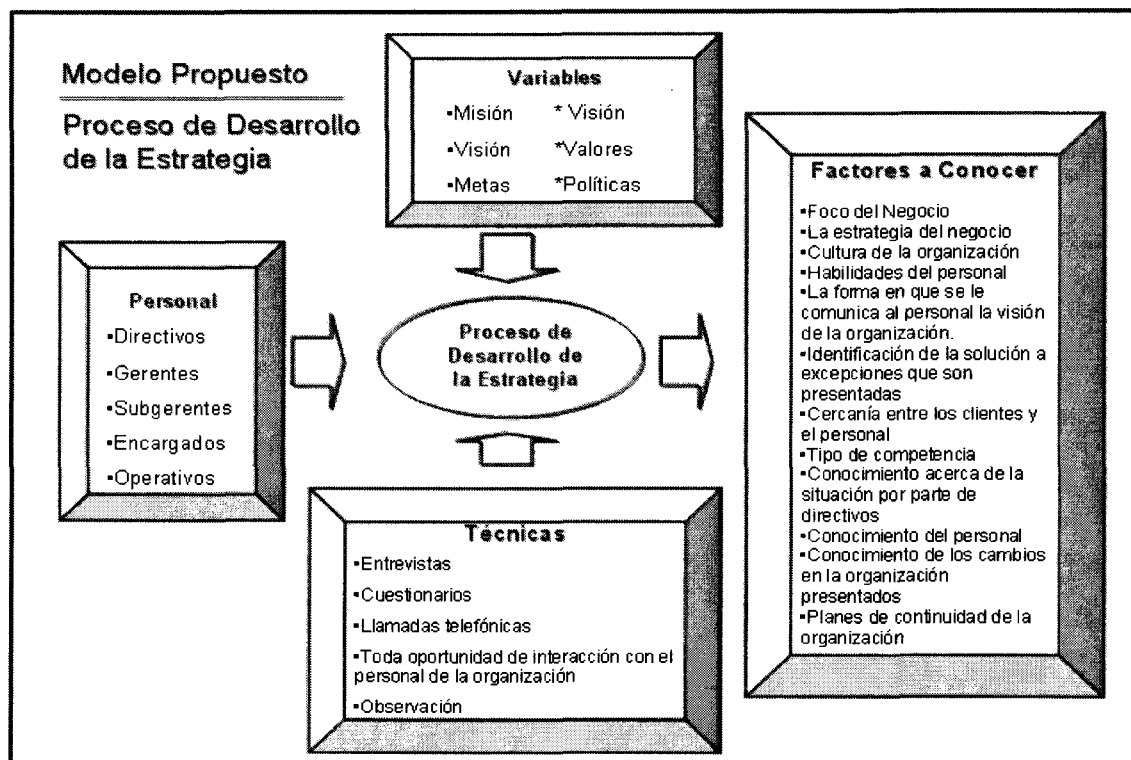


Figura 2.9 Modelo del proceso de la estrategia de CRM

Fuente: Elaborado por la autora

En este proceso se tiene identificadas las siguientes variables: visión, misión, valores, objetivos, metas, cultura de trabajo, políticas de trabajo, las habilidades del personal y la forma de trabajo.

En este proceso se identificó y contempló el siguiente personal:

- Operativos.
- Encargados.
- Gerentes.
- Subgerentes.
- Administradores.
- Directivos.

Este proceso se realizó a través de las siguientes técnicas:

- Entrevistas.
- Aplicación de cuestionarios.
- Llamadas telefónicas.
- Toda oportunidad de interactuar con el personal de la organización
- Observación:
 - Instalaciones.
 - Comportamiento del personal.
 - Servicio.
 - Cultura del personal.
 - Forma de trabajo.
 - Al cliente.

En este proceso debe identificar los siguientes factores claves del proceso

- Foco del Negocio.
- Ventaja competitiva del negocio.
- La forma en que se le comunica al personal la visión de la organización.
- Tipo de competencia.
- Conocimiento en el personal de los cambios presentados en la organización.
- Existencia de alguna estrategia del negocio.
- Bases de la estrategia.
- Áreas o departamentos que abarca la estrategia.
- Áreas o departamentos encargados de perfeccionar la estrategia.
- Áreas o departamentos encargados de renovar la estrategia.
- Personal encargado de alinear la estrategia.
- Existencia de procedimientos o manuales para la aplicación correcta la estrategia.
- Aplicación de la estrategia.
- Mantenimiento de la estrategia.
- Planes de continuidad de la organización.
- Conocimiento acerca de la situación por parte de directivos.

2.5.2 Modelo del Proceso de la Creación del Valor

- **Proceso de la creación del valor:** debe contemplar las prácticas de la organización así como las habilidades del personal para incrementar y crear el valor de la organización.

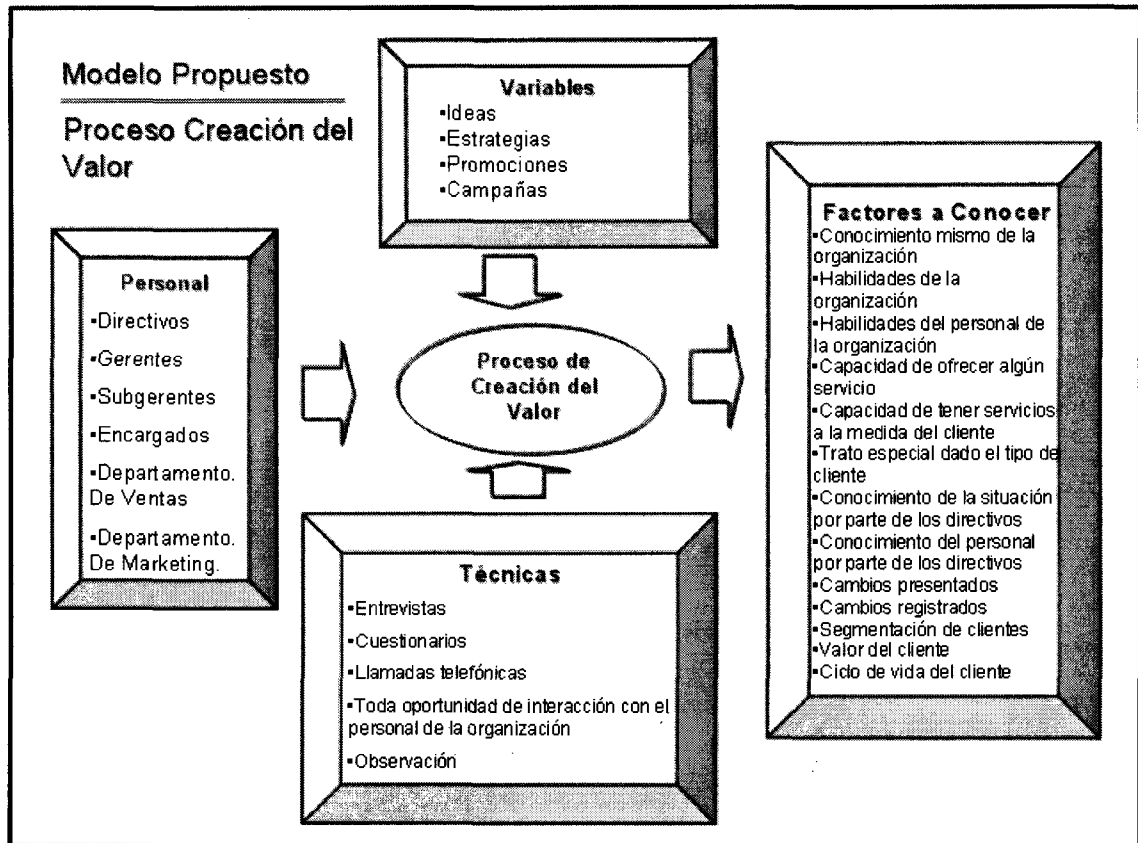


Figura 2.10. Modelo del Proceso de la Creación del Valor
Fuente: Elaborado por la autora

En éste proceso se tiene identificadas y contempladas las siguientes variables:

- Ideas.
- Estrategias.
- Promociones.
- Campañas.

El personal que esta involucrado en el proceso de la creación de valor es:

- Encargados.
- Gerentes.
- Subgerentes.
- Administradores.
- Directivos.

- Departamento de Mercadotecnia.
- Departamento de Ventas.

En este proceso se tienen identificadas y contempladas las siguientes técnicas por aplicar:

- Entrevistas.
- Aplicación de cuestionarios.
- Llamadas telefónicas.
- Toda oportunidad de interactuar con el personal de la organización.
- Monitoreo de la Calidad.
- Seguimiento de proyectos.
- Observación:
 - Instalaciones.
 - Comportamiento del personal.
 - Servicio.
 - Cultura del personal.
 - Forma de trabajo.
 - Al cliente.

En este proceso se tiene identificado y contemplado conocer los siguientes factores claves del proceso:

- Conocimiento mismo de la organización.
- Segmentación de clientes.
- Factor considerado en la segmentación de clientes.
- Valor del cliente.
- Trato especial dado el tipo de cliente.
- Tiempo de vida de un cliente.
- Ciclo de vida del cliente.
- Habilidades del personal de la organización.
- Habilidades de la organización.
- Capacidad de ofrecer algún servicio.
- Capacidad de tener servicios a la medida del cliente.
- Cambios presentados.
- Cambios registrados.
- Conocimiento del personal por parte de los directivos.
- Conocimiento de la situación de la estrategia por parte de los directivos.
- Conocimiento del personal por parte de los directivos.

2.5.3 Modelo del Proceso de Integración de Canales de Comunicación

Proceso de la integración de canales de comunicación: en este proceso debe ser contemplada las TI de la organización, el proceso de comunicación que tiene la organización con el cliente, así como la identificación de los factores que intervienen en las actividades correspondientes al proceso.

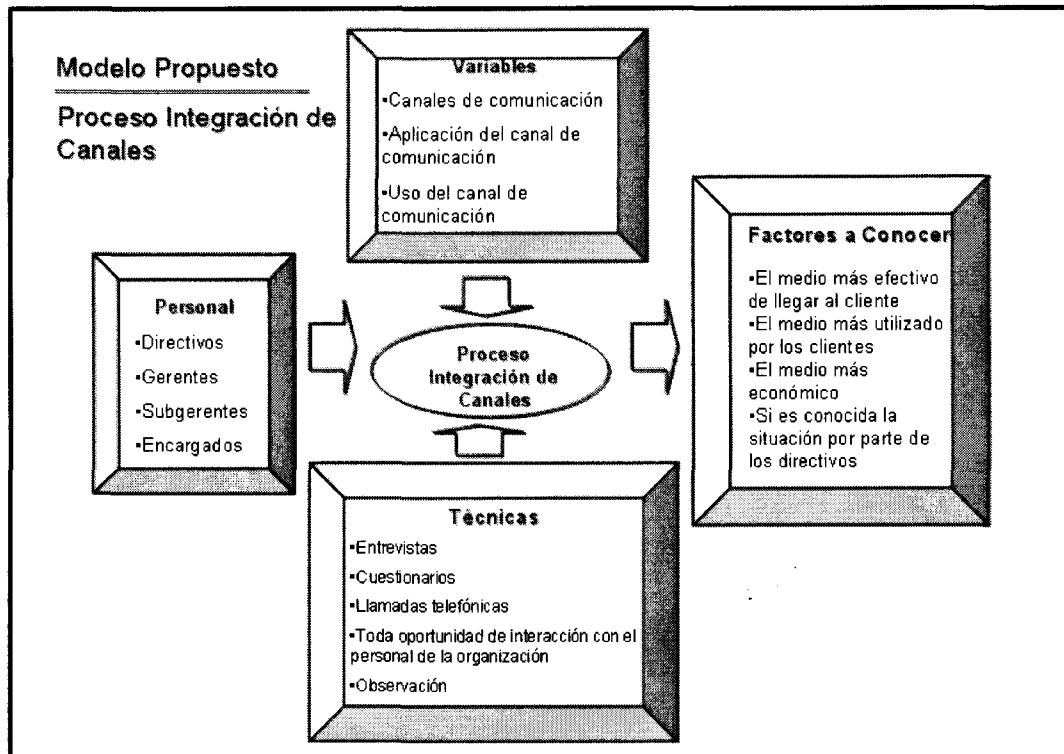


Figura 2.11. Modelo del Proceso Canales de Comunicación
Fuente: Elaborado por la autora

En éste proceso se tiene identificado y contemplado las siguientes variables:

- TI
 - BD.
 - Servidores.
 - Red inalámbrica.
 - Red.
- Formas de Acceso al cliente
 - Correo electrónico.
 - Teléfono celular.
 - Teléfono particular.
 - Fax.

- Página Web.
- Aplicación del canal de comunicación.

En el proceso interviene el siguiente personal:

- Operativos.
- Gerente de Tecnología.
- Gerente de Mercadotecnia.
- Directivos.

El proceso se realizó a través de las siguientes técnicas:

- Entrevistas.
- Aplicación de cuestionarios.
- Llamadas telefónicas.
- Toda oportunidad de interactuar con el personal de la organización.
- Monitoreo de la Calidad.
- Seguimiento de proyectos.
- Observación:
 - Instalaciones.
 - Comportamiento del personal.
 - Servicio.
 - Cultura del personal.
 - Forma de trabajo.
 - Al cliente.

En el proceso se tiene identificado conocer los siguientes factores claves del proceso:

- El medio de comunicación más efectivo de llegar al cliente.
- El medio de comunicación utilizado por la organización para mantener una comunicación con el cliente.
- El medio de comunicación más utilizado por los clientes.
- El medio de comunicación más económico.
- Situación conocida por parte de los directivos.
- TI utilizadas por la organización para comunicarse con los clientes.
- TI utilizadas por la organización para comunicarse con los clientes.

2.5.4 Modelo del Proceso de la Administración de la Información

Proceso de la administración de información: en este proceso debe ser contemplado todo lo referente a la información que esté contemplado en el proceso de la estrategia como: la colección, selección, administración y uso de los datos e información del cliente de todos los puntos de contacto con él, así como de generar la penetración en el cliente y de las respuestas obtenidas de la comercialización realizada.

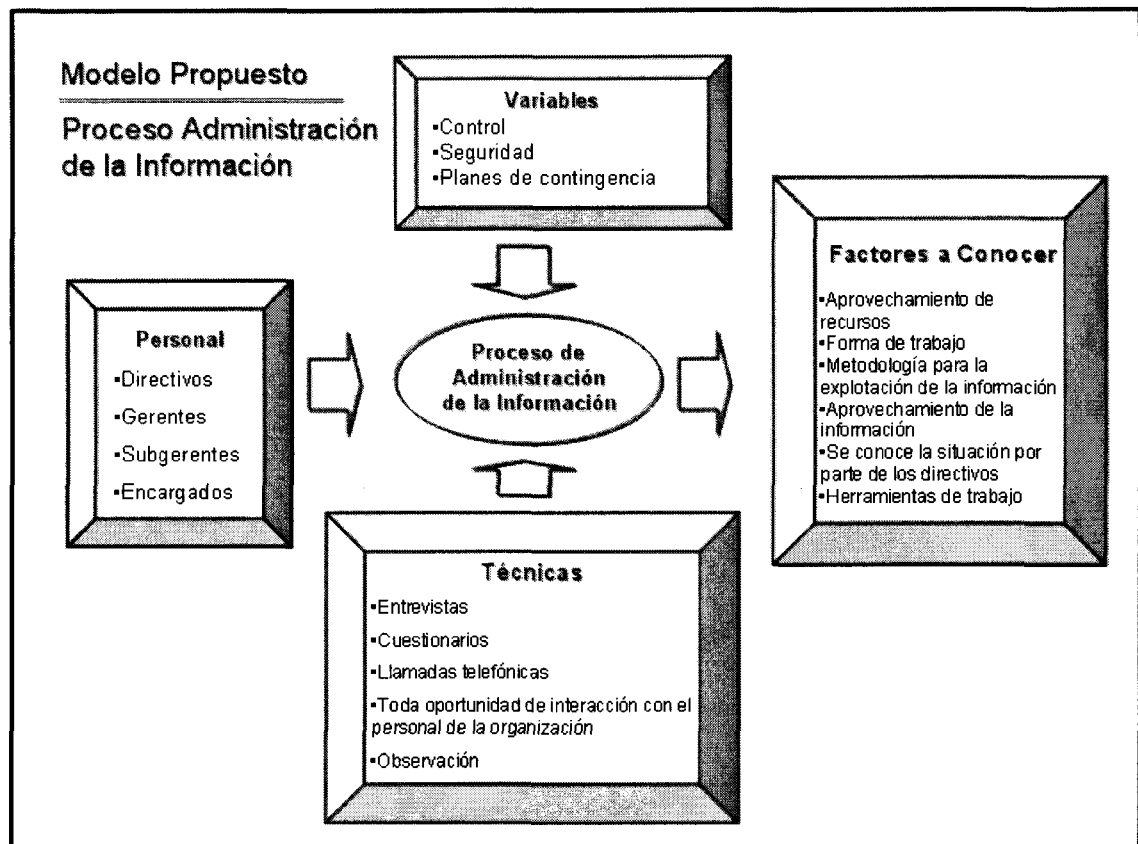


Figura 2.12. Modelo del Proceso de Administración de la Información
Fuente: Elaborado por la autora

En este proceso se tiene identificado y contemplado las siguientes variables:

- Control.
- Seguridad.
- Planes de contingencia.

En este proceso se tiene identificado y contemplado el siguiente personal:

- Encargados.

- Gerentes.
- Subgerentes.
- Administradores.
- Directivos.

En este proceso se tiene identificado y contemplado las siguientes técnicas por aplicar:

- Entrevistas.
- Aplicación de cuestionarios.
- Llamadas telefónicas.
- Toda oportunidad de interactuar con el personal de la organización
- Monitoreo de la Calidad.
- Seguimiento de proyectos.
- Observación:
 - Instalaciones.
 - Comportamiento del personal.
 - Forma de trabajo.
 - Cultura del personal.
 - Al cliente.

En este proceso se tiene identificado y contemplado conocer los siguientes factores claves del proceso:

- Herramientas para obtener el valor de los clientes en la organización.
- Metodología para la explotación de la información.
- Herramienta para la actualización de información de los clientes en la organización.
- Aprovechamiento de la información.
- Existencia de herramienta utilizada para el manejo de información del cliente en la organización.
- Criterios para la selección de la herramienta.
- Tiempo de análisis para la selección de la herramienta.
- Resultados de la aplicación de la herramienta.
- Proveedores consultados en la selección de la herramienta.
- Control en la información.
- Forma de trabajo.
- Existencia de seguridad en la información.
- Políticas de seguridad en la información.
- Forma utilizada para mantener segura la información.
- Planes de contingencia para tener la información.
- Se conoce la situación por parte de los directivos.

2.5.5 Modelo del Proceso de la Evaluación del Funcionamiento

Proceso de evaluación del funcionamiento: en éste proceso debe ser contemplado todo lo relacionado a la dirección del desempeño de las estrategias de la organización en términos de CRM. Si las estrategias implantadas están entregando un estándar apropiado y aceptable, así también de que la estrategia establecida fomente una base acertada para el futuro.

En este proceso se puede obtener a través de dos componentes principales:

- El dictamen del accionista; que proporcionan una visión general de las relaciones que conducen el funcionamiento
- La supervisión de funcionamiento, que proporciona una vista más detallada de la métrica e indicadores del funcionamiento.

Los KPI's son indispensables en toda organización, sin embargo pudieran ser diferentes para cada organización.

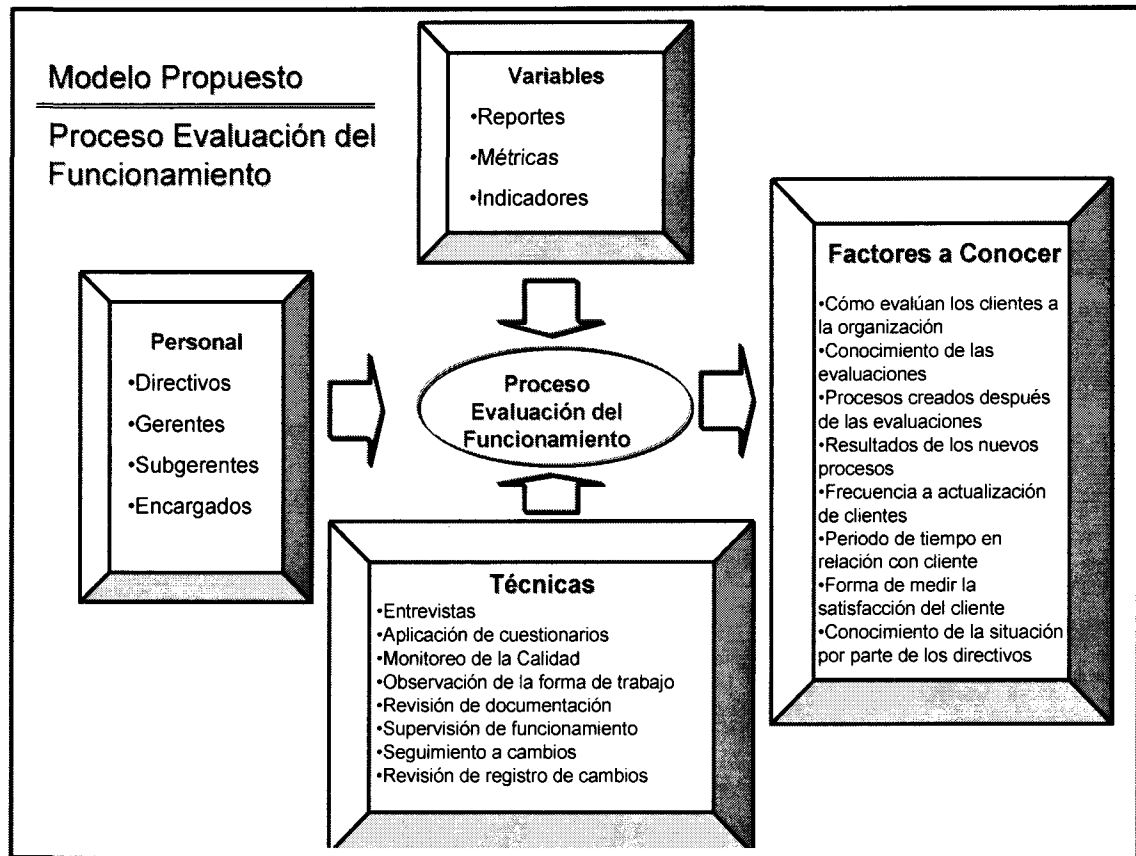


Figura 2.13. Modelo del Proceso de Evaluación del Funcionamiento
Fuente: Elaborado por la autora

En éste proceso se tiene identificado y contemplado las siguientes variables:

- Reportes.
- Indicadores.
- Métricas.

En este proceso se tiene identificado y contemplado el siguiente personal:

- Encargados.
- Gerentes.
- Subgerentes.
- Administradores.
- Directivos.

En este proceso se tiene identificado y contemplado las siguientes técnicas por aplicar:

- Entrevistas.
- Aplicación de cuestionarios.
- Monitoreo de la Calidad.
- Observación de la forma de trabajo.
- Revisión de documentación.
- Supervisión de funcionamiento.
- Seguimiento a cambios.
- Revisión de registro de cambios.

En este proceso se tiene identificado y contemplado conocer los siguientes factores claves del proceso:

- Evaluación propia de la estrategia aplicada en la organización.
- Evaluación de lo establecido con lo realizado.
- Evaluación del ofrecimiento de la oportunidad.
- Evaluación de la estrategia hasta el momento actual.
- Valoración de las ganancias obtenidas.
- Valoración del aprovechamiento de los beneficios obtenidos con la estrategia implantada.
- Valoración de las herramientas de trabajo para la estrategia desarrollada.
- Valoración de inversión para las herramientas utilizadas en la estrategia establecida.
- Valoración inicial en la herramienta de trabajo.
- Valoración final en la herramienta de trabajo.
- Evaluación propia de la inversión realizada en la herramienta.
- Criterios aplicados en la selección de la herramienta.
- Tiempo invertido en la herramienta de trabajo de la estrategia de la organización.
- Evaluación de los resultados obtenidos con la estrategia implantada.
- Cómo evalúan los clientes a la organización.

- Conocimiento de las evaluaciones.
- Procesos creados después de las evaluaciones.
- Resultados de los nuevos procesos.
- Frecuencia a actualización de las evaluaciones de los clientes para la organización.
- Conocimiento de la situación por parte de los directivos.

Una vez identificados los procesos genéricos dominantes de CRM, lo que abarca cada uno de ellos con la profundidad propuesta en cada proceso, además de las técnicas sugeridas para ser evaluados, se espera poder realizar una metodología eficiente para plantear la situación real de la organización. Además de poder presentar el estado real y actual del avance de la aplicación de la estrategia de CRM para las organizaciones que han identificado el valor del cliente.

Capítulo 3. Desarrollo de una metodología del proceso de evaluación anticipada en la estrategia de CRM

3.1 Introducción

En este capítulo se detalla la metodología aplicada en el desarrollo de la investigación, la cual se realizó a través de la aplicación de entrevistas estructuradas al personal de las organizaciones seleccionadas, logrando obtener información suficiente para comprobar las hipótesis establecidas. Se explica a detalle el modelo establecido, así como el motivo de cada una de las variables que intervienen, las técnicas aplicadas, los factores a conocer, y la justificación del mismo.

La población de la investigación es la industria hotelera en la Ciudad de Monterrey del Estado de Nuevo León por ser una de las tres ciudades más importantes de México, gracias a su desarrollo industrial, económico, educativo, servicios e infraestructura. Además de estar llamada a ser una de las ciudades de mayor dinamismo económico en Latinoamérica para este siglo.

En la selección de la muestra intervinieron factores como: la viabilidad de la investigación, la ubicación del hotel, la clasificación de la misma industria, la cual es: una, dos, tres, cuatro, cinco estrellas y gran turismo, y por último la clasificación por zonas presentadas por la Asociación de Hoteles de la Ciudad de Monterrey A. C. Se eligió la zona Centro de Monterrey por contener la mayor cantidad de hoteles registrados en la asociación y por poseer de todo tipo de hoteles según la clasificación establecida.

Después de detallar la metodología, se continúa con la explicación del desarrollo de los cuestionarios formulados, para obtener información suficiente y poder cubrir con los objetivos de la investigación, la forma de aplicarlos y el personal a quien esta dirigida. Finalmente se hará la justificación de cada punto sugerido y desarrollado.

3.2 Modelo de los Procesos Estratégicos de CRM

El modelo propuesto esta basado en los cinco procesos estratégicos fundamentales de la administración de la relación con el cliente, detallados en el capitulo anterior:

1. El Proceso: Desarrollo de la estrategia
2. El proceso: Creación de valor
3. El proceso: Integración de canales de comunicación
4. El proceso: Administración de la información
5. El proceso: Evaluación del funcionamiento

Los cinco procesos considerados estratégicos en CRM antes mencionados, son analizados en forma independiente para la identificación de variables, determinación del personal de la organización que interviene en cada proceso, así como las técnicas utilizadas para identificar los factores propuestos como clave en cada uno de ellos y comprobar las hipótesis establecidas.

Las técnicas propuestas en el modelo, son para obtener información de la investigación, consiste en algunos de los procedimientos utilizados en la aplicación de auditorias de tecnologías de información (entrevistas, observación, revisión de documentos), las cuales son consideradas como claves en el desarrollo de la metodología.

En el esquema de la figura 3.1 es mostrado el modelo integral de la investigación, donde son expuestas las variables independientes, dependientes y controladas que han sido contempladas. Además de presentar la forma en que fueron medidas las variables, así como la exposición de un ejemplo de la información proporcionada por el personal de la organización.

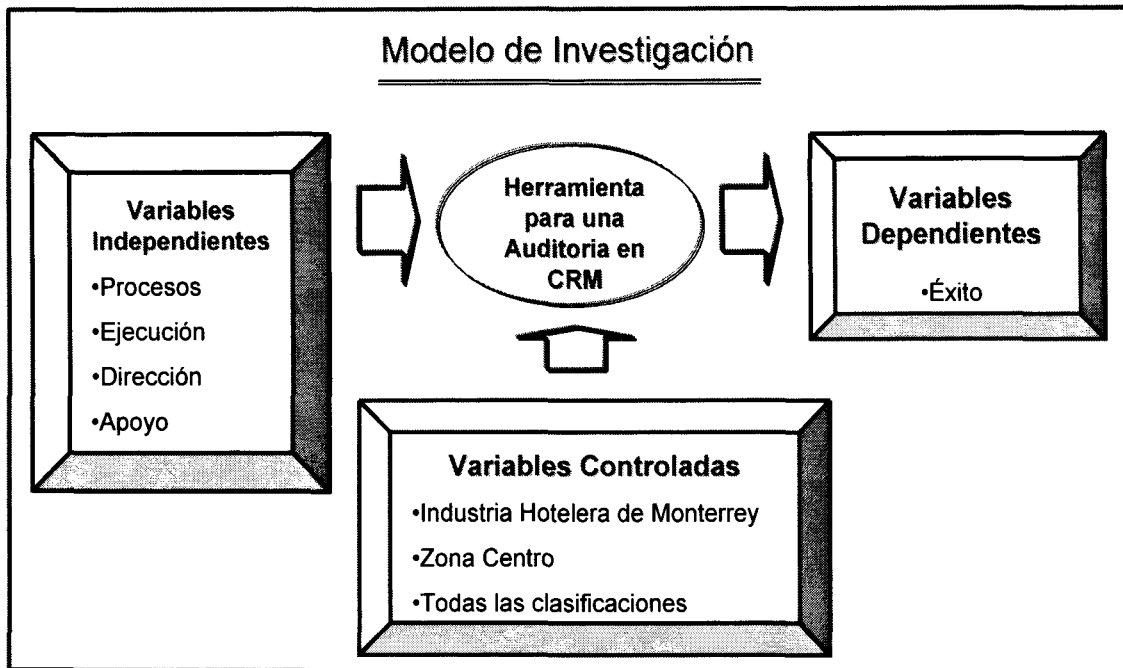


Figura 3.1 Modelo integral de la investigación
Fuente: Elaborado por la autora

3.2.1 Variables Independientes

Procesos completos: la variable procesos completos consiste en la identificación de las actividades realizadas en la organización que correspondan a las estrategias de administración de la relación con el cliente, las cuales deberán ser ubicadas dentro de los cinco procesos estratégicos previamente propuestos.

La variable independiente procesos completos será medida en base a la identificación de al menos alguna de las actividades consideradas clave en la organización o funciones originalmente dictadas a desarrollar en cada nivel estructural de las empresas por el propio personal.

Ejecución: La forma de poner en práctica las funciones y desempeñarlas por el personal de la organización que contempla cada proceso de la administración con el cliente, es considerada variable independiente por esperar diferentes formas de diseñar, organizar, establecer y desarrollar las estrategias de la organización de acuerdo a la relación con el cliente.

La variable independiente será medida partiendo de la variable anterior, después de identificar las actividades correspondientes a desarrollar en cada proceso y comprobar si son ejecutadas. Un ejemplo sería, si el proceso de

desarrollo de la estrategia contempla que todo el personal deberá conocer la misión de la organización y ésta deberá darse a conocer en un proceso de capacitación, luego entonces el personal deberá ser cuestionado directamente si la conoce y cómo la aprendió.

El desarrollo de las funciones del personal en la administración de la relación con el cliente esta contemplada en todos los procesos de la estrategia de CRM. La ejecución de las actividades previamente identificadas deberá ser observada, considerando que será esporádico y sin previo aviso. El personal será considerado como una buena evidencia para éste proceso. Además de cuestionar al jefe inmediato cómo considera el desarrollo de la actividad realizada y si cuenta con alguna nueva forma de realizarla para obtener mejores resultados.

La ejecución en el proceso de creación de valor, deberá ser medido en base al proceso a seguir de la generación de nuevas ideas o aportaciones que se tienen dentro de la organización, sea por parte del mismo personal o de parte de los clientes. Así también, si existe algún departamento dentro de la organización donde son innovadas las ideas que ayudan al crecimiento de la empresa o la forma en que son aprovechados los core's de la organización.

La ejecución en el proceso de integración de canales de comunicación de la organización deberá ser medida a través del proceso de atracción de clientes que esté implementado en la organización, así como su ejecución, el origen y los objetivos de la selección del canal. Conocer si previo a la selección del canal fue considerado la interacción que tenía el cliente con el o los canales implementados.

En la ejecución del proceso de administración de la información deberá ser evaluado el objetivo que tiene éste, las técnicas utilizadas, el personal implicado y las herramientas utilizadas. Dentro de las herramientas deberán ser contemplados los motivos de la selección del instrumento, los proveedores consultados, si existió algún proceso de capacitación previo a la utilización de la misma y los resultados esperados.

En la medida de la ejecución en el proceso de evaluación del funcionamiento deberán ser contemplados: los beneficios y resultados que han sido obtenidos con la estrategia desarrollada así como la conformidad que se tiene con lo obtenido hasta el momento, además de cuestionar futuras metas u objetivos que haya contemplado la organización relacionado a los beneficios a conseguir con la administración de la relación con el cliente.

La variable dirección es considerada independiente por el enfoque que tiene la estrategia y la forma de ser conducida es considerada, además de contemplar la posibilidad de encontrar diferentes escenarios en cada organización, escenificando uno en donde el objetivo o meta de la estrategia de CRM no tenga la misma afinidad de los objetivos de la organización o el que haya perdido la visión a donde estaba enfocada inicialmente.

La variable dirección será medida en base a la comparación de los objetivos y metas inicialmente planteadas de la estrategia de la administración de la relación con el cliente, y de los objetivos y metas actuales de la misma después de haber visualizado algunos de los resultados obtenidos de la estrategia implantada, esto con la finalidad de identificar si ésta fue alineada a los objetivos de la organización.

La variable apoyo será medida en base al apoyo recibido por parte de la dirección de la empresa, ya que es visualizado como punto estratégico en el funcionamiento de la estrategia y razonada como variable independiente para su estudio por los escenarios que pudieran ser encontrados en las diferentes empresas por auditar, dado que están contempladas todas las clasificaciones de las organizaciones del sector hotelero.

Para medir la variable apoyo, deberá ser contemplado si la alta dirección de la organización soporta en todo momento la estrategia de la administración de la relación con el cliente seleccionada o ya implantada. Desde el análisis a nuevas ideas propuestas para el crecimiento de la organización independientemente de su origen, el apoyo financiero, a nuevas actividades que lleguen a presentarse con forme el desarrollo de la auditoria.

Las formas previamente establecidas a la medición de las variables independientes del modelo integral propuesto pudieran ser ajustadas de acuerdo al tipo de organización en el que son aplicadas, ya que es considerada la posibilidad de encontrar diferentes formas de administrar las organizaciones de acuerdo a la clasificación previamente establecida por el sector hotelero.

3.2.2 Variables dependientes

La variable éxito es contemplada como dependiente porque estará en función de los procesos estratégicos de CRM, de la ejecución de los mismos, de la dirección que tenga la estrategia de la administración de la relación con el cliente y la de la organización, así como del apoyo de la dirección por parte de la organización en el transcurso de todo el proceso de la estrategia.

Aquella variable propuesta como dependiente, será medida en base a los resultados obtenidos por parte de la organización de la estrategia implementada. Se contemplarán los beneficios logrados hasta el momento de la administración de la relación con el cliente, así como el conocimiento a criterio de la organización, si se está o no satisfecho con los logros obtenidos, si considera que serán cumplidas las metas y los objetivos planteados inicialmente con la estrategia seleccionada, o bien si considera necesario realizar algunos ajustes a la estrategia seleccionada para consumir las metas establecidas.

Los planes de crecimiento de la organización deberán ser investigados, si se esta en una expansión o crecimiento interno de la organización actualmente, con la finalidad de conocer si han sido logrados en base a las estrategias implantadas, o la implementación de algunas otras con algunos ajustes contemplados en el transcurso de alguna estrategia anterior.

3.2.3 Variables controladas

En el estudio se seleccionó la industria hotelera por ser el giro donde las organizaciones dependen directamente del servicio proporcionado al cliente y donde es considerado de alguna forma que existe al menos alguna técnica de administrar la relación con el cliente con éxito, para lograr descubrir alguna más de las conocidas o bien tener al menos lo básico para lograr el éxito en las estrategias de la administración de la relación con el cliente.

La zona centro de Monterrey es considerada como variable controlada por presentar la concentración de un mayor número de hoteles en todas las categorías del sector hotelero, mostrada en la página Web de la Asociación Mexicana de Hoteles de Monterrey A. C. después de la investigación previa para el conocimiento de la ubicación de hoteles además de considerar la practicidad de obtener en una sola área una muestra representativa de la población.

La clasificación del sector hotelero es contemplada en el estudio con la intención de no excluir a ningún tipo de hotel y lograr obtener un panorama real de la situación en la industria hotelera en Monterrey, por lo que están incluidas todas las clasificaciones existentes en la industria hotelera, una, dos, tres, cuatro, cinco estrellas y gran turismo.

Después de conocer las variables independientes, dependientes y controladas del modelo integral de procesos de CRM, así como la exposición de la forma de medir de cada una de las variables son planteadas las siguientes hipótesis que tendrán que ser comprobadas a través de la investigación realizada.

3.3 Hipótesis

El alcance de la investigación es comprobar las siguientes hipótesis:

H1: Procesos Completos: Si existen actividades consideradas claves en el funcionamiento de la organización y son ubicadas dentro de los procesos genéricos dominantes de CRM en las organizaciones auditadas en esta investigación, entonces el tener los procesos completos serán factor clave de éxito en una estrategia de CRM.

H2: Ejecución de las actividades: Si las actividades o funciones ubicadas dentro de los procesos genéricos dominantes de CRM son conocidas y realizadas en la organización como se dictan en las políticas de la misma, entonces la ejecución de las variables será factor de éxito en la estrategia de CRM.

H3: Dirección: Si la estrategia de administración de la relación con el cliente aplicada en la organización va en la misma dirección que la estrategia de la organización y no pierde la visión en la duración de todo el desarrollo de la táctica aplicada, entonces la dirección de la estrategia será factor de éxito en la estrategia de CRM

H4: Apoyo: Si la estrategia de la administración de la relación con el cliente aplicada en la organización cuenta con el apoyo de la dirección de la organización en la duración de todo el desarrollo de la táctica implantada, entonces el apoyo recibido por parte de la alta gerencia será factor de éxito en la estrategia de CRM

3.4 Método

El estudio esta dirigido al sector hotelero industria donde su base de sostenimiento es el servicio al cliente, dado que están contempladas todas las clasificaciones existentes en la industria hotelera se espera encontrar diversas formas de administración en cada organización debido al diferente tipo de mercado que está enfocado, por lo que es considerada una estrategia de la administración de la relación con el cliente la que es aplicada en cada organización.

La investigación se desarrolló a través de entrevistas semiestructuradas apoyadas con cuestionarios desarrollados con preguntas enfocadas al conocimiento de los factores claves de cada proceso estratégico de la administración de la relación con el cliente. Algunas de ellas fueron grabadas para realizar la entrevista en menos tiempo debido a la escasa disponibilidad de horario con que cuentan los administradores de las organizaciones. Además se aprovechó la atención ofrecida por el diverso personal de la organización para la evaluación del desempeño de las actividades relacionadas con el cliente.

Una vez terminado el cuestionario fue revisado por tres expertos en el tema así como también por personal que desconocía absolutamente del mismo para poder obtener una visión de ambas partes, conocer si las preguntas eran claras y habían sido establecidas con la finalidad de obtener la información necesaria. Con los comentarios obtenidos se realizaron mejoras en los cuestionarios para finalmente tener listo el instrumento para realizar las entrevistas en las empresas seleccionadas y poder obtener más rápido la información necesitada.

3.5 Instrumentos

Los instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación están basados en la aplicación de entrevistas semi-estructuradas apoyadas en cinco cuestionarios, uno de ellos dirigido al personal operativo de la organización y cuatro al personal administrativo. Éstos estaban enfocados en la identificación de las actividades claves para la ayuda de la caracterización de las variables de los procesos planeadas.

El cuestionario enfocado al personal operativo tiene el objetivo de conocer la base del proceso del desarrollo de la estrategia de CRM, en los cuatro restantes se engloban los cinco procesos: el desarrollo de la estrategia, creación del valor, administración de la información, integración de canales de comunicación y administración del funcionamiento.

3.5.1 Diseño de los cuestionarios

El cuestionario del personal operativo son preguntas de respuestas rápidas, por ejemplo si o no y algunas con la solicitud de una explicación de la respuesta para comprobar el conocimiento de las mismas y lograr obtener un panorama

general del funcionamiento de la relación con el cliente dentro de la organización, además de conocerlo desde el punto de vista operativo.

El cuestionario enfocado al personal operativo tiene el objetivo de corroborar parte del proceso del desarrollo de la estrategia de CRM. Además de identificar en el personal operativo el conocimiento de la misión, la visión, los valores de la organización, los objetivos, las metas y las políticas que tiene la organización, así como la forma en que les son enseñadas. El objetivo de este cuestionario es empezar a conocer la estrategia que aplica la organización en el personal así como la cultura de la organización.

En el cuestionario del proceso del desarrollo de la estrategia de la administración de la relación con el cliente, enfocado a los administradores, también es evaluado el conocimiento base de la estrategia, así como si existe una clasificación en los clientes, el conocimiento de los clientes más valiosos por parte de la organización, su forma de desarrollar a un cliente, los procesos que se tienen y como son desempeñados entre otros.

En el cuestionario del proceso de la creación de valor está enfocado tanto al personal operativo como al personal administrativo. Ellos son cuestionados con respecto al proceso de innovación que se tiene en la organización, en que departamentos son generadas las ideas de innovación y por quienes, así como también cual es el procedimiento a seguir con ellas y conocer si son llevadas a cabo y por ultimo también saber si la idea proviene de alguna persona de la organización de diferente departamento cual es el proceso a seguir.

En el cuestionario del proceso de la integración de los canales de comunicación, el cual es dirigido al personal administrativo de la organización, en caso de tener un departamento especial para ello, se enfocará al personal correspondiente en caso contrario será cuestionado el personal encargado de dichas actividades. Inicialmente es identificando el proceso de atracción de clientes a la organización y posteriormente cuestionando cual fue el proceso a seguir en la selección de dicho canal de comunicación, si existió una investigación previa o como fue propuesto, entre otros.

En el cuestionario del proceso de la administración de la información es cuestionado cual es la herramienta que emplean como medio de trabajo para la información de los clientes, así también si se cuenta con algún control de ésta, la seguridad de la misma, el personal a cargo. Posteriormente se unirán las preguntas del proceso de evaluación del funcionamiento con la intención de conocer los resultados obtenidos hasta el momento con la forma de trabajar, si ha sido explotada la información de los clientes o al menos si han considerado la opción de hacerlo. Así también si tienen planes de expansión o crecimiento en la organización.

3.5.2 Descripción del Instrumento

El cuestionario uno, dirigido al personal operativo (mostrado en el Apéndice A) contiene diez preguntas las cuales son enfocadas en la variable independiente, Procesos, están diseñadas para conocer las actividades de la estrategia implantada por la organización, vistas y ejecutadas a nivel operación, que serán ubicadas en la variable procesos perteneciente a los puntos desarrollo de la estrategia, evaluación del funcionamiento y creación del valor.

| Cuestionario 1 | | |
|---------------------------------------|--|--------------------|
| Propósitos | Identificación de la variable procesos a través de la ubicación de las actividades desarrolladas en la organización. | |
| Variable Procesos | Factor a identificar | Número de pregunta |
| Proceso desarrollo de la estrategia | Foco del Negocio | 1 |
| | La forma en que se le comunica al personal la visión de la organización. | 2 |
| | La estrategia del negocio | 3,4 |
| | Conocimiento mismo de la organización | 5 |
| Proceso creación del valor | Habilidades de la organización | 6 |
| | Habilidades del personal de la organización | 7 |
| | Capacidad de ofrecer algún servicio | 8 |
| Proceso evaluación del funcionamiento | Cómo evalúan los clientes a la organización | 9 |
| | Cómo evalúa el personal a la organización | 10 |

Tabla 3.1 Contenido del cuestionario uno
Fuente: Elaborado por la autora

El cuestionario dos, enfocado al personal administrativo (mostrado en el Apéndice B) consta de 16 preguntas con la finalidad de comparar las actividades encontradas y respuestas obtenidas con los factores propuestos previamente en el modelo a detalle del proceso de desarrollo de la estrategia. La tabla dos representa el esquema de trabajo.

| Cuestionario 2 | | |
|-----------------------|--|--------------------|
| Propósitos | Identificación de la variable procesos a través de la ubicación de las actividades desarrolladas en la organización. | |
| Variable Procesos | Factor a identificar | Número de pregunta |
| | Foco del Negocio | 1 |
| | Ventaja competitiva del negocio | 2 |
| | La forma en que se le comunica al personal la | 3 |

| | | |
|-------------------------------------|---|----|
| Proceso desarrollo de la estrategia | visión de la organización. | |
| | Tipo de competencia | 4 |
| | Conocimiento en el personal de los cambios presentados en la organización | 5 |
| | Existencia de alguna estrategia del negocio | 6 |
| | Bases de la estrategia | 7 |
| | Áreas o departamentos que abarca la estrategia | 8 |
| | Áreas o departamentos encargados de perfeccionar la estrategia | 9 |
| | Áreas o departamentos encargados de renovar la estrategia | 10 |
| | Personal encargados de alinear la estrategia | 11 |
| | Existencia de procedimientos o manuales para la aplicación correcta la estrategia | 12 |
| | Aplicación de la estrategia | 13 |
| | Mantenimiento de la estrategia | 14 |
| | Planes de continuidad de la organización | 15 |
| | Conocimiento acerca de la situación por parte de directivos | 16 |

Tabla 3.2 Contenido del cuestionario desarrollo de la estrategia
Fuente: Elaborado por la autora

El cuestionario tres, enfocado al personal administrativo (mostrado en el Apéndice C) consta de 15 preguntas para identificar la variable proceso, enfocado específicamente al proceso creación del valor a través de los factores propuestos en el modelo a detalle del mismo propuesto en el capítulo II. En la tabla tres, se expone a detalle la relación del cuestionario con los factores por ubicar.

| Cuestionario 3 | | |
|---------------------------|--|--------------------|
| Propósitos | Identificación de la variable procesos a través de la ubicación de las actividades desarrolladas en la organización. | |
| Variable Proceso | Factor a identificar | Número de pregunta |
| Proceso creación de valor | Explotación de ideas innovadoras | 1 |
| | Segmentación de clientes | 2 |
| | Factor considerado en la segmentación de clientes | 3 |
| | Valor del cliente | 4 |
| | Estrategia aplicada dado el tipo del cliente | 5 |
| | Tiempo de vida de un cliente | 6 |
| | Ciclo de vida del cliente | 7 |
| | Habilidades del personal de la organización | 8 |
| | Habilidades de la organización | 9, |
| | Capacidad de ofrecer algún servicio | 10 |
| | Capacidad de tener servicios a la medida del | 11 |

| | | |
|--|---|----|
| | cliente | |
| | Cambios presentados | 12 |
| | Conocimiento del personal por parte de los directivos | 14 |
| | Conocimiento de la situación de la estrategia por parte de los directivos | 15 |

Tabla 3.3 Contenido del cuestionario creación del valor

Fuente: Elaborado por la autora

El cuestionario cuatro, enfocado al personal administrativo (mostrado en el Apéndice D), consta de seis preguntas enfocadas a identificar la variable proceso enfocada específicamente a la integración de los canales de comunicación, con que se trabaja en la organización, a través de la ubicación de los siguientes factores con la relación de preguntas mostrada a continuación.

| Cuestionario 4 | | |
|--|--|--------------------|
| Propósitos | Identificación de la variable procesos a través de la ubicación de las actividades desarrolladas en la organización. | |
| Variable Procesos | Factor a identificar | Número de pregunta |
| proceso integración de los canales de comunicación | El medio de comunicación más efectivo de llegar al cliente | 1 |
| | El medio de comunicación utilizado por la organización para mantener una comunicación con el cliente | 2 |
| | El medio de comunicación más utilizado por los clientes | 3 |
| | El medio de comunicación más económico | 4 |
| | Situación conocida por parte de los directivos | 5 |
| | TI utilizadas por la organización para comunicarse con los clientes | 6 |

Tabla 3.4 Contenido del cuestionario integración de los canales de comunicación

Fuente: Elaborado por la autora

El cuestionario cinco, enfocado al personal administrativo (mostrado en el Apéndice E), consta de 16 preguntas enfocadas a identificar la variable proceso específicamente en la administración de la información que se tiene en la organización, a través de la ubicación de los siguientes factores con la relación de preguntas a continuación mostrada.

| Cuestionario 5 | | |
|-----------------------|--|--------------------|
| Propósitos | Identificación de la variable procesos a través de la ubicación de las actividades desarrolladas en la organización. | |
| Variable Procesos | Factor a identificar | Número de pregunta |

| | | |
|--|--|----|
| Proceso administración de la información | Herramientas o técnicas utilizadas obtener un mayor beneficio de la información de los clientes en la organización | 1 |
| | Metodología para la explotación de la información | 2 |
| | Herramienta para la actualización de información de los clientes en la organización | 3 |
| | Aprovechamiento de la información | 4 |
| | Existencia de herramienta utilizada para el manejo de información del cliente en la organización | 5 |
| | Criterios para la selección de la herramienta | 6 |
| | Tiempo de análisis para la selección de la herramienta | 7 |
| | Resultados de la aplicación de la herramienta | 8 |
| | Proveedores consultados en la selección de la herramienta | 9 |
| | Control en la información | 10 |
| | Forma de trabajo | 11 |
| | Existencia de seguridad en la información | 12 |
| | Políticas de seguridad en la información | 13 |
| | Forma utilizada para mantener segura la información | 14 |
| | Planes de contingencia para tener la información | 15 |
| | Se conoce la situación por parte de los directivos | 16 |

Tabla 3.5 Contenido del cuestionario administración de la información

Fuente: Elaborado por la autora

El cuestionario seis, enfocado al personal administrativo (mostrado en el Apéndice F), consta de 21 preguntas orientadas a identificar la variable proceso específicamente a la evaluación del funcionamiento de la organización a través de reportes, indicadores, métricas en la organización, a través de la ubicación de los factores:

| Cuestionario 6 | | |
|-----------------------|--|--------------------|
| Propósitos | Identificación de la variable procesos a través de la ubicación de las actividades desarrolladas en la organización. | |
| Variable Proceso | Factor a identificar | Número de pregunta |
| | Evaluación propia de la estrategia aplicada en la organización | 1 |
| | Evaluación de lo establecido con lo realizado | 2 |
| | Evaluación del ofrecimiento de la oportunidad | 3 |
| | Evaluación de la estrategia hasta el momento actual | 4 |
| | Valoración de las ganancias obtenidas | 5 |
| | Valoración del aprovechamiento de los beneficios | 6 |

| | | |
|--|---|----|
| Proceso evaluación del funcionamiento de la organización | obtenidos con la estrategia implantada | |
| | Valoración de las herramientas de trabajo para la estrategia desarrollada. | 7 |
| | Valoración de inversión para las herramientas utilizadas en la estrategia establecida | 8 |
| | Valoración inicial en la herramienta de trabajo | 9 |
| | Valoración final en la herramienta de trabajo | 10 |
| | Evaluación propia de la inversión realizada en la herramienta | 11 |
| | Criterios aplicados en la selección de la herramienta | 12 |
| | Tiempo invertido en la herramienta de trabajo de la estrategia de la organización | 13 |
| | Evaluación de los resultados obtenidos con la estrategia implantada | 14 |
| | Cómo evalúan los clientes a la organización | 15 |
| | Conocimiento de las evaluaciones | 16 |
| | Procesos creados después de las evaluaciones | 17 |
| | Resultados de los nuevos procesos | 18 |
| | Frecuencia a actualización de las evaluaciones de los clientes para la organización | 19 |
| | Conocimiento de la situación por parte de los directivos | 20 |

Tabla 3.6 Contenido del cuestionario evaluación del funcionamiento de la organización

Fuente: Elaborado por la autora

El cuestionario siete, enfocado al personal administrativo (mostrado en el Apéndice G), consta de nueve preguntas orientadas a la identificación de las variables: dirección y apoyo que se tiene en la estrategia implantada en la organización por parte de la alta gerencia para el inicio, desarrollo de la implantación, así como el mantenimiento de ésta. Información obtenida a través de la formulación de las siguientes preguntas.

| Cuestionario 7 | | |
|-----------------------|--|--------------------|
| Propósitos | Identificación de la variable procesos a través de la ubicación de las actividades desarrolladas en la organización. | |
| Variable | Factor a identificar | Número de pregunta |
| Dirección | Objetivo de la estrategia implantada | 1 |
| | Factores contemplados en la estrategia aplicada | 2 |
| | Tipo de estrategia desarrollada | 3 |
| | Metas de la estrategia establecida | 4 |
| | Identificación del lugar ubicado en el mercado | 5 |
| | Reconocimiento de la organización en el mercado | 6 |

| | | |
|-------|---|----|
| | Planes en el futuro | 7 |
| Apoyo | Motivación en el personal de la organización | 8 |
| | Sentir del personal laborando en la organización | 9 |
| | Valoración propia del personal en la organización | 10 |
| | Evaluación del personal del valor otorgado por organización | 11 |

Tabla 3.7 Contenido del cuestionario dirección y apoyo
Fuente: Elaborado por la autora

3.5.3 Aplicación de las entrevistas

Las entrevistas fueron solicitadas bajo previa cita, sin embargo, en algunas de ellas no fue necesario solicitarla puesto que en primera instancia se encontraba al personal administrativo del hotel con la disponibilidad de tiempo suficiente para realizar la entrevista. Posteriormente fue considerado el tiempo laboral de los administradores para asegurar la obtención de la entrevista en lugares donde se tiene menos actividades a cargo.

En algunos lugares donde fue realizada la auditoría era indispensable presentarse previamente a la entrevista con identificación de estudiante del ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey) y la carta que se extiende de confidencialidad de la información por obtener para ser recibidos. Así también existieron lugares donde era necesario ganarse la confianza del personal responsable y los administradores a cargo para obtener la información necesaria.

El periodo de aplicación fue el invierno del 2007 en la Ciudad de Monterrey del Estado de Nuevo León ubicado al noreste de México. Enfocándose en la zona centro del municipio de Monterrey.

El cuestionario fue aplicado por la misma persona que los elaboró, para evitar futuros errores o diferentes interpretaciones de las preguntas planteadas, así como el cuidado de factores externos en el manejo de la información recabada.

3.6 Población y Muestra

La población en la cual se enfocó la investigación fueron todas las empresas que tuvieran como estrategia el servicio al cliente, motivo por el cual se seleccionó la industria hotelera. La selección de la ciudad de Monterrey es por ser el lugar donde se está realizando el presente estudio, además de ser una metrópoli con un gran crecimiento industrial a nivel nacional.

La investigación se realizó a través de la Web partiendo del sitio oficial de la Asociación de Hoteles en Monterrey A. C. para conocer las organizaciones hasta entonces registradas en la ciudad. Después se tuvo contacto con la asociación para corroborar que la información mostrada en la página era información completa de todos los hoteles de Monterrey, desafortunadamente no fue el caso, por lo que se continuó con la investigación en la sección amarilla y a través de diferentes canales de búsqueda en sitios oficiales de la Web.

Se encontraron más de 144 hoteles en la zona metropolitana de Monterrey, en los datos presentados, algunos contenían solo el nombre de la organización otros con nombre y número telefónico y otros incluían además la dirección electrónica de su página Web, correo electrónico y dirección física. Se realizó un registro que incluye la dirección, la zona a la que pertenecen y la clasificación del mismo.

Partiendo del registro de los hoteles de la ciudad de Monterrey, se aplicaron filtros para descubrir la concentración de la mayoría de hoteles, encontrando la zona Centro de Monterrey con todas las clasificaciones del sector hotelero mostrada en la tabla 3.8. Se realizaron métodos estadísticos para obtener el número representativo de la muestra y obtener el número de hoteles que deberían ser entrevistados contemplando la clasificación existente dentro de la población.

| Categoría/Zona | Aeropuerto | Alamo | Bustamante | Cadereyta | Centro | Cerralvo | Bravo | China Gral Santiago | El Cereado | Fundidora | Galeana | Galerías | Lineros | Montemorelos | Poniente | Saeta Caterina | Tecnológico | Universidad Valle | Villas de García | Sin Zona | Total |
|-----------------|------------|-------|------------|-----------|--------|----------|-------|------------------------|------------|-----------|---------|----------|---------|--------------|----------|-------------------|-------------|-------------------|---------------------|-------------|-------|
| 1 estrella | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| 2 estrellas | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 11 |
| 3 estrellas | 1 | 1 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 18 |
| 4 estrellas | 6 | 0 | 0 | 1 | 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 29 |
| 5 estrellas | 2 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 | 7 | 0 | 1 | 32 |
| Gran Turismo | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 10 |
| SHClasificación | 0 | 0 | 1 | 1 | 16 | 1 | 3 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 41 |
| Total | 9 | 1 | 1 | 2 | 59 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 8 | 6 | 4 | 1 | 1 | 4 | 11 | 15 | 1 | 9 | 144 |

Tabla 3.8 Tabla Distribución de la Industria hotelera en el Área Metropolitana de Monterrey

Fuente: Elaborado por la autora

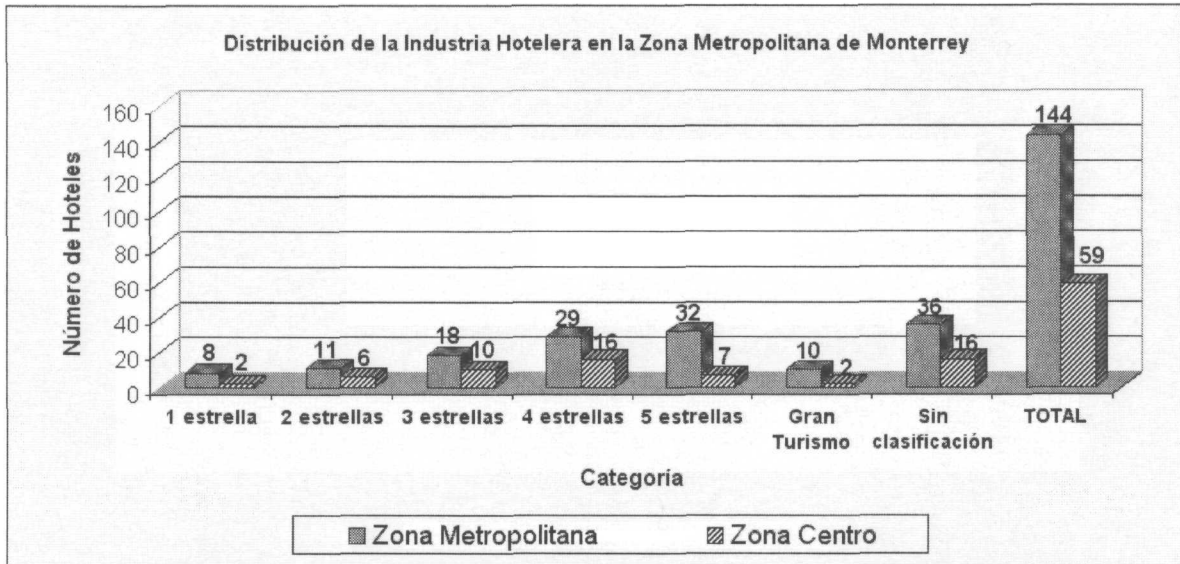


Figura 3.2 Gráfica Distribución de la Industria hotelera en el Área Metropolitana de Monterrey
Fuente: Elaborado por la autora

El proceso a seguir para obtener el tamaño de la muestra partió de conocer el número de la población, en este caso de 43 hoteles en la zona centro del área metropolitana de la Ciudad de Monterrey, por lo que era necesario conformar una muestra representativa que asegurara un error estándar de 0.05 para mantener el estándar de los estudios realizados en el ITESM.

Dentro de la teoría del muestreo y probabilidad existen diversos procedimientos para el cálculo de los tamaños de la muestra. A continuación se presenta una fórmula genérica para el cálculo del tamaño de la muestra. Las variables que considera la fórmula son los siguientes: Galindo, (1998).

| Variable | Descripción |
|----------|--|
| n | Tamaño de la muestra |
| N | Tamaño del universo |
| p | Probabilidad de ocurrencia (homogeneidad del fenómeno) |
| q | Probabilidad de no ocurrencia (1-p) |
| Me | Margen de error o precisión. Expresado como probabilidad |
| Nc | Nivel de confianza o exactitud. Expresado como valor de z (El valor de z se busca en las tablas de distribución de la curva normal) que determina el área de probabilidad buscada. |

Tabla 3.9 Estadística aplicada para la obtención de la muestra
Fuente: Galindo, (1998)

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Npq}{\frac{ME^2}{NC^2} (N-1) + PQ}$$

Sustituyendo valores en la fórmula obtenemos el valor de la muestra:

$$n = \frac{43 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{\left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right) \cdot (43-1) + 0.5 \cdot 0.5} = 37.3595$$

El tipo de estudio requería de una estratificación para conocer el número de hoteles a entrevistar ahora por categoría o estrato. La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, con la finalidad de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral. Kish, (2005) afirma que, en un número determinado de elementos muestrados $n = \sum nh$ la varianza de la media de la muestra puede reducir al mínimo si el tamaño seleccionado de la muestra para cada estrato en este caso para cada clasificación es proporcional a la desviación estándar dentro del estrato. Hernández, Fernández y Baptista (2003)

Sustituyendo valores en la fórmula obtenemos el valor de Ksh

$$Ksh = \frac{n}{N} = \frac{37.3595}{43} = 0.8688$$

| Tipo de Hotel | Número de Hoteles registrados en la zona centro de Monterrey | Operación | Valor de Ksh | Resultado | Número de hoteles a entrevistar |
|-------------------|--|-----------|--------------|-------------|---------------------------------|
| 1 estrella | 2 | * | 0.8688 | 1.7376 | 2 |
| 2 estrellas | 6 | * | 0.8688 | 5.2129 | 5 |
| 3 estrellas | 10 | * | 0.8688 | 8.6882 | 8 |
| 4 estrellas | 16 | * | 0.8688 | 13.9012 | 14 |
| 5 estrellas | 7 | * | 0.8688 | 6.0817 | 6 |
| Gran Turismo | 2 | * | 0.8688 | 1.7376 | 2 |
| Sin Clasificación | 11 | * | 0.8688 | 9.5570 | 9 |
| | | | | SUMA | 37 |

Tabla 3.10 Tabla con el número de muestra en el estudio

Fuente: Elaborado por la autora

Después de seleccionar los elementos que han de constituir una muestra, con frecuencia nos encontramos la imposibilidad de contactarlos. Técnicamente éste factor se conoce como no respuesta. Algunas de las formas más comunes de no respuesta son la no localización del elemento (no se encuentra la dirección, el teléfono no contesta o siempre esta ocupado, o la persona no es localizada) además de la negación para dar la información. Por lo que en la estimación del tamaño de la muestra es necesario considerar el nivel de no respuesta esperado, así como los procedimientos de sustitución y reemplazo. Galindo, (1998).

Debido a la explicación de Galindo, (1998) de la no respuesta, es motivo suficiente para no considerar en la muestra los hoteles de los cuáles no se tiene registro en la asociación de la clasificación, dirección específica, correo electrónico, página Web, entre otros. Además de considerar aquellos en los que no se pueda obtener información, solo se considerarán los que cuentan con una clasificación y como respaldo para completar la muestra los que no cuenten con ella.

Después de conocer el número de hoteles a encuestar de cada categoría, se investigó la ubicación de los hoteles nuevamente en la Web con la Guía Roji de Monterrey para trazar una ruta a seguir, por desconocer la zona donde se encuentran ubicados. En la visita a las entrevistas se encontraron hoteles no contemplados en el registro de la asociación y se aprovechó la oportunidad para aplicar la entrevista y contemplarlos en la muestra.

Las observaciones, entrevistas, grabaciones y anotaciones realizadas en cada organización visitada fueron de gran ayuda para la investigación en la identificación de las actividades dentro de los procesos. En algunas organizaciones se encontró la oportunidad de realizar la encuesta en primer instancia sin embargo en otras organizaciones se tuvo que insistir un poco más regresando más de una vez para la conclusión y obtención de la entrevista, aprovechando la oportunidad en cada intento de poder observar la realización de las actividades en la organización de diferente personal comparando cada visita.

3.7 Muestra Real

La muestra obtenida de los hoteles esta representada en la tabla 4 contiene una comparación del número de hoteles registrados en la Ciudad de Monterrey, en la zona centro, la muestra sugerida obtenida aplicando el método estadístico y la muestra real obtenida. Encontrando 6 organizaciones que se desconocían inicialmente su clasificación, finalmente fueron identificados en su categoría correspondiente cuando se encontró en el camino con otra organización aprovechando para entrevistarlo. Podemos observar que en la zona centro de Monterrey se concentra gran variedad de hoteles de todas las categorías, parte de la justificación de la selección de la muestra.

| Clasificación de Hoteles | Hoteles Registrados Zona Metropolitana | Hoteles Registrados Zona Centro | Muestra por obtener | Muestra obtenida |
|--------------------------|--|---------------------------------|---------------------|------------------|
| 1 estrella | 8 | 2 | 2 | 8 |
| 2 estrellas | 11 | 6 | 5 | 5 |
| 3 estrellas | 18 | 10 | 8 | 6 |
| 4 estrellas | 29 | 16 | 14 | 12 |
| 5 estrellas | 32 | 7 | 6 | 7 |
| Gran Turismo | 10 | 2 | 2 | 2 |
| Sin clasificación | 36 | 16 | 0 | 6 |
| TOTAL | 144 | 59 | 37 | 40 |

Tabla 3.11 Tabla comparativa de población y muestra
Fuente: Elaborado por la autora

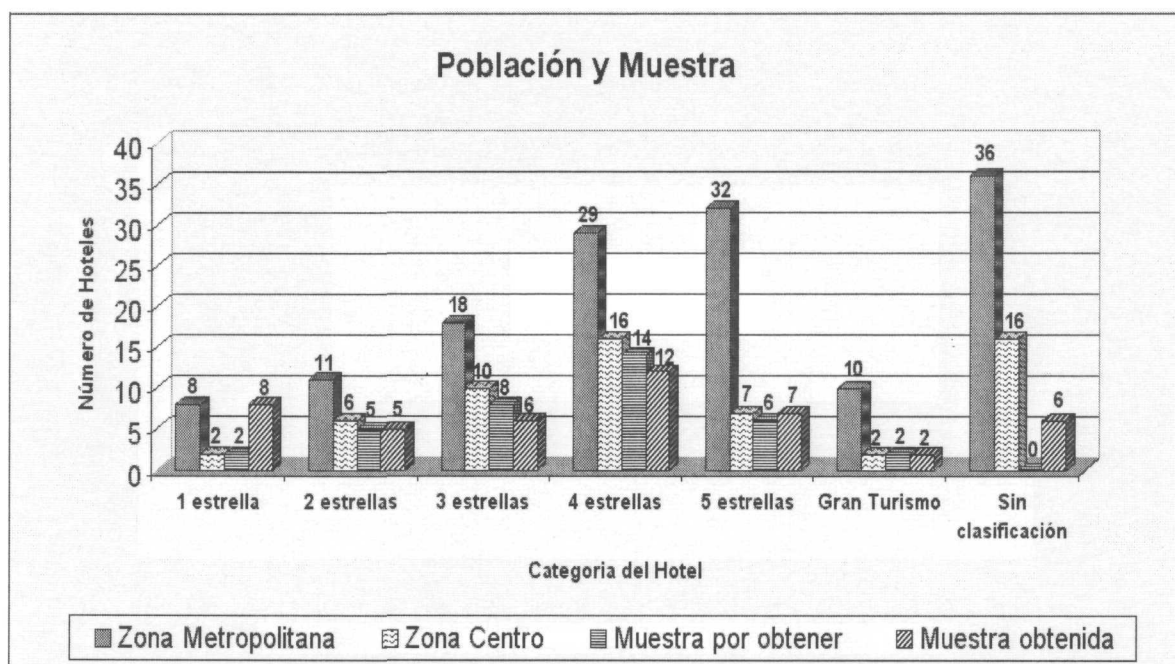


Figura 3.2 Gráfica comparativa de la obtención de la muestra real
Fuente: Elaborado por la autora

La obtención de la muestra se realizó gracias al apoyo y disponibilidad de tiempo de los administradores de las organizaciones, así como su ayuda para conseguir más entrevistas en diferentes organizaciones facilitando el nombre del contacto o persona a quien dirigirse, además de mencionar el nombre de las empresas que pertenecen a las grandes corporaciones facilitando la obtención de la muestra.

En algunas organizaciones se insistió hasta cinco intentos para lograr obtener una cita o una entrevista, sin embargo no se tuvo éxito dado la ocupación

del personal, el horario y otros factores por lo que se recurrió a una segunda estrategia para lograr obtener la información, tales como el cambio de horario en la entrevista, esperar a los administradores hasta finalizar recorridos, hacer acto de presencia en las oficinas, entre otros, por los que fueron considerados como no respuesta finalmente el resultado fue el siguiente.

| Clasificación de Hoteles | Contestaron | No Respuesta | Total Visitados |
|--------------------------|-------------|--------------|-----------------|
| 1 estrella | 8 | 0 | 8 |
| 2 estrellas | 5 | 4 | 9 |
| 3 estrellas | 6 | 1 | 7 |
| 4 estrellas | 12 | 0 | 12 |
| 5 estrellas | 7 | 0 | 7 |
| Gran Turismo | 2 | 1 | 3 |
| TOTAL | 40 | 6 | 46 |

Tabla 3.12. Tabla comparativa en la muestra obtenida

Fuente: Elaborado por la autora

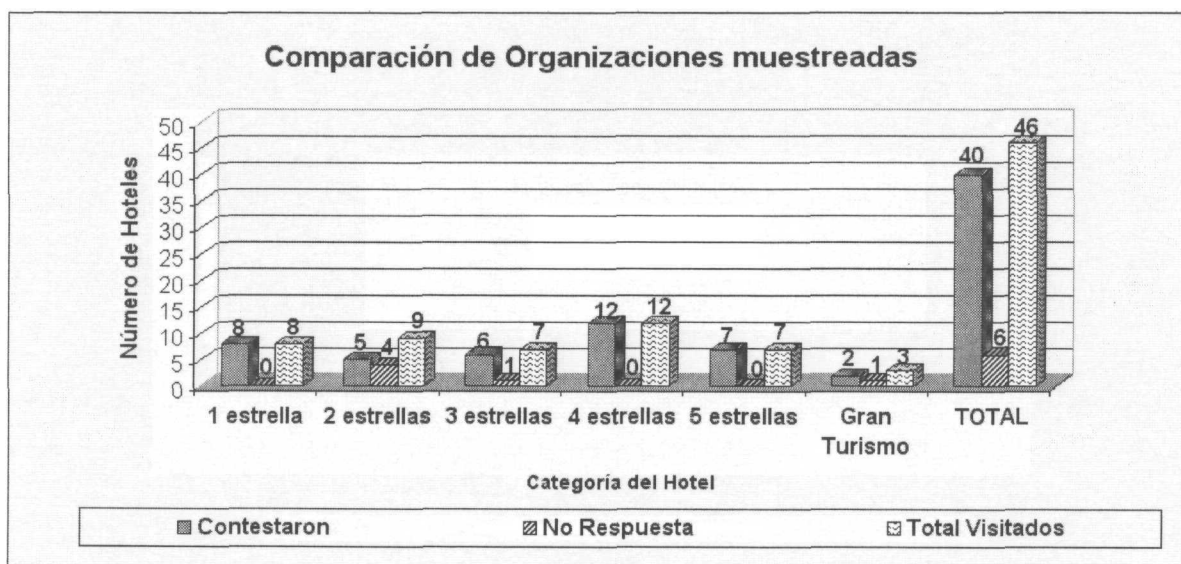


Figura 3.3 Gráfica comparativa en la obtención de la muestra

Fuente: Elaborado por la autora

Después de haber realizado la investigación de la población, los cálculos necesarios para obtener una muestra con un error 0.05 %, realizar todo el proceso de las entrevistas desde el planteamiento de la ruta a seguir, contactarlos, visitarlos, insistir en algunas ocasiones y en otras tener la facilidad de obtener pronto la información y descubrir la forma de trabajo, para lograr finalmente obtener información suficiente para la validación de las variables y comprobación de las hipótesis planteadas, en el siguiente capítulo se detallarán los resultados obtenidos.

Capítulo 4. Análisis de resultados

4.1 Introducción

El presente capítulo contiene una explicación de la información recabada en la investigación y los resultados obtenidos en el desarrollo de la misma a nivel general presentando el comportamiento de la muestra de la zona hotelera en la zona centro de Monterrey.

Inicialmente es recordado el modelo integral de la investigación, para tener presente nuevamente de las variables independientes, dependientes y controladas que abarca la investigación, así también son mencionadas las hipótesis a comprobar para relacionar los resultados obtenidos con las variables e hipótesis de la investigación desarrollada.

La información obtenida es mostrada en este capítulo a nivel general, no se detallan los resultados de cada categoría de las organizaciones investigadas por facilidad de interpretación de resultados, por lo que en el siguiente capítulo se mostrará a detalle el análisis de la información tomando como base la clasificación de la organización una, dos, tres, cuatro, cinco estrellas y gran turismo.

A continuación es mostrado el análisis de la información obtenido de la investigación realizada a través de la elaboración de cuestionarios que sirvieron de base en las entrevistas estructuradas dirigidas al personal operativo y administrativo que labora en las organizaciones pertenecientes a la industria hotelera de la Ciudad de Monterrey.

4.2 Modelo de Investigación

El modelo integral de investigación mostrado en la figura 4.1, esta constituido de variables independientes: Procesos, Ejecución, Dirección y Apoyo, las variables controladas son: la Industria hotelera de Monterrey, la zona centro y todas las categorías en la industria hotelera, finalmente la variable dependiente es éxito, la cual estará en función de la información recabada de las variables para la comprobación de las hipótesis propuestas.

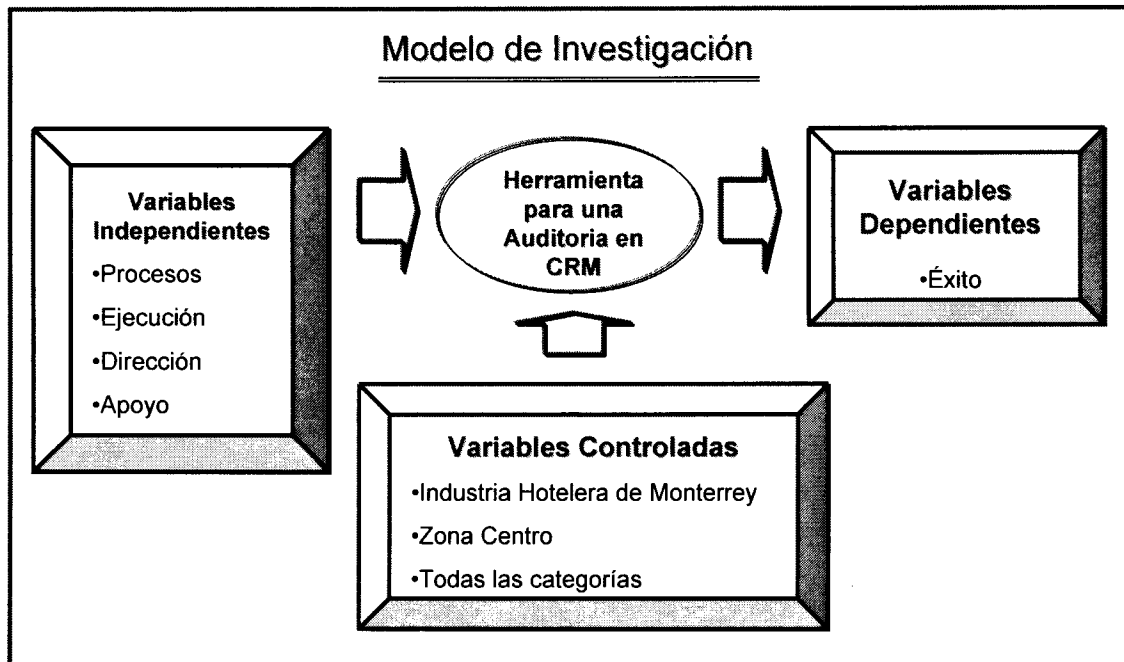


Figura 4.1. Modelo integral de la investigación
Fuente: Elaborado por la autora

4.3 Hipótesis de la Investigación

Las variables mencionadas anteriormente intervienen en las hipótesis propuestas en la investigación, éstas son interrelacionadas para entender el comportamiento del modelo integral de procesos. Todas las variables están relacionadas al suponer que son necesarias tenerlas en una estrategia de CRM para su éxito.

4.2 Modelo de Investigación

El modelo integral de investigación mostrado en la figura 4.1, esta constituido de variables independientes: Procesos, Ejecución, Dirección y Apoyo, las variables controladas son: la Industria hotelera de Monterrey, la zona centro y todas las categorías en la industria hotelera, finalmente la variable dependiente es éxito, la cual estará en función de la información recabada de las variables para la comprobación de las hipótesis propuestas.

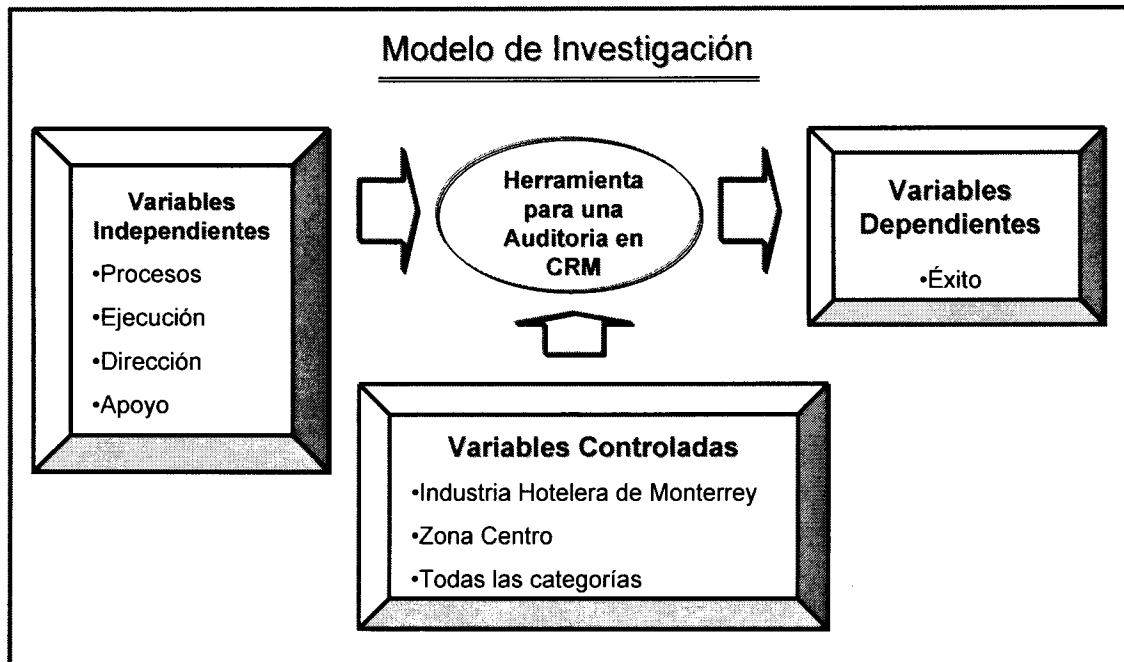


Figura 4.1. Modelo integral de la investigación
Fuente: Elaborado por la autora

4.3 Hipótesis de la Investigación

Las variables mencionadas anteriormente intervienen en las hipótesis propuestas en la investigación, éstas son interrelacionadas para entender el comportamiento del modelo integral de procesos. Todas las variables están relacionadas al suponer que son necesarias tenerlas en una estrategia de CRM para su éxito.

H1: Procesos Completos: Si existen actividades consideradas claves en el funcionamiento de la organización y son ubicadas dentro de los procesos genéricos dominantes de CRM en las organizaciones auditadas en esta investigación, entonces el tener los procesos completos serán factor clave de éxito en una estrategia de CRM.

H1.1: Proceso Desarrollo de la Estrategia

H1.2: Proceso Creación del Valor

H1.3: Proceso Integración de los canales de comunicación

H1.4: Proceso Administración de la Información

H1.5: Proceso Evaluación del Funcionamiento

H2: Ejecución de las actividades: Si las actividades o funciones ubicadas dentro de los procesos genéricos dominantes de CRM son conocidas y realizadas en la organización como se dictan en las políticas de la misma, entonces la ejecución de las variables será factor de éxito en la estrategia de CRM.

H3: Dirección: Si la estrategia de administración de la relación con el cliente aplicada en la organización va en la misma dirección que la estrategia de la organización y no pierde la visión en la duración de todo el desarrollo de la táctica aplicada, entonces la dirección de la estrategia será factor de éxito en la estrategia de CRM

H4: Apoyo: Si la estrategia de la administración de la relación con el cliente aplicada en la organización cuenta con el apoyo de la dirección de la organización en la duración de todo el desarrollo de la táctica implantada, entonces el apoyo recibido por parte de la alta gerencia será factor de éxito en la estrategia de CRM

Una vez enunciadas las hipótesis se continúa con la interpretación de los datos recabados para lograr obtener la información suficiente para la medición de las variables propuestas en el modelo que justifiquen las hipótesis establecidas.

4.4 Análisis de resultados para la H1: Procesos Completos y Ejecución de las actividades

Las variables: procesos completos y ejecución de actividades se midieron a través de la identificación de actividades claves desarrolladas en las estrategias de las organizaciones, posteriormente fueron ubicadas en los procesos estratégicos previamente establecidos para tener la relación actividad/proceso y poder comprobar su ejecución.

H1: Procesos Completos: Si existen actividades consideradas claves en el funcionamiento de la organización y son ubicadas dentro de los procesos genéricos dominantes de CRM en las organizaciones auditadas en esta investigación, entonces el tener los procesos completos serán factor clave de éxito en una estrategia de CRM.

H1.1: Proceso Desarrollo de la Estrategia

H1.2: Proceso Creación del Valor

H1.3: Proceso Integración de los canales de comunicación

H1.4: Proceso Administración de la Información

H1.5: Proceso Evaluación del Funcionamiento

H2: Ejecución de las actividades: Si las actividades o funciones ubicadas dentro de los procesos genéricos dominantes de CRM son conocidas y realizadas en la organización como se dictan en las políticas de la misma, entonces la ejecución de las variables será factor de éxito en la estrategia de CRM.

H3: Dirección: Si la estrategia de administración de la relación con el cliente aplicada en la organización va en la misma dirección que la estrategia de la organización y no pierde la visión en la duración de todo el desarrollo de la táctica aplicada, entonces la dirección de la estrategia será factor de éxito en la estrategia de CRM

H4: Apoyo: Si la estrategia de la administración de la relación con el cliente aplicada en la organización cuenta con el apoyo de la dirección de la organización en la duración de todo el desarrollo de la táctica implantada, entonces el apoyo recibido por parte de la alta gerencia será factor de éxito en la estrategia de CRM

Una vez enunciadas las hipótesis se continúa con la interpretación de los datos recabados para lograr obtener la información suficiente para la medición de las variables propuestas en el modelo que justifiquen las hipótesis establecidas.

4.4 Análisis de resultados para la H1: Procesos Completos y Ejecución de las actividades

Las variables: procesos completos y ejecución de actividades se midieron a través de la identificación de actividades claves desarrolladas en las estrategias de las organizaciones, posteriormente fueron ubicadas en los procesos estratégicos previamente establecidos para tener la relación actividad/proceso y poder comprobar su ejecución.

Se encontró que cada actividad clave desarrollada dentro de las organizaciones esta influenciada por tres principales factores: la categoría a la que pertenece la organización, el personal contratado, la ubicación física de la misma, el tipo de mercado a quien esta dirigido. A continuación son mostradas las actividades claves de la organización ubicadas en el proceso correspondiente.

Los resultados de las hipótesis uno están divididos por procesos, junto con la ejecución de las actividades de cada uno de ellos. Lo que permite comprobar la segunda hipótesis.

4.4.1 Análisis de resultados de H1.1: Proceso Desarrollo de la Estrategia

Dentro del Proceso Desarrollo de la Estrategia se encontró que un 40 por ciento de la muestra tiene un conocimiento y un fácil acceso a la misión, visión, y objetivos de la organización, con respecto a las metas se tiene un mayor conocimiento aumentando a un 60 por ciento. Finalmente las políticas de la organización alcanzan el 85 por ciento. Las gráficas de la figura 4.2 muestran a detalle los resultados.

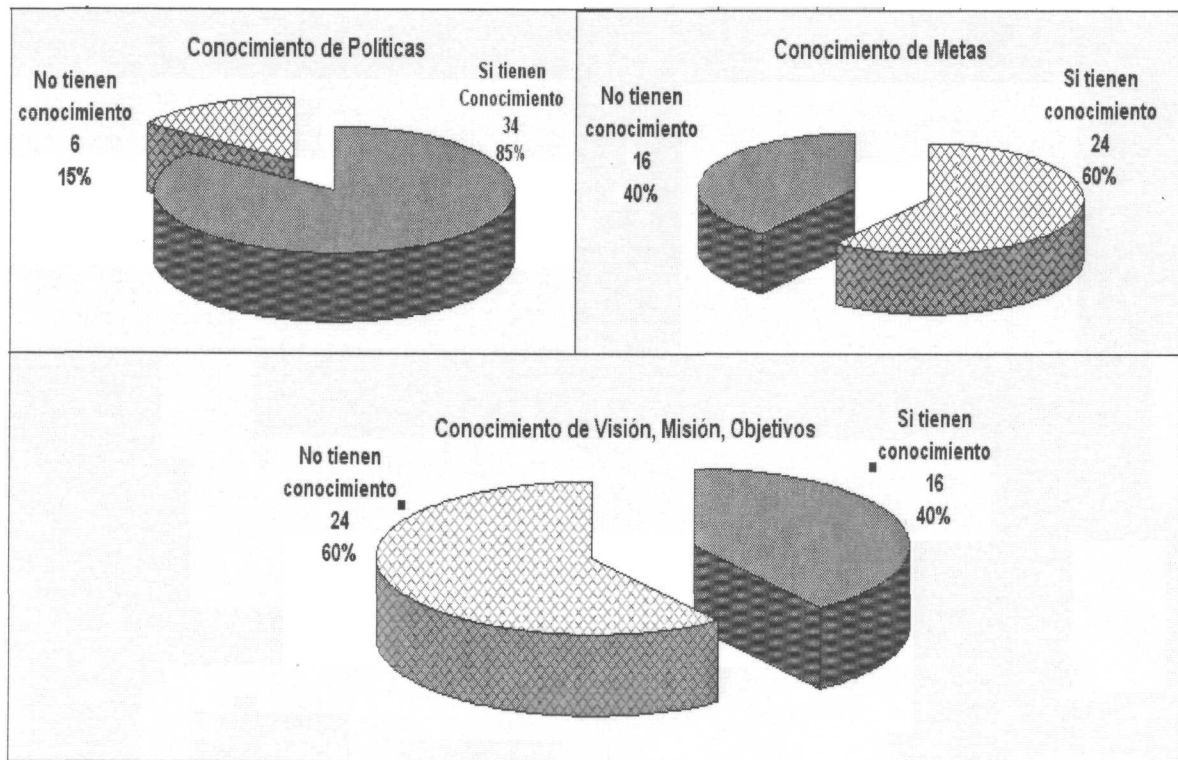


Figura 4.2. Conocimiento de la organización por parte del personal
Fuente: Elaborado por la autora

Se encontró que cada actividad clave desarrollada dentro de las organizaciones esta influenciada por tres principales factores: la categoría a la que pertenece la organización, el personal contratado, la ubicación física de la misma, el tipo de mercado a quien esta dirigido. A continuación son mostradas las actividades claves de la organización ubicadas en el proceso correspondiente.

Los resultados de las hipótesis uno están divididos por procesos, junto con la ejecución de las actividades de cada uno de ellos. Lo que permite comprobar la segunda hipótesis.

4.4.1 Análisis de resultados de H1.1: Proceso Desarrollo de la Estrategia

Dentro del Proceso Desarrollo de la Estrategia se encontró que un 40 por ciento de la muestra tiene un conocimiento y un fácil acceso a la misión, visión, y objetivos de la organización, con respecto a las metas se tiene un mayor conocimiento aumentando a un 60 por ciento. Finalmente las políticas de la organización alcanzan el 85 por ciento. Las gráficas de la figura 4.2 muestran a detalle los resultados.

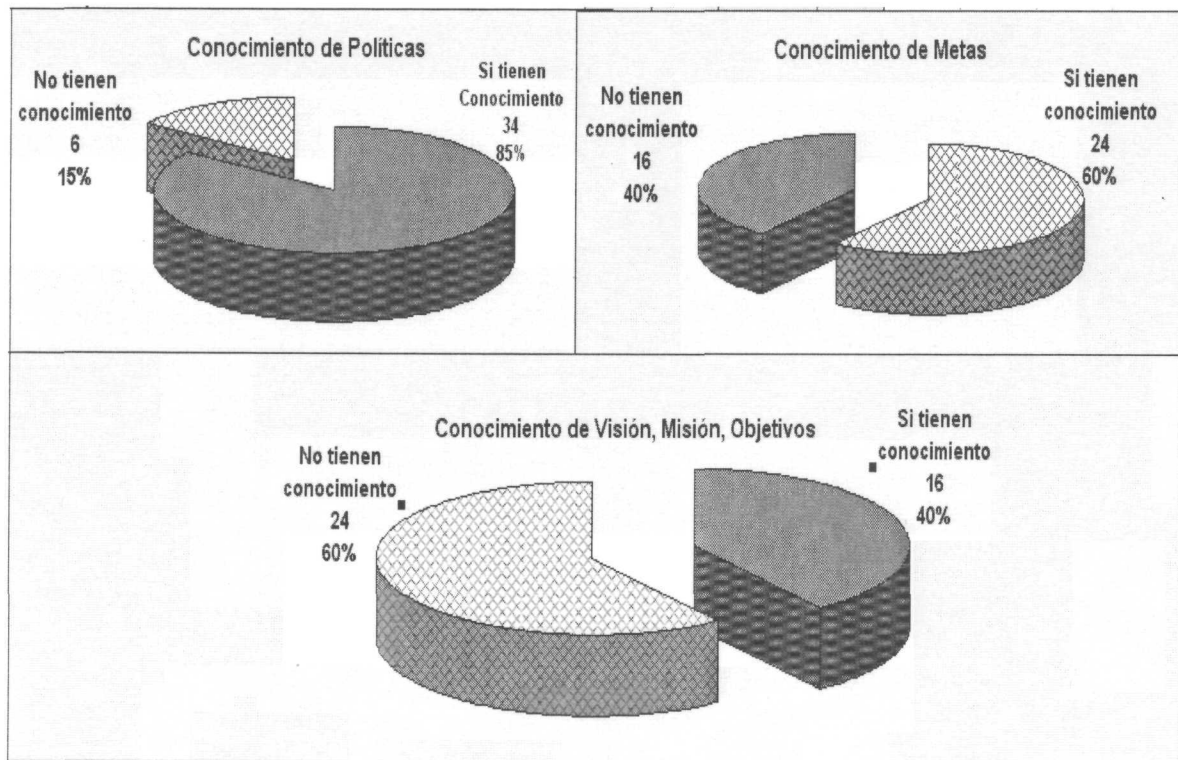


Figura 4.2. Conocimiento de la organización por parte del personal
Fuente: Elaborado por la autora

En las organizaciones de una mayor categoría: cuatro y cinco estrellas y gran turismo, presentan una mayor conocimiento de la organización teniendo además a su alcance la información de misión, visión, objetivos, mientras que en las organizaciones de una categoría opuesta ocurre exactamente lo contrario. Por lo cual se considera que la tendencia de las organizaciones es impulsar en el personal el conocimiento de general de la organización.

La gráfica de la figura 4.3 muestra a detalle los resultados encontrados.

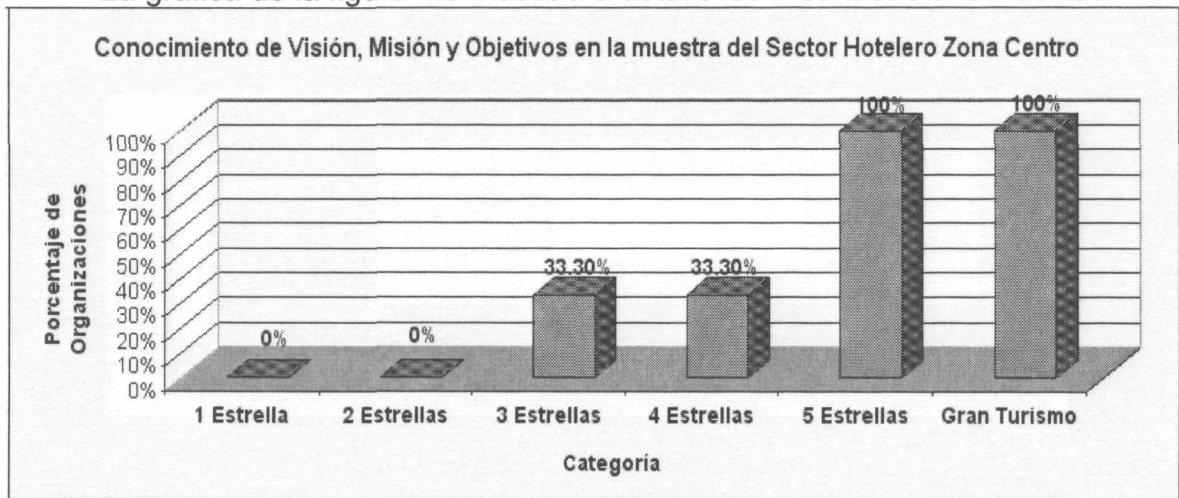


Figura 4.3. Conocimiento de la organización a detalle
Fuente: Elaborado por la autora

Los core's en las organizaciones se encuentra claramente identificados, siendo el de mayor relevancia la ubicación física de la organización, éste es destacado en cualquier categoría de la industria hotelera. Existen empresas que antes de construir analizan previamente el lugar, por lo que consideran que se tendrá éxito, lo cual ayudará a mantener el nivel y competencia en el mercado.

Los core's destacados en las organizaciones son: la ubicación de la organización en el 77.5 por ciento, el desempeño de las actividades en el 40 por ciento, el personal que labora en la organización en el 67.5 por ciento, la clasificación misma de la organización en el 45 por ciento, los precios que maneja la organización en el 52.5 por ciento de la organización. En la figura 4.4 son mostrados los resultados obtenidos.



Figura 4.4 Core's del Sector Hotelero de la Zona Centro de Monterrey

Fuente: Elaborado por la autora

Partiendo del 67.5 por ciento de las organizaciones que utilizan el core personal de la organización el 100 por ciento de la muestra con categoría una y cinco estrellas y gran turismo lo utilizan, el 75 por ciento de categoría de 4 estrellas y el 16.6 % de tres estrellas, la tendencia por parte de las empresas es utilizar el core.

Se considera que el tamaño y escaso personal que labora en las empresas de categoría 1 estrella influye en la utilización del core personal de la organización, y en las pertenecientes a las categorías de 2 y 3 estrellas se tiene una oportunidad de difundir el conocimiento del core para la explotación o utilización del personal en beneficio de la organización.

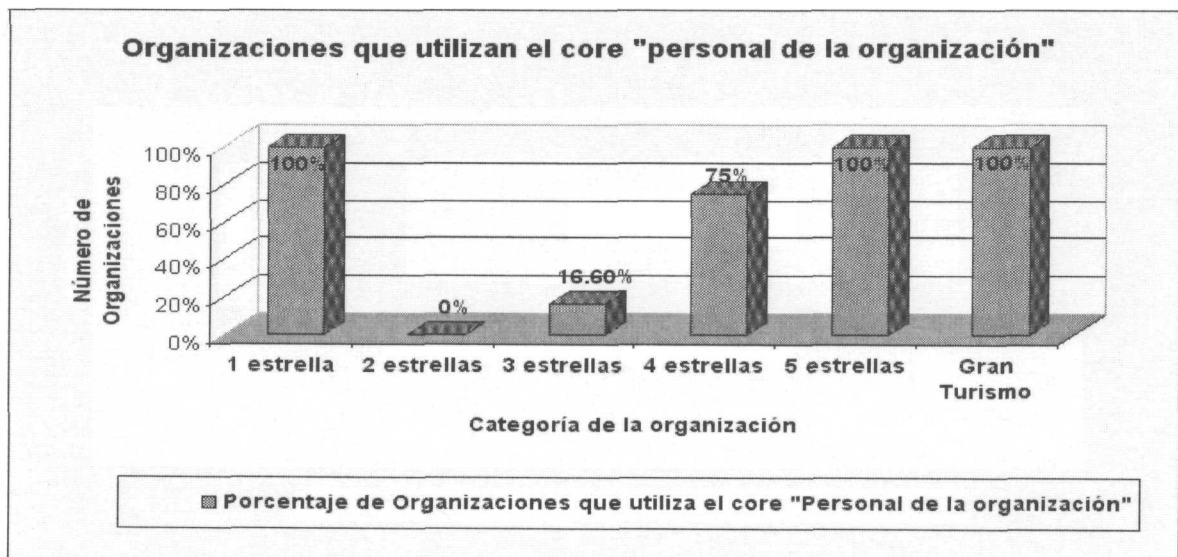


Figura 4.5 Organizaciones con Core: Personal de la organización

Fuente: Elaborado por la autora

En el core precio es utilizado por organizaciones pertenecientes a categorías menores, la tendencia encontrada es: a menor categoría mayor utilización del precio para competir, lo contrario a las organizaciones de categorías mayores, a mayor categoría mejor aprovechamiento del desempeño de actividades por parte del personal, y a menor categoría menor utilización de éste.

Las organizaciones que compiten por precio no tienen el cuidado de prestar calidad en el servicio otorgado por parte del personal, dado que no es aprovechado el desempeño de las actividades realizadas por éste en las empresas. En las gráficas de las figuras 4.6 y 4.7 representan el comportamiento de la muestra del sector hotelero.

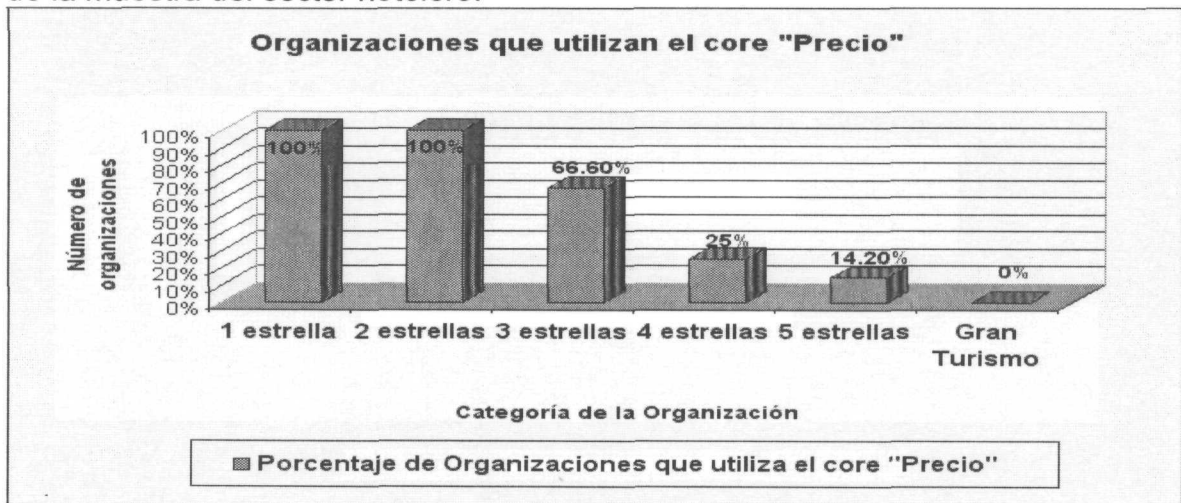


Figura 4.6 Organizaciones que utilizan el Core: Precio
Fuente: Elaborado por la autora

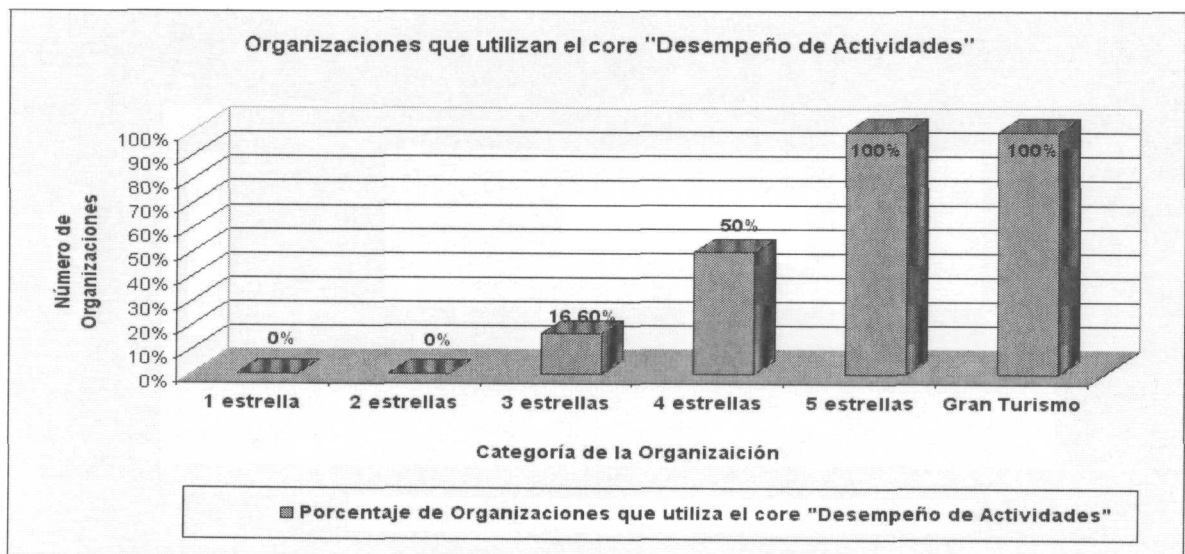


Figura 4.7 Organizaciones que utilizan el Core Desempeño de Actividades
Fuente: Elaborado por la autora

Conclusiones de la H1.1: Desarrollo de la estrategia

Existe una clara diferencia en el desarrollo, comportamiento y tendencias en las organizaciones dada la categoría a la cual pertenecen en la industria hotelera. La cual puede ser de una, dos, tres, cuatro, cinco estrellas y gran turismo. La tendencias de las organizaciones de una, dos y tres estrellas es generar en el personal el conocer la organización a través su misión, visión, objetivos y metas, como lo hacen actualmente las organizaciones de cuatro, cinco estrellas y gran turismo.

El aprovechamiento del desarrollo de las actividades por parte del personal en las organizaciones es utilizado como ventaja competitiva por las grandes organizaciones. El conocimiento por parte de los directivos del personal que labora en la organización, es mayor en los hoteles de mayor categoría que en los hoteles de menor categoría. Los hoteles de menor categoría mostraron una falta de aprovechamiento de las actividades desarrolladas por parte del personal, así como la falta de capacitación constante para el personal que labora en la organización.

El precio es un factor que se encuentra estandarizado gracias a la Asociación de Hoteles de Monterrey A. C. La estandarización de precios colabora en la estabilidad del sector hotelero en la zona. Los hoteles que compiten con el precio de las habitaciones revelaron una falta de calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes, contrario a lo que mostraron los hoteles de mayor categoría. La oportunidad identificada es proporcionar a los hoteles de menor categoría el conocimiento de los beneficios de tener una alta calidad en el servicio otorgado al cliente.

La relación encontrada en los hoteles es: a menor categoría de hotel, mayor utilización del precio por habitación para competir y menor calidad en el servicio proporcionado por el personal. A mayor categoría de hotel, mejor calidad en el servicio proporcionado por el personal y menor utilización del precio por habitación como ventaja competitiva.

La ubicación física de la organización es una ventaja competitiva plenamente identificada y utilizada por la mayoría de los hoteles (el 77.5 por ciento), independientemente de la categoría a la cual pertenezcan, por lo que es considerado un factor clave en esta industria.

4.4.2 Análisis de resultados de H1.2: Proceso Creación de Valor

El 65 por ciento de la muestra son organizaciones que aplican alguna estrategia con los clientes, el 30 por ciento reconoce que no aplica ninguna estrategia en particular por lo que desempeñan sus actividades de forma normal. El cinco por ciento de la muestra no proporcionó información. Por lo que se identifica que en el 35 por ciento de la muestra existe la oportunidad de iniciar una estrategia desde el planteamiento, selección e implementación. En la figura 4.8 son mostrados los resultados.

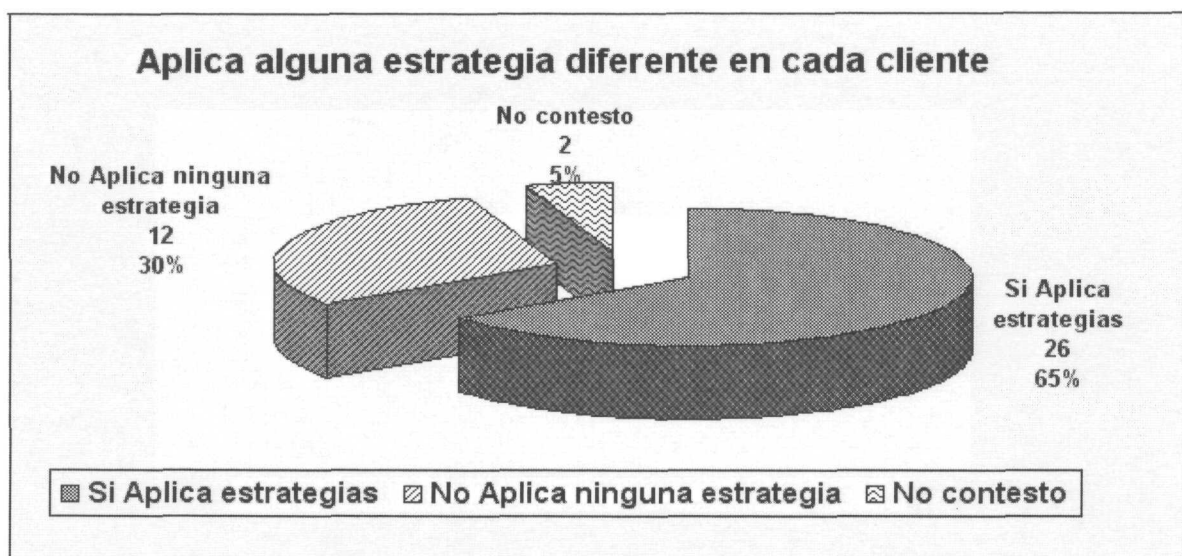


Figura 4.8 Organizaciones que utilizan estrategias diferentes
Fuente: Elaborado por la autora

La investigación reveló que las organizaciones que aplican alguna estrategia no todas se esfuerzan en crear y mantener una relación con el cliente, dado que del 65 por ciento de la muestra se encontró que solo el 47.5 por ciento se esfuerza por crear y mantener una relación con el cliente. En la figura 4.9 es mostrado el porcentaje que representa en la muestra del sector hotelero de la zona centro de Monterrey.

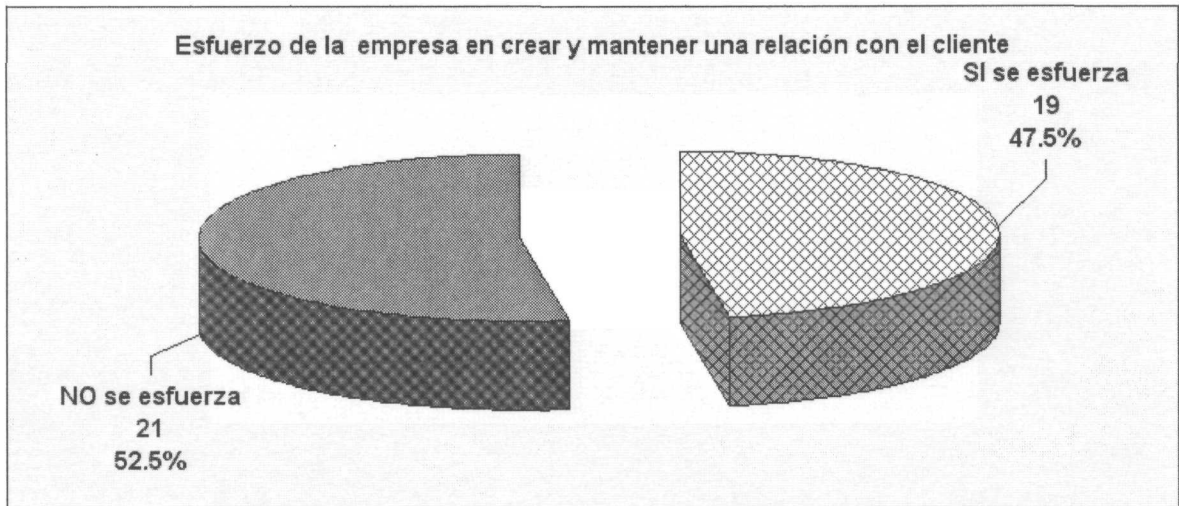


Figura 4.9 Organizaciones que utilizan estrategias diferentes
Fuente: Elaborado por la autora

Las organizaciones que destacan por aplicar alguna estrategia con sus clientes son las de mayor categoría, tres, cuatro y cinco estrellas, y Gran Turismo. La distribución del 65 por ciento de la muestra se representa en la gráfica de la figura 4.10. Se observa que la mayoría de las organizaciones tiene conocimiento del negocio por lo que en cualquier categoría son aplicadas estrategias.

A pesar del conocimiento que se tiene en las organizaciones, se encuentra que la categoría de ésta influye en la aplicación de estrategias, como se observa en la figura continua 4.11 todas las organizaciones de la muestra con categoría 5 estrellas y gran turismo aplican estrategias, comparado con el por ciento pertenecientes a la categoría de una estrella.

Se encuentra un gran campo de trabajo y oportunidad identificado en las pequeñas empresas para lograr su crecimiento además de surgir la tarea de investigar los tipos de estrategias utilizados por las grandes organizaciones.

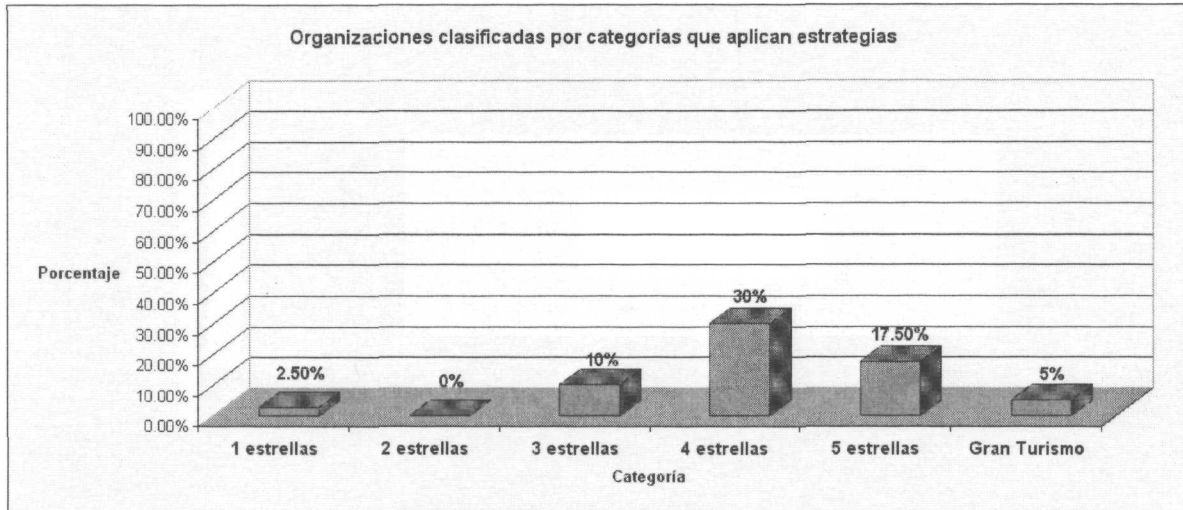


Figura 4.10 Organizaciones que utilizan alguna estrategia
Fuente: Elaborado por la autora

En las organizaciones de una estrella el 2.5 por ciento de la muestra se encontró que la estrategia para no olvidar comunicarse con los clientes es a través de recordatorios como tarjetas de contacto a la vista, o de memoria a través de una llamada telefónica, además de quien realiza esta actividad es el gerente general o bien el dueño, personal que tiene más de una actividad.

En la categoría tres estrellas representa el 10 por ciento de la muestra, se encuentran desde organizaciones que tienen la estrategia claramente registrada en sus políticas como llamarlos al menos una vez al año para invitarlos nuevamente a visitar la organización, nuevamente es encontrado que no existe personal dedicado exclusivamente a esta actividad.

En las organizaciones de cuatro estrellas el 30 por ciento de la muestra su estrategia es tener comunicación esporádica con los clientes, llevar registros de comunicación con el cliente, así como un calendario programado, la comunicación se realiza a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos a solo un tipo de clasificación de clientes.

En las organizaciones de cinco estrellas el 17.5 por ciento de la muestra, la estrategia varía, encontrando que tienen una comunicación más frecuente con el cliente, se tienen registros de las fechas de comunicación con el cliente, ésta es a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos a la mayoría de sus clientes no solo a un sector, incluyendo llamadas de felicitación de cumpleaños y fechas celebres.

En las organizaciones de categoría gran turismo, el cinco por ciento de la muestra, la estrategia consiste en tener personal contratado exclusivamente para mantener una comunicación con el cliente, las herramientas de comunicación son las ya mencionadas además de visitas personales por el agente de la

organización, la frecuencia de la comunicación aumenta. En la figura 4.11 se grafica el comportamiento de las organizaciones por porcentaje en la categoría correspondiente.

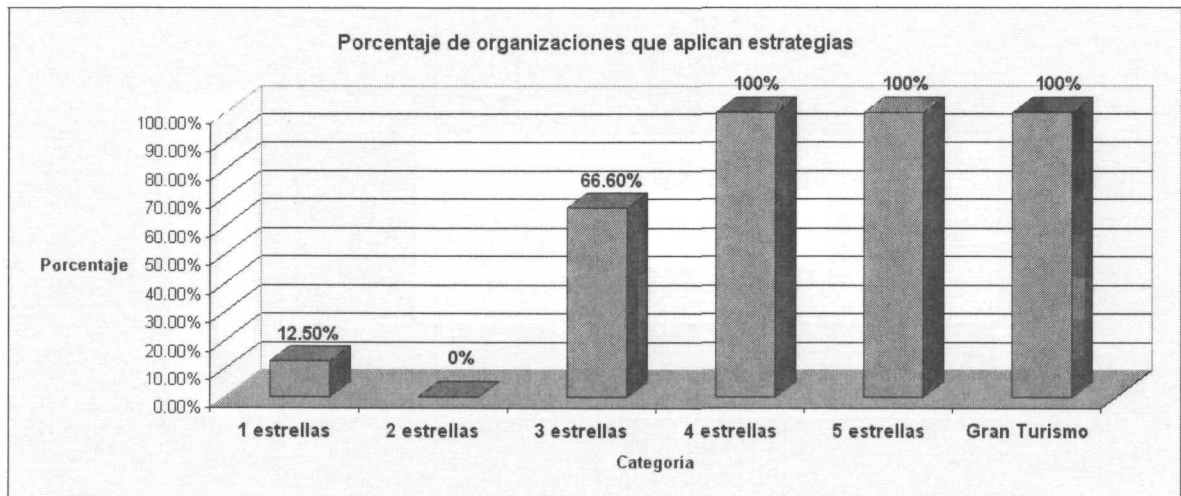


Figura 4.11 Organizaciones que utilizan alguna estrategia
Fuente: Elaborado por la autora

Las organizaciones que tienen conocimiento del cliente en cuanto a preferencias es el 80 por ciento de la muestra y las organizaciones que predicen las necesidades de sus clientes son el 82.5 por ciento. Demostrando el conocimiento e interés que se tiene en los clientes por parte de las organizaciones al predecir sus necesidades. En la figura 4.12 se encuentra la gráfica correspondiente.

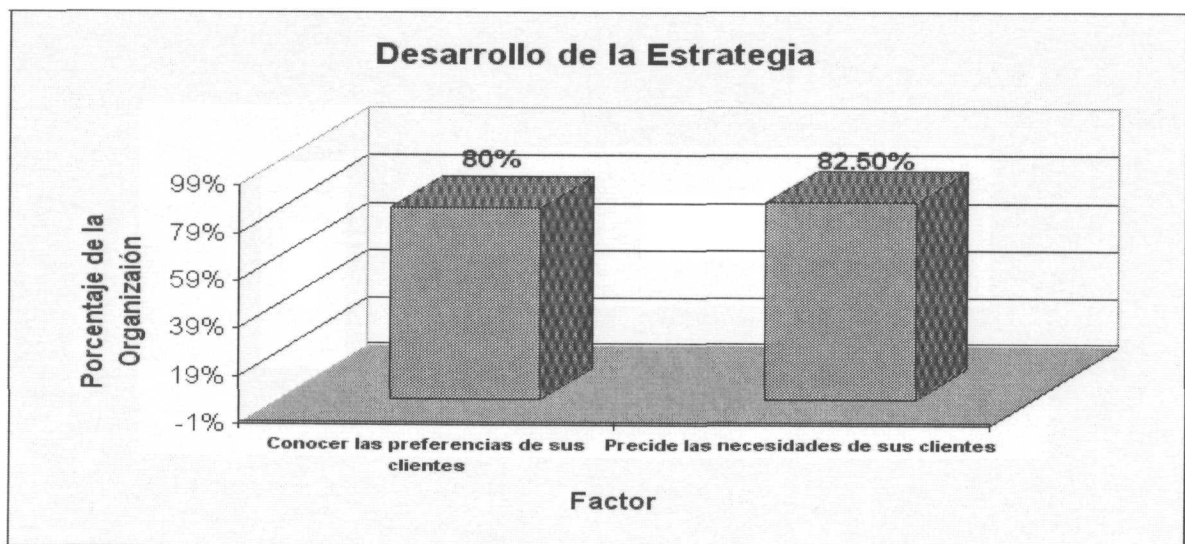


Figura 4.12 Organizaciones que conocen a sus clientes
Fuente: Elaborado por la autora

Se identifica que el conocimiento del cliente por parte de la organización es grande, sin embargo no es aprovechado, dado que un 15 por ciento de la muestra no aplica ninguna estrategia y conoce las preferencias de sus clientes, además de un porcentaje mayor que predice las necesidades. Las organizaciones deberían aprovechar el conocimiento en beneficio de la organización. El conocimiento del cliente se tiene, solo faltaría una orientación o herramienta para aprovecharlo en beneficio de la organización.

El proceso de segmentación de clientes parte a través de la identificación de los clientes más valiosos, encontrando que el 77.5 por ciento de las organizaciones los identifican a los clientes a través de ciertas técnicas o simplemente la aplicación de la experiencia del personal y solo el 60 por ciento de la muestra lo clasifica. En la figura 4.13 son mostrados los resultados obtenidos.

Se encuentra que además de la falta de aprovechamiento del conocimiento que existe en el personal se encuentra que en las organizaciones existe la identificación y clasificación del cliente, la base de la estrategia de la relación con el cliente, falta construir una estrategia acorde a los cores de la organización y al tipo de clientes que se tienen. Excelente oportunidad identificada en el estudio de la industria hotelera en el mercado.

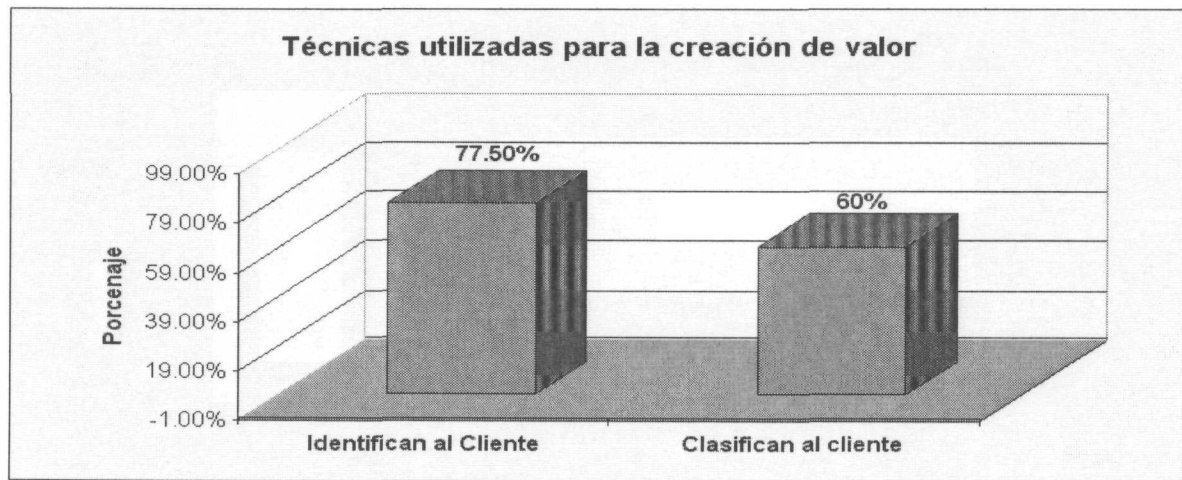


Figura 4.13 Técnicas utilizadas para la creación de valor

Fuente: Elaborado por la autora

Los factores considerados en la segmentación de clientes en la muestra es el 60 por ciento la frecuencia de un cliente en la organización, el 47.5 por ciento considera el motivo de la visita, de éste dependerá el trato otorgado, por ejemplo el ofrecimiento de algunas promociones o servicio serán diferentes en clientes de descanso a los clientes de negocios.

El 25 por ciento de las organizaciones considera el lugar de procedencia del cliente para futuras promociones para la organización, el 57.5 por ciento la cantidad de personas que cubre un cliente, esto es importante por la disponibilidad

que tenga la organización, el 55 por ciento el tiempo de vida del cliente en la organización. En la figura 4.14 son mostrados los resultados obtenidos.

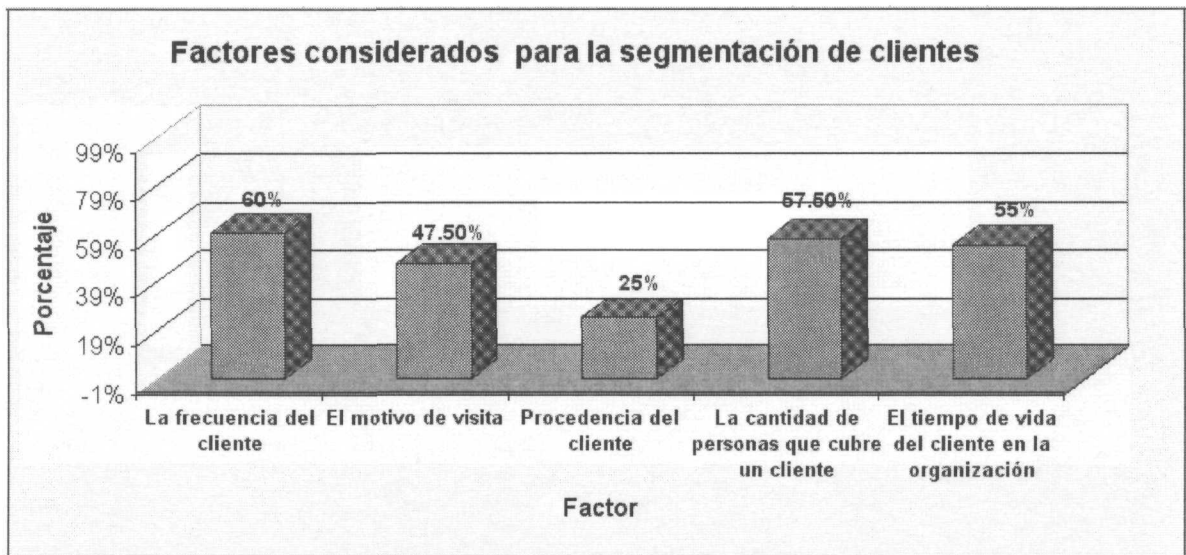


Figura 4.14 Factores considerados en la segmentación del cliente
Fuente: Elaborado por la autora

Conclusiones de la H1.2: Proceso Creación de Valor

En las organizaciones muestreadas existe la oportunidad de iniciar una estrategia de administración de la relación con el cliente desde sus primeras etapas, como lo son: el planteamiento, selección e implementación, dado que los hoteles revelaron:

- Tener información y conocimiento del cliente sin explotar.
- Un conocimiento de las preferencias y necesidades de los clientes y no aplicar estrategia alguna de negocio.
- Un interés por el cliente al cubrir sus necesidades de acuerdo a sus posibilidades.
- Perder el contacto con el cliente después de la primera venta.
- Tener técnicas para segmentar a sus clientes sin aplicarlas en una estrategia.
- Tener técnicas rudimentarias para aplicar estrategias de administración de la relación con los clientes.
- Tener la necesidad de una orientación para su crecimiento, dado que es mayor el número de organizaciones que dicen aplicar alguna estrategia de negocio sin realizar esfuerzo alguno en crear una relación con el cliente.
- Tener la necesidad de construir una estrategia acorde a las ventajas competitivas que se tienen en la organización.

Se encuentra un gran campo de trabajo y oportunidades en las pequeñas empresas para lograr su crecimiento, surgiendo la tarea de investigar los tipos de estrategias utilizadas por las grandes organizaciones para aplicarlas en los hoteles de menor categoría.

Las organizaciones revelaron conocer a sus clientes en cuanto a preferencias y necesidades. Los hoteles identifican y clasifican a sus clientes. La identificación y clasificación de clientes son el punto de partida para generar una estrategia de administración de la relación con el cliente, se encuentra la oportunidad para crear estrategias de negocio orientadas al cliente en la industria hotelera en la zona centro de Monterrey.

4.4.3 Análisis de resultados de H1.3: Proceso Integración de canales de comunicación

Los medios de comunicación más utilizados por las organizaciones para mantener crear una relación con el cliente son: el correo electrónico utilizado por el 55 por ciento de la muestra, el teléfono por un 42.5 por ciento y las visitas personales utilizadas por el 22.5 por ciento de la población. La figura 4.15 muestra los resultados obtenidos.

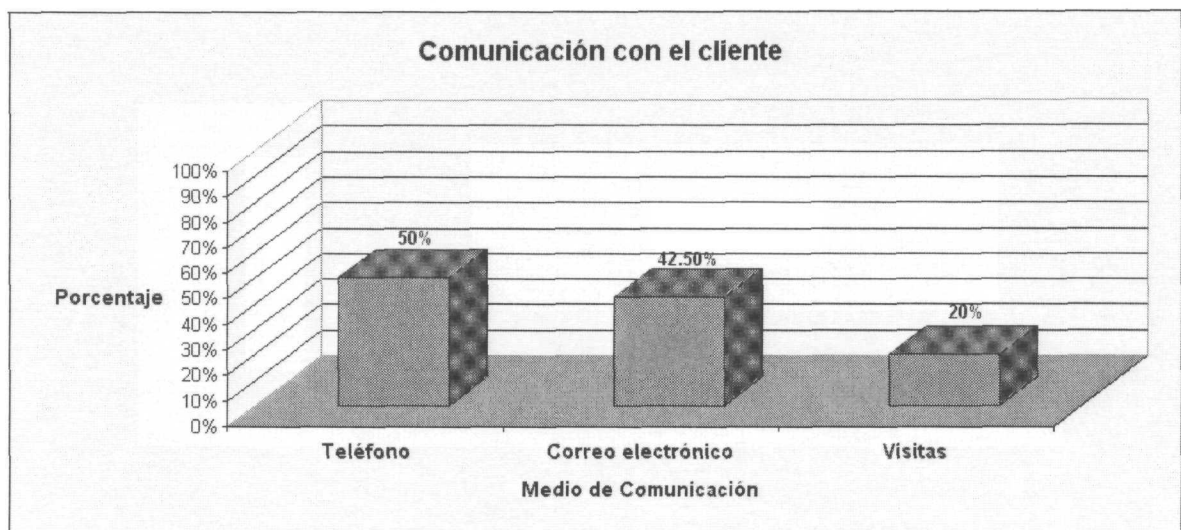


Figura 4.15 Medios de comunicación utilizados con el cliente
Fuente: Elaborado por la autora

Los medios de comunicación que las organizaciones proveen a los clientes para comunicarse con la organización son: la sección amarilla utilizada por el 100 por ciento de la población, seguida del 65 por ciento la Asociación de Hoteles de

Se encuentra un gran campo de trabajo y oportunidades en las pequeñas empresas para lograr su crecimiento, surgiendo la tarea de investigar los tipos de estrategias utilizadas por las grandes organizaciones para aplicarlas en los hoteles de menor categoría.

Las organizaciones revelaron conocer a sus clientes en cuanto a preferencias y necesidades. Los hoteles identifican y clasifican a sus clientes. La identificación y clasificación de clientes son el punto de partida para generar una estrategia de administración de la relación con el cliente, se encuentra la oportunidad para crear estrategias de negocio orientadas al cliente en la industria hotelera en la zona centro de Monterrey.

4.4.3 Análisis de resultados de H1.3: Proceso Integración de canales de comunicación

Los medios de comunicación más utilizados por las organizaciones para mantener crear una relación con el cliente son: el correo electrónico utilizado por el 55 por ciento de la muestra, el teléfono por un 42.5 por ciento y las visitas personales utilizadas por el 22.5 por ciento de la población. La figura 4.15 muestra los resultados obtenidos.

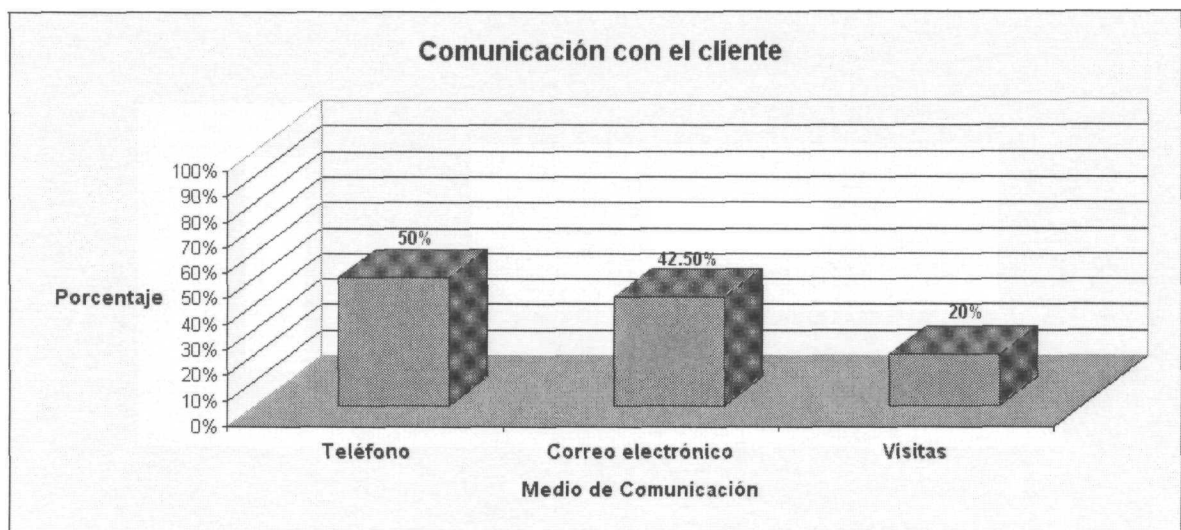


Figura 4.15 Medios de comunicación utilizados con el cliente
Fuente: Elaborado por la autora

Los medios de comunicación que las organizaciones proveen a los clientes para comunicarse con la organización son: la sección amarilla utilizada por el 100 por ciento de la población, seguida del 65 por ciento la Asociación de Hoteles de

Monterrey A.C. quien les brinda publicidad a las organizaciones que pertenecen a ésta. La comunicación de voz en voz es utilizada por el 62.5 por ciento al igual que el teléfono.

El correo electrónico es utilizado por el 57.5 por ciento, página Web por el 52.5 por cierto. Los trípticos lo ocupa el 50 por ciento. El 01-800 es utilizado por el 35 por ciento, existen organizaciones que han descubierto los beneficios y están en planes de implementación. Los anuncios viales y cartelones en lugares estratégicos como aeropuerto son utilizados por un 22.5 por ciento de la población. En la figura 4.16 son representados los porcentajes obtenidos.

Es identificado que es mayor el número de clientes que utiliza el correo electrónico que la propia organización, identificando que dado que el porcentaje de envío de correos por parte de la organización es menor al porcentaje de correos recibidos. Por lo que se tendría que investigar a profundidad este punto. Lo mismo sucede con el teléfono.

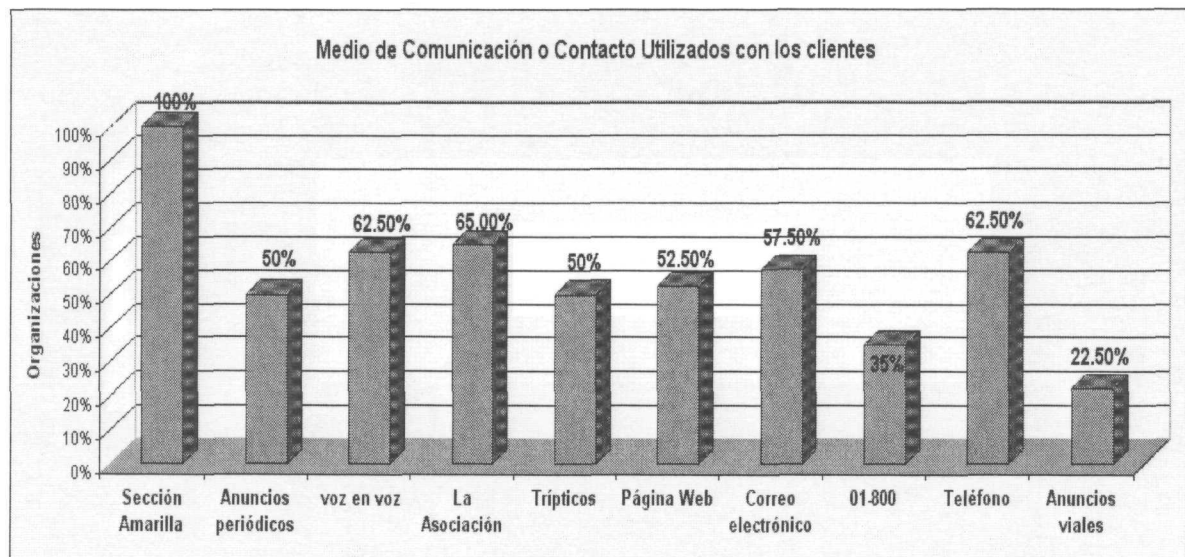


Figura 4.16 Medios de comunicación utilizados por las organizaciones
Fuente: Elaborado por la autora

Conclusiones de la H1.3: Proceso Canales de comunicación

Las organizaciones que tienen comunicación con el cliente aprovechan todos los medios posibles y disponibles para continuar con la relación. La categoría del hotel influye en la automatización de los medios, por ejemplo el 01-800, ó sección amarilla. Los hoteles muestreados siempre están en la búsqueda de los medios de comunicación más económicos y sencillos de utilizar para el cliente, para que éste pueda tener una rápida y fácil comunicación con la empresa.

Las organizaciones consideran igual de importante el tener teléfono en la organización y el lograr una buena recomendación por parte de un cliente. Por lo tanto, algunas las organizaciones conocen que además de invertir económicamente en los canales de comunicación, se debe invertir en crear una buena experiencia en el cliente, poder lograr su recomendación.

Los medios económicos es un factor que influye en los medios de comunicación que son utilizados en las organizaciones.

4.4.4 Análisis de resultados de H1.4: Proceso Administración de la Información

La explotación de la información del cliente ha sido considerada en el 62.5 de las organizaciones sin embargo no todas lo han realizado, solo el 57.5 por ciento, reconociendo por el 37.5 por ciento la explota al máximo y el 17.5 por ciento restante considera que aún se puede obtener mayores beneficios. En la figura 4.17 son representados los porcentajes obtenidos.

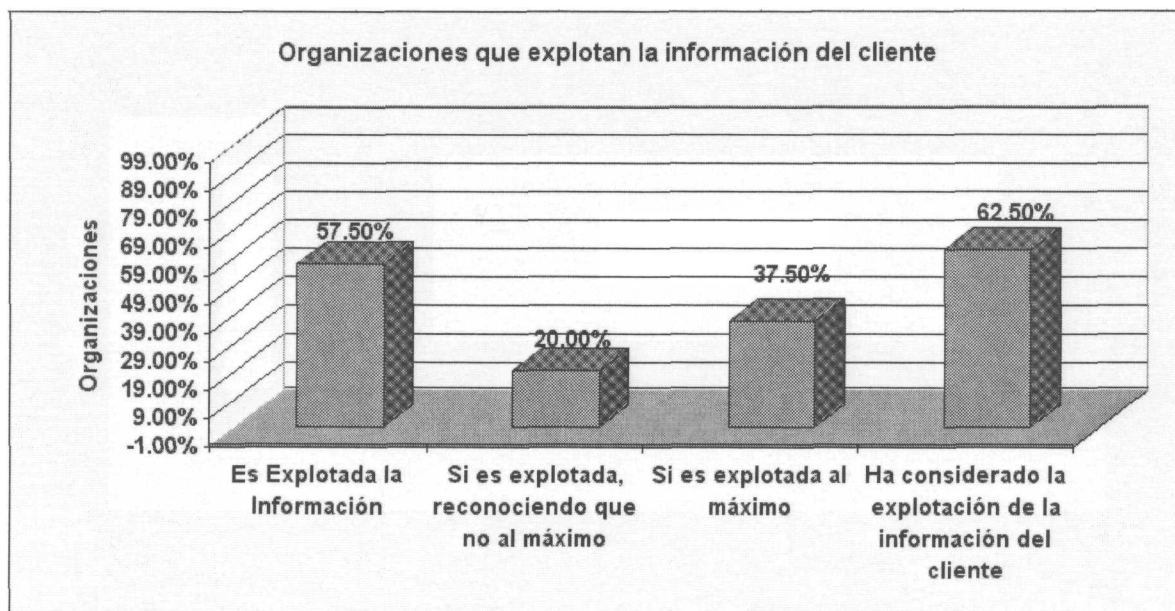


Figura 4.17 Explotan la información del cliente
Fuente: Elaborado por la autora

Las organizaciones consideran igual de importante el tener teléfono en la organización y el lograr una buena recomendación por parte de un cliente. Por lo tanto, algunas las organizaciones conocen que además de invertir económicamente en los canales de comunicación, se debe invertir en crear una buena experiencia en el cliente, poder lograr su recomendación.

Los medios económicos es un factor que influye en los medios de comunicación que son utilizados en las organizaciones.

4.4.4 Análisis de resultados de H1.4: Proceso Administración de la Información

La explotación de la información del cliente ha sido considerada en el 62.5 de las organizaciones sin embargo no todas lo han realizado, solo el 57.5 por ciento, reconociendo por el 37.5 por ciento la explota al máximo y el 17.5 por ciento restante considera que aún se puede obtener mayores beneficios. En la figura 4.17 son representados los porcentajes obtenidos.

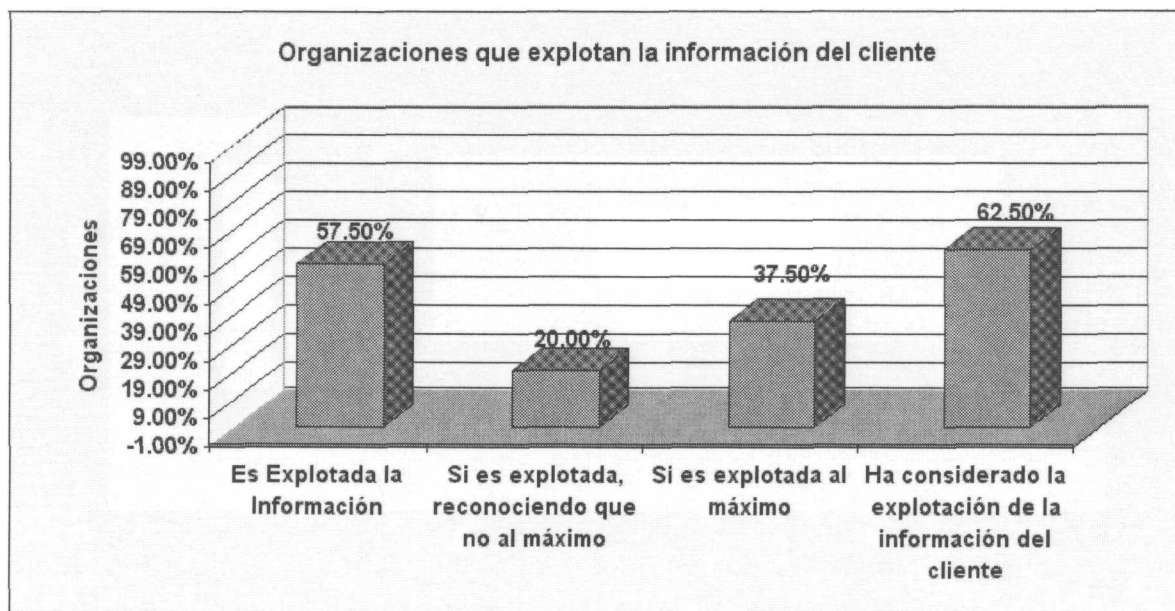


Figura 4.17 Explotan la información del cliente
Fuente: Elaborado por la autora

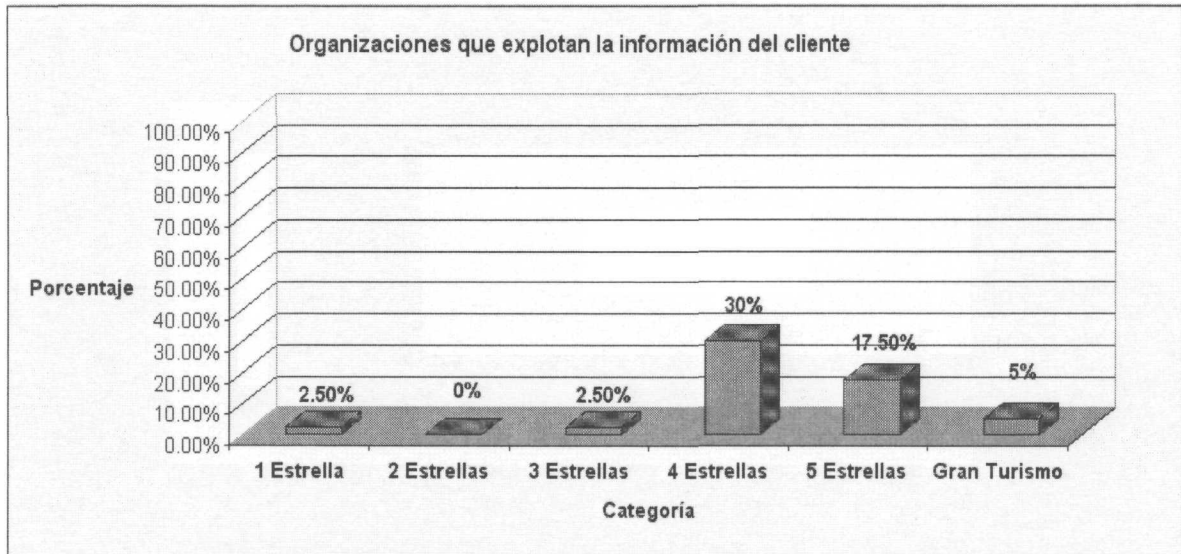


Figura 4.18 Organizaciones que explotan la información del cliente
Fuente: Elaborado por la autora

La figura 4.18 representa la distribución de las organizaciones que explotan la información del cliente, sin embargo debe ser considerado que a pesar del cinco por ciento representado por la categoría de gran turismo, todas las organizaciones pertenecientes a esta categoría explota la información del cliente, lo mismo sucede con las organizaciones pertenecientes a cuatro y cinco estrellas. Ilustrado en la figura 4.19.

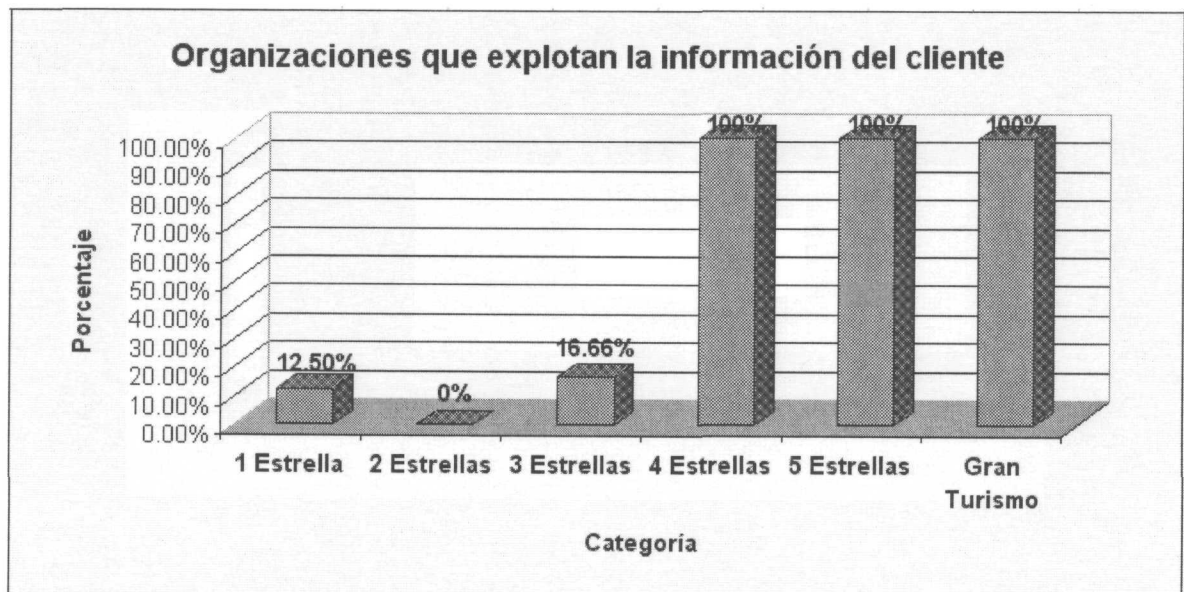


Figura 4.19 Organizaciones que explotan la información del cliente
Fuente: Elaborado por la autora

Las herramientas o técnicas utilizadas en la administración de la información de los clientes en la organización, destacan los reportes en papel en el 82.5 por ciento de las organizaciones, a pesar de tener medios electrónicos los reportes escritos están presentes en más de las dos tercas partes de las organizaciones.

En el 35 por ciento de las organizaciones la herramienta de trabajo es una libreta para registrar todo movimiento, en el 32.5 por ciento se tienen formatos foliados, en el 20 por ciento se cuenta con bases de datos, al igual que un sistema exclusivo para el giro, como lo es el sistema opera.

En el 60 por ciento de las organizaciones utiliza la herramienta de Microsoft Excel y un 2.5 por ciento más Microsoft Word para la generación de reportes, así como para la administración en general de la información. En la figura 4.20 son mostrados los resultados.

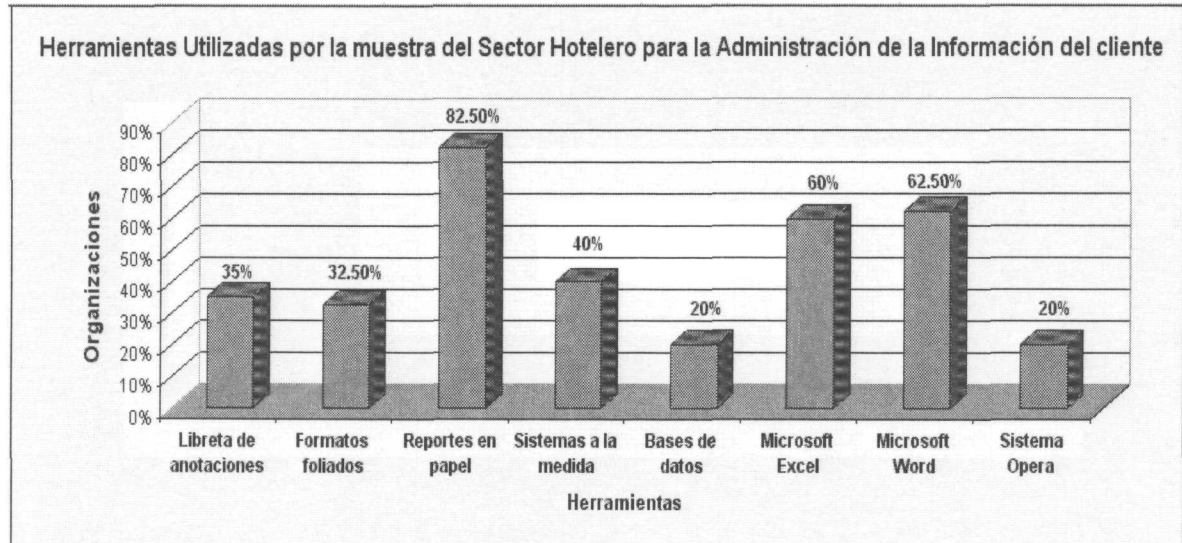


Figura 4.20 Herramientas utilizadas para la administración de la información

Fuente: Elaborado por la autora

Los criterios utilizados en la selección de herramientas se encuentran: el 22.5 por ciento la estandarización de herramienta, en todas las organizaciones el costo de la herramienta, así como el control de la información del cliente, en el 55 por ciento el tener un historial del cliente, en el 45 por ciento cubrir las necesidades, en el 75 por ciento cumplir con los requisitos de la asociación. En la figura 4.21 son representados los porcentajes obtenidos.

La actualización de información esta en un rango del 20 al 30 por ciento de la muestra, varía desde una vez al mes, una vez al año hasta que no es realizado, el motivo encontrado es que en el 70 por ciento de las organizaciones el personal responsable esta continuamente en operación y solo dedica parte de su tiempo

para este proceso. En la figura 4.22 es mostrado el periodo de actualización de información en las organizaciones

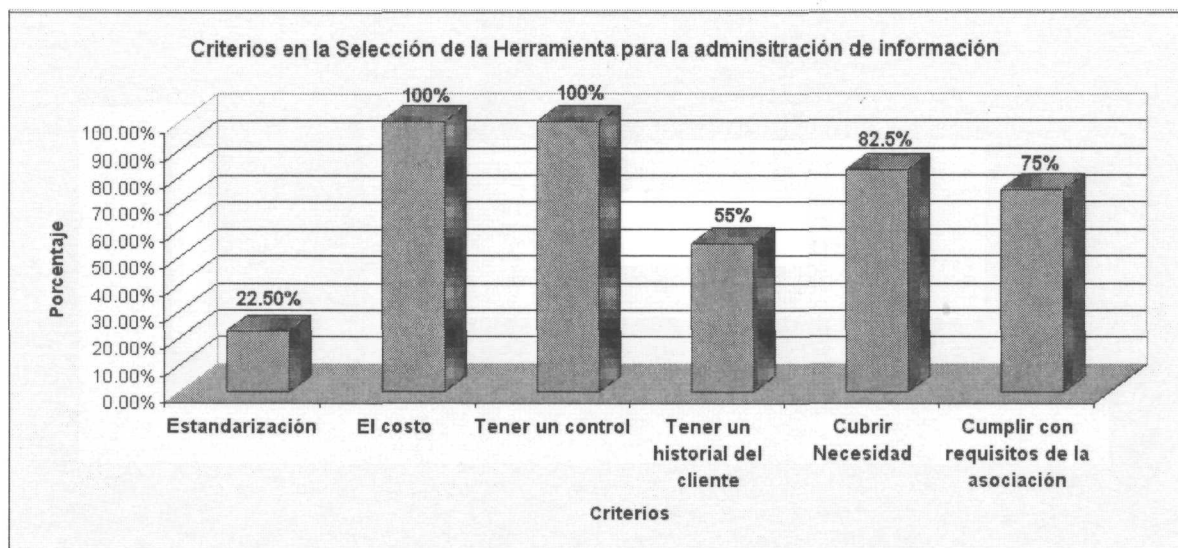


Figura 4.21 Criterios utilizados para la selección de herramientas
Fuente: Elaborado por la autora

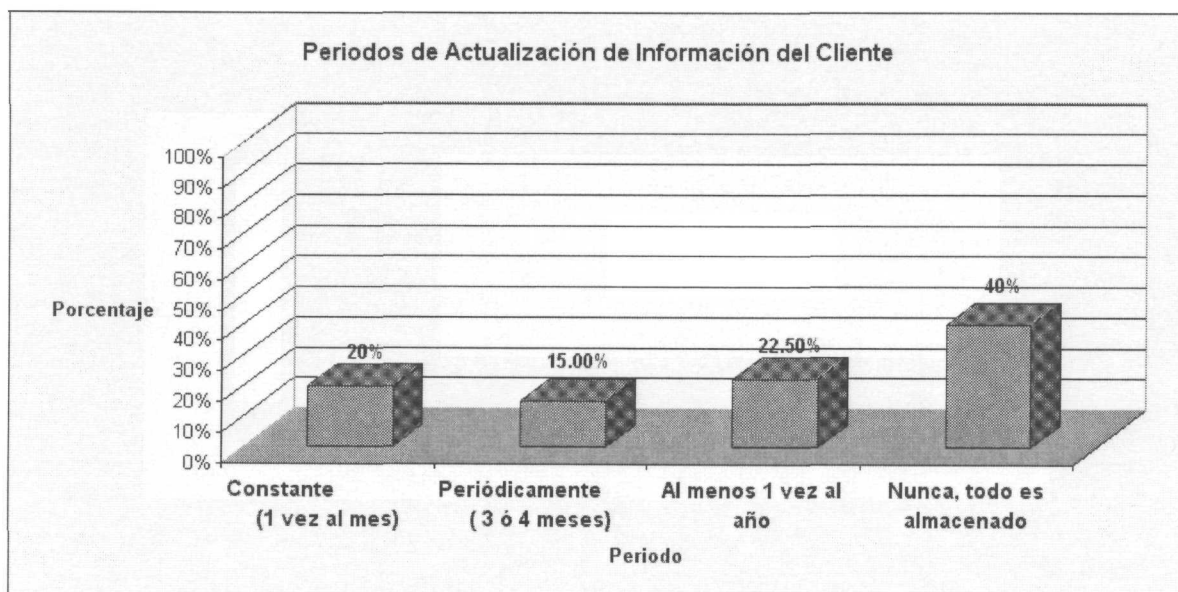


Figura 4.22 Organizaciones que actualizan la información del cliente
Fuente: Elaborado por la autora

Las medidas de seguridad utilizadas en la muestra se encuentra que en todas solo el personal autorizado tiene acceso a ésta, el 62.5 por ciento de las organizaciones tiene información centralizada, en el 37.5 por ciento de las organizaciones es responsabilidad de cada persona la información que maneja de la organización, esto destaca en las organizaciones de mayor categoría. En la figura 4.23 son mostrados los resultados obtenidos.

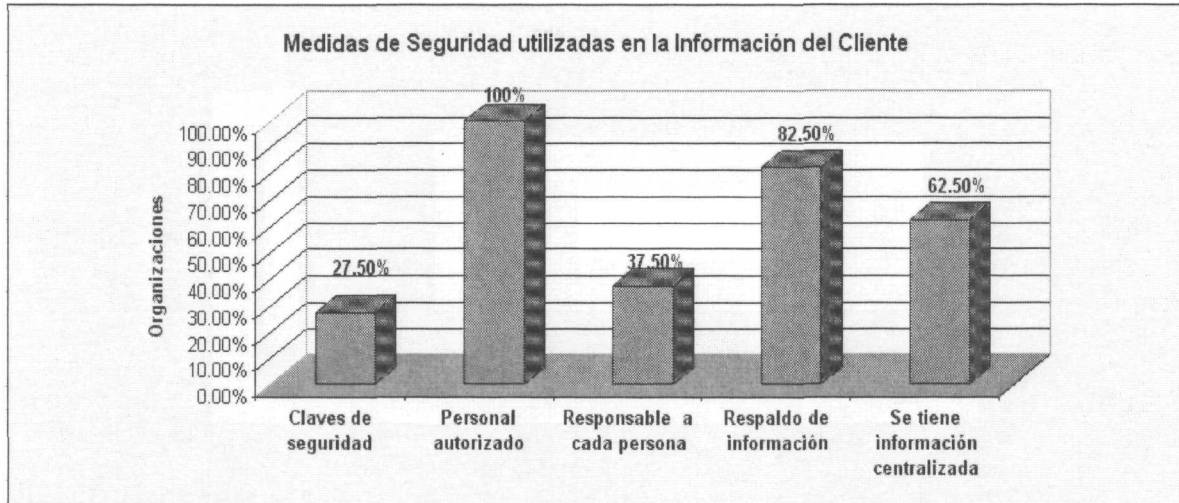


Figura 4.23 Medidas de Seguridad utilizadas en la información del cliente
Fuente: Elaborado por la autora

Las organizaciones independientemente de la herramienta o técnica utilizada consideran tener un control en la información de la organización, lo cual se pudo comprobar por llevar registro diario en la administración. Entre los factores de control utilizados se tienen reportes diarios y el monitoreo constante por el dueño, gerente general o gerente encargado del área.

Las medidas de protección utilizadas para la seguridad en la información se encuentran: el respaldo en discos en un 40 por ciento de la muestra, respaldo en servidores en el 22.5 de la muestra, copias de reportes papel y electrónico 82.5 por ciento. En la figura 4.24 son mostrados los resultados obtenidos.

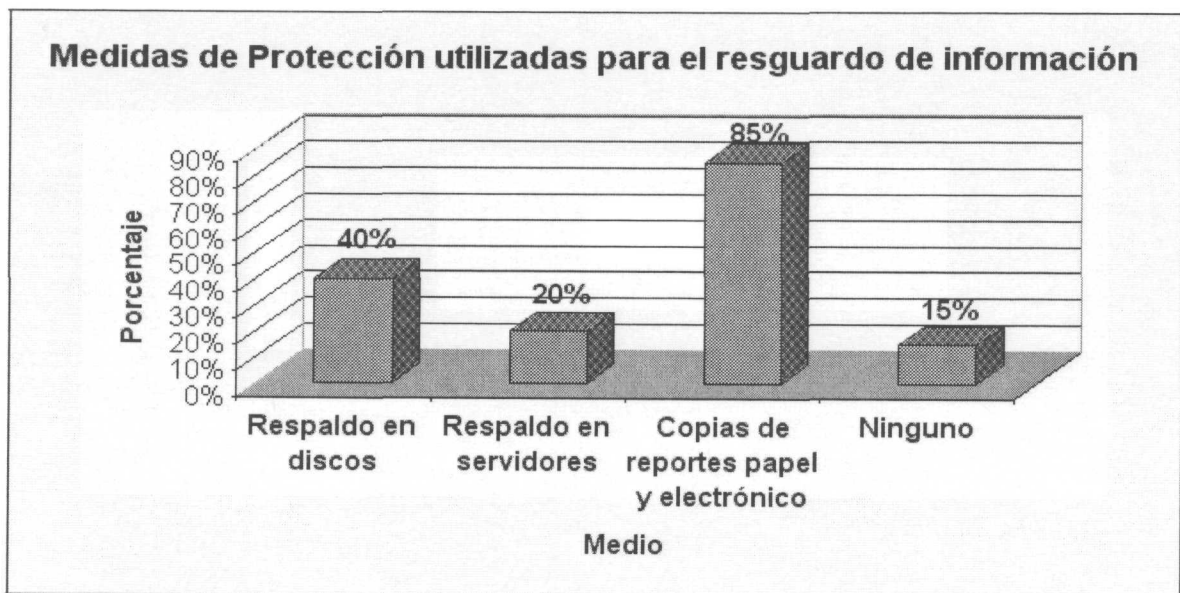


Figura 4.24 Medidas de protección para el resguardo de información
Fuente: Elaborado por la autora

Las organizaciones invierten en herramientas de trabajo hasta la presentación de los siguientes escenarios: en el 77.5 por ciento cuando no son cubiertas las necesidades, en el 22.5 por ciento cuando se necesita una estandarización, una reducción de costos o reducción de tiempos. En la figura 4.25 son mostrados los resultados obtenidos.

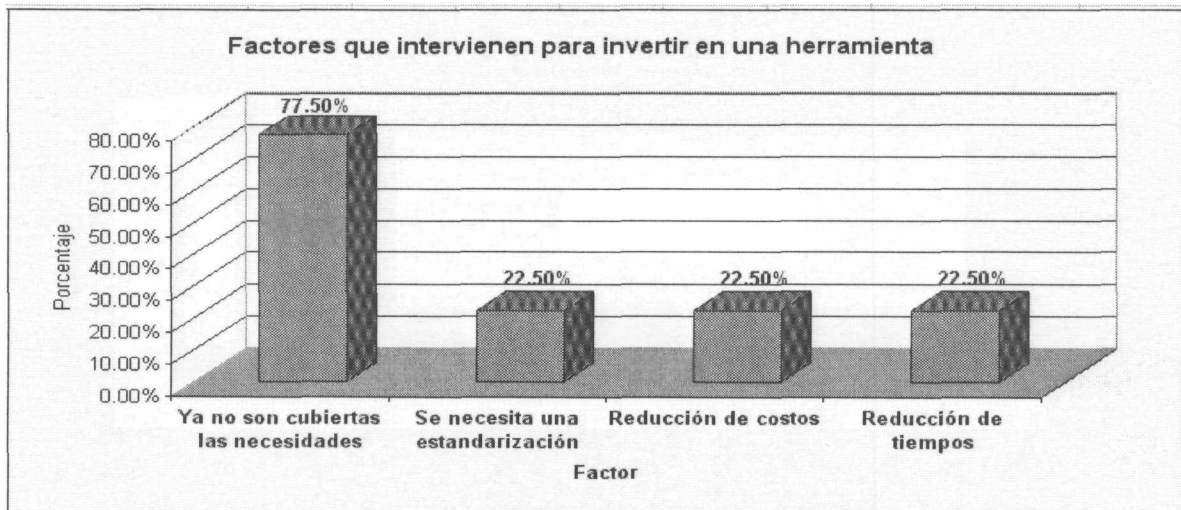


Figura 4.25 Factores que intervienen en la evaluación de la herramienta
Fuente: Elaborado por la autora

Dentro de los beneficios obtenidos de las herramientas implantadas se encuentra que cubrió la necesidad de la organización en el 77.5 por ciento, en el 70 por ciento se logró tener un control de la información, en el 47.5 por ciento se logró una reducción de tiempo en las tareas de la organización y en el 22.5 por ciento se logró una reducción de costos, representado en la figura 4.26.

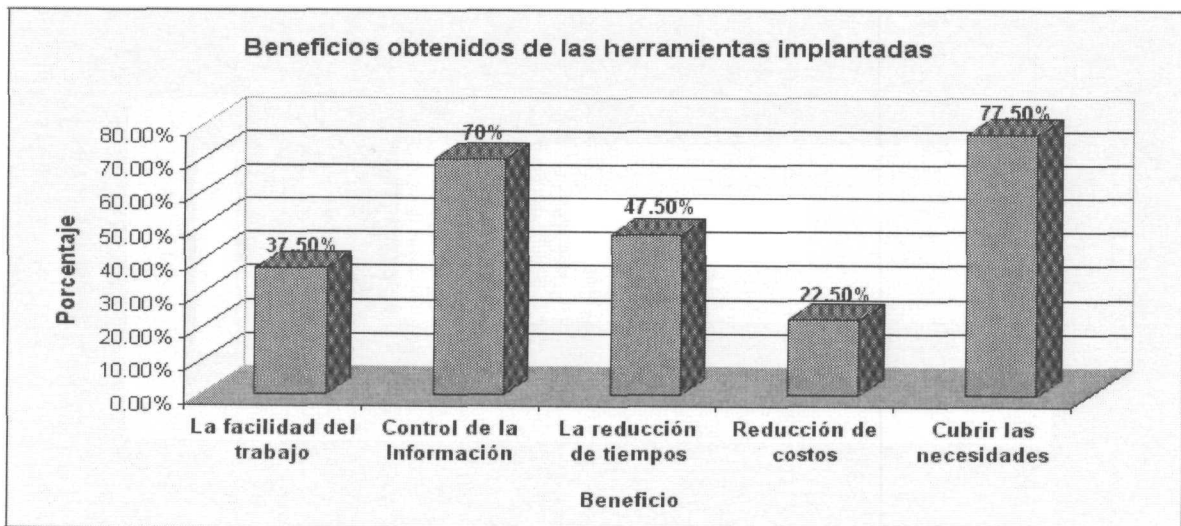


Figura 4.26 Beneficios obtenidos de las herramientas
Fuente: Elaborado por la autora

Conclusiones de la H1.4: Proceso Administración de la Información

Las organizaciones cuentan con un proceso de administración de la información completo. Los hoteles poseen criterios establecidos para la selección de herramientas para la administración de la información del cliente, las cuales cubren sus necesidades, además de tener un control en la información, cuentan con medidas de seguridad, que hasta el momento les han dado resultados, así como medidas de prevención como son los respaldos de información.

La mayoría de las organizaciones relevaron estar satisfechas con los beneficios obtenidos de las herramientas utilizadas, porque además de cubrir sus necesidades, al utilizarlas fueron obtenidos otros beneficios no contemplados inicialmente, como la facilidad en la ejecución de las tareas de la organización en un 35 por ciento de la muestra, invertir menos tiempo en la realización de las tareas en el 25 por ciento de la muestra.

Sin embargo se detecto que solo el 70 por ciento de la muestra de las organizaciones logra tener un control de la información en base a las nuevas herramientas implantadas, por lo que para seguir teniendo un control en la información continúan trabajando con las herramientas anteriormente utilizadas. Por lo se sugiere profundizar en el tema para encontrar los posibles fallos de los motivos de la falta de control con la herramienta.

Las empresas no invierten económicamente en herramientas para administrar la información del cliente hasta no tener la necesidad de realizar la inversión, por lo tanto, se tiene que crear la necesidad en las organizaciones y comunicarles todos los beneficios que se pueden obtener, además se puede aprovechar los resultados obtenidos de las herramientas previamente utilizadas.

Las herramientas utilizadas para la administración de la información del cliente varían considerablemente en cada hotel, por las posibilidades económicas que se tienen y las necesidades de cada hotel. La explotación de la información del cliente existe en las organizaciones y se ve una tendencia hacia la explotación de esta. Por lo tanto es considerado que se cuenta con una administración de la información del cliente en las organizaciones muestreadas.

En las estrategias de negocio aplicadas por las organizaciones muchas veces no es contemplada la idea de explotar la información del cliente, por lo que si se asesoran a dichas organizaciones es muy probable el desarrollo de las estrategias enfocadas al cliente.

4.4.5 Análisis de resultados de H1.5: Proceso Evaluación del funcionamiento

En los proceso de contingencia para ventas el 70 por ciento de la muestra reacciona negociando con el cliente en cuanto a precio y servicios otorgados, el 42.5 por ciento de la muestra redobla esfuerzos en su trabajo y el 12.50 por ciento reduce directamente el precio. En la figura 4.27 es mostrado el comportamiento de la muestra.

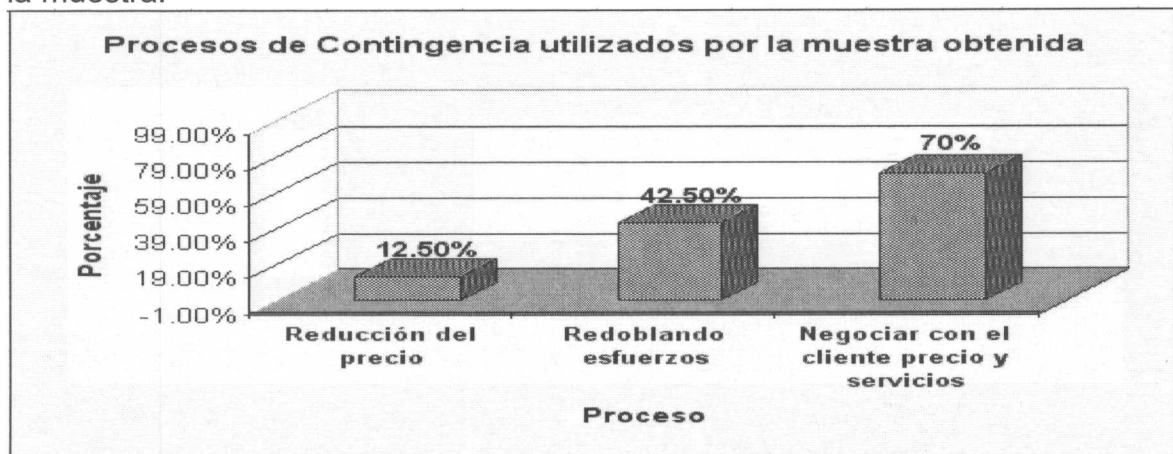


Figura 4.27 Procesos de contingencia utilizados en la organización

Fuente: Elaborado por la autora

En la existencia del proceso preventivo para el funcionamiento de la organización el más destacado es el monitoreo constante que tienen todas las organizaciones independientemente del tamaño de la organización y del personal que lo realice, éste proceso esta presente y constante en el 100 por ciento de las organizaciones a través de diversos medios como son: reportes, reuniones, monitoreo presencial.

Los métodos utilizados para la generación de ideas innovadoras destaca el formato o libros de comentarios para los clientes utilizado en el 82.5 por ciento de la muestra, las fechas célebres son utilizadas por el 62.5 por ciento, las organizaciones donde existe un departamento de ventas o mercadotecnia es el 57.5 por ciento, finalmente el 40 por ciento de la muestra aprovechan las aportaciones por parte del personal de la organización. Los resultados obtenidos son representados en la figura 4.28.

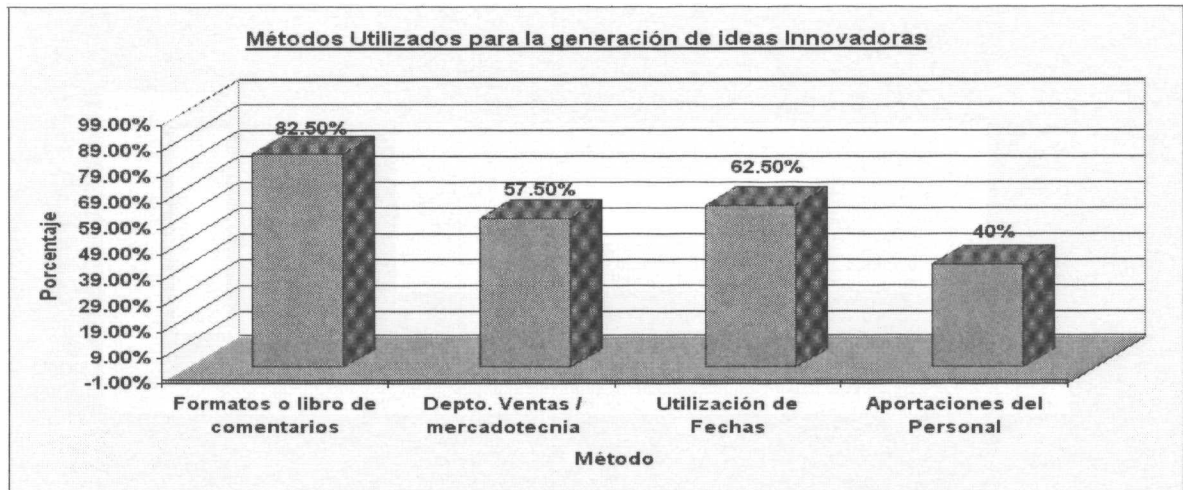


Figura 4.28 Métodos utilizados para la generación de ideas

Fuente: Elaborado por la autora

En la evaluación del ofrecimiento de una oportunidad de crecimiento, se encontró que el 62 por ciento de las empresas han considerado los beneficios que traería a éstas la explotación de la información del cliente, a pesar que es contemplarlo no implica que sea realizado. En la figura 4.29 es mostrada la representación.

En las organizaciones que han considerado los beneficios de explotar la información del cliente no todas lo han realizado, por lo que se considera necesario expandir la visualización de la oportunidad de crecimiento en las organizaciones así como apoyar en la implantación de ésta.

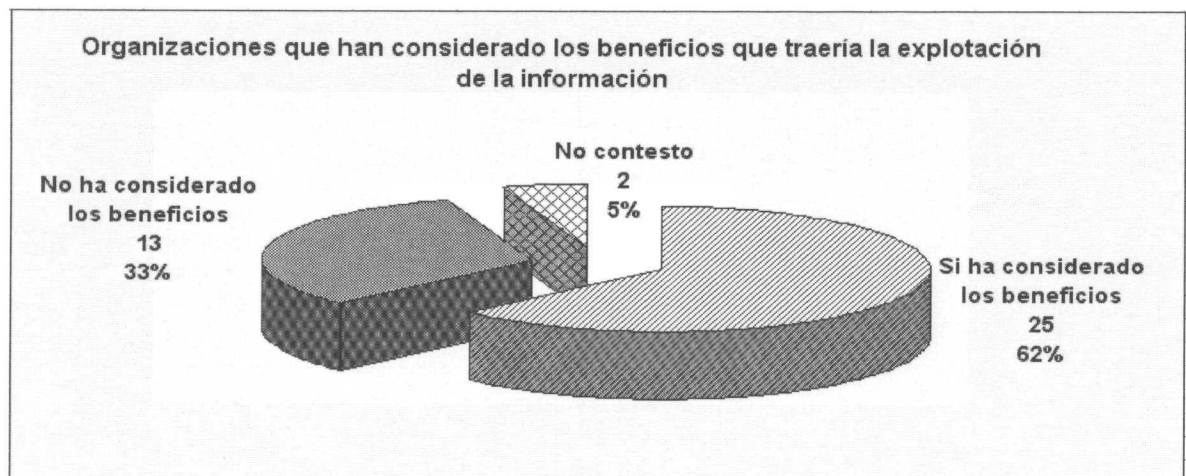


Figura 4.29 Organizaciones consideran explotar la información del cliente

Fuente: Elaborado por la autora

Los criterios para evaluar la estrategia implantada son: el cumplir con un estándar de ventas en el 100 por ciento de las organizaciones, el saber que tienen clientes leales en el 82.5 por ciento, el sostenimiento de la organización en el

mercado por años en el 25 por ciento, finalmente con el crecimiento obtenido en el 45 por ciento de la muestra, representado en la figura 4.30

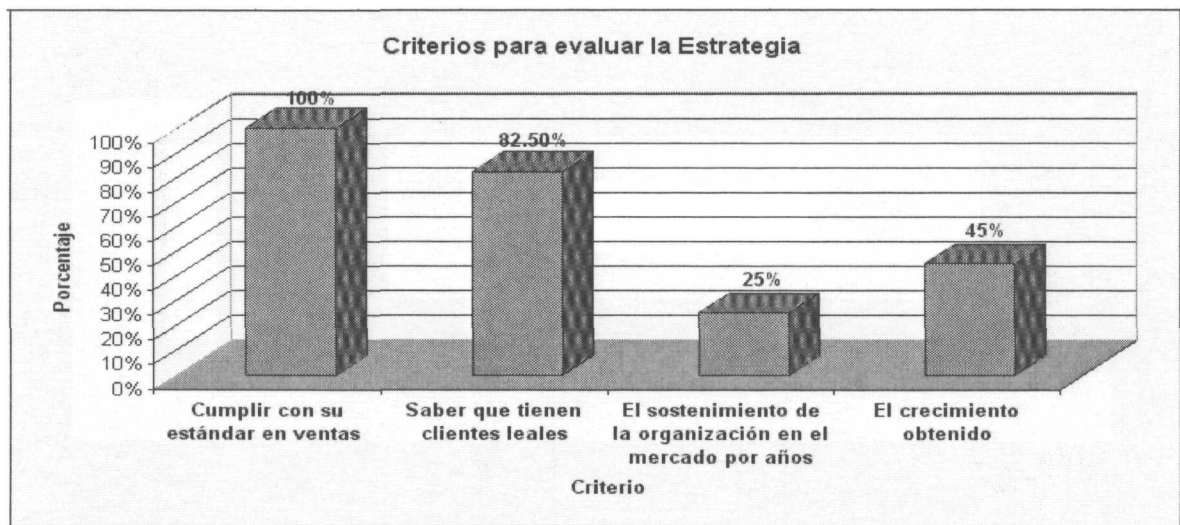


Figura 4.30 Criterios para evaluar la estrategia
Fuente: Elaborado por la autora

La inversión de las ganancias en las organizaciones varía, se encontró que a pesar que del 75 por ciento de las organización dice utilizarlo para el sostenimiento en el mercado, existe un crecimiento de éste del 50 por ciento de la muestra, y un 55 en la expansión en el mercado, por lo que se tiene un crecimiento y expansión considerable en el sector. También se encontró que el 55 por ciento invierten en publicidad y el 52.5 por ciento en remodelaciones, representados en la figura 4.31.

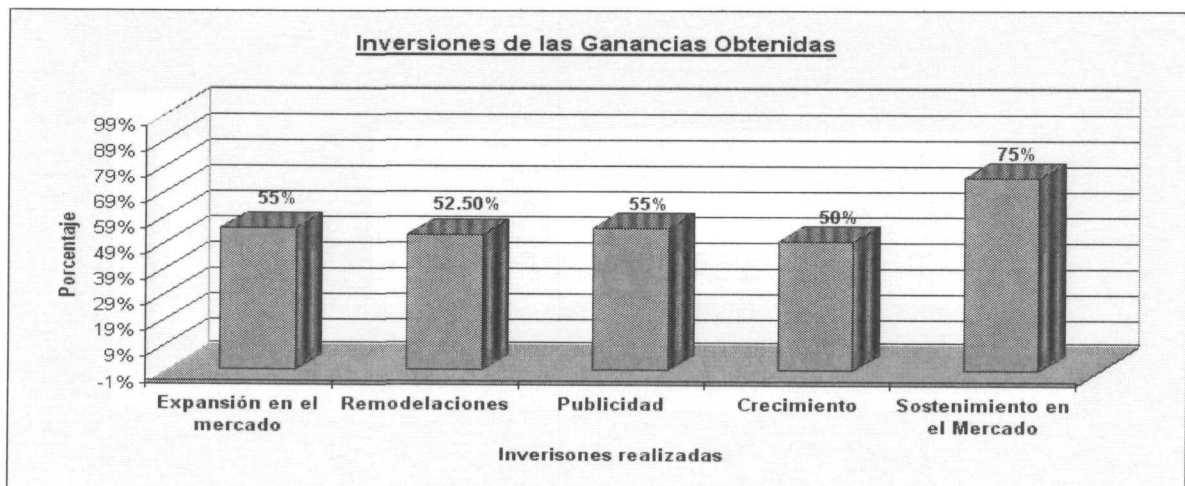


Figura 4.31 Forma de aplicar las ganancias
Fuente: Elaborado por la autora

Los clientes tienen oportunidad de evaluar a la organización en cualquier momento, los medios utilizados son: en el 95 por ciento de la muestra se tienen formatos, en el 60 por ciento se le solicita al cliente proporcionar algún comentario al momento de liquidar su cuenta, en el 37.5 por ciento se le cuestiona directamente en recepción y en el 25 por ciento se cuenta con un libro de comentarios en la recepción del hotel.

Las organizaciones demostraron tener medios para ser evaluados, por lo que ahora es necesario obtener beneficios de todas las aportaciones brindadas por los clientes explotando dicha información, así como trabajar en lo solicitado. Los resultados obtenidos son mostrados en la figura 4.32.

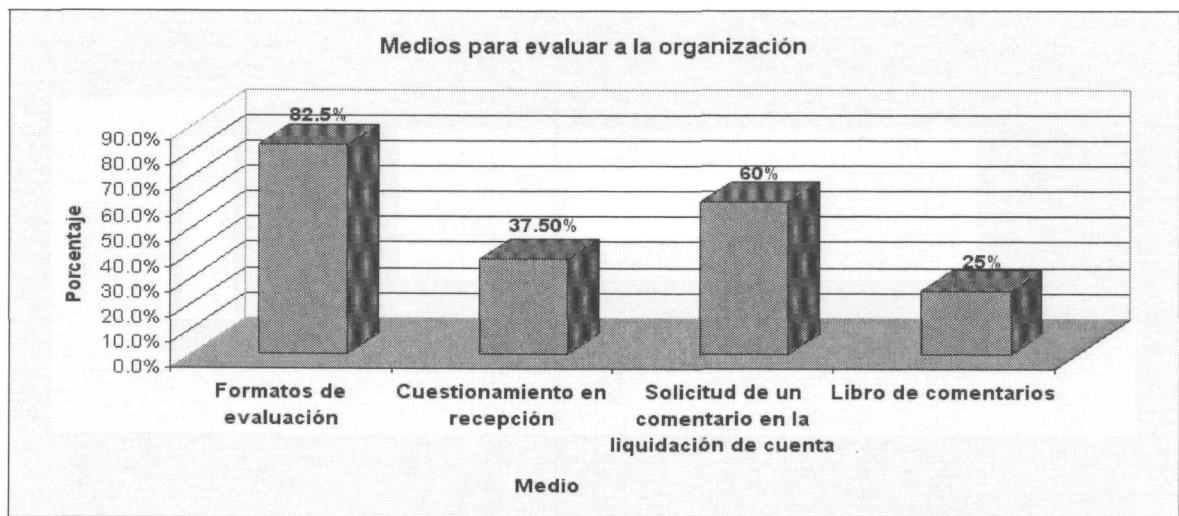


Figura 4.32 Medios para evaluar a la organización
Fuente: Elaborado por la autora

Conclusiones de la H1.5: Proceso Evaluación del Funcionamiento

Los criterios utilizados para la evaluación de la estrategia del negocio van en torno a las ganancias de la organización, sin embargo está presente en un alto porcentaje el saber que tienen clientes leales, por lo que una vez descubierto y siendo de interés para la organización el tener clientes leales se considera que debe ser explotado éste punto para beneficio de la organización.

La negociación con el cliente se utiliza como proceso de contingencia cuando las ventas están caídas, obteniendo grandes resultados, por lo que se podría utilizar como una política más de la organización para no perder clientes y ayudar para lograr los objetivos de la organización.

Las aportaciones por parte del personal que labora en las organizaciones es poco, considerado en los hoteles para la generación de ideas innovadoras, siendo que es el medio de donde más se podrían tener buenas ideas dado que conocen el funcionamiento del hotel. Por lo que deberían ser explotados los comentarios o aportaciones brindados.

La oportunidad encontrada en las organizaciones es darles a conocer los beneficios que podría traer la explotación de la información del cliente. Dado que el 33 por ciento de la muestra no lo ha considerado. Destacando los hoteles de menor categoría quienes demostraron no conocer esta oportunidad para incrementar sus ganancias y lograr sus objetivos.

Existen medidas para conocer el funcionamiento de la empresa por parte del personal encargado en todas las organizaciones. Los métodos o técnicas establecidas en los hoteles varían, desde una rutina de trabajo, hasta la implantación en las políticas de la empresa. Por lo tanto, es demostrado que existen actividades desarrolladas en las organizaciones que pertenecen al proceso evaluación del funcionamiento.

4.5 Análisis de resultados para la H3: Dirección

La variable dirección será medida en base a la comparación de los objetivos y metas inicialmente planteadas de la estrategia de la administración de la relación con el cliente y de los objetivos y metas actuales de la misma después de haber visualizado algunos de los resultados obtenidos de la estrategia implantada. Con la finalidad de identificar si ésta fue alineada a los objetivos de la organización.

En el análisis de resultados del tipo de estrategia implantada se encuentra que el 65 por ciento de las organizaciones aplican alguna estrategia, el 15 por ciento son estrategias enfocadas al cliente y el 50 por ciento al canal de ventas. En la figura 4.33 se representan los resultados obtenidos.

Las aportaciones por parte del personal que labora en las organizaciones es poco, considerado en los hoteles para la generación de ideas innovadoras, siendo que es el medio de donde más se podrían tener buenas ideas dado que conocen el funcionamiento del hotel. Por lo que deberían ser explotados los comentarios o aportaciones brindados.

La oportunidad encontrada en las organizaciones es darles a conocer los beneficios que podría traer la explotación de la información del cliente. Dado que el 33 por ciento de la muestra no lo ha considerado. Destacando los hoteles de menor categoría quienes demostraron no conocer esta oportunidad para incrementar sus ganancias y lograr sus objetivos.

Existen medidas para conocer el funcionamiento de la empresa por parte del personal encargado en todas las organizaciones. Los métodos o técnicas establecidas en los hoteles varían, desde una rutina de trabajo, hasta la implantación en las políticas de la empresa. Por lo tanto, es demostrado que existen actividades desarrolladas en las organizaciones que pertenecen al proceso evaluación del funcionamiento.

4.5 Análisis de resultados para la H3: Dirección

La variable dirección será medida en base a la comparación de los objetivos y metas inicialmente planteadas de la estrategia de la administración de la relación con el cliente y de los objetivos y metas actuales de la misma después de haber visualizado algunos de los resultados obtenidos de la estrategia implantada. Con la finalidad de identificar si ésta fue alineada a los objetivos de la organización.

En el análisis de resultados del tipo de estrategia implantada se encuentra que el 65 por ciento de las organizaciones aplican alguna estrategia, el 15 por ciento son estrategias enfocadas al cliente y el 50 por ciento al canal de ventas. En la figura 4.33 se representan los resultados obtenidos.

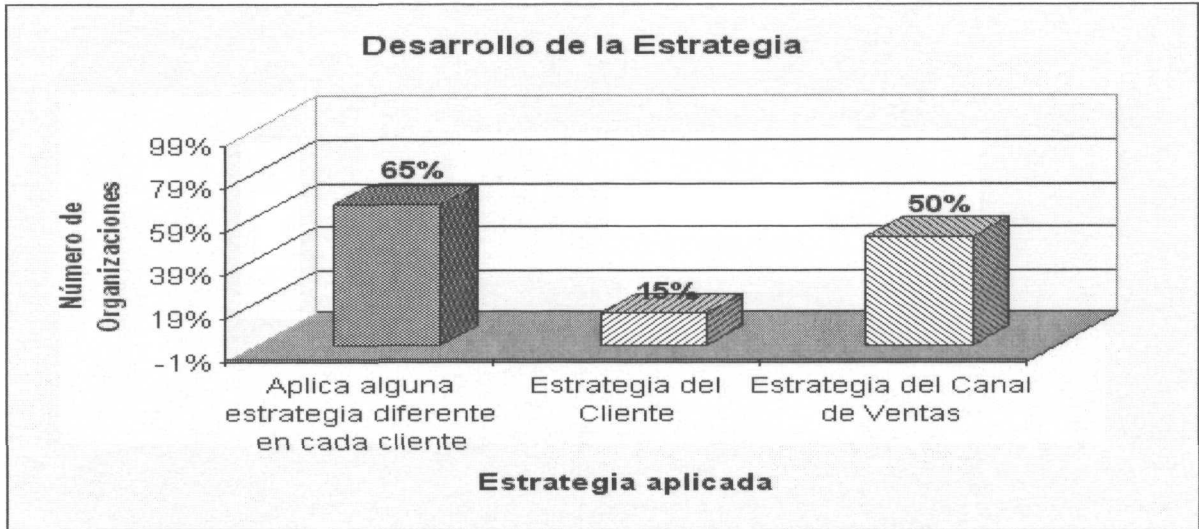


Figura 4.33 Tipo de estrategia aplicada
Fuente: Elaborado por la autora

Los objetivos más destacados de conservar una relación con el cliente son: incremento de ganancias en el 82.5 por ciento de la muestra, la creación de lealtad en el cliente en el 77.50 por ciento de la muestra, el 67.50 por ciento mostraron interés en el incremento de los clientes, el 57.5 por ciento en la retención de clientes y finalmente con el 55 por ciento en el incremento de la satisfacción de los clientes. En la figura 4.34 se representan los resultados obtenidos.

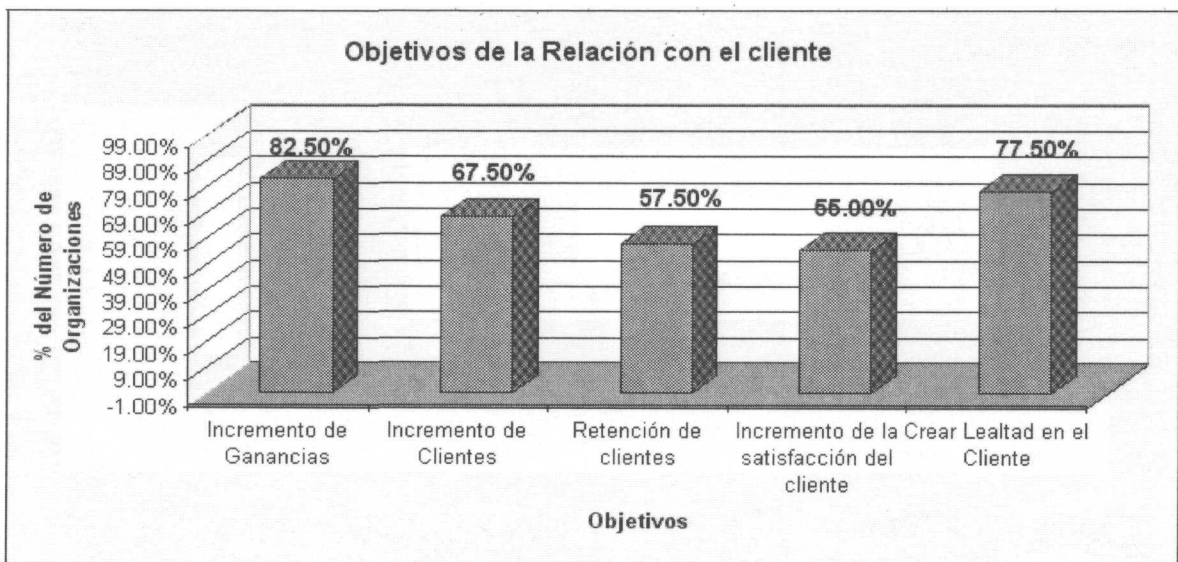


Figura 4.34 Objetivos de la estrategia implantada
Fuente: Elaborado por la autora

Los factores contemplados en la estrategia aplicada en las organizaciones muestreadas son: promocionar los servicios con los que cuentan en el 85 por

ciento de la muestra, capacitación en el personal en el 70 por ciento, tener el apoyo de la dirección en el 60 por ciento, el costo que la estrategia implica en el 40 por ciento, futuros proyectos en el 37.5 por ciento, finalmente la creación de una nueva cultura en el 7.5 por ciento de muestra, representados en la figura 4.35.

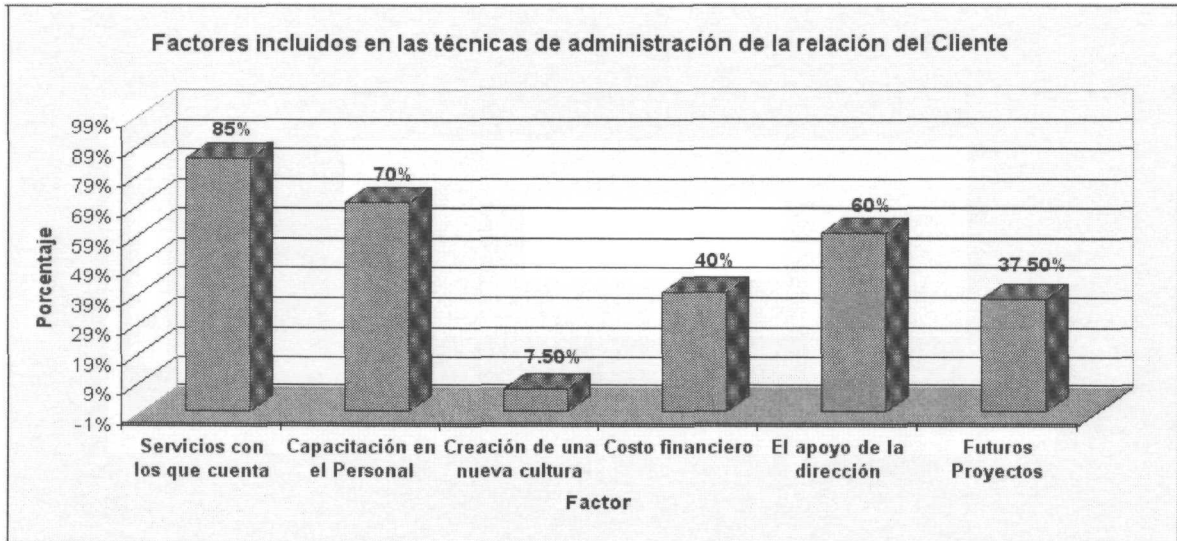


Figura 4.35 Factores incluidos en las técnicas de administración
Fuente: Elaborado por la autora

En el monitoreo de mercado el 62.5 por ciento de la muestra es a través de la Asociación de hoteles de Monterrey A. C., el 57.5 por ciento lo realizan a través de Internet, el 35 por ciento lo realizan a través de rumores, el 17.5 por ciento lo realizan por conocidos, el cinco por ciento realizan una investigación. En la figura 4.36 se representan los resultados obtenidos.

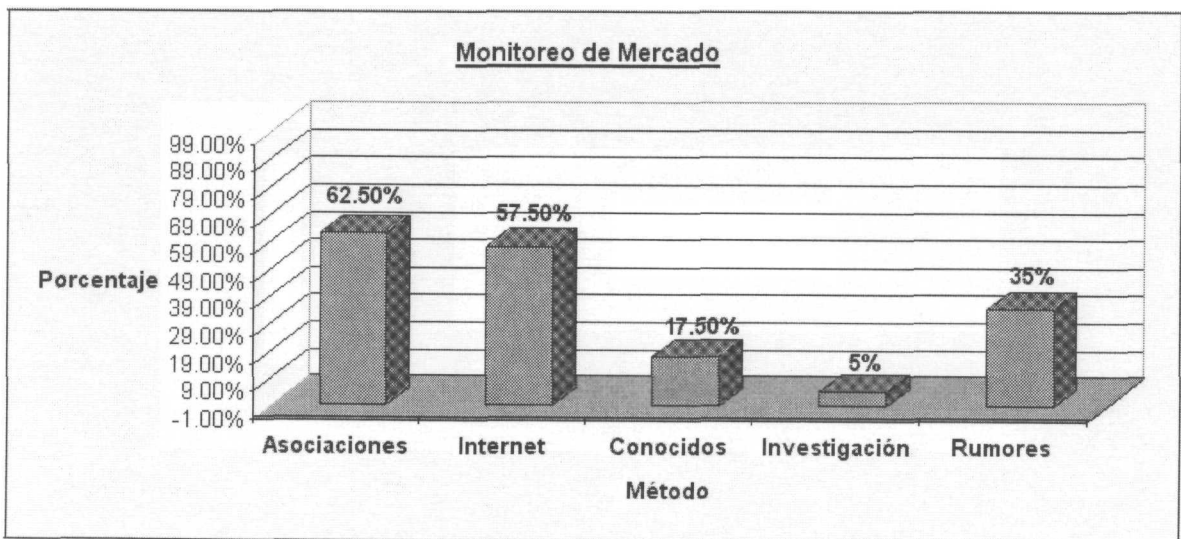


Figura 4.36 Criterios para monitorear el mercado
Fuente: Elaborado por la autora

Conclusiones de la H3: Dirección

Se identificó que las estrategias implantadas en los hoteles esta enfocada a ventas, sin embargo comienza a visualizar la estrategia enfocada al cliente en los hoteles donde que esperan un rápido crecimiento, también en organizaciones donde han conseguido un gran desarrollo y rápido crecimiento.

El incremento de ganancias es el principal objetivo de la mayoría de las organizaciones, representado por el 82.5 por ciento de la muestra. En segundo lugar se encuentra el objetivo conseguir la lealtad del cliente, por lo que se identifica que las organizaciones descubrieron el valor del cliente ya existe un interés en lograr su lealtad. Por lo tanto, se debe enseñar a las organizaciones que el valor del cliente puede ser un medio para incrementar las ganancias.

Las organizaciones promueven los servicios con los que cuentan, sin embargo, no por todos los hoteles son aprovechados para ser promocionados en la atracción de clientes. Se considera importante brindar al personal una capacitación constante para el desarrollo de la organización y del personal, así como también el conseguir el apoyo por parte de la dirección.

4.6 Análisis de resultados para la H4: Apoyo

Dado que en el 100 por ciento de las organizaciones existe un monitoreo constante al igual que la solicitud de reportes del movimiento de la organización, el 82.5 por ciento existen visitas a la organización, en el 22.5 por ciento se realizan juntas de trabajo periódicas, se concluye que los directivos conocen el funcionamiento de la organización y están al pendiente de la situación de ésta. En la figura 4.37 se puede visualizar los resultados obtenidos.

Conclusiones de la H3: Dirección

Se identificó que las estrategias implantadas en los hoteles esta enfocada a ventas, sin embargo comienza a visualizar la estrategia enfocada al cliente en los hoteles donde que esperan un rápido crecimiento, también en organizaciones donde han conseguido un gran desarrollo y rápido crecimiento.

El incremento de ganancias es el principal objetivo de la mayoría de las organizaciones, representado por el 82.5 por ciento de la muestra. En segundo lugar se encuentra el objetivo conseguir la lealtad del cliente, por lo que se identifica que las organizaciones descubrieron el valor del cliente ya existe un interés en lograr su lealtad. Por lo tanto, se debe enseñar a las organizaciones que el valor del cliente puede ser un medio para incrementar las ganancias.

Las organizaciones promueven los servicios con los que cuentan, sin embargo, no por todos los hoteles son aprovechados para ser promocionados en la atracción de clientes. Se considera importante brindar al personal una capacitación constante para el desarrollo de la organización y del personal, así como también el conseguir el apoyo por parte de la dirección.

4.6 Análisis de resultados para la H4: Apoyo

Dado que en el 100 por ciento de las organizaciones existe un monitoreo constante al igual que la solicitud de reportes del movimiento de la organización, el 82.5 por ciento existen visitas a la organización, en el 22.5 por ciento se realizan juntas de trabajo periódicas, se concluye que los directivos conocen el funcionamiento de la organización y están al pendiente de la situación de ésta. En la figura 4.37 se puede visualizar los resultados obtenidos.

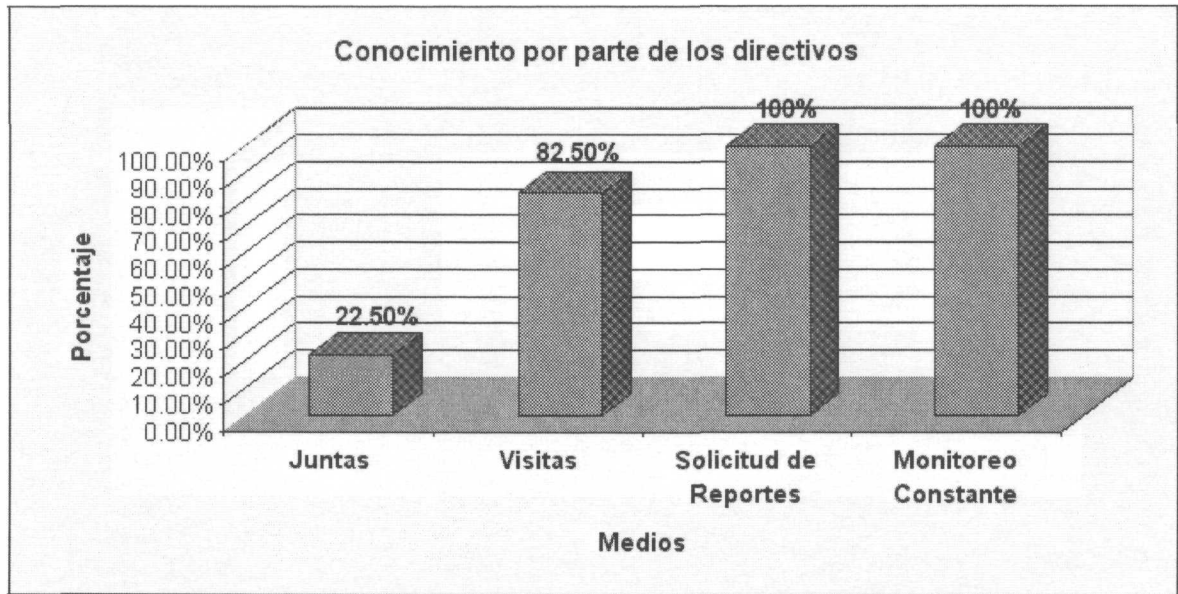


Figura 4.37 Medios para el conocimiento de la organización
Fuente: Elaborado por la autora

El proceso de motivación en el personal de la organización se realiza a través de diversos medios, los reconocimientos se encuentran en el 20 por ciento, recompensas económicas en el 57.5 por ciento, recompensas en tiempo en el 47.5 por ciento finalmente las juntas de trabajo se encontraron en el 17.5 por ciento de la muestra. En la figura 4.38 se visualizan los resultados obtenidos.

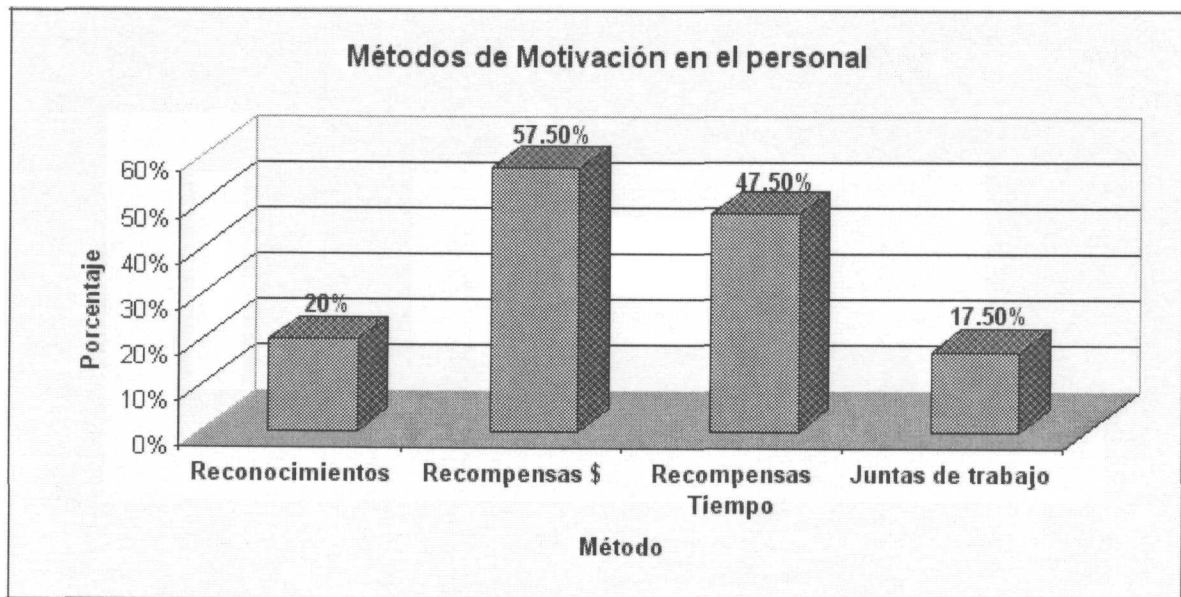


Figura 4.38 Métodos utilizados para la motivación del personal
Fuente: Elaborado por la autora

En la evaluación del apoyo brindado por parte de la organización se encontró que el 60 por ciento de las organizaciones el personal se considera valioso para la organización, del cual el 52.5 por ciento considera ser valorado por la organización. En la figura 4.39 se visualizan los resultados obtenidos.

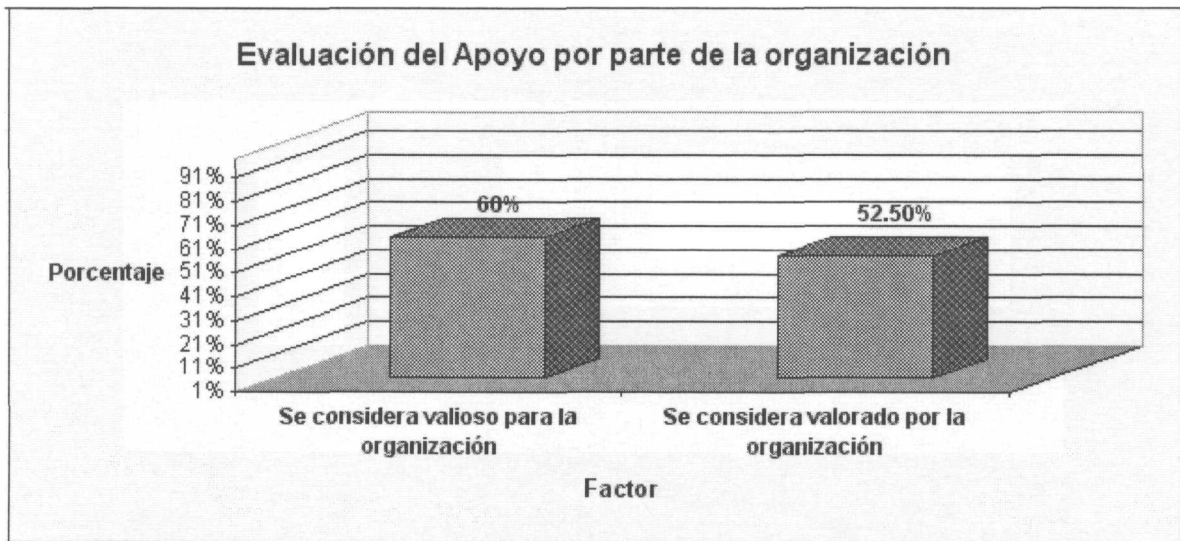


Figura 4.39 Evaluación del apoyo proporcionado por la organización
Fuente: Elaborado por la autora

Conclusiones de la H4: Apoyo

El conocimiento de la organización demostrado por parte de la alta gerencia es amplio, dado que se conoce su comportamiento, son realizados estudios de mercado antes de pertenecer al sector, se conocen las tendencias y es considerado importante hacer participe al personal de la organización en el crecimiento de la misma para un mejor y rápido crecimiento y desarrollo.

El apoyo de la alta dirección en la estrategia del negocio es encontrado en las organizaciones que han tenido un gran desarrollo y crecimiento en el sector hotelero, por lo que es considerado como punto clave en el desarrollo de las estrategias del negocio.

Se debería aprovechar como medio para llegar a los hoteles la Asociación de Hoteles y Moteles A. C. de Monterrey, primeramente para ganarse la confianza de éstos, y poder dar a conocer las ventajas que se tiene con la aplicación de las estrategias de negocio enfocadas al cliente.

Se concluye que son ciertas las hipótesis planteadas, por encontrar en las organizaciones que han tenido un gran crecimiento y son consideradas líderes en

la industria hotelera, al menos una actividad perteneciente a cada proceso genérico de CRM, por ser ejecutadas las actividades conforme se dicta en las políticas de la organización, porque la estrategia aplicada va en la misma dirección de las metas de la organización, además de contar que se tiene el apoyo por parte de la dirección.

Toda organización que implemente y ejecute actividades pertenecientes a los procesos genéricos de CRM propuestos, que la dirección de la organización coincida con las actividades desarrolladas y que cuenten con el apoyo de la alta gerencia de la misma, tendrá mejores oportunidades para tener la oportunidad de un crecimiento y sostenimiento en el mercado, y ser considerada una organización de éxito.

4.7 Conclusiones

Existe una clara diferencia en el desarrollo, comportamiento y tendencias en las organizaciones dada la categoría a la cual pertenecen en la industria hotelera. Las organizaciones de menor categoría utilizan el precio como ventaja competitiva, (el 52.5 por ciento de la muestra) sacrificando la calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes. La oportunidad esta, en brindar la opción de cumplir con los objetivos de la organización a través de proporcionar una alta calidad en el servicio al cliente a un costo razonable.

En las organizaciones es posible generar estrategias de administración de la relación del cliente en todas sus etapas: selección, planteamiento, e implementación. Esto debido a que los hoteles revelaron tener información y conocimiento del cliente (82.5 por ciento de la muestra), y que solo el 65 por ciento de la muestra aplica estrategias de negocio, se encuentra la oportunidad de construir una estrategia acorde a las ventajas competitivas que se tienen en el hotel, así como la explotación de los recursos que no son utilizados.

En las estrategias de negocio aplicadas por algunas organizaciones, muchas veces no se contempla la idea de explotar la información del cliente, por lo que si se asesora a dichas organizaciones es muy probable el desarrollo de las estrategias enfocadas al cliente para tener mejores oportunidades en lograr un crecimiento en la industria.

El principal objetivo de la mayoría de las organizaciones (el 82.5 por ciento de la muestra) es el incremento de ganancias, y el siguiente conseguir la lealtad del cliente. Por lo que si las organizaciones descubrieron el valor del cliente, se les debe instruir que éste puede ser un medio para incrementar las ganancias.

la industria hotelera, al menos una actividad perteneciente a cada proceso genérico de CRM, por ser ejecutadas las actividades conforme se dicta en las políticas de la organización, porque la estrategia aplicada va en la misma dirección de las metas de la organización, además de contar que se tiene el apoyo por parte de la dirección.

Toda organización que implemente y ejecute actividades pertenecientes a los procesos genéricos de CRM propuestos, que la dirección de la organización coincida con las actividades desarrolladas y que cuenten con el apoyo de la alta gerencia de la misma, tendrá mejores oportunidades para tener la oportunidad de un crecimiento y sostenimiento en el mercado, y ser considerada una organización de éxito.

4.7 Conclusiones

Existe una clara diferencia en el desarrollo, comportamiento y tendencias en las organizaciones dada la categoría a la cual pertenecen en la industria hotelera. Las organizaciones de menor categoría utilizan el precio como ventaja competitiva, (el 52.5 por ciento de la muestra) sacrificando la calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes. La oportunidad esta, en brindar la opción de cumplir con los objetivos de la organización a través de proporcionar una alta calidad en el servicio al cliente a un costo razonable.

En las organizaciones es posible generar estrategias de administración de la relación del cliente en todas sus etapas: selección, planteamiento, e implementación. Esto debido a que los hoteles revelaron tener información y conocimiento del cliente (82.5 por ciento de la muestra), y que solo el 65 por ciento de la muestra aplica estrategias de negocio, se encuentra la oportunidad de construir una estrategia acorde a las ventajas competitivas que se tienen en el hotel, así como la explotación de los recursos que no son utilizados.

En las estrategias de negocio aplicadas por algunas organizaciones, muchas veces no se contempla la idea de explotar la información del cliente, por lo que si se asesora a dichas organizaciones es muy probable el desarrollo de las estrategias enfocadas al cliente para tener mejores oportunidades en lograr un crecimiento en la industria.

El principal objetivo de la mayoría de las organizaciones (el 82.5 por ciento de la muestra) es el incremento de ganancias, y el siguiente conseguir la lealtad del cliente. Por lo que si las organizaciones descubrieron el valor del cliente, se les debe instruir que éste puede ser un medio para incrementar las ganancias.

El apoyo de la alta dirección en la estrategia del negocio es encontrado en las organizaciones que han tenido un gran desarrollo y crecimiento en el sector hotelero, por lo que es considerado como punto clave en el desarrollo de las estrategias del negocio, el cual debería ser desarrollado en las empresas que pertenecen a categorías menores.

Algunas organizaciones promueven los servicios con los que cuentan, sin embargo, no por todas son aprovechados en el proceso de atracción a clientes. Se considera importante brindar al personal una capacitación constante para el desarrollo de la organización y del personal, así como tener el apoyo por parte de la dirección.

Se percibe un área de oportunidad para brindar asesoría a las organizaciones, utilizando como medio para llegar a los directivos de los hoteles la Asociación de Hoteles y Moteles A. C. de Monterrey, y dar a conocer las ventajas que se tiene con la aplicación de las estrategias de negocio enfocadas al cliente.

Capítulo 5. Conclusiones

5.1 Introducción

En este capítulo se presenta el panorama general del trabajo de investigación realizado. El cual contiene los antecedentes de la tesis, objetivos, metodología, muestra, resultados obtenidos, conclusiones generales y estudios futuros propuestos para continuar el desarrollo de la investigación.

Por otra parte, son recordados los antecedentes de la investigación, los cuales incluyen el problema, los objetivos, la metodología propuesta, la población y la muestra en forma general.

Se relacionan los resultados obtenidos de la investigación con las hipótesis propuestas para corroborar el modelo de la investigación. La variable dependiente de éxito se midió en base a los resultados obtenidos a consideración del crecimiento y desarrollo de las organizaciones, así como la propia evaluación de ésta con respecto a las estrategias establecidas.

Las hipótesis se relacionan con las variables del modelo y se dividen por proceso estratégico planteado para la comprobación de cada elemento que intervino en el modelo de investigación. Las conclusiones son planteadas por cada hipótesis propuesta.

Los futuros estudios propuestos son para completar la investigación realizada y contribuir en la generación de herramientas de trabajo para el estudio de CRM. Son propuestos diferentes giros de organizaciones con quienes se continuaría el, estudio, así como el tamaño de muestra por aplicar, las fechas de aplicación.

5.2 Antecedentes

La competencia que existe actualmente entre las organizaciones crea la necesidad de buscar nuevas alternativas para mantenerse y ser competitivo en el mercado. Una alternativa es el enfocarse nuevamente al antiguo comercio orientado en la atención y servicio al cliente, por lo que una solución factible es la aplicación de una estrategia de CRM por sus siglas en inglés (*Customer Relationship Management*).

Debido al número de fracasos encontrados en la aplicación de las estrategias de CRM, son propuestos los elementos para el desarrollo de una metodología en el proceso de auditoría de estrategias de CRM, pretendiendo ser una herramienta que permita identificar la tendencia de la estrategia de CRM aplicada en la organización.

La tesis se basó en investigaciones y análisis previamente realizados por los autores Kaplan y Norton, (1996), Castalleña, (2000), Gartner, (2001), Kale, (2004), Payne y Frow, (2005). Los autores propusieron y dedujeron los procesos estratégicos, genéricos y dominantes en la administración de la relación con el cliente. A partir de éstos fueron propuestas las variables, modelo e hipótesis, que se describen en el capítulo 3.

Las técnicas utilizadas en las auditorías de tecnologías de información ayudaron a recabar información para la valoración de las variables propuestas en el modelo de investigación, así como en la comprobación de las hipótesis. La investigación se realizó en organizaciones que dependen directamente del servicio al cliente.

La población del estudio son las organizaciones pertenecientes al sector hotelero, ubicadas en la zona centro de la Ciudad de Monterrey Nuevo León, algunas de ellas registradas en la Asociación de Hoteles de Monterrey A. C. en el periodo del invierno 2007. La muestra contempla a 40 organizaciones pertenecientes a las diferentes categorías que existen en el sector hotelero, las cuales son: una, dos, tres, cuatro, cinco estrellas y gran turismo.

La estrategia de recolección de datos, se realizó a través del desarrollo de entrevistas estructuradas, en base a cuestionarios previamente realizados, así como la revisión de documentos en algunas organizaciones y el aprovechamiento de la oportunidad de observación de la ejecución de algunas actividades clave en las organizaciones.

5.3 Conclusiones generales

Desarrollo de la estrategia

Existe una clara diferencia en el desarrollo, comportamiento y tendencias en las organizaciones dada la categoría a la cual pertenecen en la industria hotelera. La cual puede ser de una, dos, tres, cuatro, cinco estrellas y gran turismo. La tendencias de las organizaciones de una, dos y tres estrellas es generar en el personal el conocer la organización a través su misión, visión, objetivos y metas, como lo hacen actualmente las organizaciones de cuatro, cinco estrellas y gran turismo.

El aprovechamiento del desarrollo de las actividades por parte del personal en las organizaciones es utilizado como ventaja competitiva por las grandes organizaciones. El conocimiento por parte de los directivos del personal que labora en la organización, es mayor en los hoteles de mayor categoría que en los hoteles de menor categoría. Los hoteles de menor categoría mostraron una falta de aprovechamiento de las actividades desarrolladas por parte del personal, así como la falta de capacitación constante para el personal que labora en la organización.

El precio es un factor que se encuentra estandarizado gracias a la Asociación de Hoteles de Monterrey A. C. La estandarización de precios colabora en la estabilidad del sector hotelero en la zona. Los hoteles que compiten con el precio de las habitaciones, sacrifican la calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes, contrario a lo que mostraron los hoteles de mayor categoría. La oportunidad identificada es proporcionar a los hoteles de menor categoría el conocimiento de los beneficios de tener una alta calidad en el servicio otorgado al cliente.

La relación encontrada en los hoteles es: a menor categoría de hotel, mayor utilización del precio por habitación para competir y menor calidad en el servicio proporcionado por el personal. A mayor categoría de hotel, mejor calidad en el servicio proporcionado por el personal y menor utilización del precio por habitación como ventaja competitiva.

La ubicación física de la organización es una ventaja competitiva plenamente identificada y utilizada por la mayoría de los hoteles (el 77.5 por ciento), independientemente de la categoría a la cual pertenezcan, por lo que es considerado un factor clave en esta industria.

Creación de valor

En las organizaciones muestreadas existe la oportunidad de iniciar una estrategia de administración de la relación con el cliente desde sus primeras etapas, como lo son: el planteamiento, selección e implementación, dado que los hoteles revelaron:

- Tener información y conocimiento del cliente sin explotar.
- Tener conocimiento de las preferencias y necesidades de los clientes y no aplicar estrategia alguna de negocio.
- Un interés por el cliente al cubrir sus necesidades de acuerdo a sus posibilidades.
- Perder el contacto con el cliente después de la primera venta.
- Tener técnicas para segmentar a sus clientes sin aplicarlas en alguna estrategia.
- Tener técnicas rudimentarias para aplicar estrategias de administración de la relación con los clientes.
- Tener la necesidad de una orientación para su crecimiento, dado que es mayor el número de organizaciones que dicen aplicar alguna estrategia de negocio sin realizar esfuerzo alguno en crear una relación con el cliente.
- Tener la necesidad de construir una estrategia acorde a las ventajas competitivas que se tienen en la organización.

Se encuentra un gran campo de trabajo y oportunidades en las pequeñas empresas para lograr su crecimiento, surgiendo la tarea de investigar los tipos de estrategias utilizadas por las grandes organizaciones para aplicarlas en los hoteles de menor categoría.

Las organizaciones revelaron conocer a sus clientes en cuanto a preferencias y necesidades. Los hoteles identifican y clasifican a sus clientes. La identificación y clasificación de clientes son el punto de partida para generar una estrategia de administración de la relación con el cliente, se encuentra la oportunidad para crear estrategias de negocio orientadas al cliente en la industria hotelera en la zona centro de Monterrey.

Canales de comunicación

Las organizaciones que tienen comunicación con el cliente aprovechan todos los medios posibles y disponibles para continuar con la relación. La categoría del hotel influye en la automatización de los medios, por ejemplo el 01-800, ó sección amarilla. Los hoteles muestreados siempre están en la búsqueda de los medios de comunicación más económicos y sencillos de utilizar por el cliente, para que éste pueda tener una rápida y fácil comunicación con la empresa.

Las organizaciones consideran igual de importante el tener teléfono en la organización y el lograr una buena recomendación por parte de un cliente. Por lo tanto, algunas las organizaciones conocen que además de invertir económicamente en los canales de comunicación, se debe invertir en crear una buena experiencia en el cliente y poder lograr su recomendación.

Administración de la información

Las organizaciones cuentan con un proceso de administración de la información completo. Los hoteles poseen criterios establecidos para la selección de herramientas para la administración de la información del cliente, las cuales cubren sus necesidades, además de tener un control en la información, cuentan con medidas de seguridad, que hasta el momento les han dado resultados, así como medidas de prevención como son los respaldos de información.

La mayoría de las organizaciones relevaron estar satisfechas con los beneficios obtenidos de las herramientas utilizadas, porque además de cubrir sus necesidades, al utilizarlas fueron obtenidos otros beneficios no contemplados inicialmente, como la facilidad en la ejecución de las tareas de la organización en un 35 por ciento de la muestra, así como el invertir menos tiempo en la realización de las tareas en el 25 por ciento de la muestra.

Sin embargo, se detecto que solo el 70 por ciento de la muestra de las organizaciones logra tener un control de la información en base a las nuevas herramientas implantadas, por lo que para seguir teniendo un control en la información continúan trabajando con las herramientas anteriormente utilizadas. Por lo se sugiere profundizar en el tema para encontrar los posibles fallos de los motivos de la falta de control con la nueva herramienta.

Las empresas no invierten económicamente en herramientas para administrar la información del cliente hasta tener la necesidad de realizar la inversión, por lo tanto, se tiene que crear la necesidad en las organizaciones y comunicarles todos los beneficios que se pueden obtener, además se pueden aprovechar los resultados obtenidos de las herramientas previamente utilizadas.

Las herramientas utilizadas para la administración de la información del cliente varían considerablemente en cada hotel, por las posibilidades económicas que se tienen y las necesidades de cada hotel. La explotación de la información del cliente existe en las organizaciones y se ve una tendencia hacia la explotación de esta. Por lo tanto es considerado que se cuenta con el proceso de administración de la información del cliente en algunas de las organizaciones muestreadas.

En las estrategias de negocio aplicadas por las organizaciones muchas veces no es contemplada la idea de explotar la información del cliente, por lo que si se asesoran a dichas organizaciones es muy probable el desarrollo de las estrategias enfocadas al cliente.

Evaluación del funcionamiento

La negociación con el cliente se utiliza como proceso de contingencia cuando las ventas están caídas, obteniendo grandes resultados, por lo que se podría utilizar como una política más de la organización para no perder clientes y ayudar a lograr los objetivos de la organización.

Las aportaciones por parte del personal que labora en las organizaciones es poco, considerado en los hoteles para la generación de ideas innovadoras, siendo que es el medio de donde más se podrían tener buenas ideas dado que conocen el funcionamiento del hotel. Por lo que deberían ser explotados los comentarios o aportaciones brindados.

La oportunidad encontrada en las organizaciones es darles a conocer los beneficios que podría traer la explotación de la información del cliente. Dado que el 33 por ciento de la muestra no lo ha considerado. Destacando los hoteles de menor categoría quienes demostraron no conocer esta oportunidad para incrementar sus ganancias y lograr sus objetivos.

Existen medidas para conocer el funcionamiento de la empresa por parte del personal encargado en todas las organizaciones. Los métodos o técnicas establecidas en los hoteles varían, desde una rutina de trabajo, hasta la implantación en las políticas de la empresa. Por lo tanto, es demostrado que existen actividades desarrolladas en las organizaciones que pertenecen al proceso evaluación del funcionamiento.

Dirección

Se identificó que las estrategias implantadas en los hoteles esta enfocada a ventas, sin embargo comienza a visualizar la estrategia enfocada al cliente en los hoteles donde que esperan un rápido crecimiento, también en organizaciones donde han conseguido un gran desarrollo y rápido crecimiento.

El incremento de ganancias es el principal objetivo de la mayoría de las organizaciones, representado por el 82.5 por ciento de la muestra. En segundo lugar se encuentra el objetivo conseguir la lealtad del cliente, por lo que se identifica que las organizaciones descubrieron el valor del cliente ya existe un interés en lograr su lealtad. Por lo tanto, se debe enseñar a las organizaciones que el valor del cliente puede ser un medio para incrementar las ganancias.

Las organizaciones promueven los servicios con los que cuentan, sin embargo, no por todos los hoteles son aprovechados para ser promocionados en la atracción de clientes. Se considera importante brindar al personal una capacitación constante para el desarrollo de la organización y del personal.

Apoyo

El conocimiento de la organización demostrado por parte de la alta gerencia es amplio, dado que se conoce su comportamiento, son realizados estudios de mercado antes de pertenecer al sector, se conocen las tendencias y es considerado importante hacer participe al personal de la organización en el crecimiento de la misma para un mejor y rápido crecimiento y desarrollo.

El apoyo de la alta dirección en la estrategia del negocio es encontrado en las organizaciones que han tenido un gran desarrollo y crecimiento en el sector hotelero, por lo que es considerado como punto clave en el desarrollo de las estrategias del negocio.

Se sugiere aprovechar como medio para llegar a los hoteles la Asociación de Hoteles y Moteles A. C. de Monterrey, primeramente para ganarse la confianza de éstos, y poder dar a conocer las ventajas que se tiene con la aplicación de las estrategias de negocio enfocadas al cliente.

Se concluye que son ciertas las hipótesis planteadas, por encontrar en las organizaciones que han tenido un gran crecimiento y son consideradas líderes en la industria hotelera, al menos una actividad perteneciente a cada proceso genérico de CRM, por ser ejecutadas las actividades conforme se dicta en las políticas de la organización, porque la estrategia aplicada va en la misma dirección de las metas de la organización, además de contar que se tiene el apoyo por parte de la dirección.

Toda organización que implemente y ejecute actividades pertenecientes a los procesos genéricos de CRM propuestos, que la dirección de la organización coincida con las actividades desarrolladas y que cuenten con el apoyo de la alta gerencia de la misma, tendrá mejores oportunidades para tener la oportunidad de un crecimiento y sostenimiento en el mercado, y ser considerada una organización de éxito.

5.4 Estudios Futuros

La investigación tuvo como objetivo la identificación de los componentes básicos en las estrategias de CRM para el desarrollo de una metodología en el proceso de auditoría de la administración de la relación con el cliente. Con la finalidad de apoyar en la prevención de fracasos en la implementación y selección de las estrategias establecidas por las organizaciones.

Los procesos genéricos y estratégicos de CRM nuevamente fueron comprobados ahora en México, en el sector hotelero de la zona centro de Monterrey, por lo que se propone probar los elementos identificados como componentes de la metodología en:

- Otro sector de la industria de servicio
- En el mismo sector de la industria en las zona aledañas a la zona centro de Monterrey
- Completar los componentes de la metodología del proceso de auditoría y formularla correctamente en base a expertos.
- Verificar si forma parte del apoyo en la prevención de fracasos en la selección e implementación de las estrategias en la administración de la relación con el cliente de las organizaciones.

Una de las alternativas que tienen las organizaciones para mantenerse y ser competitivas en el mercado es el enfoque al comercio orientado en la atención y servicio al cliente. Debido al número de fracasos en la implementación de las opciones como lo es la administración de la relación con el cliente, es propuesto el inicio de la generación de una herramienta que solucione el problema.

Es necesario continuar con investigaciones en la industria para completar los componentes, generar la metodología y probarla. Para lograr la creación de una herramienta e implementarla en las estrategias de administración en la relación con el cliente y colaborar en la literatura ya existente.

Finalmente, es importante apoyar en el desarrollo de la industria no sólo en el sector de servicio, sino en todas aquellas organizaciones que deseen tener un crecimiento basado en la administración de la relación con el cliente, como una opción en el apoyo al desarrollo sostenible de la industria de nuestro país.

Capítulo 6. Referencias Bibliográficas

6.1 Artículos

Lederer A. Y.; Corbitt G. S.; Glenn, H. A.; (2004). Enterprise Systems Education; Where Are We? Where Are We Going Journal of Information Systems Education; West Lafayette.

Andolsen A.A. (2006). Get Smart!; About Intellectual Property; Information Management Journal.

Barnes L.B., Aby H. J. (1994). Teaching and the case method; Harvard Business School Press.

Bielski L., (2005). A call for universal payments; American Bankers Association; ABA Banking Journal; New York.

Bielski L, (2005). E-learning's; American Bankers Association; ABA; Banking Journal, New York; Tomo 97; No. 7.

Brumm E. K; Carlisle D. K, (2005). Standars: Building Blocks for a Strong RIM Program; Information Management Journal; Lenexa.

Chelan D.; Wilton, (2006). Revving up elearning to Drive Sale; EContent; Vol.29.

Christensen, R.; Garvin, D.; Sweet, A. (1991). Education for Judgment; The Artistry of Discussion Leadership; Harvard Business School Press.

Payton C. F.; Zahay D. (2005). Why doesn't marketing use the corporate data warehouse? The role of trust and quality in adoption of data-warehousing technology for CRM applications; Journal of Business & Industrial Marketing; Esmerald group Publishing Limited.

- Cunningham R. K. Jr., (2006). Technical Certification for the Information Professional; The CDIA; Information Management Journal; Lenexa.
- Draijer C.; Schenk D. J., (2004). Best Practices of Business Simulation with SAP R/3; Journal of Information Systems Education; West Lafayette,
- Fang C. L.; Lie T. (2006). Assessment of Internet Marketing and Competitive Strategies for Leisure Farming Industry in Taiwan; Journal of American Academy of Business; Cambridge; Hollywood.
- France D. J.; Stiles R. Gaffney F. A., Seddon M. R. (2005); Crew resource management training-Clinicians' reactions and attitudes; Journal of Association of Operating Room Nurses.
- Frolick M.; Ariyachandra T. (2005); Business Performance Management: One Truth; Information Systems Management; Boston.
- Gaynor B. E., (2004); Implementación de CRM Instrumentos; Abstract de Jornada de The Organization Development Institute International; Latinoamerica.
- Gessner G. H.; Volonino L., (2005). Quick response improves returns on business intelligence investments; Information Systems Management. Boston:Tomo22, N° 3; pg. 66, 9 pgs.
- Grenci R.T, (2005) Framing Electronic Commerce within an Introductory Information Systems Course; Journal of Information Systems Education; West Lafayette:Tomo16, N° 1.
- Gingrich L. L.; Morris B. D., (2006). Retention and Disposition of Structured Data; The Next Frontier for Records Managers; Information Management Journal.
- Hawking P.; McCarthy B.; Stein A. (2004). Second Wave ERP Education; Journal of Information Systems Education; West Lafayette.

- Hyunseok H.; Jung T.; Euiho S., (2003). An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry POSMIS Lab, Department of Industrial Engineering, Pohang University of Science and Technology;
- Kale Sudhir H; (2005). Change Management, 2005. Antecedents and Consequences in Casino CRM; UNLV; Gaming Research & Review Journal.
- Lindgreen A.; Antioco M., (2005). Customer relationship management: the case of a European bank; Esmerald Group Publishing Limited; Marketing Intelligence & Planning.
- Liu C. C.; Chen Shiou-Yu,(2005), Developing Measurements of Digital Capital in Employment Websites by Analytic Hierarchy Process; Journal of American Academy of Business; Cambridge Hollywood, Tomo7, N° 1; pg. 278
- Mims Julian L; (2006), RIM Professionalism in a Political Arena; Information Management Journal. Lenexa; Tomo40, N° 2.
- McManus P.; Rossett A.; (2006). Performance Support Tools; Performance Improvement; Silver, Vol.45.
- Payne A. & Frow P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management; Journal of Marketing American Marketing Association ISSN: 0022-2429.
- Payne Peter; (2005). Satisfaction Guaranteed; Network Computing;; Manhasset; Tomo16, N° 17.
- Prasad S., Porter D. C; Yu. M. L., (2005). Modeling Internet Operations Using Initial Public Offerings; American Journal of Business; Muncie: Fall 2005.Tomo20, N° 2.
- Shah J. R.; Murtaza M. B, (2005). Effective Customer Relationship Management Through Web Services; The Journal of Computer Information Systems. Stillwater; Fall.
- Seethamraju R., (2005). Enterprise resource planning systems implications for managers and management; Australian Accounting Review, Melbourne.

Stephens D. O. (2005). The why and how of international records retention; Information Management Journal; Lenexa.

Solomon S., Nguyen H., Liebowitz, Agresti W. (2006). Using data mining to improve traffic safety programs; Journal of Emerald; Industrial Management & Data Systems, 0263-5577.

Su-Yeon K.; Tae-Soo J. Eui-Ho S.; Hyun-Seok H., (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value; A case study; Journal of El Sevier; Expert Systems with Applications 31 (2006) 01-107.

6.3 Libros

Galindo, (1998) Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación; Editorial Pearson Addison Wesley Longman, Primera Edición, México.

Kerlinger, B. Lee, (2002), Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales, Traducción Pineda y Mora, Editorial McGraw-Hill, México, ISBN 970-10-3070-2.

Hernández, Fernández, Bapista, (2003), Metodología de Investigación, Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, México.

Solís, (2002), Reingeniería de la Auditoría Informática, Editorial Trillas, México, ISBN 968-24-6469-2.

6.4 Asesores

- Dr. Madcedonio Alanís.
- MC. Imelda Valdes M. C.
- MC. Teresa Lucio M. C.
- MC. Celina Torres M.C.
- Dr. Osmar Ásale Zabaleta.

Apéndice A Cubo de Evaluación Estratégica

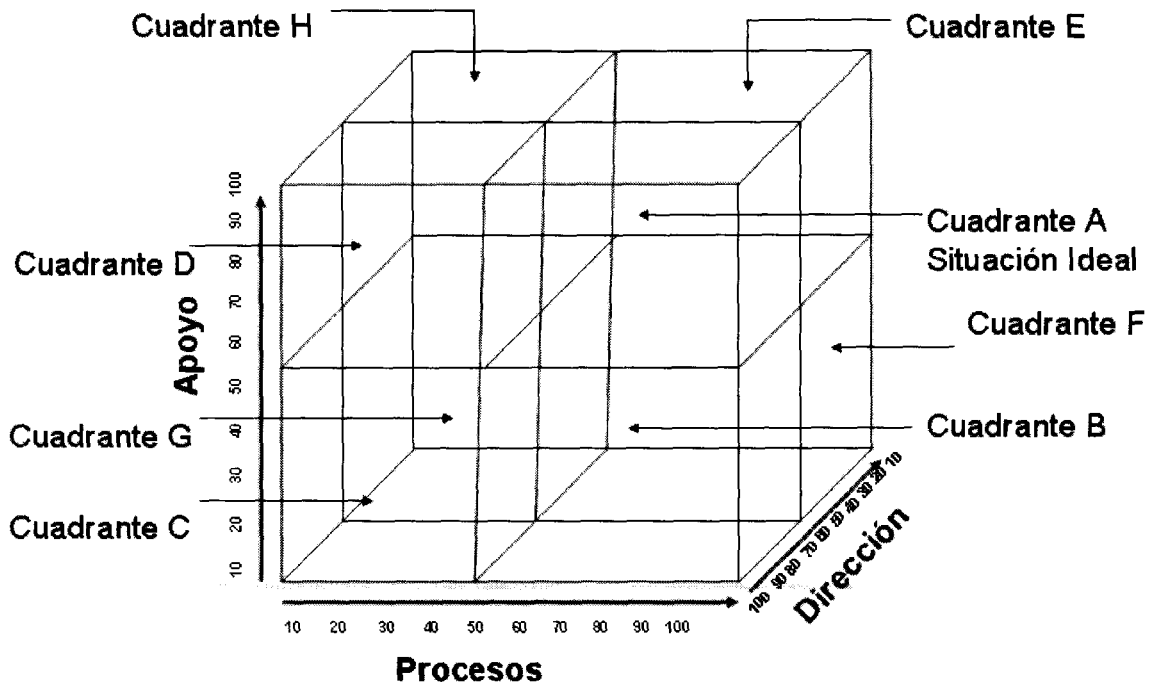


Figura A.1 Cubo de Evolución Estratégica
Fuente: Elaborado por la autora

| Cuadrante | Apoyo | Procesos Completos y Ejecución | Dirección | Interpretación |
|-----------|-------|--------------------------------|-----------|---|
| A | Alto | Alto | Alto | <p>Cuadrante A representa la situación ideal, en donde existen actividades pertenecientes a cada uno de los procesos genéricos de CRM y además son ejecutadas. Se cuenta con el apoyo de la alta gerencia para todo el proceso de la estrategia, la dirección de la estrategia es la misma que la de los objetivos de la organización.</p> <p>El cual se traduce en una organización con gran fuerza competitiva, con un adecuado control del cumplimiento de los objetivos, metas, misión y visión de la organización.</p> |

| | | | | |
|---|------|------|------|--|
| | | | | En una empresa que tiene las armas suficientes para lograr cumplir las metas propuestas. O bien es una empresa de gran éxito. |
| B | Bajo | Alto | Alto | <p>En el cuadrante B, se encuentran las organizaciones en donde existe la oportunidad de generar en la alta gerencia el interés de implementar una estrategia de CRM aprovechando los recursos existentes, además de mostrar los beneficios que se pueden tener, y que es una opción para cumplir las metas de la empresa.</p> <p>Empresa que realiza sus actividades en forma adecuada, tiene lo necesario para realizar una buena estrategia, y conoce hacia donde dirigir sus recursos.</p> |
| C | Bajo | Bajo | Alto | <p>En el cuadrante C existen dos oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comenzar una estrategia de CRM desde sus inicios, planeación, desarrollo e implantación. Comprende creación y ejecución de las actividades. 2. Generar en la alta gerencia el interés de implementar la estrategia de CRM aprovechando los recursos existentes, además de mostrar los beneficios que se pueden tener, y que es una opción para cumplir las metas de la empresa. 3. Partiendo de conocer que es lo que se quiere y a donde se quiere llegar. |

| | | | | |
|---|------|------|------|--|
| D | Alto | Bajo | Alto | <p>En el cuadrante D existe la oportunidad de comenzar una estrategia de CRM desde sus inicios: planeación, desarrollo e implantación. Además de comprende creación y ejecución de las actividades.</p> <p>En una empresa que tiene el apoyo de la alta gerencia y conoce que es lo que se quiere, sin para llegar hacer exitosa, sólo es cuestión de decirle que es lo que necesita y cómo hacerlo.</p> |
| E | Alto | Alto | Bajo | <p>En el cuadrante E, se encuentran las organizaciones donde se tienen las herramientas y el apoyo por parte de la gerencia. En estas empresas, se encuentra la oportunidad de generar una visión del negocio, hasta donde pueden llegar, inicialmente con los recursos existentes.</p> |
| F | Bajo | Alto | Bajo | <p>En el cuadrante F, se encuentran las organizaciones que tienen las herramientas y conocen la forma de utilizarlas. Sin embargo existen dos oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar una visión del negocio, hasta donde pueden llegar, inicialmente con los recursos existentes y después la generación de ser uno de los grandes en el mercado con lo logrado. 2. Crear en la alta gerencia el interés de implementar la estrategia de CRM aprovechando los recursos existentes, así como mostrar los beneficios que se pueden obtener, además de ser una opción para cumplir las metas de la empresa. |

| | | | | |
|---|------|------|------|---|
| G | Bajo | Bajo | Bajo | <p>En el cuadrante G se encuentran las organizaciones donde se visualizan tres oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar una visión del negocio, hasta donde pueden llegar, inicialmente con los recursos existentes. 2. Crear en la alta gerencia el interés de implementar la estrategia de CRM aprovechando los recursos existentes, así como en los beneficios que se pueden obtener, además de ser una opción para cumplir las metas de la empresa. 3. Comenzar una estrategia de CRM desde sus inicios, planeación, desarrollo e implantación. Creación y ejecución de las actividades. |
| H | Alto | Bajo | Bajo | <p>En el cuadrante H se encuentran las organizaciones que cuentan con el apoyo de la alta gerencia, sin embargo se visualizan dos oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar una visión del negocio, hasta donde pueden llegar, inicialmente con los recursos existentes y después la generación de ser uno de los grandes en el mercado con lo logrado. 2. Comenzar una estrategia de CRM desde sus inicios, planeación, desarrollo e implantación. Comprende creación y ejecución de las actividades. |

Apéndice B: Cuestionario del proceso Desarrollo de la Estrategia Personal
CUESTIONARIO
Cuestionario al Personal
Perteneciente al Proceso: Desarrollo de la Estrategia

El objetivo de la presente encuesta es realizar un estudio exploratorio de la implantación de estrategias de CRM en la industria hotelera Ciudad de Monterrey con la finalidad de colaborar en el tema: IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DE UNA METODOLOGÍA QUE PERMITA REALIZAR EL PROCESO DE AUDITORIA EN LA ESTRATEGIA DE CRM

Los datos proporcionados, sólo se usarán para fines académicos y serán confidenciales, no se le dará ningún otro uso. Los resultados obtenidos de la investigación serán publicados de manera general sin especificación de nombres de empresas o del personal perteneciente a la organización. A continuación se presenta la encuesta que deberá contestada por el personal operativo de la organización.

1_ ¿Conoce la misión, visión, objetivos, políticas de la empresa?

| | |
|----|---|
| SI | Podría mencionar algún punto que considere importante |
| NO | |

2_ ¿Conoce la forma de conocer la misión, visión, objetivos, políticas de la empresa?

| | |
|----|--|
| SI | ¿Cuál es? |
| NO | En caso que su respuesta sea esta opción favor de pasar a la pregunta 5. |

3_ ¿Considera que la empresa logra con misión, visión, objetivos, políticas?

| |
|--|
| |
|--|

4_ ¿Qué es lo que hace la empresa para cumplir su misión, visión, objetivos?

| |
|--|
| |
|--|

5_ ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

| |
|--|
| |
|--|

6_ ¿Son importantes los clientes para la empresa?

| | | |
|----|----|-----------|
| SI | NO | ¿Por qué? |
|----|----|-----------|

7_ ¿Conoce el valor que tienen los clientes para la empresa? (lo importante)

| | | |
|----|----|-----------|
| SI | NO | ¿Cuál es? |
|----|----|-----------|

8_ ¿Conoce la forma en que debe ser tratado un cliente de la empresa?

| | | |
|----|----|-----------|
| SI | NO | ¿Cuál es? |
|----|----|-----------|

9_ ¿Ha tratado con algún cliente de la empresa?

| | | |
|----|----|-----------|
| SI | NO | ¿Por qué? |
|----|----|-----------|

10_ ¿Quiénes son los responsables de ofrecerle un buen servicio a cliente?

| | |
|--|-----|
| Personal | |
| A) Limpieza y Mantenimiento | () |
| B) Recepción | () |
| C) Directores | () |
| D) Gerentes | () |
| E) Servicio de equipaje | () |
| F) Servicio de alimentos | () |
| G) Servicio de mantenimiento | () |
| H) Todo el personal que labora en la organización | () |
| I) Otro / Especifique | () |

Apéndice C: Cuestionario del proceso Desarrollo de la Estrategia Administrador

CUESTIONARIO
Cuestionario al Administrador
Perteneciente al Proceso: Desarrollo de la Estrategia

El objetivo de la presente encuesta es realizar un estudio en la implantación de estrategias de CRM en el sector hotelero de la Ciudad de Monterrey con la finalidad de colaborar en el tema: IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DE UNA METODOLOGÍA QUE PERMITA REALIZAR EL PROCESO DE AUDITORIA EN LA ESTRATEGIA DE CRM

Los datos proporcionados, sólo se usarán para fines académicos y serán confidenciales, no se le dará ningún otro uso. Los resultados obtenidos de la investigación serán publicados de manera general sin especificación de nombres de empresas o del personal perteneciente a la organización. A continuación se presenta la encuesta que deberá contestada por el personal administrativo de la organización.

1. ¿Cuál es la misión, visión, meta u objetivos de la organización?

| |
|--|
| |
|--|

2. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la organización?

| |
|--|
| |
|--|

3. ¿Cuál la forma de conocer la misión, visión, meta u objetivos de la empresa?

| |
|--|
| |
|--|

4. ¿Quiénes son lo que compiten con la organización?

| | |
|----|-------------------------|
| SI | Podría mencionar alguno |
| NO | |

5. ¿Conoce algunos de los cambios que ha tenido la organización?

| | |
|----|-------------------------|
| SI | Podría mencionar alguno |
| NO | |

6. ¿En la organización existen políticas relacionadas a la forma del servicio de atención a un cliente?

| | |
|----|-------------------------|
| SI | Podría mencionar alguna |
| NO | |

7. ¿En la organización existen técnicas o métricas para conocer si son cumplidas las políticas del servicio al cliente?

| | |
|----|-------------------------|
| SI | Podría mencionar alguna |
| NO | |

8. ¿Áreas existentes en la organización que mantienen una relación con el cliente?

| | | | |
|-------------------|--|-----------------------|--|
| A) Ventas | | E) Finanzas | |
| B) Ama de llaves | | F) Recursos Humanos | |
| C) Recepción | | H) Todas | |
| D) Dirección | | G) Otras Especifique | |

9. ¿Existen procedimientos a seguir al recibir una nueva aportación por parte del personal para un perfeccionamiento en la organización?

| | |
|----|-------------------------|
| SI | Podría mencionar alguno |
| NO | |

10. ¿Existen procedimientos a seguir con los comentarios recibidos de los clientes?

| | |
|----|-------------------------|
| SI | Podría mencionar alguno |
| NO | |

11. ¿Existen procedimientos a seguir en caso de existir alguna anomalía en el servicio?

| | |
|----|-------------------------|
| SI | Podría mencionar alguno |
| NO | |

12. ¿Existen políticas o procedimientos para atender a un cliente habitual?

| | |
|----|-------------------------|
| SI | Podría mencionar alguna |
| NO | |

13. ¿Existe una comunicación por parte de la organización hacia con los clientes?

| | |
|----|--|
| SI | ¿Por qué? ¿A través de que canal de comunicación? |
| NO | ¿Por qué? |

14. ¿Existen técnicas o procedimientos a seguir para mantener una comunicación o relación con el cliente?

| | |
|----|-------------------------|
| SI | ¿Podría mencionar cómo? |
| NO | |

15. ¿Conoce los planes de la organización a un futuro?

| | |
|----|-------------------------|
| SI | ¿Podría mencionar cómo? |
| NO | |

16. ¿Considera que los directivos conocen los comentarios recibidos de los clientes?

| | |
|----|--------------------------|
| SI | Podría mencionar alguien |
| NO | |

Apéndice D: Cuestionario del proceso Creación del valor
CUESTIONARIO
Cuestionario al Administrador
Perteneciente al Proceso: Creación del valor

El objetivo de la presente encuesta es realizar un estudio en la implantación de estrategias de CRM en el sector hotelero de la Ciudad de Monterrey con la finalidad de colaborar en el tema: IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DE UNA METODOLOGÍA QUE PERMITA REALIZAR EL PROCESO DE AUDITORIA EN LA ESTRATEGIA DE CRM

Los datos proporcionados, sólo se usarán para fines académicos y serán confidenciales, no se le dará ningún otro uso. Los resultados obtenidos de la investigación serán publicados de manera general sin especificación de nombres de empresas o del personal perteneciente a la organización. A continuación se presenta la encuesta que deberá contestada por el personal administrativo de la organización.

1. ¿Son utilizadas las técnicas para mantener la relación con el cliente?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

2. ¿Cuáles son sus clientes más valiosos? ¿Por qué?

| |
|--|
| |
|--|

3. ¿Se tienen definidas algunas métricas e indicadores de la interacción del cliente con la organización?

| | |
|----|-----------|
| SI | ¿Cuáles? |
| NO | ¿Por qué? |

4. ¿Cuál es el criterio para la clasificación de sus clientes? (Reglas, políticas)

| |
|--|
| |
|--|

5. ¿Aplica una estrategia diferente en cada clasificación de cliente?

| | |
|----|------------------------------|
| SI | ¿Podría mencionar cuál? |
| NO | ¿Podría explicar el por qué? |

6. ¿Cuál es el tiempo promedio de vida de un cliente en la organización?

| | | | | |
|-----------|----------|-------------|-----------|----------|
| () Horas | () Días | () Semanas | () Meses | () Años |
|-----------|----------|-------------|-----------|----------|

7. ¿Conoce el ciclo de vida de un cliente en la organización?

| | |
|----|--------------------|
| SI | Podría mencionarlo |
| NO | |

8. ¿Conoce las preferencias de sus clientes?

| | |
|----|-----------------------------|
| SI | Podría mencionar un ejemplo |
| NO | |

9. ¿Considera que logra predecir las necesidades de los clientes?

| | |
|----|---------------------|
| SI | ¿Cuál es el método? |
| NO | ¿Qué necesita? |

10. ¿Existe alguna forma de identificar las necesidades de sus clientes?

| | |
|----|-----------|
| SI | ¿Cuál es? |
| NO | |

11. ¿Existen procedimientos para evitar perder a un cliente?

| | |
|----|-------------------------|
| SI | Podría mencionar alguno |
| NO | |

12. ¿Cómo reacciona la organización ante una nueva campaña creada por la competencia?

| |
|--|
| |
|--|

13. ¿En qué departamentos o puestos en la organización se genera parte de la innovación y quiénes son los que la aplican?

| | |
|----|---------------------------------------|
| SI | Departamento: Personal que aplica: |
| NO | |

14. ¿Cuáles son las características que identifican al personal que labora en la organización?

| |
|--|
| |
|--|

15. ¿El canal de comunicación utilizado por la empresa es el canal preferido del cliente de la organización?

| | |
|----|-----------|
| SI | ¿Cuáles? |
| NO | ¿Por qué? |

16. ¿Cómo son identificadas y aprovechadas las habilidades del personal?

| |
|--|
| |
|--|

Apéndice E: Cuestionario del proceso Integración de Canales
Cuestionario
Cuestionario al Administrador
Perteneciente al Proceso: Integración de Canales

El objetivo de la presente encuesta es realizar un estudio en la implantación de estrategias de CRM en el sector hotelero de la Ciudad de Monterrey con la finalidad de colaborar en el tema: IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DE UNA METODOLOGÍA QUE PERMITA REALIZAR EL PROCESO DE AUDITORIA EN LA ESTRATEGIA DE CRM

Los datos proporcionados, sólo se usarán para fines académicos y serán confidenciales, no se le dará ningún otro uso. Los resultados obtenidos de la investigación serán publicados de manera general sin especificación de nombres de empresas o del personal perteneciente a la organización. A continuación se presenta la encuesta que deberá contestada por el personal administrativo de la organización.

1. ¿Cómo es el proceso de atracción de clientes nuevos en la organización?

| |
|--|
| |
|--|

2. ¿En los canales de comunicación aplicados con sus clientes es contemplado?

| | | |
|--|----|----|
| A) La interacción del cliente con el canal de comunicación | SI | NO |
| B) Los costos que le implicaba a la organización | SI | NO |
| C) El canal de comunicación de moda | SI | NO |
| D) El acceso al canal de comunicación | SI | NO |
| E) El canal de comunicación que tiene la competencia | SI | NO |
| F) El canal de comunicación que es conveniente para el negocio | SI | NO |
| G) Otro Especifique | | |

3. ¿Cuál es la forma más fácil, rápida y eficiente que tienen los clientes para comunicarse con el hotel?

| | | | | | | |
|--------------------------|-------|-----|--------|-----|-----------|-----|
| A) Página Web | Fácil | () | Rápida | () | Eficiente | () |
| B) Correo Electrónico | Fácil | () | Rápida | () | Eficiente | () |
| C) Mensajes electrónicos | Fácil | () | Rápida | () | Eficiente | () |
| D) FAX | Fácil | () | Rápida | () | Eficiente | () |
| E) Internet | Fácil | () | Rápida | () | Eficiente | () |
| F) Teléfono | Fácil | () | Rápida | () | Eficiente | () |
| G) Otro / Especifique | | | | | | |

4. ¿Cuáles son los canales de comunicación de menos costo que la organización ha utilizado para mantener contacto con del cliente?

| | | | |
|---------------------|-----|--------------------------|-----|
| A) Espectaculares | () | G) Página Web | () |
| B) Posters | () | H) Correo Electrónico | () |
| C) Anuncios viales | () | I) Mensajes electrónicos | () |
| D) Trípticos | () | J) FAX | () |
| D) Kioskos | () | K) TV | () |
| E) Stands | () | L) Teléfono | () |
| F) Internet | () | M) Otro / Especifique | () |

5. ¿Cuál es el canal de comunicación con mayor respuesta por parte del cliente?

| | | | |
|---------------------|-----|--------------------------|-----|
| A) Espectaculares | () | G) Página Web | () |
| B) Posters | () | H) Correo Electrónico | () |
| C) Anuncios viales | () | I) Mensajes electrónicos | () |
| D) Trípticos | () | J) FAX | () |
| D) Kioskos | () | K) TV | () |
| E) Stands | () | L) Teléfono | () |
| F) Internet | () | M) Otro / Especifique | () |

6. ¿Cuáles son las TI utilizadas en la organización para el proceso de comunicación por parte de la organización con el cliente?

| |
|--|
| |
|--|

7. ¿Cuáles son las TI utilizadas en la organización para el proceso de comunicación por parte de la organización con el personal?

| |
|--|
| |
|--|

Apéndice F: Cuestionario del proceso Administración de Información
CUESTIONARIO
Cuestionario al Administrador
Perteneciente al Proceso: Administración de Información

El objetivo de la presente encuesta es realizar un estudio en la implantación de estrategias de CRM en el sector hotelero de la Ciudad de Monterrey con la finalidad de colaborar en el tema: IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DE UNA METODOLOGÍA QUE PERMITA REALIZAR EL PROCESO DE AUDITORIA EN LA ESTRATEGIA DE CRM

Los datos proporcionados, sólo se usarán para fines académicos y serán confidenciales, no se le dará ningún otro uso. Los resultados obtenidos de la investigación serán publicados de manera general sin especificación de nombres de empresas o del personal perteneciente a la organización. A continuación se presenta la encuesta que deberá contestada por el personal administrativo de la organización.

1. ¿Existen algunas técnicas para la clasificación de la información de la organización?

| | | |
|----|----|--------|
| SI | NO | ¿Cuál? |
|----|----|--------|

2. ¿Cuáles son las técnicas utilizadas en el proceso de análisis de la información del cliente?

| |
|--|
| |
|--|

3. ¿Cómo es el proceso de actualización de la información del cliente?

| |
|--|
| |
|--|

4. ¿Considera que ha sido explotada la información del cliente al máximo?
 ¿Por qué?

| | | |
|----|----|-----------|
| SI | NO | ¿Por qué? |
|----|----|-----------|

Herramienta

5. ¿Cuentan con alguna herramienta para administrar y explotar la información del cliente?

| | |
|----|-----------|
| SI | ¿Cuál? |
| NO | ¿Por qué? |

En caso de no tener ninguna herramienta pasar a la sección de control y seguridad en la información

6. ¿Qué criterios / requisitos fueron aplicados en la selección de la herramienta?

| | | | |
|--------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---------------|
| Costo | Cubrir Necesidades No importando \$ | Cubrir Necesidades importando \$ | Fácil de usar |
| Otro/ especifique: | | | |

7. ¿Tiempo de análisis y selección de la herramienta?

| | | | | |
|------|---------|-------|------|-------------------|
| días | Semanas | Meses | Años | Otro_ especifique |
|------|---------|-------|------|-------------------|

8. ¿Ha visto resultados (beneficios) de la inversión en la herramienta seleccionada?

| | | |
|----|----|-----------|
| SI | NO | ¿Por qué? |
|----|----|-----------|

9. ¿Proveedores consultados para la elección de la herramienta?

| | | | | | |
|-------------------|-----|--------------------|-----|------------|-----|
| Gold Mine | () | PeopleSof CRM | () | Infomaster | () |
| Altitude Software | () | Oracle CRM | () | JD Edwards | () |
| Amdocs | () | Microsoft CRM | () | Navisión | () |
| Dipsa IT | () | SAP CRM | () | Optima | () |
| Schlumberger Sema | () | SAS | () | Selligent | () |
| Siebel | () | Otro / especifique | | | |

Seguridad y Control de la Información

10. ¿Considera tener un control de la información del cliente?

| | | |
|----|----|-----------|
| SI | NO | ¿Por qué? |
|----|----|-----------|

11. ¿Cuáles son los factores de control utilizados en la administración de la información del cliente?

| | |
|--------------------------|-----|
| Claves de seguridad | () |
| Sólo personal autorizado | () |
| Fechas / Tiempos | () |

| | |
|---------------------|-----|
| Reportes | () |
| Monitoreo | () |
| Otros / Especifique | |

12. ¿Considera poseer técnicas para la protección o seguridad de la información de la empresa?

| | |
|----|-----------|
| SI | ¿Cuáles? |
| NO | ¿Por qué? |

13. ¿Cuáles son las reglas de acceso y modalidades para compartir su información y garantizar la máxima seguridad en los datos?

| |
|---|
| <i>Políticas de acceso a la información</i> |
|---|

14. ¿Tiene su información centralizada?

| | |
|----|-----------|
| SI | ¿Por qué? |
| NO | ¿Por qué? |

15. ¿Existen planes de contingencia con respecto a la pérdida de información?

| | |
|----|-----------|
| SI | ¿Por qué? |
| NO | ¿Por qué? |

16. ¿Se considera realizar inversión en alguna herramienta para administrar y explotar la información del cliente?

| | |
|----|-----------|
| SI | ¿Por qué? |
| NO | ¿Por qué? |

Apéndice G: Cuestionario del proceso Evaluación del funcionamiento
CUESTIONARIO
Cuestionario al Administrador
Perteneciente al Proceso: Evaluación del Funcionamiento

El objetivo de la presente encuesta es realizar un estudio en la implantación de estrategias de CRM en el sector hotelero de la Ciudad de Monterrey con la finalidad de colaborar en el tema: IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DE UNA METODOLOGÍA QUE PERMITA REALIZAR EL PROCESO DE AUDITORIA EN LA ESTRATEGIA DE CRM

Los datos proporcionados, sólo se usarán para fines académicos y serán confidenciales, no se le dará ningún otro uso. Los resultados obtenidos de la investigación serán publicados de manera general sin especificación de nombres de empresas o del personal perteneciente a la organización. A continuación se presenta la encuesta que deberá contestada por el personal administrativo de la organización.

1. ¿Considera que las técnicas utilizadas con sus clientes son ganar-ganar?

| | |
|----|---------------------------|
| SI | ¿Podría mencionar alguna? |
| NO | |

2. ¿Considera que la empresa se esfuerza en crear y mantener una relación con el cliente?

| | |
|----|--------------------------|
| SI | Podría mencionar algunas |
| NO | |

3. ¿La empresa ha considerado los beneficios que traería a la empresa la explotación de la información del cliente?

| | |
|----|----------|
| SI | ¿Cuáles? |
| NO | |

4. Considera que la organización pierde clientes valiosos, ¿Cuántos? ¿Por qué?

| | | | |
|----|----|----------|---------|
| SI | NO | Cantidad | ¿Causa? |
|----|----|----------|---------|

5. ¿Cuántos clientes nuevos se obtienen en promedio al año?

| |
|------------------------|
| Cantidad o porcentaje: |
|------------------------|

6. Con los clientes nuevos obtenidos en la última estrategia desarrollada

| | | |
|---|----|----|
| ¿En que porcentaje aumentaron las ganancias? | | |
| ¿Se realizaron nuevas inversiones? | SI | NO |
| ¿Qué porcentaje de las ganancias se invirtió? | | |

7. ¿La organización ha considerado la posibilidad de invertir en alguna herramienta (u otra herramienta en caso de contar con alguna) que le facilite administrar la información de sus clientes?

| | |
|----|-----------|
| SI | ¿Por qué? |
| NO | ¿Por qué? |

8. ¿La inversión en la herramienta estuvo dentro del presupuesto asignado?

| | |
|----|-----------|
| SI | Cantidad |
| NO | ¿Por qué? |

9. ¿Cuál fue el tiempo estimado en recuperar la inversión empleado en la herramienta de administración de la información?

| | | | | |
|------|---------|-------|------|-------------------|
| días | Semanas | Meses | Años | Otro_ especifique |
|------|---------|-------|------|-------------------|

10. ¿Cuál fue el tiempo de retorno de la inversión real?

| |
|--|
| |
|--|

11. ¿Cómo considera la inversión realizada en la herramienta considerando los beneficios obtenidos?

| | | | | |
|-----------|-----------|-------|---------|------|
| Excelente | Muy buena | Buena | Regular | Mala |
|-----------|-----------|-------|---------|------|

12. ¿La herramienta seleccionada cubre sus necesidades?

| | | |
|----|----|-----------|
| SI | NO | ¿Por qué? |
|----|----|-----------|

13. Tiempo invertido en implementar la herramienta

| | | | | |
|------|---------|-------|------|-------------------|
| días | Semanas | Meses | Años | Otro_ especifique |
|------|---------|-------|------|-------------------|

14. Si tiene una comunicación constante con el cliente, ¿Cómo ha afectado o beneficiado a la organización el conservarla?

| |
|--|
| |
|--|

15. ¿Cómo evalúan los clientes a la organización?

| |
|--|
| |
|--|

16. ¿Son conocidas las evaluaciones de los clientes en la organización?

17. ¿Procesos creados después de conocer las evaluaciones de los clientes?

18. ¿Resultados de los nuevos procesos creados en la organización debido al conocimiento de las evaluaciones de los clientes?

19. ¿Cuál es la frecuencia de aplicación de evaluaciones en los clientes?

20. ¿Cómo es medida la satisfacción del cliente dentro de la organización?

21. ¿Los directivos están consientes de las evaluaciones de los clientes en la organización?

Apéndice H: Cuestionario de las variables Dirección y Apoyo
CUESTIONARIO
Cuestionario al Administrador
Pertenciente a las variables Dirección y Apoyo

El objetivo de la presente encuesta es realizar un estudio en la implantación de estrategias de CRM en el sector hotelero de la Ciudad de Monterrey con la finalidad de colaborar en el tema: IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DE UNA METODOLOGÍA QUE PERMITA REALIZAR EL PROCESO DE AUDITORIA EN LA ESTRATEGIA DE CRM

Los datos proporcionados, sólo se usarán para fines académicos y serán confidenciales, no se le dará ningún otro uso. Los resultados obtenidos de la investigación serán publicados de manera general sin especificación de nombres de empresas o del personal perteneciente a la organización. A continuación se presenta la encuesta que deberá contestada por el personal administrativo de la organización.

1. ¿Cuál considera ser el objetivo de conservar una relación con el cliente?

| | |
|---|-----|
| A) Incremento de Ganancias a la Organización | () |
| B) Incremento de Clientes | () |
| C) Retención de clientes | () |
| D) Incremento de la satisfacción del cliente | () |
| E) Crear Lealtad en el Cliente | () |
| F) Incremento de Socios | () |
| G) Otro / Especifique | |

2. ¿Qué factores considera que están incluidos en las técnicas de la relación con el cliente?

| | |
|-----------------------------------|-----|
| A) Servicios con los que cuenta | () |
| B) Capacitación en el Personal | () |
| C) Creación de una nueva cultura | () |
| D) Costo financiero | () |
| E) El apoyo de la dirección | () |
| F) Futuros Proyectos | () |
| G) Otro Especifique | () |

3. ¿En la relación con el cliente, cómo se podría clasificar el tipo de estrategia aplicada en la relación del cliente?

| | | |
|----------------------------|------------------------------------|----------------------|
| A) Estrategia del Cliente | B) Estrategia del Canal de Ventas | C) Otro Especifique |
|----------------------------|------------------------------------|----------------------|

4. ¿En las políticas y procedimientos aplicados con sus clientes es contemplado?

| | | |
|-----------------------------------|----|----|
| A) Identificación del Cliente | SI | NO |
| B) Clasificación del Cliente | SI | NO |
| C) Generación de nuevos clientes | SI | NO |
| D) Lealtad del Cliente | SI | NO |
| E) Desarrollo del Cliente | SI | NO |
| F) Otro Especifique | | |

5. ¿Cómo monitorean el mercado?

| | |
|--------------------------------|-----|
| A) Asociaciones | () |
| B) Internet | () |
| C) Conocidos | () |
| D) Investigación | () |
| E) Rumores | () |
| E) Otras fuentes / Especifique | () |

6. ¿La organización ha obtenido algún reconocimiento?

| | | |
|----|----|--------|
| SI | NO | ¿Cuál? |
|----|----|--------|

7. ¿Ha considerado ascender de nivel en el mercado?

| | |
|----|---|
| SI | ¿Qué estrategias aplicaría? ¿En cuánto tiempo? |
| NO | |

Apoyo

8. ¿Cómo es motivado el personal en la organización?

| | | |
|-----------------------|-----------------------|-----|
| A) Reconocimientos | D) Juntas de trabajo | () |
| B) Recompensas \$ | E) Otros/ Especifique | () |
| C) Recompensas Tiempo | | () |

9. ¿Cuál es su sentir trabajando en la organización?

| |
|--|
| |
|--|

10. ¿Se considera valioso para la organización?

| |
|--|
| |
|--|

11. ¿Considera ser valorado en la organización?

| |
|--|
| |
|--|

