

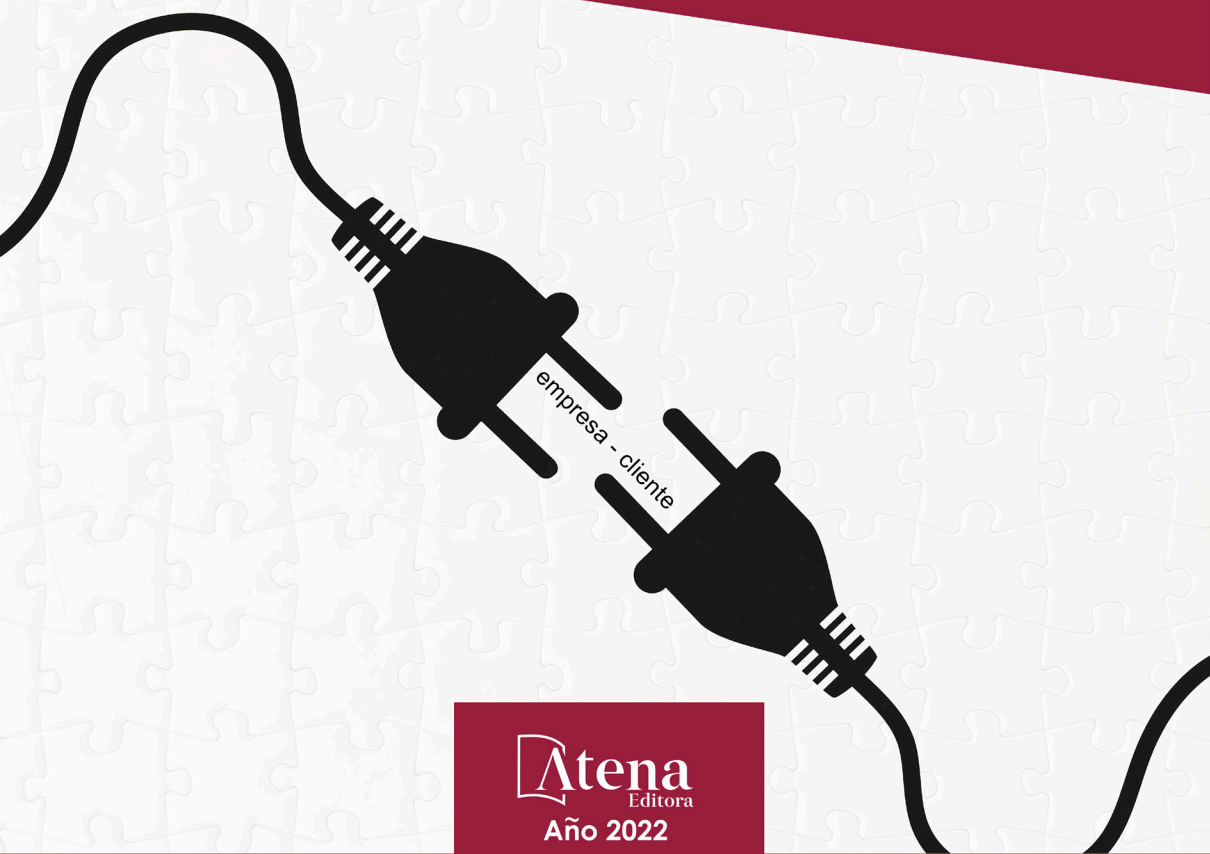
# CRM Y LEALTAD ACTITUDINAL:

Guía práctica de implementación en el sector servicios

Johana Elizabeth Arango-Aramburu

Pedro Leonardo Tito-Huamani

Victor Raul Reategui-Paredes



**Atena**  
Editora  
Año 2022

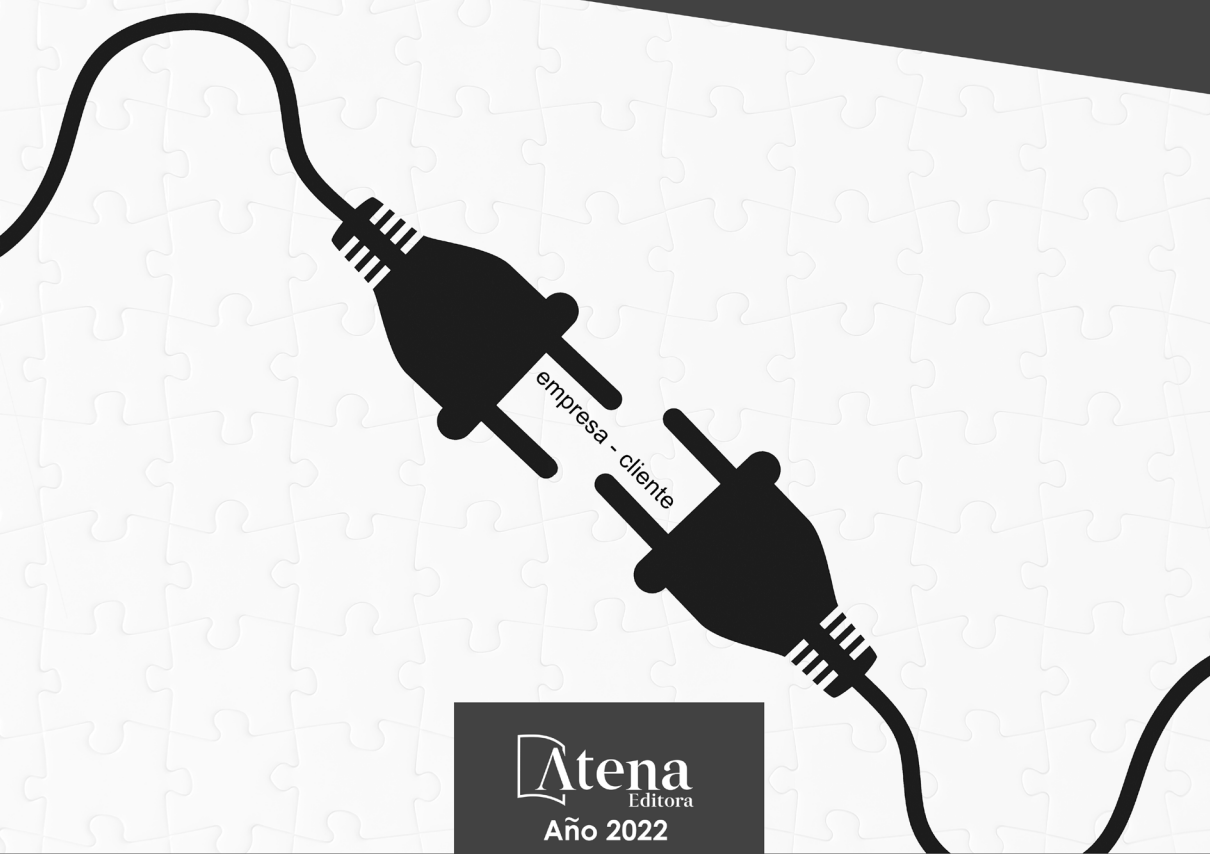
# CRM Y LEALTAD ACTITUDINAL:

Guía práctica de implementación en el sector servicios

Johana Elizabeth Arango-Aramburu

Pedro Leonardo Tito-Huamani

Victor Raul Reategui-Paredes



**Atena**  
Editora  
Año 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kápio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## Gestão de Relaciones con Clientes (CRM) y lealtad actitudinal. Guía práctica para su implementación en el sector servicios

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Autores:** Johana Elizabeth Arango Aramburu  
 Pedro Leonardo Tito Huamaní  
 Víctor Raúl Reátegui Paredes

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b>	
A661	<p>Aramburu, Johana Elizabeth Arango                      Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) y lealtad                      actitudinal. Guía práctica para su implementación en el                      sector servicios / Johana Elizabeth Arango Aramburu,                      Pedro Leonardo Tito Huamaní, Víctor Raúl Reátegui                      Paredes. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.</p> <p>Formato: PDF                      Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader                      Modo de acceso: World Wide Web                      Incluye bibliografía                      ISBN 978-65-258-0729-4                      DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.294221611">https://doi.org/10.22533/at.ed.294221611</a></p> <p>1. Clientes - Contactos. 2. Marketing relacional. I.                      Aramburu, Johana Elizabeth Arango. II. Huamaní, Pedro                      Leonardo Tito. III. Paredes, Víctor Raúl Reátegui. IV. Título.                      CDD 658.812</p>
<b>Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166</b>	

**Atena Editora**  
 Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
 Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

“Si en el mundo offline de los negocios tu cliente queda descontento, contará su mala experiencia a 6 amigos. Si tus clientes quedan insatisfechos en el mundo online, cada uno de ellos puede que llegue a 6.000 amigos”

Jeff Bezos, CEO de Amazon.

## **DEDICATORIA**

“A la memoria de las hombres y mujeres luchadores que partieron de este mundo trazando y experimentando el camino del bien”.

## PRESENTACIÓN

Ante una preeminente cultura digital, las organizaciones están obligadas a reinventarse o desaparecer en el intento. La compleja realidad exige lograr lo primero. En este retador escenario emerge con autoridad el libro científico ***Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) y lealtad actitudinal. Guía práctica para su implementación en el sector servicios.***

¿Cuál es la novedad de esta publicación? Sustentada en seria investigación científica, esta iniciativa tiene el mérito de presentar a los ejecutivos del sector servicios una guía práctica de CRM en 5 pasos que permitirá generar lealtad en segmentos rentables. A su vez, da respuesta a diversas inquietudes del sector empresarial entre las que resaltan aspectos críticos organizacionales como la falta de orientación de los ejecutivos al mercado, cultura tradicional y estructura organizacional vertical, escasa coordinación entre áreas de atención al cliente, así como una débil formación del personal, uso básico de tecnologías e información del cliente; limitantes que frenan todo intento de cambio en la organización.

Ante la interrogante ¿Por qué las pequeñas empresas de servicios no logran generar experiencias gratificantes en el usuario? La investigación revela que uno de los factores es el desconocimiento de estrategias de negocio como el CRM y sus componentes: capacidades para organizar recursos CRM, transferencia de tecnología CRM, Gestión del Conocimiento y el enfoque a clientes de valor.

En mi calidad de promotor e impulsor del resurgimiento del turismo, felicito esta iniciativa que contribuye a entender mejor el complejo mundo del cliente y reconocer que la vigencia de toda empresa en el mercado depende de forjar la lealtad del cliente. La estrategia de negocio Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) simplifica este camino.

Invito al sector empresarial, profesionales de las ciencias administrativas y a los estudiantes de las universidades a descubrir en las siguientes líneas nuevos conocimientos del marketing de servicios para iniciar una apertura al diálogo y debate, así como acoger nuevos aprendizajes en tiempos inciertos siguiendo el pensamiento de Fernando Savater: ***“Es mejor saber después de haber pensado y discutido que aceptar los saberes que nadie discute para no tener que pensar”.***

Lima, Perú 2022.

Mauro Amaru Granados Maguiño

Vicedecano Académico

Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## SUMARIO

DEDICATORIA .....	3
PRESENTACIÓN .....	4
<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>3</b>
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
Exposición del contexto.....	3
Aportes de la investigación.....	6
Objetivos.....	7
Hipótesis.....	8
TEMAS DE DISCUSIÓN DEL CAPÍTULO UNO .....	8
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>10</b>
MARCO TEÓRICO	
Marco filosófico de la investigación.....	10
Antecedentes de la investigación .....	16
Bases teóricas .....	23
Introducción. El contexto turístico .....	23
Evolución histórica del concepto servicio.....	25
Conceptos de servicio al cliente.....	27
Características del servicio al cliente.....	28
Conceptos de calidad del servicio.....	29
Dimensiones de la calidad del servicio .....	31
Modelo de la calidad percibida de Gronroos (1984). .....	31
Modelo de la calidad del servicio (SERVQUAL) de Berry, Parasuraman y Zeithaml (1985). .....	32
Modelo de la Calidad del Servicio de Gronroos-Gummesson (1987). .....	33
Modelo de la calidad total percibida en los servicios de Gronroos (1988). .....	35
Principios para la buena calidad percibida en los servicios .....	36
Interacción en los procesos del servicio hotelero .....	37



Modelo del triángulo del servicio como proceso de interacción de Albrecht & Zemke (1984).....	40
<b>Marketing Relacional como origen de la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)</b>	<b>42</b>
Definición y características del Marketing Relacional. Aportes de Berry L. (1983).	43
Estrategias del marketing relacional. Nuevos aportes de Berry L. (2000).	45
Definición de Marketing relacional, según el enfoque de la Escuela Nórdica.	46
Marketing relacional, según el enfoque de la Escuela Anglo- Australiana.	46
Marketing Relacional, según el enfoque del Grupo IMP.	47
Definiciones de marketing relacional.	47
<b>Definición de Gestión</b> .....	<b>48</b>
<b>Definición de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)</b> .....	<b>49</b>
Niveles de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM).....	52
Arquitectura de un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM).	53
Elementos que fortalecen las capacidades de CRM en las organizaciones.	55
Factores que facilitan y obstaculizan la implementación de programas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM).	56
Evolución de la Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) en pequeñas empresas, periodo 2010 al 2019.	59
Implementación de programas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), en pequeñas empresas en el Perú.	61
Indicadores de la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM).	63
<b>Lealtad actitudinal</b> .....	<b>69</b>
Definición de actitud.	69
Factores que originan las actitudes del consumidor, según el modelo de la Acción Razonada de Ajzen y Fishbein (1975).	70
Definición de Lealtad.	74
Enfoques teóricos para definir la lealtad	74
Niveles de lealtad del cliente, según el enfoque actitudinal.	80
Modelo de Lealtad del consumidor de Oliver.....	81
Principales escalas de medición de la lealtad actitudinal.	84
Factores mediadores como indicadores de la lealtad actitudinal.	88

Modelo de círculo de la lealtad de Lovelock y Wirtz .....	97
Los turistas extranjeros que se hospedan en Cusco como unidad de análisis .....	98
Contexto físico donde se desenvuelve la unidad de análisis .....	99
Perfil sociodemográfico del turista extranjero .....	101
Gustos y preferencias de los turistas extranjeros que visitan Cusco .....	102
Marco legal de establecimientos de hospedaje .....	103
Glosario de términos .....	105
TEMAS DE DISCUSIÓN DEL CAPÍTULO DOS .....	106
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>107</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
Tipo y diseño de la investigación.....	107
Tipo de investigación .....	107
Diseño de investigación .....	108
Población de estudio .....	109
Tamaño de muestra.....	110
Técnicas de recolección de datos .....	111
Confiabilidad de instrumento .....	112
TEMAS DE DISCUSIÓN DEL CAPÍTULO TRES.....	113
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>114</b>
<b>PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA</b>	
Presentación de resultados.....	114
Análisis de confiabilidad del instrumento.....	116
Resultado descriptivo .....	117
Resultado descriptivo de las variables.....	117
Resultado descriptivo de las dimensiones .....	119
Resultado descriptivo por preguntas.....	124
Resultado inferencial .....	152
Prueba de Chi cuadro para contrastar la hipótesis general .....	152
Prueba de Chi cuadrada para contrastar las hipótesis específicas .....	155
Prueba de bondad de ajuste con Chi cuadrado de la hipótesis general.....	161

Prueba de variabilidad del modelo de Regresión Logística Ordinal de la hipótesis general	161
Parámetros de interpretación de la Hipótesis General	162
Prueba de bondad de ajuste con chi cuadrado de la hipótesis específica X1: Organización de recursos CRM	163
Prueba de variabilidad de la RLO de la Hipótesis Específica X1: Organización de recursos CRM	163
Parámetros de interpretación de la Hipótesis Específica X1: Organización de Recursos CRM	164
Prueba de bondad de ajuste de chi cuadrado de la hipótesis específica X2: Tecnología CRM	165
Prueba de variabilidad del modelo de Regresión Logística Ordinal de la hipótesis específica X2: Tecnología CRM	165
Parámetros de interpretación de la hipótesis específica X2: Tecnología CRM	165
Prueba de bondad de ajuste con chi cuadrado de la hipótesis específica X3: Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente	166
Prueba de variabilidad del modelo de Regresión Logística Ordinal de la hipótesis específica X3: Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente	167
Parámetros de interpretación de la hipótesis específica X3: Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente	167
Prueba de bondad de ajuste con Chi Cuadrado de la hipótesis específica X4: Orientación a Clientes de Valor	168
Prueba de variabilidad del modelo Regresión Logística Ordinal de la hipótesis específica 4: Orientación a Clientes de Valor	168
Parámetros de interpretación de la hipótesis específica 4: Orientación a Clientes de Valor	168
Discusión de resultados	169
TEMAS DE REFLEXIÓN	174
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>175</b>
<b>GUÍA PRÁCTICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA CRM EN EL SECTOR HOTELERO</b>	
Diagnóstico situacional	175
Análisis del macroentorno	175
Análisis del microentorno: cinco fuerzas de Porter	177
Análisis FODA	179

Visión y misión de la empresa.....	181
Visión: Ser líderes en nuestra categoría en la provincia del Cusco ofreciendo servicio personalizado y compartiendo confort, cultura e historia con nuestros clientes.....	181
Misión: Somos una empresa que brinda calidad del servicio de alojamiento a través de un talento humano comprometido que garantiza una experiencia grata y satisfacción en nuestros clientes nacionales e internacionales.....	182
Identificación del problema.....	182
Objetivos de la propuesta.....	182
Objetivo general.....	182
Objetivos específicos.....	183
Propuesta para la solución del problema.....	183
Diagnóstico y análisis de la calidad de información de los clientes.....	183
Definición y selección de clientes.....	184
Determinar el valor de vida de los segmentos rentables.....	184
Adaptar las tácticas del marketing mix a cada grupo de clientes rentables.....	185
Costos de implementación de la propuesta.....	189
beneficios que aporta la propuesta.....	189
Cronograma de actividades para la implementación de un Programa de CRM en hoteles tres estrellas del Cusco, dirigido a Ejecutivos.....	191
Guía de implementación de un Programa de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) en hoteles tres estrellas del Cusco (*).....	193
TEMAS DE DISCUSIÓN DEL CAPÍTULO CINCO.....	194
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>195</b>
RECOMENDACIONES.....	196
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>198</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>215</b>
Anexo N°1: Cuestionario.....	215
<b>SOBRE LOS AUTORES.....</b>	<b>219</b>

## RESUMEN

Mientras la humanidad sigue unida para desterrar los últimos rezagos de la pandemia del COVID-19, las empresas redefinen sus estrategias para recuperar la confianza de sus clientes. ¿Cómo lograrlo? La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) enfocada como estrategia de negocio muestra el camino seguro a partir de la co-creación de experiencias de valor en las interacciones empresa-cliente. El fin último de esta publicación es promover nuevas formas de gestión empresarial a través de la aceleración y transferencia de sistemas tecnológicos en las pymes, elemento clave en su reactivación. La Metodología utilizada, a través de una investigación de nivel causal explicativo, con diseño no experimental y de corte transversal, permitió que el modelo de Regresión Logística Ordinal estimara la probabilidad de ocurrencia de la lealtad actitudinal a partir de los componentes del CRM. A su vez, se presenta resultados estadísticos reveladores de un cuestionario aplicado a 385 clientes del sector hotelero. Se concluye que las pymes hoteleras tienen severas dificultades para retener y fidelizar clientes debido a barreras externas ligadas a políticas públicas e internas como diseños organizacionales no funcional así como el desconocimiento del CRM como estrategia de negocio, Esta obra cierra con broche de oro presentando una Guía práctica de 5 pasos para la implementación del CRM a fin de poner en marcha programas de lealtad sostenibles en el tiempo que contribuirá con la reactivación de las pymes en un momento clave para su evolución.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión de Relaciones con Clientes (CRM), Lealtad Actitudinal, servicio, marketing relacional, hoteles, turistas.

## ABSTRACT

As humanity continues to unite to banish the last remnants of the COVID-19 pandemic, companies are redefining their strategies to regain the trust of their customers. How to achieve it? Customer Relationship Management (CRM) focused as a business strategy shows the safe path from the co-creation of value experiences in company-customer interactions. The ultimate goal of this publication is to promote new forms of business management through the acceleration and transfer of technological systems in small companies, a key element in their reactivation. The Methodology used, through an explanatory causal level investigation, with a non- experimental and cross-sectional design, allowed the Ordinal Logistic Regression model to estimate the probability of occurrences of attitudinal loyalty from the CRM components. In turn, revealing statistical results of a questionnaire applied to 385 clients of the hotel sector are presented. It is concluded that hotel SMEs have several difficulties to retain and retain customers due to external barriers linked to public and internal policies such as non-functional organizational designs as well as ignorance of CRM as a business strategy. This work closes with a flourish by presenting a 5-step practical guide for the implementation of CRM in order to launch sustainable loyalty programs over time that will contribute to the reactivation of SMEs at a key moment in their evolution.

**KEYWORDS:** Customer Relationship Management (CRM), Attitudinal Loyalty, service, relational marketing, hotels, tourists.

# CAPÍTULO 1

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### EN ESTE CAPÍTULO EL LECTOR:



- Conocerá la problemática organizacional y de gestión comercial que limitan relaciones efectivas empresa-cliente.
- Analizará los objetivos e hipótesis de investigación.
- Identificará los aportes teórico-prácticos de la investigación.

*Los seres humanos son los únicos con capacidad para extraer juicios o conclusiones a partir de hechos. Esta habilidad cognitiva llamada inferencia se origina a partir del conocimiento de un fenómeno o problema de investigación. Las siguientes líneas trazan el camino para descubrir cuáles son las dimensiones problemáticas tácitas y explícitas que se originan en los encuentros relacionales proveedor-usuario durante la entrega del servicio. Recordemos que el 80 % de solución de un problema es saber a fondo cual es el problema.*

### EXPOSICIÓN DEL CONTEXTO

Hoy, en un contexto mundial digital e interactivo, es un desafío para las empresas adoptar estrategias efectivas que permitan gestionar buenas relaciones con los clientes para generar lealtad. Uno de los sectores económicos más prósperos hasta finales del 2019 fue el turismo que hoy se viene reactivando, luego del impacto del Covid-19. Si bien la actividad turística en el Perú creció exponencialmente antes de la pandemia mundial, según señala Promperú (2018), esta realidad se contrapone con dificultades que presentan las pequeñas empresas hoteleras de tres estrellas en la construcción de una cartera de clientes debido a factores críticos de gestión organizacional y de relaciones con el cliente.

Desde la oferta, a diferencia de otros sectores, el servicio hotelero es considerado un producto-servicio que se consolida solo cuando el ofertante interactúa físicamente con el huésped; esta característica de los servicios hace que las pequeñas empresas hoteleras en el Cusco sean sensibles a percepciones desfavorables por parte del huésped. Otra



característica es que en el Cusco, existen un total de 859 establecimientos hoteleros sin categoría, en comparación con 152 establecimientos categorizados en el rango de 1 a 5 categorías. Nótese que los hoteles categorizados como tres estrellas son los que registran el mayor número de establecimientos y la mayor cantidad de habitaciones (2021) y camas ofrecidas (4,025), según reporte oficial. Ver cuadro 1.

CATEGORIA	NUMERO DE HOTELES SEGÚN CATEGORÍA EN LA PROVINCIA DE CUSCO				N° HAB/ ESTABLEC.	N° CAMAS / ESTABLEC.
	ESTABLEC.	%	HABITAC.	CAMAS		
5*****	6	0.59	595	1 194	98	196
4****	9	0.89	950	1 708	106	190
<b>3***</b>	<b>57</b>	<b>5.62</b>	<b>2 021</b>	<b>4 025</b>	<b>36</b>	<b>71</b>
SUBTOTAL ***	72	7.1	3566	6927	50	96
2**	59	5.82	1 301	2 517	22	43
1*	21	2.07	314	605	15	30
S/C	859	84.71	9548	18 760	11	22
SUBTOTAL ***	939	92.6	11163	21882	12	23
ALBERGUE	3	0.3	80	312	27	104
(*) TOTAL	1014	100	14809	29121	15	29

Cuadro 1. Infraestructura hotelera, según categoría en la provincia del Cusco (2018).

Fuente. Datos tomados del informe anual de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur Cusco, 2018, p. 15).

El Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, mediante el Decreto Supremo N°001 (2015) se limita a recomendar la categorización de los hoteles sin llegar a una obligación directa. Es por ello que las pequeñas empresas de hospedajes no priorizan su respectiva categorización lo cual facilita la declaración de menores ingresos tributarios a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), según reporta el área de estadística de Dircetur Cusco (2018).

Desde la demanda, Cusco sigue siendo uno de los destinos turísticos preferidos por los turistas internacionales logrando atraer un total de 3'842'450 visitantes internacionales en el 2018, quienes en su mayoría pernoctan en establecimientos de hospedaje, según indica el Banco Central de Reserva (BCR, 2018). Una de las razones que explica la llegada del turismo receptivo es el reconocimiento mundial de la ciudadela del Cusco, Machu Picchu y su agradable clima. De abril a agosto, temporada alta, se presenta un clima seco con sol radiante y sin lluvia, lo cual genera una mayor afluencia turística. Es importante precisar que, en temporadas bajas, de octubre a marzo, época de lluvia y frío intenso se

presenta una sobreoferta del servicio de hospedaje donde la competencia se intensifica a nivel de precios bajos hasta con el 50 % de descuento. En este periodo se restringe los tours y caminatas a caballo por los granizos y precipitaciones.

En tal sentido, en la presente investigación se tomó como unidad de análisis a los turistas extranjeros que pernoctaron en hoteles tres estrellas. Entre las razones de esta elección es que estos hoteles, por su infraestructura, ofrecen la mayor cantidad de habitaciones y; además, la mayoría de ellos están ubicados estratégicamente en el centro histórico del Cusco. Uno de los problemas que se observa en los hoteles tres estrellas del Cusco es que al ser pequeñas empresas con estructuras organizacionales verticales no desarrollan estrategias CRM con los usuarios ya que sus directivos desconocen esta estrategia comercial de negocio. Ello genera que los administradores tengan una limitada capacidad de gestionar procesos de integración funcional entre las diversas áreas de atención al cliente; lo cual, a su vez, dificulta una interacción sostenible proveedor del servicio-clientes. Otro problema detectado es que los hoteles tres estrellas no procesan datos e información de valor de cada huésped a través de un Sistema Integral de Información apoyado con programas tecnológicos. Más bien se observa que el registro de información de clientes está diseñado en base a una plantilla del excell lo cual actúa como una barrera para conocer a profundidad el perfil de cada huésped.

Asimismo, un siguiente problema es que los hoteles tres estrellas cuentan con un conocimiento muy elemental de las necesidades y expectativas del huésped o visitante. La gestión del conocimiento del cliente implica la capacidad de crear, transferir y aplicar conocimiento valioso del cliente para desarrollar estrategias efectivas Tse & Yim (2005). Al respecto, se verificó que en el área de recepción se otorga poca importancia a la obtención de información de necesidades, gustos y preferencias de cada cliente. Solo se limitan a realizar una breve encuesta de satisfacción donde se incluye datos demográficos muy básicos del huésped. Esta información elemental, por lo general, se archiva en los ordenadores sin ser compartida y utilizada por las demás áreas desaprovechando la oportunidad de realizar un registro de cada segmento, según su lugar de procedencia, gustos, necesidades y expectativas.

Finalmente, otro problema es la falta de una orientación para atender a usuarios claves o rentables antes, durante y después de una estadía. Es importante destacar que, en el proceso de interacción inicial, el vacacionista extranjero usualmente organiza su viaje con agencias turísticas internacionales y mediante plataformas de reservas online como booking.com y tripvisor. En esta fase, las relaciones de interacción hotel-huésped son mediante correos electrónicos, redes sociales o vía telefónica. Al momento de la entrega del servicio (durante la estadía), se observa, que los colaboradores pierden la oportunidad

de aprovechar la comunicación directa, cara a cara, con sus huéspedes para registrar e intercambiar información valiosa, así como mejorar protocolos de atención que respondan a las demandas exigidas. Se verificó el uso de una comunicación formal que no permite el desarrollo de la confianza mutua empresa-usuario. En la fase posterior al servicio (después de la estadía), las interacciones hotel-cliente son nulas debido a que no se gestiona planes de fidelización a mediano y largo plazo.

Los hoteles tres estrellas son empresas de servicios que tienen la particularidad de manejar información de sus clientes desde la interacción con éstos mediante canales digitales hasta la comunicación directa o cara a cara. Por todo ello, es entendido que la vigencia de una empresa en el mercado depende de la retención y fidelización a segmentos rentables. Una manera de hacerlo es a través de la diferenciación y personalización de la oferta mediante la Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) entendida como una estrategia de negocio con capacidad organizativa que permite mejorar la ventaja competitiva (Claver et al, 2004).

Por lo expuesto, el estudio plantea como problema general ¿La Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco? Asimismo, los problemas específicos son: ¿La organización de recursos CRM influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco? ¿La tecnología CRM influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco? ¿La sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas en hoteles tres estrellas del Cusco? ¿La orientación a clientes de valor influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas en hoteles tres estrellas del Cusco?

## **APORTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación realiza una serie de contribuciones a la disciplina del marketing relacional desde el ámbito del CRM y la lealtad al servicio en base a los siguientes fundamentos. En primer lugar, este estudio es importante porque eleva los escasos estudios en el Perú relacionados a CRM y lealtad actitudinal en pymes hoteleras.

En segundo lugar, esta investigación es relevante porque demuestra el nivel de influencia de la Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM en cada elemento de la lealtad actitudinal de los turistas extranjeros de hoteles tres estrellas del Cusco. Asimismo, los resultados hallados se contrastaron con el modelo denominado Capacidades de CRM de las organizaciones propuesto por Yonggui y Hui (2012). En tercer lugar, a partir de los

nuevos conocimientos hallados, se promoverá nuevas líneas de investigación que permita profundizar temas relacionados a nuevos factores endógenos y exógenos del CRM que influyan directa o indirectamente en la lealtad del servicio.

Desde la justificación práctica, esta investigación es relevante porque propone una guía funcional de implementación de la estrategia Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) dirigido a ejecutivos del sector hotelero del Cusco que permita promover la lealtad en turistas extranjeros. Asimismo, este estudio contribuye a que las empresas hoteleras mediante las áreas de atención al turista internacional demuestren competencias y habilidades comunicacionales a partir de la sistematización de la gestión del conocimiento del cliente a fin de elevar los niveles de satisfacción, confianza y compromiso en el servicio que son factores mediadores en la generación de la lealtad del cliente. Una de las áreas importantes en este objetivo es el departamento de Talento Humano para la asignación del personal idóneo en la función de ama de llaves, botones, personal de limpieza, camareras, personal de seguridad, entre otros, quienes cumplen un rol relevante a través de los momentos de verdad que son ocasiones de interacción del cliente con la organización.

A su vez, los resultados del estudio servirán a instituciones privadas como la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) y a la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA) con el fin de difundir y proponer en sus asociados el uso de programas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) como filosofía corporativa y estrategia competitiva en un mercado turístico altamente competitivo y exigente.

Por otra parte, la investigación realizada servirá además para que las pequeñas empresas del sector hotelero del Cusco en convenio con la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco y la Gerencia de Capacitación de Calidad del Servicio, dependencia del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo realicen acciones conjuntas para desarrollar capacitaciones a los colaboradores referente a capacidades y habilidades para la interacción y comunicación con los huéspedes internacionales. Finalmente, el estudio permitirá a los responsables de marketing de las empresas hoteleras incorporar nuevos conocimientos y factores en sus estrategias de relación con los clientes tomando en consideración los deseos y necesidades de cada huésped para así crear una ventaja diferencial en el servicio.

## **OBJETIVOS**

Como objetivo general se busca demostrar si la Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco. Asimismo, como objetivos específicos se plantea explicar

si la organización de recursos CRM influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco; analizar si la Tecnología CRM influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco; describir si la Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco; determinar si la Orientación a Clientes de Valor influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

## HIPÓTESIS

Como hipótesis general se afirma que La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco. Las hipótesis específicas son las siguientes: La Organización de recursos CRM influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco; la Tecnología CRM influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco; la Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco; y finalmente, la Orientación a Clientes de Valor influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

## TEMAS DE DISCUSIÓN DEL CAPÍTULO UNO

### AUTOANÁLISIS

**Tres preguntas desafiantes:** Marque con una X, según su experiencia organizacional

En mi empresa:	SI	NO
Se prioriza actividades urgentes y las necesarias se postergan porque demandan planificación, esfuerzo y recursos.		
Se tiene una base de datos de los gustos y necesidades de mis clientes rentables.		
Se gestiona una articulación entre las áreas de atención al cliente para brindar una grata experiencia al usuario.		

## EJERCICIOS

1. Señale dos factores exógenos de tipo natural, que pueden afectar el servicio hotelero en contextos pos pandemia
2. ¿Qué acciones debería considerar Dircetur Cusco a favor de la actividad turística?
3. ¿Qué otras estrategias de negocios comerciales, a parte del CMR, se puede emplear para reactivar el sector turismo?
4. ¿En qué consiste un booking.com y tripvisor?
5. Indique los problemas relacionados a la atención al cliente que usted observa en empresas hoteleras.
6. ¿Qué ventajas frente a sus potenciales clientes tiene un hotel categorizado?
7. ¿Qué opinión le merece un check in online para ahorrar tiempo en los hoteles?
8. ¿Por qué los hoteles de 2 y 3 estrellas no invierten en software para obtener datos e información de los gustos y preferencias de sus segmentos rentables?

# CAPÍTULO 2

## MARCO TEÓRICO

### EN ESTE CAPÍTULO EL LECTOR:



- Reflexionará sobre las posturas filosóficas del deber ser de I. Kant y M. Scheler respecto a la obligación ético-moral de las organizaciones.
- Identificará conceptos, componentes e indicadores para la medición del CRM y la lealtad actitudinal.
- Conocerá los factores que facilitan y limitan la implementación de programas CRM.

*Las siguientes líneas dan respuesta a la interrogante ¿qué acciones éticas deben guiar a una organización? mediante reflexiones filosóficas que tienen un carácter ético desde la perspectiva de dos grandes filósofos alemanes. Por el imperativo categórico se ha considerado a su máximo representante I. Kant y desde la postura fenomenológica a Max Scheler.*

### MARCO FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy las empresas están empeñadas en conquistar clientes en mercados cada vez más segmentados y competitivos. Este escenario induce a prácticas contradictorias de lo que exige una postura ético-moral y axiológica. En tal sentido, este apartado se inicia con preguntas de reflexión que deben plantearse los propietarios y ejecutivos de las pequeñas empresas del sector hotelero: ¿Para qué existen las empresas hoteleras? ¿Cuál es su obligación moral en la práctica? ¿Qué acciones éticas deben guiar a una organización?

Como mencionan Gagñay, Chicaiza y Aguirre (2020), la ética estudia la conducta o comportamiento del ser humano. Se infiere que la ética da a conocer toda actitud característica de la persona; asimismo, no cumple con subordinarse a preceptos morales, sino que estas deben presentarse mediante actos humanos éticos en todos los aspectos. La ética es expresada por el modelo de vida propio mediante el comportamiento, acciones o actos realizados en donde se ve reflejado un rol importante por la toma de decisión que se realiza para poder argumentar y justificar ello. La ética no puede dejar de lado u omitir



sobre la noción de valor, por lo que todas las concepciones que conforma el mundo moral, ético y valores permiten expresar lo bueno y malo, la cual es importante saber sobre esos aspectos debido a que cumple un rol social fundamental (Inostroza, Santander y Severino, 2020).

Sobre la ética, Tapia (2019) expresa que se logra comprender justamente cuando se llega a una reflexión en conjunto en relación con los conflictos morales, mas no como un tema en la que se necesite una justificación o argumento descontextualizado. Esto es una tarea que debe implicar al ser humano en todos aspectos de su vida como en el ámbito familiar, escuela, universidad, trabajo, etc.; es así como el aprendizaje de la ética es vital, ya que nos lleva a una construcción sobre un proyecto de vida, marcado por la libertad que uno tiene dentro de un marco razonable con la finalidad de poder integrarse a la sociedad, incluyendo el reflexionar sobre ella de manera crítica para contribuir en una mejora.

La ética más que una filosofía moral y acto intencional para una vida realizada, es una actividad imaginativa pura; sin embargo, en cierta manera es más intensa ya que es enfocada como un deseo de vida plena en armonía con otros seres humanos (Lizaso, 2018). Montoya y Cendrós (2007) señalan, interpretando a Immanuel Kant, que para determinar la moralidad de una acción lo fundamental es entender a la ética como algo a priori; es decir, primero se manifiesta la razón como elemento preconcebido por sí mismo que delata los principios morales. Según los autores referenciados, para Kant el bien está en la voluntad, entendida como la capacidad de actuar teniendo como origen el deber; solo de esta forma los actos tienen valor moral.

Como aporte, a la luz de lo citado, la ética es considerada como un campo profundo de evaluación racional y reflexiva para tomar conciencia sobre los actos libres cotidianos; mientras que la moral son normas o mandatos universales, absolutos y autónomos que responden a una voluntad propia que exige además respetar los derechos de los demás. Estos aspectos preliminares de la diferencia entre ética y moral trazan un camino para visualizar ciertos elementos determinantes que permitirán identificar acciones que tienen valor moral. En tal sentido, un primer componente de la filosofía kantiana es el conocimiento a priori de la ética que direcciona las acciones futuras hacia lo bueno. Para este manifiesto, un segundo factor es tener un autoconocimiento y control de la voluntad que actúa como una fuerza que trae consigo el *deber ser*.

Alonso (1999), en Montoya y Cendrós (2007) precisa que para el presupuesto Kantiano el conocimiento práctico no es un juicio, sino una orden (imperativo) que busca la realización del deber; por lo tanto, el objetivo de la razón práctica no es conocer la realidad de un fenómeno, sino saber los actos que se desea hacer o no hacer. En tal sentido, ¿cómo saber lo que se debe hacer? Para ello, Kant propone la ética formal; es decir, no dice lo

que es bueno o es malo hacer, sino que ello se define según la ley denominada *imperativo categórico*. En términos sencillos, en la moral se tiene un deber que cumplir; ello no lo dicta un referente externo o la naturaleza, simplemente se hace por voluntad del hombre en base a su autonomía. Por lo tanto, el deber amparado en una libertad es lo que caracteriza al ser humano, pues el deber es racional y el hombre mediante su razón y su voluntad determina su acto moral (Solé, 2015).

Asimismo, para el enfoque kantiano, la obligación moral no tiene condición alguna; el manifiesto es cumplirla. Por ejemplo, el “no matar” es una normativa que depende de la voluntad de la persona. Lo contrario es el imperativo hipotético donde la obligación moral está condicionada por factores exógenos, tal es el caso de expresiones como “Si me das dinero, no te mataré”. Según los aportes analizados, se infiere que el imperativo de las organizaciones actuales es brindar al cliente un servicio que garantice lo acordado donde las partes tengan un mutuo beneficio. Se insiste en un mensaje de autonomía del sujeto-empresario que decide la bondad o maldad en base a la adopción de máximas o leyes universales preconcebidas en la razón.

A continuación, se analiza tres posibles acciones morales que se pueden dar en el contexto organizacional de interacción empresa-cliente. En el primer caso se visualiza una empresa hotelera donde la recepcionista informa la oferta de habitaciones al cliente de forma veraz. En este caso, se ha realizado una acción por respeto a la ley universal y obedeciendo el imperativo categórico de no mentir incondicionalmente. Toda acción que se realiza por respeto al deber obedeciendo al imperativo categórico es una acción moralmente correcta que dignifica al hombre y lo hace libre. Cuando los sujetos actúan así, desde la lógica racional de Kant, evidencian su autonomía; es decir, se someten a la propia ley moral racional y no a factores o estímulos externos de voluntad como el deseo de ganar, la avaricia, el instinto u otra inclinación ajena a la razón.

Un siguiente caso es una empresa hotelera donde el personal de atención al cliente brinda información no verídica al cliente. Cuando se omite la verdad, el motivo de la acción es siempre el egoísmo; obedece siempre a un imperativo hipotético. Este acto es contrario al deber moral. La tercera casuística está representada por el personal del hotel que no engaña al turista; pero lo que guía su actuación en esta circunstancia es la posibilidad de no perder clientes y que su empresa no se arruine. Según Kant, en esta ocasión el vendedor ha hecho algo inmoral y su acción no tiene mérito alguno; digamos que su acción es conforme a la ley moral, sin contradecir la ley; pero el motivo que lo lleva a practicarlo no es el respeto a la ley moral, sino su egoísmo, guiado por el imperativo hipotético expresado en el enunciado “si quieres que tu negocio marche bien, no perjudiques al cliente”.

Para Kant toda acción que se rige por un imperativo hipotético, fuera de la razón, es

una acción inmoral.

A nivel de las empresas del sector hotelero se hace necesario actuar con una moralidad intachable para no faltar a la verdad y cumplir con el servicio pactado. De no hacerlo, el utilitarismo que es resultado del uso del dinero como medio para alcanzar un determinado fin, le confiere una dimensión humana al actuar que lo lleva por sendas contrarias a su dignidad. Por lo tanto, se infiere que todo gerente mediante su razón y voluntad debe determinar su actuar moral para ser libre y digno de una vida más humana.

Gracias al aporte Kantiano la moral no se da en un momento histórico concreto, sino que posee un carácter universal obligatorio para todos los seres. No es conveniente a una situación. Es por ello que los aportes de este gran filósofo alemán debe ser un principio orientador de la acción gerencial que debe complementarse con aspectos deontológicos los cuales permiten la práctica de los deberes y principios de la profesión del especialista en marketing. Asimismo, el poseer una conducta moral derivada de un imperativo categórico implica exigir responsabilidad personal y social a favor del bien común.

A modo de conclusión en lo referente a los aportes de Kant se reafirma una vez más que el imperativo categórico debe guiar nuestro actuar. El comportamiento positivo debe ser guiado según el imperativo categórico, solo así se logrará ser personas autónomas y libres que preservan la paz social.

Por su parte, Max Scheler, filósofo alemán señaló que la realización de los valores se evidencia en modelos humanos que debe ser la persona, según se estipula en sus diversos tratados y obras como *El Formalismo en la Ética y la Ética Material de los Valores* (1913).

Además, refiere Scheler (1913) que la calidad moral de una persona depende de poseer valores definidos como normas que nos ayudan a diferenciar lo correcto de lo incorrecto. Estos valores se caracterizan por ser un conocimiento a priori (independiente de la experiencia) y objetivo que están estructurados a través de la polaridad (positivo o negativo) y una jerarquía ordenada en una escala de valores de cuatro niveles. Los dos primeros niveles son los cimientos de los siguientes; aquí se ubican los valores religiosos donde se encuentra la caridad que es un criterio supremo y universal de toda ética social seguida de valores espirituales como la belleza, justicia, verdad y bondad que nacen y se desarrollan de la fuente de la caridad. Es la caridad la que trasciende a la justicia porque ésta última por sí sola no es suficiente para regular las relaciones humanas entre los hombres. Asimismo, los valores que se subordinan a los dos primeros son, por un lado, los valores vitales manifestados en lo fuerte o débil; y por otro, los valores de agrado expresados en sensibilidad de dolor y placer; todos ellos se concretizan en modelos para el seguimiento.

Este acápite amerita una seria reflexión que permite ir al origen del conocimiento que está fundamentado en valores que poseen un rango superior como lo divino y lo espiritual. La posición que adopte cada ser humano dependerá de su pensar plasmado en la libertad para cumplir primero con normas divinas o espirituales o lo antagónico a ellas.

La jerarquía de valores es una propuesta para una eficaz orientación del hombre y su desempeño en un determinado periodo histórico social. Esta concepción actúa como un termómetro que hace aflorar los diversos valores interiorizados. De este aporte es importante reflexionar tres aspectos básicos. El primero es que el deber ser para Scheler no se origina en la razón sino en la práctica de valores. Lo segundo es que los valores son a priori a cualquier acción; y en tercer lugar que están ordenados en base a una jerarquía u orden para su cumplimiento.

Hasta aquí se pretende demostrar cómo los elementos filosóficos de Kant y Scheler brindan una mirada más trascendente al presente estudio empírico. Por lo expuesto, se infiere algún punto de coincidencia de ambas posturas; tanto Kant y Scheler coinciden que el valor del conocimiento es ante todo a priori, independiente de la experiencia.

La posición de ambos pensadores es importante para los fundamentos que sostienen la ética. Por un lado, el enfoque kantiano defiende una ética formal basado en una ley universal conocido como imperativo categórico o mandatos incondicionados que se derivan como punto central de la razón. Por su parte, Max Scheler siempre buscó la personalización de la ética a través del estudio de la fenomenología que permite conocer los fenómenos emocionales y sus intenciones (la práctica de valores). Estamos aquí frente a dos posturas: la razón desde la posición kantiana; y la emoción defendida por Scheler.

Luego de los aportes filosóficos de Kant y Scheler en lo sucesivo se pretende dar respuesta a las preguntas iniciales a través de elementos reflexivos considerando las preguntas iniciales. La primera pregunta es ¿para qué existen las empresas hoteleras? Desde la posición de Kant las organizaciones existen para realizar la ley moral llamado el imperativo categórico; es decir las organizaciones existen para cumplir desde la razón con un deber moral que es lograr el bienestar común y la calidad de vida evidenciada en la satisfacción de las necesidades de cada consumidor, así como promover el bienestar de las personas en la comunidad donde se desenvuelven.

Desde la postura discursiva de Max Scheler las organizaciones existen para realizar el bien común de sus consumidores, a través de sus colaboradores considerados como seres que deben proyectar el cumplimiento consciente de una jerarquía de valores universales teniendo como rango supremo el amor y la caridad que provienen de lo divino.

Asimismo, en el marco de estas dos posiciones relacionadas a la ética, es

importante señalar que hoy las organizaciones encuentran un medio de expresión a través del marketing social que tiene como labor influir en los comportamientos individuales para que se busque el bienestar de cada cliente, de los segmentos y de la sociedad en general creando organizaciones solidarias. De esta forma, los colaboradores actuarán mediante el “deber ser” que es brindar un servicio de calidad acompañado de una actitud de fraternidad, empatía y colaboración incondicional hacia el cliente.

Una siguiente interrogante que amerita respuesta es ¿Cuál es la obligación moral de las organizaciones en la práctica? Al efectuar una reflexión de las ideas centrales de Max Scheler, a diferencia de Kant que apela a preceptos como el imperativo categórico, se deduce que Scheler se concentra en un enfoque del bien basado en entender la individualidad donde cada persona es un microcosmos que elige determinados valores morales de validez individual y general según su libertad de conciencia, preferencia y emociones. Al respecto, la obligación moral de las empresas hoteleras es satisfacer las necesidades básicas como el buen descanso y confort de sus visitantes, así como las necesidades de autorrealización como su desarrollo personal. Este deber se logra mediante el imperativo categórico de Kant ya que este precepto tiene carácter universal que actúa como un mandato a priori para todas las organizaciones sin distinción de tamaño o capital. Es por ello que se apela al buen actuar de los mercadólogos con el fin de que cuando desarrollen estrategias del marketing lo hagan desde la razón en sí y no anteponiendo intereses mercantiles o personales. Se busca, además, que las empresas generen confianza y sean transparentes en su actuar con el objeto de demostrar que se puede hacer gestión empresarial generando riqueza y; a la vez, entregando una experiencia de servicio gratificante a los clientes.

Finalmente, ¿Qué acciones éticas deben guiar a una organización que brinda el servicio de hospedaje? Una máxima clave donde hay coincidencias desde la postura kantiana y el aporte de Scheler es que todas las personas o consumidores merecen dignidad y respeto. Se infiere desterrar toda acción donde se trate al ser humano como un medio para conseguir dinero o beneficio corporativo. La reflexión está direccionada a conseguir que las organizaciones actúen en base a un código de ética donde las actividades empresariales se manejen bajo estándares de valores establecidos en el código de conducta del trabajador y de toda la institución.

Por su parte, la satisfacción del consumidor es resultado de estrategias de marketing donde se respeta los valores éticos a través de un servicio responsable, precios justos, promociones veraces y un sistema de medios de distribución que beneficie al usuario.

Ante estas consideraciones es importante señalar el aporte de Scheler a la disciplina del marketing. Al respecto, se destaca los valores hedonísticos que corresponden a estados afectivos como experiencias agradables o desagradables que pueden presentarse en la

interacción empresa-usuario del sector hostelería. Asimismo, los directivos de las pequeñas empresas de servicios turísticos deben ser conscientes en su ámbito laboral de encaminar su actuar mediante una jerarquía de valores que facilita la guía de sus acciones cotidianas a fin de opacar el engaño, deshonestidad o la injusticia que generan experiencias no gratas en los clientes.

De la reflexión precedente se concluye que, en estos tiempos con mercados inestables y exigentes, los directivos y colaboradores de una organización deben actuar inspirados en parámetros ético morales propuestas por los filósofos Kant y Scheler para garantizar el bien común evidenciado en el bienestar y respeto unos a otros.

## **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Mokha y Kumar (2022) establecieron como objetivo de estudio examinar y describir el efecto de la administración de la relación de los clientes electrónico (e-CRM) en la lealtad de los clientes mediante efectos mediadores de la vivencia del comprador y la satisfacción del comprador en el sector bancario. Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario dirigido a 836 clientes de 10 bancos de la India. La muestra estuvo conformada por 54% de hombres y 46% mujeres. Los resultados revelaron que las variables experiencia del cliente y satisfacción del cliente demostraron ser mediadores en la relación entre e-CRM y lealtad del cliente. Así mismo, esta investigación corroboró que el e-CRM tiene un impacto positivo significativo en la lealtad del cliente.

Una de las conclusiones del estudio es que el e-CRM estimula el alcance de la aplicación virtual y gestiona las colaboraciones duraderas con los consumidores, lo cual paralelamente optimiza la satisfacción de estos. De esta forma, una vez que los consumidores permanecen satisfechos con los servicios ofrecidos por sus bancos, su interacción con los proveedores de servicios se fortalece. Una siguiente conclusión es que los bancos deberían generar mayor contacto electrónico con sus consumidores y enfocarse en mejorar las vivencias bancarias realizando énfasis en la satisfacción para la fidelización.

Kakesh, et al. (2021) tuvo como principal objetivo facilitar un entendimiento y una visión práctica de mantener la lealtad de los clientes mediante la utilización de e-CRM, en pequeñas empresas de alimentos en Jordania. La metodología utilizada fue el diseño cualitativo de investigación. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas a ejecutivos.

Los principales hallazgos del estudio señalan que los medios más relevantes para la fidelización de consumidores son las encuestas, las llamadas telefónicas y las redes sociales, respectivamente; segundo, que para mejorar la fidelidad de los consumidores

con el enfoque e-CRM, la administración de las reclamaciones, los servicios posventa, el seguimiento de los consumidores y el mantenimiento de la interacción con ellos son las estrategias más eficaces. En tercer lugar, los registros de ventas son los criterios más frecuentes para la medición de la lealtad del comprador. Finalmente, el funcionamiento de quejas, servicios de post comercialización, seguimiento de consumidores, y el mantenimiento de la interacción con los mismos, son las estrategias más críticas de e- CRM.

En cuanto a las conclusiones del estudio, se encontraron que las redes sociales y el telemarketing son los instrumentos de E-CRM de mayor uso el sector alimentos. A pesar de que las prácticas de fidelización de consumidores de parte de las organizaciones alimentarias no están bien establecidas, la adopción de prácticas de E-CRM es primordial para mejorar la fidelidad de los consumidores. Otra conclusión es que para una aplicación eficaz de la administración de las relaciones con el cliente se necesita tres elementos: la adopción de la tecnología, la automatización de los procesos y la capacitación del personal.

Peco, et al. (2021), propusieron como objetivo de estudio identificar los efectos que resultan de la implementación conjunta de la gestión de ingresos y CRM en el desempeño comercial en empresas hoteleras, además de determinar si la Orientación al mercado forma parte de una cultura empresarial que fomente dicho enfoque en un contexto virtual. Se aplicó el enfoque cuantitativo realizado en cadenas de hoteles mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM) elaborado con el software AMOS V.18.

La recolección de datos fue mediante un cuestionario dirigido a los responsables del área de Marketing en línea de 137 hoteles pertenecientes a cadenas en España, siendo estas empresas hoteleras en su mayoría de 4 estrellas (59.85%) y con más de 10 años de experiencia (67,88%). Se concluye por un lado, la existencia de una relación indirecta significativa entre la adopción de una Orientación al Mercado en línea y el desempeño de los hoteles, mediante la aplicación conjunta de gestión de ingresos y CRM; una siguiente conclusión es la existencia de una relación positiva, directa y significativa entre la aplicación conjunta de estas dos técnicas y el desempeño de los hoteles. A su vez, se resalta que el enfoque Orientación al mercado posee la capacidad de crear un ambiente propicio para la implementación conjunta de gestión de ingresos y CRM en línea, en hoteles. Finalmente, se señala que se podrán conseguir mejores resultados al aplicar técnicas o metodologías del marketing online en empresas que hayan adoptado una cultura de Orientación al mercado, que en las que no lo hayan efectuado.

Ticona (2021) propone como objetivo de investigación analizar el efecto de los medios sociales y el CRM en los negocios en el Perú. Para dicho propósito utilizó un enfoque cuantitativo y un nivel de investigación descriptivo. La muestra estuvo conformada por 15 empresas entre naturales y jurídicas y se utilizó el método de tipo probabilístico



aleatorio simple para el tratamiento de los datos. Entre los principales resultados se señala que un 73,3% de las empresas comerciales se comunican con sus clientes a través de un medio virtual, y que un 60% hacen uso de las redes sociales para tales fines. Por otro lado, también se evidencia en esta investigación, que un 66,7% de los negocios encuestados no conocen las herramientas tecnológicas del CRM. Como conclusión, el autor menciona que las tácticas de CRM en las empresas del Perú resultan muy poco usadas por el factor desconocimiento de estas herramientas de fidelización a los consumidores por parte de los dueños o gerentes, lo que explica que las empresas utilicen tecnologías, muchas veces sin conocer su funcionalidad, para enviar información no solicitada o irrelevante a los consumidores.

Chikako, et al. (2021) establecen como objetivo evaluar las prácticas de la administración de la relación con los clientes (CRM) de Oromia Credit y Saving Share Company, sucursal de la ciudad de Bule Hora en Etiopía. Para lograr el objetivo del estudio, recopilaron datos primarios con cuestionarios de una muestra de 246 clientes de Etiopía, utilizando una técnica de muestreo aleatorio simple. El tipo de análisis fue el estadístico descriptivo y la estadística inferencial. Como resultados, el estudio reveló que las cuatro dimensiones de CRM (la empatía, el vínculo y la satisfacción, y la capacidad de respuesta) están fuertemente relacionadas. Así, desde la perspectiva de los clientes y de las organizaciones, el CRM tiene una influencia significativa en la retención y lealtad de los clientes. Respecto a las conclusiones, en términos generales, las microfinancieras necesitan mayores prácticas de gestión de relaciones con el cliente (CRM). Además, se reporta un índice elevado de clientes rentables insatisfechos; se indica además mantener la lealtad mediante un servicio de calidad con empatía; si estas directivas no se cumplen de manera eficiente, los clientes refieren que no estarán dispuestos a realizar transacciones comerciales con la empresa.

Algamdi, et al. (2021) establecen como objetivos validar la relación de la lealtad en el ámbito electrónico (E- Loyalty) y reconocer el valor de aplicar sistemas CRM en bancos comerciales. A su vez, este estudio aporta información sobre la relación entre las dimensiones del CRM y la lealtad de los clientes en los bancos saudíes. La investigación fue de tipo mixta mediante encuestas y entrevistas. La muestra experimental consistió en 270 clientes de bancos de Bisha. En tanto que, las entrevistas fueron dirigidas a 20 estudiantes de posgrado de la Universidad de Provincia de Bisha. Se obtuvieron resultados interesantes como la confirmación de la fidelidad de las personas de la muestra respecto al interés que tienen con el CRM que tiene un impacto significativo en la lealtad de los clientes. Como conclusión se indica que la base de la relación entre el banco y los clientes es el elemento de credibilidad y seguridad, privacidad y confidencialidad de la información.

Sin embargo, la captación de clientes se practica más que la conservación de clientes (contacto, calidad del servicio, respuesta del mercado).

Elkhansa (2020) señala como objetivo de investigación la implementación de la gestión de las relaciones con los clientes en los bancos islámicos Al Rajhi. Se adoptó un enfoque cualitativo utilizando un único estudio de caso. La recopilación de información se obtuvo a través de datos secundarios y entrevistas semi estructuradas del banco Rajhi. Por otro lado, la muestra fue focalizada en diez gerentes del banco AL Rajhi de las diferentes sucursales que tienen. Los resultados mostraron que el banco ALRajhi utiliza herramientas tecnológicas para captar las aportaciones de los clientes. Estas herramientas están relacionadas con las tecnologías de CRM, como el centro de innovación y los centros de llamadas. Además, cuando se obtiene suficiente información, se diseñan programas de fidelización para clientes rentables. En conclusión, para lograr incrementar de manera significativa la lealtad de los clientes mediante la experiencia, se debe implementar el CRM, basándose en lo que busca el cliente dentro de un contexto de innovación, priorizando los productos y diseños implementados en relación con el uso de tecnología.

Sánchez y Ramos (2019), planteó como objetivo de estudio determinar el nivel de influencia del marketing relacional en la fidelidad de los clientes, en hoteles cuatro estrellas en San Isidro y Miraflores de Lima, Perú. Para el desarrollo del estudio, se utilizó el tipo de investigación descriptiva-correlacional a fin de determinar el nivel de asociación de las variables marketing relacional y fidelidad. Se empleó como método de recolección de datos un cuestionario dirigido a los huéspedes, conformado por turistas entre 24 y 54 años de edad que pernoctaron en hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Lima durante el periodo 2017 – 2018. Una primera conclusión a la que llegó el estudio es que existe influencia positiva del marketing relacional en la fidelidad de los clientes. Se determinó que la fidelidad se alcanza a través de la calidad del servicio, los programas de fidelización y el servicio post venta, incidiendo cada uno de estos factores de manera diferente. Una siguiente conclusión es que el componente más influyente fue la calidad del servicio, debido a la aceptación positiva por parte de los huéspedes sobre cualidades relacionadas a limpieza, tiempo de atención e instalaciones que fueron valorados positivamente llegando a un 70% y, en algunos casos, pasando el 90%. Los programas de fidelización no resultaron tan importantes al momento de determinar la lealtad del huésped hacia el hotel pues esta dimensión ocupó el quinto puesto en preferencia, luego de factores como ubicación física del hotel (23%), el precio (16 %), el servicio de atención del personal del hotel (15 %) y la limpieza (14 %).

El estudio también consideró aplicar un modelo de fidelización cuyas bases sean las estrategias de marketing relacional direccionada a diferentes sectores empresariales que

permitiría aumentar su aprobación, el interés de los clientes, así como generar rentabilidad para la empresa. Un aspecto que destacar es que confirma estudios anteriores relacionados a los factores mediadores más influyentes que contribuyen a generar fidelización como la calidad del servicio que implica garantizar elementos importantes desde la percepción del huésped, en el caso analizado, limpieza y atención cordial. Para fines de mayor comprensión de los factores motivadores de la fidelización, el estudio está limitado a huésped de hoteles cuatro estrellas. Un aspecto crítico de la investigación es que no permite hacer un análisis comparativo entre categorías afines de hoteles como es el caso de los clientes de hoteles cinco estrellas que se ubican en una misma circunscripción territorial.

Sota, et al. (2019) plantearon como objetivo la revisión de artículos sobre CRM en la industria hotelera para identificar temas y tendencias. Se analizó 136 artículos con 9900 citas, encontrados en 46 revistas mediante bases de datos de relevancia internacional como Elsevier, Emerald Insight, Sage y Taylor and Francis. De esa manera, los resultados arrojados indicaron una vasta investigación sobre CRM en la industria hotelera a través de temas y programas relacionados a la fidelización detectando numerosos autores centrados en diversos subtemas relacionados al CRM. Una conclusión a la que llegó el estudio fue que los programas de fidelización son constantemente utilizados en la industria hotelera, con el objetivo de cimentar relaciones fuertes y de largo plazo con los huéspedes. Es así que los artículos más citados fueron sobre aplicaciones de CRM hotelero y se relacionaron en programas de fidelización. Al respecto, estudios analizados abordaron cómo las personas, grupos y organismos realizaban el proceso de seleccionar, comprar, usar y desechar bienes, ideas o experiencias para satisfacer deseos y necesidades. Asimismo, se señala que los servicios web interactivos son beneficiosos ya que permiten lograr un involucramiento de clientes y una construcción de lealtad en los mismos. Se descubrió, además, que la lealtad actitudinal era mayor en los huéspedes que se hospedaban por primera vez que los clientes frecuentes. Este tipo de investigación de revisión también hizo un seguimiento en el tiempo de los antecedentes de CRM, sus factores condicionantes y sus antecedentes. Debido a que la industria hotelera está en proceso de resurgimiento, esta investigación resulta provechosa para ampliar la visión que se tiene del CRM como un nuevo método de marketing interno que contribuye a cumplir con los objetivos de la organización.

Dinora (2019) tuvo como objetivo analizar la forma en que hoteles pymes de México desarrollaron estrategias que les ayudaron a gestionar las relaciones que tenían con sus clientes. Además, se buscó identificar los procesos frecuentes que se presentaban en la comercialización de una empresa con el objetivo de lograr una correcta relación con su clientela ya sea a través de medios tradicionales o nuevos como el internet. El estudio se desarrolló por medio de una revisión de la literatura, que consiste en la compilación de

información realizada previamente para llegar a una nueva conclusión global a partir del tema. Además, los autores buscaron establecer las bases de una estrategia relacional, en la que posteriormente se pudieran apoyar con una herramienta electrónica para la gestión eficaz de sus servicios. Se observó el tratamiento que se tuvo a la información del personal y el suministro de productos y servicios considerando los efectos de la gestión de relaciones a través de la lealtad y satisfacción, así como el impacto de acciones puntuales de retención y obtención de nuevos compradores y mercados.

Una primera conclusión fue que las pymes presenten ofertas personalizadas adaptadas a las necesidades del cliente. La estrategia CRM que se aplique, debe ser orientada a mantener a los clientes, así como conseguir nuevos prospectos. Será necesario utilizar medios como internet para ejecutar estrategias bien diseñadas teniendo como perspectiva a los clientes. El rol clave de los directivos y colaboradores de los hoteles es parte de la segunda conclusión. La participación activa de los ejecutivos para la planificación y puesta en marcha de estrategias correctas es un punto crucial según el estudio ya que es un medio que permite conocer a los clientes y reforzar su satisfacción y el compromiso. La tercera conclusión hace alusión a tener una eficaz gestión del conocimiento de los clientes para mejorar y personalizar los servicios. Se precisa que el objetivo no solo es obtener satisfacción sino también un incremento de la lealtad sin necesidad de ser una empresa grande para implementar una estrategia CRM, pues se puede conseguir una diversidad de herramientas y software a costos accesibles y aplicables a pequeñas y medianas empresas; más aún en un contexto competitivo y de cultura tecnológica y digital que hoy se experimenta. Se enfatiza, además, que el CRM más que una herramienta de venta, permite lograr satisfacción e incrementar en gran medida la lealtad de manera personalizada o por segmentos; de esta forma se optimiza los recursos y se marca una diferencia frente a mercados cada vez más inciertos, volátiles y marcada por fuerzas externas que cambian abruptamente el panorama global de la economía.

De lo señalado se puede comentar que el estudio analizado comprueba que todo tipo de empresa PYME (pequeñas y medianas empresas) puede implementar las estrategias del CRM para consolidar naturalmente las conexiones que tienen con sus clientes, es por ello que resulta relevante el enfatizar que el hecho de gestionar o estudiar la relación con los clientes, no solo debe verse como un software que deban adquirir, sino también como un método de negocio. Esta información direcciona a quienes tienen la importante labor de decidir, de manera estratégica, la mejor opción para optimizar el nivel de la empresa, recordando siempre que el objetivo principal será su posicionamiento en el mercado.

Martínez (2018) buscó orientar a los ejecutivos de pequeñas empresas referentes a que aspectos deberían considerar en la ejecución de CRM para generar una estrategia

dirigida y orientada al cliente. La investigación que fue descriptiva incluyó una revisión bibliográfica basada en documentos con detalles relevantes sobre la gestión del CRM, una recopilación de casos vistos en empresas a nivel nacional y mundial. Uno de los objetivos de la investigación fue proponer un marco general para un mejor desempeño del CRM en empresas pequeñas de Colombia, enfocado a nivel estratégico y tecnológico con el fin de brindar calidad de servicio.

Una conclusión a la que arribó el estudio es que los Customer Relationship Managements (CRMs) son cada vez más importantes porque permite que las empresas garanticen el mejor servicio a sus clientes. Otra conclusión es que más allá de ser una herramienta para cultivar, mejorar y mantener las relaciones con los clientes, los CRM también se vuelven un apoyo importante al momento de definir las decisiones que agregan valor. Asimismo, se señala como conclusión que los CRM contribuyen a mejorar los niveles del servicio a fin de lograr la satisfacción y expectativas de los clientes. Se señala la existencia del CRM colaborativo que busca una conexión de empresa-cliente por medio de canales digitales; CRM analítico, cuando se toma decisiones gerenciales a partir del comportamiento de los clientes; y CRM operacional orientado a procesos y aplicaciones que se pueden automatizar.

La investigación proporcione conclusiones orientadas a apoyar acciones estratégicas de las empresas, basado en la implementación del CRM, con la intención de fortalecer y/o priorizar los lazos con los usuarios ofreciendo y manteniendo siempre un servicio de calidad. Por otro lado, aunque el estudio refleja la importancia del CRM como instrumento que facilita el desarrollo de las empresas colombianas, también se debe tener en cuenta que pueden existir ciertas limitaciones al implementar esta herramienta, tales como la falta de recursos económicos, la disponibilidad de la tecnología compatible, el compromiso de los directivos o la poca experiencia del trabajo en equipo de los colaboradores.

Dalla et al. (2018) tuvo como objetivo de estudio determinar el impacto de implementación de diferentes especialidades del CRM en el desempeño que éstas tienen en subtemas como tecnología CRM, gestión de clientes, alineación y estrategia CRM. Para dicho fin, los autores realizaron una investigación mixta. Se aplicó un cuestionario con una encuesta transversal a 40 gerentes senior de marketing y entre ellos a expertos en CRM de Europa y EE. UU. Asimismo, se realizó entrevistas a profundidad a expertos académicos en CRM y a profesionales con experiencia en el rubro.

Se concluyó que existe una carencia de relaciones significativas entre todas las dimensiones; sin embargo, la dimensión alineación organizacional resultó ser de relativa importancia en un proceso de implementación de CRM por ser un elemento crítico que amerita una mayor prioridad ya que es la base sobre la que se cimienta las estrategias

de CRM. Una conclusión y contundente es que las implementaciones de CRM analizadas no gestionan de la misma manera las áreas de crecimiento, captación y fidelización de clientes debido a la dependencia que tienen dichas áreas con los objetivos que buscan cada empresa y la distribución geográfica que tengan. Como comentario se señala que la investigación contribuye a entender con claridad los fracasos que pueden existir al desarrollar un proyecto de CRM, puesta es importante tener en cuenta las dimensiones y el tiempo de su ejecución. De igual modo, también complementa la información ya existente del tema, pues investiga a profundidad el vínculo del rendimiento con el CRM.

## **BASES TEÓRICAS**

### **Introducción. El contexto turístico**

A nivel mundial, el turismo es considerado una actividad relevante que dinamiza la economía, la cultura del ocio y el entretenimiento en sociedades de consumo.

Gil, et al. (2020) mencionan que el turismo en sí repercute de manera positiva y negativa sobre la economía de un destino seleccionado; además de los efectos medioambientales y socioculturales. Por consiguiente, el turismo se define desde dos diferentes perspectivas: industria; e ideología que va más allá que un movimiento físico, que posteriormente queda marcado en el estudio de las personas fuera del lugar habitual de su residencia, turístico y relaciones con el mundo. El turismo es considerado el deseo de comprender y conocer el consumo de algún producto que contenga un significado y valor cultural; es así que construye movimientos de todas las personas para cumplir con las necesidades humanas de diversidad, desde el punto de vista de incrementar cada vez más el nivel cultural para facilitar así nuevas experiencias e incluso conocimientos mediante los entornos construidos, paisajes, biodiversidad e incluso las tradiciones que contiene cada cultura, llegando a registrar estos hechos, posteriormente se da una identidad nacional con respecto a ellas (Calderón, et al., 2018).

Por otra parte, las opciones de movilidad de las personas de un lugar a otro generan formas de hacer turismo. El turismo interno lo realizan los turistas que residen y viajan dentro de su país; por el contrario, el turismo receptivo es empleado para mencionar a los visitantes extranjeros no residentes que recibe una determinada ciudad y el turismo emisor que son los residentes de un país determinado que viajan a otro país (Mincetur, 2006).

Ahora bien, es oportuno precisar conceptos básicos del turismo como viajero, turista, visitante y excursionista. Viajero es la definición más amplia de la cual se desprenden las demás y se refiere a la persona que realiza un viaje entre dos lugares geográficamente

distintos y fuera de su entorno habitual sin importar su pernoctación y si viajó menos o más de 24 horas. Por ello, los visitantes, turistas y excursionistas todos son considerados viajeros. El visitante es quien viaja a un lugar diferente al de su lugar de residencia cuyo tiempo es inferior a un año sin ejercer una actividad remunerativa. De este término se desprenden los conceptos de turista y excursionista. Por una parte, turista es un visitante que debe pernoctar en el destino; es decir quedarse por lo menos 24 horas, pero no más de un año por motivos personales, profesionales o de negocio. Al igual que el turista, el excursionista es un viajero, pero su condición está en que no debe pernoctar en el destino y no deben durar más de 24 horas en el lugar. Finalmente, todo turista es un viajero, pero no a todo viajero se le debe llamar turista (Mincetur, 2011).

En el Perú, la actividad turística fue hasta antes de la pandemia del COVID-19 uno de los motores que impulsó la macroeconomía ya que representó el 2019 casi el 4 % del Producto Bruto Interno (PBI) nacional y fue el tercer generador de divisas para el país (Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2019).

A su vez, a nivel regional, el Cusco es considerado como uno de los mejores destinos turísticos y el que más divisas genera a través del turismo receptivo. Al término del 2018 esta ciudad milenaria reportó 3'842'450 turistas extranjeros que pernoctaron en establecimientos de hospedaje (Banco Central de Reserva, BCR, 2018). Al respecto, los turistas extranjeros suelen hospedarse en promedio entre 6 a 10 días en hoteles tres estrellas (34 %), seguido de hostales (22 %), hoteles de 4-5 estrellas (20 %), de 1 o 2 estrellas (16 %), camping (10 %) y casa-departamento alquilado (8 %), según Promperú (2019). El estudio de la entidad estatal señala, además que la mayor parte de los viajeros extranjeros proceden de Europa (29 %), Estados Unidos (25 %), América Latina (22 %), otros (14 %), Asia (4 %), Centro América (4%) y Oceanía (2 %).

Al respecto, Opaschowski (2001) refiere que el turista internacional si bien busca irse de vacaciones escapándose de su rutina, al mismo tiempo también procura experimentar emociones y sensaciones para sentirse bien. Al respecto, existen diversas iniciativas y oportunidades para impulsar el turismo en el Perú como destino cultural y gastronómico; sin embargo, las empresas turísticas requieren cada vez más estrategias de marketing efectivas para conectarse con los gustos y preferencias de un turista cada vez más exigente. En este marco, la aplicación de estrategias y técnicas del marketing para retener y fidelizar clientes es de gran importancia; más aún para las pequeñas empresas hoteleras que son la oferta mayoritaria en las regiones donde deben competir en condiciones adversas con la llegada de inversiones extranjeras para construir hoteles de 4 y 5 estrellas. Por lo expuesto, en este contexto se revalora el rol del marketing de servicios que permite identificar necesidades y deseos del mercado meta, así como posicionar la imagen de los atractivos turísticos.

A nivel de la microeconomía, se observa la participación de las empresas turísticas que buscan la venta permanente de sus servicios y productos; en el plano macroeconómico la gestión del estado ha contribuido al uso del marketing a fin de promover la imagen de la marca país y de polos turísticos altamente atractivos. Si bien la literatura especializada señala que el sector turístico es muy heterogéneo ya que incluye una oferta multisectorial, sin embargo, se afirma que todas apuntan a la satisfacción de las necesidades del turista (Mediano, 1999). En mercados inestables y de competencia como el actual, los proveedores turísticos tienen en la disciplina del marketing un recurso valioso que facilita estrategias para cada segmento, según las respectivas necesidades y motivaciones del consumidor de servicios.

### **Evolución histórica del concepto servicio**

Luego del boom de la segunda revolución industrial (1860-1900) que promovió el apogeo del marketing de productos, el nuevo panorama en la economía mundial exigía entender las necesidades y demandas de un mercado cambiante y un consumidor ávido a nuevas propuestas comerciales. En este contexto, la dinámica compraventa se desenvolvía paralelamente en dos ámbitos. Uno de ellos, es que los dueños de las grandes fábricas seguían orientando sus estrategias de ventas en base a la producción de bienes materiales mediante la masificación de productos; por otro lado, emergían negocios pequeños de servicios caracterizado por su intangibilidad. Ante esta realidad, donde los conceptos y herramientas de marketing mix (las 4 Ps), quedaron limitados, la academia especializada debía responder en la construcción de marcos conceptuales para las actividades no materiales llamado servicio.

Con el paso del tiempo los diversos aportes en la construcción de una definición de servicio han estado en constante evolución y desarrollo científico. Luego de una revisión minuciosa de la literatura especializada, se presenta conceptos de servicio que se inicia a partir de 1960 con la propuesta de la Asociación Americana de Marketing. (Ver cuadro 2).



Autor y año	Conceptos
American Marketing Association(1960).	Los servicios son actividades, satisfacciones o beneficios en ventao brindados en unión con los bienes (Asociación Americana de Marketing, 1960).
Regan (1963).	Los servicios por una parte son elementos tangibles que ocasionan satisfacciones de manera directa; es el caso del transporte y hostelería; a su vez, son intangibles como el crédito.
Stanton (1974)	Los servicios son actividades intangibles que generan satisfacción deseada al venderse a los usuarios finales o industriales y no obligatoriamente relacionado a la venta de un producto o de otro servicio.
Lehtinen (1983).	Son actividades que generan satisfacción como resultado de lanteracción.
Kotler P. (1988)	Es una actividad que se caracteriza por su intangibilidad e inseparabilidad del proveedor.
Gronroos C(1990)	Son procesos o actividades algo intangibles que generalmente son formados en la interacción cliente y recursos.
Gillmore y Pine(2002)	El servicio debe ser entendido como una experiencia que implica una transformación al interior de las empresas ya que el cliente más allá de diseñar un producto, también lo modifica y así adapta a la organización según sus necesidades. (Gillmore y Pine, 2002, p. 47).
Lovelock et ál(2011)	Los servicios son considerados como acciones o desempeñosintangibles (Lovelock, 2011, p. 45).
Rivera J. (2016).	Son actividades que tratan de satisfacer necesidades. (Rivera2016).

Cuadro 2. Evolución del concepto servicio

*Fuente.* Elaboración propia, según revisión de la literatura.

Si se analiza los aportes referidos, hay puntos de coincidencia en los investigadores que definen el servicio desde una mirada más pragmática vinculado a beneficios que solucionan un problema y generan una posterior satisfacción. Por otro lado, en la revisión de la literatura también se aprecia consenso en relación a que los servicios son actividades intangibles que suelen construirse cuando interactúa el proveedor con el usuario del servicio.

Es importante resaltar el aporte de Lovelock (2011) cuando señala que los servicios son también desempeños de carácter intangible que responde al nivel de eficacia del personal en las acciones que realiza para el consumidor. Luego de una revisión exhaustiva, para objetivos del presente estudio enfocado en el sector hotelero se acoge la definición de Gronroos (1990) al señalar que los servicios son procesos más o menos intangibles que se experimentan de forma subjetiva y donde las actividades de producción y consumo se desarrollan de forma simultánea. Al respecto, es importante comentar que lo peculiar en este tipo de servicio es que se produce una cantidad de interacciones que incluyen diversos

momentos de la verdad entre la organización y el cliente precisando que el resultado tendrá incidencia en el servicio percibido. Otro punto de análisis y reflexión está relacionado a elementos determinantes que subyacen en el concepto de servicio. El servicio entendido como proceso; como experiencias y; finalmente, el servicio como un conjunto de actividades dinámicas donde la producción y el consumo no pueden separarse totalmente Gronroos (1990). A diferencia de otras organizaciones, en las pymes de hospedaje, la percepción del viajero de vivir una grata experiencia de estadía en un hotel es sensible a cualquier error o falla que cometa el proveedor ante un problema que tiene el cliente, lo cual reta a ejecutivos y personal a adoptar una diversidad de estrategias de marketing interno y externo cada vez más efectivas en contextos cambiantes como el actual.

### **Conceptos de servicio al cliente**

El servicio al cliente es otro de los constructos que viene evolucionando no solo en su definición sino también en sus diversas formas de aplicación de acuerdo con el sector económico. El servicio al cliente es un conjunto de actividades interrelacionadas que brinda un proveedor a un comprador para que pueda recibir un producto o servicio en el momento adecuado y en el lugar adecuado. Son diagnósticos que se deben realizar en una organización para conocer las necesidades y gustos de los clientes (Escamila, et al., 2021; Procel et al., 2020).

Autores especializados en el rubro turístico como Botía y Orozco (2012), van más allá en su concepto al señalar términos como la capacidad de tener competencia a todo nivel. Se afirma que el servicio al cliente resulta de un proceso y diseño donde la alta dirección y las áreas implicadas en atención al cliente deben conocer sus destrezas y habilidades en sus funciones específicas. Una siguiente definición enfatiza las diversas formas de interacción y los objetivos del servicio al cliente, donde se afirma que son un conjunto de actividades para lograr una tarea que implica el uso de interacciones con personas y medios alternativos. Para ello, se debe diseñar el servicio, luego ejecutar y comunicar el servicio a fin de lograr la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional (Lovelock, 1990). Al respecto, a través de este enfoque conceptual se otorga importancia a la gestión de la calidad del servicio que se complementa con la ejecución de sistemas integrados de gestión de la calidad con visión a largo plazo, y descartando lo inmediato y operativo que no permite trazar políticas sostenibles en el tiempo. De lo expuesto se infiere ciertos elementos importantes. Uno de ellos es entender y valorar el servicio al cliente como acciones que involucran relación de satisfacción entre las partes (Duque, 2005; Gaither, 1983).

Marcas reconocidas como Hilton hotel, Amazon, Netflix entre otros gigantes

mundiales invierten miles de dólares cada año para dar valor a la oferta promoviendo contactos lúdicos y comunicación en la web mediante Data Analytics y subsistemas de Business Intelligence que son tecnologías y procesos basados en datos del cliente que orienta decisiones directivas.

Los rasgos comunes de estos modelos de negocio es que valoran los datos, la información y el conocimiento del cliente. Para lograr este objetivo, los ejecutivos motivan a los colaboradores a conquistar los corazones de sus segmentos teniendo como base la motivación del cliente.

### **Características del servicio al cliente**

Uno de los primeros investigadores en señalar las características particulares que tienen los servicios fue Zeithaml (1981), quien identificó elementos básicos como la intangibilidad plasmada en una serie de actividades donde la producción y consumo se producen simultáneamente. Es decir, los servicios no son objetos, sino más bien son resultados que no pueden ser verificados antes de su compra para comprobar su calidad. Esta diferencia de los servicios frente a los bienes hace que su entrega sea más compleja y represente una dificultad de las organizaciones por comprender cómo es que perciben los clientes la calidad de los servicios.

Una segunda característica es la heterogeneidad de los servicios. Este aspecto es entendido como la variabilidad de los resultados que puede presentarse en tres escenarios: de productor a productor, de cliente a cliente y, en el día a día, según el contexto situacional. En tal sentido, se genera una dificultad que garantice una calidad uniforme en el servicio al existir enfoques diferentes, desde el ofertante y el demandante. Por una parte, está la organización que cree prestar un servicio diferencial pero percibido de manera diferente por el cliente; y por otro lado está el usuario que es parte de una psicología y cultura de compra determinada por múltiples factores (Lovelock, 1983).

Otra característica de los servicios es la inseparabilidad por una sencilla razón que es tanto la producción como el consumo son indisociables. Es por ello que en servicios intensivos donde la interacción empleados-clientes es permanente, la calidad del servicio es muy sensible a posibles fallas en sus resultados ya que intervienen seres humanos con actitudes y comportamientos diferentes.

Una siguiente característica básica de los servicios está relacionada con las anteriores. El cliente al participar en el proceso del servicio como un recurso productivo no es poseedor del mismo; sino todo lo contrario. Por esta razón y sumando las demás características, se afirma que el cliente no puede almacenar los servicios a diferencia de los bienes que luego del intercambio comercial el cliente recibe el producto y se convierte

en dueño de ese bien para los fines que crea conveniente (Gronroos, 1983; 1990).

Posteriormente, estudios más profundos en empresas de servicios del sector financiero, telecomunicaciones y farmacéutico presentan importantes aportes relacionados a nuevas características en los servicios. Al respecto se destaca las diversas fases de producción del servicio como la percepción de la experiencia, la no existencia de inventarios, el tiempo de entrega del servicio y el número de canales de distribución que se utiliza (Lovelock et ál., 2011).

En el sector de las pequeñas empresas de hospedaje el servicio implica una alta interacción y activa participación del visitante con los colaboradores. Desde el contacto con personal del hotel del área de recepción, la percepción de la experiencia del turista se va construyendo a lo largo de las horas de su estadía hasta entrar en contacto con el ama de llaves, el personal de limpieza, los mozos y anfitriones en el desayuno, el agente de seguridad, entre otros. Este equipo que trabaja para servir al cliente es evaluado de forma permanente mediante su nivel de desempeño y en base al tiempo que utiliza para cumplir las labores encomendadas. El uso de un menor tiempo contribuye con un desempeño aceptable; un tiempo largo actúa como un factor que perjudica una percepción positiva del servicio.

Es por ello, la importancia de la sensibilidad de las interacciones en los servicios cuidando el diseño, la puesta en práctica y evaluación constante del servicio porque se trabaja con personas para personas en un contexto de gustos y necesidades heterogéneas que implica valorar el tipo de información de cada huésped.

### **Conceptos de calidad del servicio**

Al analizar los diversos aportes en la conceptualización de la calidad del servicio, se observa que no existe consenso en una definición única, pero si se evidencia una amplia gama de nuevos conocimientos a lo largo del tiempo.

Castañeda (2021) menciona que la calidad del servicio es un instrumento fundamental para que las organizaciones logren una ventaja competitiva con respecto a su competencia; además, mantiene una estructura multidimensional conformada por un sinnúmero de factores.

La calidad del servicio es considerado como un sistema muy empleado por todas las empresas que buscan posicionarse en el mercado, manteniendo así el liderazgo, pero fundamentalmente buscando la satisfacción de sus consumidores (Rojas, et al., 2020).

Campaña, et al. (2019) expresan que la calidad de servicio es la relación entre las expectativas y satisfacción ya que el cliente trata de resolver necesidades que no posee; señalan además que para cuantificar la calidad de servicio se debe trabajar con sus

dimensiones como la empatía, tiempo de espera, seguridad y confiabilidad.

Mayer et ál. (2003), inspirado en estudios de Gronroos (1984) señala que la calidad de servicio está condicionada por procesos denominado elementos técnicos y elementos funcionales. Por un lado, desde la perspectiva del ofertante se maneja decisiones administrativas para el proceso de instalación del servicio (proceso de montaje del servicio, PSA, abreviatura en inglés) que representa el elemento técnico; y por otro lado, la entrega del servicio (proceso de prestación de servicio, PSD, abreviatura en inglés) representa el elemento funcional. Luego de este proceso, se hace presente la actuación del consumidor. Su trabajo consistirá en realizar filtros perceptuales que permitirá evaluar la experiencia de servicio recibido en función a los dos procesos anteriores. Ver figura 1.

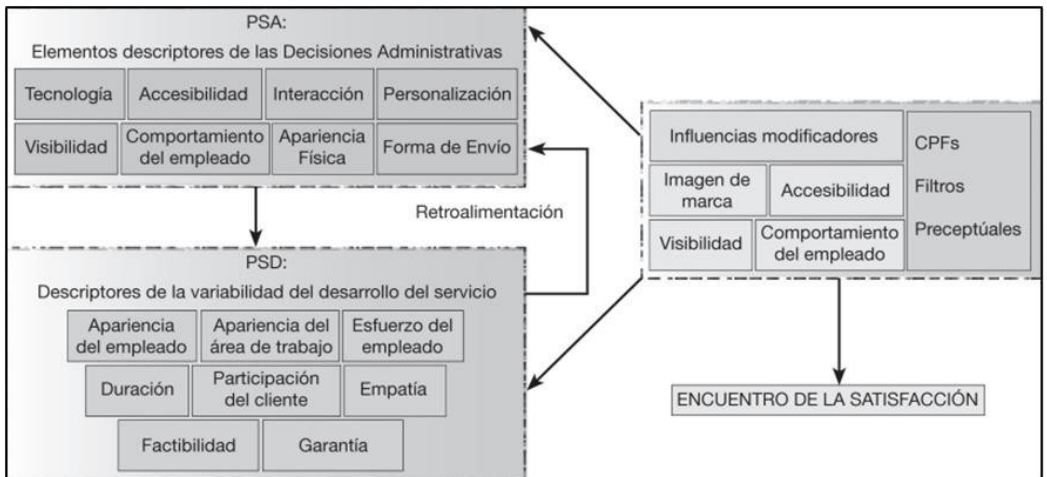


Figura 1. Procesos en la calidad del servicio percibido.

Fuente. Tomado de Mayer et ál. (2003, p. 623).

Asimismo, las etapas para obtener la calidad de servicio desde la perspectiva del consumidor dependen de un sistema dinámico que se inicia desde las decisiones administrativas, luego las variaciones de elementos del desarrollo del servicio que se mezclan con los filtros perceptuales del usuario, quien finalmente determina la calidad del servicio evidenciada en la satisfacción.

De lo planteado referente a los conceptos de la calidad de servicio es importante comentar la importancia de que todos los componentes del servicio se complementen y retroalimenten. Para este logro el acceso a información de las necesidades y expectativas del consumidor es fundamental. No ser conscientes de estos procesos, solo dará como resultado inversión en recursos mal aprovechados.

## Dimensiones de la calidad del servicio

A lo largo de los años, reconocidos autores en marketing de servicios han propuesto tipologías de medición de la calidad de servicio teniendo puntos de coincidencia y divergencia, sin que se logre consenso.

### Modelo de la calidad percibida de Gronroos (1984).

Christian Grönroos, académico e investigador finlandés especializado en el marketing relacional, Marketing de Servicio y Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) fue el pionero en la medición de la calidad del servicio desde la perspectiva del consumidor. Su principal aporte se sintetiza en la medición del servicio utilizando dos dimensiones básicas: calidad técnica (qué servicio recibe el cliente) y la calidad funcional (cómo recibe el servicio).

La dimensión denominada Calidad Técnica del Resultado se refiere a aquel servicio que se le entrega al cliente cuando el proceso productivo y las interacciones del vendedor-comprador han finalizado. Por lo general, esta dimensión suele ser percibida y medida por el cliente con bastante objetividad ya que el resultado es una solución técnica frente a un problema que presenta el cliente. En este proceso se presentan interacciones entre proveedor y cliente, denominado momentos de la verdad donde el cliente buscará siempre que la organización satisfaga sus necesidades (Gronroos, 1984, 1990).

Al respecto, de la cita anterior, es oportuno un comentario para su comprensión desde la industria hotelera. Un huésped por casualidad dañó la configuración del control remoto del televisor de su habitación y pide ayuda al personal. En este tipo de circunstancias el cliente puede medir con objetividad el desempeño del personal que lo socorre porque evidentemente es un trabajo especializado que amerita conocimiento y destreza particular, según la gravedad del problema presentado. Este tipo de contratiempos se da con frecuencia en el servicio de hospedaje ya sea en los alimentos que se brinda al visitante, la limpieza, los servicios tecnológicos, entre otros.

A su vez, por otro lado, el servicio presenta una dimensión denominada *Calidad Funcional del Proceso* donde el cliente percibe y evalúa de forma subjetiva cómo recibe el servicio, según el comportamiento de los colaboradores, a través de cada interacción. Si regresamos al mismo ejemplo el escenario sería el siguiente: el personal del hotel interactúa rápidamente y uno de ellos comunica amablemente al huésped por medios digitales o de forma directa que su problema ha sido solucionado a la brevedad.

En ambas dimensiones, la percepción de la calidad total a la que llegue el cliente está mediada a través de la imagen corporativa que actúa como un filtro en la percepción

de la calidad total del servicio. Por lo tanto, se entiende que, si las empresas de servicios tienen una imagen favorable o positiva del proveedor del servicio, es muy probable que el cliente comprenda y perdone pequeños errores en el futuro. Si la imagen de la empresa es negativa, los sucesivos errores del proveedor ocasionarían una baja percepción de la calidad del servicio. Es decir, una baja calidad de tipo técnico y a nivel de proceso para resolver los problemas del consumidor tiene efectos en la percepción de la calidad total del servicio (Gronroos, 1990).

De los aportes teóricos citados, es importante prestar atención a las formas cómo se brinda el servicio ya que está relacionado con los procesos que, a su vez, se originan positiva o negativamente en los encuentros o “momentos de la verdad” entre comprador-vendedor que definiría la percepción de la calidad total del servicio en el consumidor. Nótese, además, que la calidad técnica, en su rol de búsqueda de resultados, está condicionada al desempeño de la calidad funcional, la cual trabaja con procesos que es la que moldeará las formas cómo se recibe el servicio. Finalmente, es destacable lo planteado por Gronroos (1990) referente a la calidad técnica y la calidad funcional como escenarios de información que servirá para que el cliente evalúe la calidad del servicio. Por ello las organizaciones tienen el reto de optimizar el proceso y el resultado final del servicio. No cabe duda el peso que tienen los procesos de desarrollo de la calidad del servicio (calidad funcional), los cuales se relacionan con los niveles de desempeño y habilidades que muestre el equipo humano como valor diferencial.

### **Modelo de la calidad del servicio (SERVQUAL) de Berry, Parasuraman y Zeithaml (1985).**

A partir de las dimensiones básicas de la calidad del servicio de Gronroos (1984), el cual sentó las bases para identificar las dimensiones del sector servicio, Berry et al. (1985) a través del artículo *El rompecabezas de la calidad del servicio*, proponen cinco dimensiones para medir la calidad del servicio y es conocido como modelo de discrepancias o Servqual. El instrumento multidimensional que diseñaron los investigadores consideró 22 ítems y tuvo como objetivo conocer las expectativas y percepciones del consumidor de servicio. El trabajo se orientó bajo el paradigma de expectativa-desconfirmación donde la calidad del servicio se mide a partir de la diferencia entre las expectativas generales del cliente y sus percepciones. Es decir, las expectativas del consumidor se confirman o rechazan mediante las percepciones reales en la experiencia del servicio.

La primera dimensión denominada elementos tangibles implica todos los materiales y equipos presentes en cada espacio de la organización; asimismo, la vestimenta, gestos del personal y apariencia de los colaboradores; es decir elementos relacionados con aspectos

operativos y significados simbólicos ya sea cuadros, colores, diseños de los recintos, entre otros, elementos connotativos (Berry et ál., 1984). El desempeño fiabilidad es entendida por sus autores como todas las competencias y habilidades del personal a fin de cumplir con el servicio prometido y hacer más placentero la estadía de los visitantes. La tercera dimensión es la capacidad de respuesta que viene a ser la actitud proactiva mediante un servicio rápido y el deseo de solucionar problemas operativos que afecten al cliente. La seguridad, cuarta dimensión de la calidad del servicio, implica conocimientos, cortesía y confianza que debe irradiar el personal.

Finalmente, la empatía, que deben mostrar los colaboradores, tiene que ver con la atención personalizada, buenas comunicaciones, carisma y cariño a los clientes.

De todos los componentes de la calidad del servicio se resalta la capacidad de respuesta, seguridad y empatía que están gestionadas directamente por el personal de la organización (Ibíd.). A su vez, es importante precisar que los elementos de la calidad del servicio tales como elementos tangibles o físicos (aspectos observables), fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía fueron validadas en distintos sectores económicos de servicios donde se detectó una mayor importancia a la dimensión fiabilidad, por parte de los usuarios encuestados.

Del aporte anterior se infiere ciertos elementos claves que los directivos deben proporcionar a su equipo de colaboradores. Se requiere que el área respectiva de la organización enfatice la motivación, incentivos y otras formas de mantener contento al personal que está en contacto cotidiano con los clientes. Todas las formas de comportamiento del personal pueden afectar elevando o reduciendo la calidad percibida del servicio. Es por ello su rol clave en los encuentros o momentos de la verdad durante el proceso del servicio. Es importante recordar que el corazón de toda organización es su público interno que es evaluado por su nivel de desempeño en el proceso de entrega del servicio.

### **Modelo de la Calidad del Servicio de Gronroos-Gummesson (1987).**

El modelo de la Calidad del Servicio de Gronroos-Gummesson fue presentado a la comunidad científica en 1987. La propuesta se refiere a un conjunto de elementos sistematizados por Gronroos (1984) que explica las interrelacionados de cómo se forma la calidad de servicio, a partir de la fusión de profundas investigaciones de ambos autores.

Por un lado, el modelo de Gummesson señala la existencia de cuatro factores de la calidad de servicio de una empresa conocidas como las 4 Q: calidad del diseño, calidad de la producción, calidad de entrega y calidad de las relaciones empleados-clientes. La calidad del diseño, considerado una de las Q de la calidad, influye tanto en la calidad técnica



como en la calidad funcional. Al respecto, hay ocasiones donde el cliente participa en el proceso de diseño y coordina con el personal de la empresa para que de forma conjunta se pueda solucionar un problema de importancia. En esta interacción el cliente percibe que el empleado es muy atento, tiene una actitud sincera de servicio y hace esfuerzos extras para resolver cada problema que se presenta. Es en este contexto especial, donde la calidad del diseño, mediante la complicidad o participación de las partes, hace que el cliente perciba una alta satisfacción e imagen positiva que puede superar sus expectativas. Por otra parte, la calidad de la producción ejerce influencia en la calidad técnica del resultado ya que ésta última es consecuencia de todo el proceso del servicio; a su vez, en este tránsito surgen interacciones entre comprador-vendedor y es así como se genera una influencia de la calidad de producción en la calidad funcional. Un caso frecuente es cuando el huésped es guiado a conocer todas las áreas del hotel. La forma en que el turista percibe las interacciones con la producción y sus procesos, así como con los recursos decorativos y equipos de confort como estufas, fragancias, adornos, accesorios del área de boutique, entre otros, influyen en la calidad funcional (Gronroos,1990).

Asimismo, según Gronroos (1990) es importante considerar que de la forma cómo se gestione o se tome decisiones en relación a cada factor de las 4 Q de Gummesson dependerá la percepción de calidad que realice el cliente. Ver figura 2.

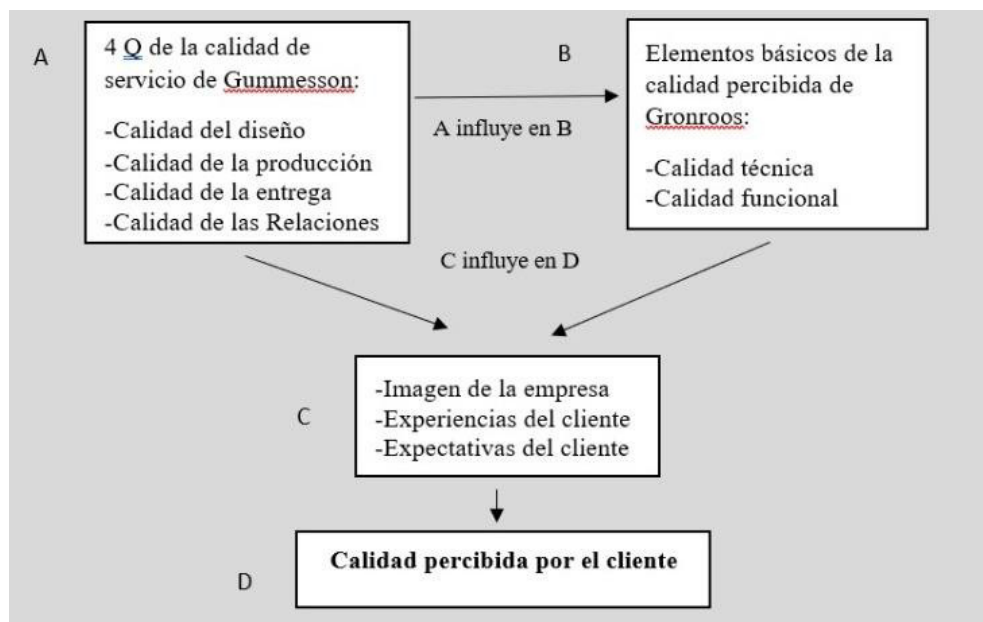


Figura 2. Modelo de la Calidad de los Servicios de Gronroos-Gummesson (1987).  
Fuente. Tomado de Gummesson y Gronroos (1987, p.38) y Gronroos (1990, p. 66).

De lo anterior, se infiere la interrelación de los elementos del modelo de calidad de los servicios. Por una parte, la calidad del servicio que en primera instancia propone Gummesson (1987) tiene un efecto significativo con la calidad percibida del cliente señalado por Gronroos (1987). En situaciones de relación empresa-cliente mediadas por la virtualidad, elementos como la imagen, experiencia y expectativa del cliente son piezas claves en la construcción de una percepción que pasa por captar información de las ofertas desde los sentidos a fin de otorgar confianza o no a una organización.

### **Modelo de la calidad total percibida en los servicios de Gronroos (1988).**

La década de los 80 fue una etapa de gran producción teórica en el campo del marketing de servicios. Se destaca en 1988 el aporte de Gronroos quien propone el modelo denominado calidad total percibida en los servicios con el objetivo de profundizar el proceso del servicio desde la percepción del consumidor. Para ello plantea dos escenarios denominados calidad esperada y calidad experimentada.

La calidad esperada que busca el usuario del servicio se manifiesta cuando la calidad experimentada logra satisfacer sus expectativas. Para dicho fin el modelo hace uso de diversos factores. Uno de ellos es la promoción o comunicación de marketing que está bajo el control de la empresa y que entre sus elementos destacan la publicidad, e-mail, campañas de ventas y Relaciones Públicas. La imagen corporativa o reputación que proyecta la empresa en su mercado, así como la comunicación boca a boca de los grupos sociales son los otros factores que, controlados de forma indirecta por la empresa, influyen en las expectativas del cliente. Asimismo, las necesidades humanas son también factores influyentes en la calidad esperada que busca el cliente (Gronroos, 1988).

Un aspecto importante por considerar es que la calidad total percibida está condicionada por el ajuste entre los elementos de la calidad experimentada y los elementos de la calidad esperada, según se aprecia en la figura 3.

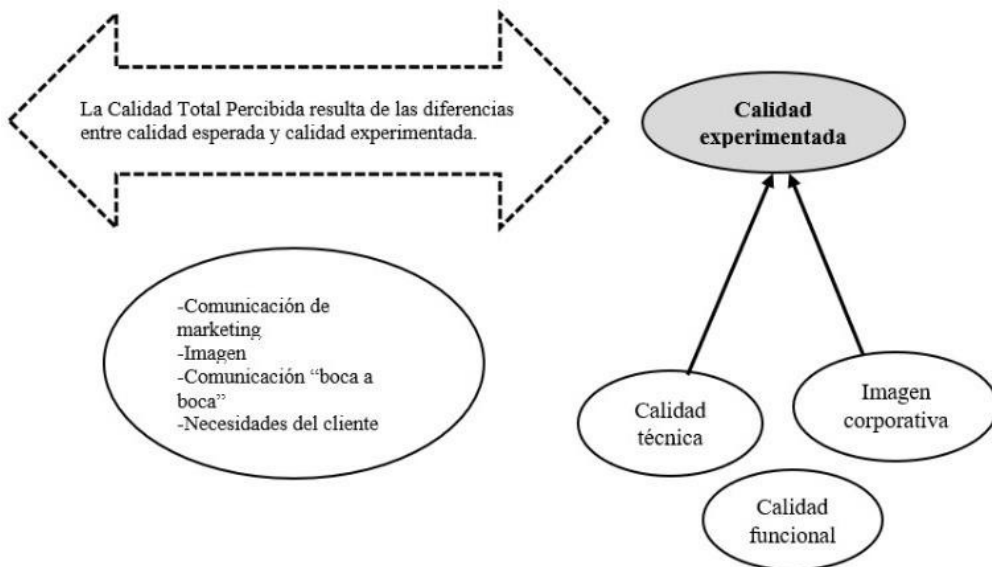


Figura 3. Factores determinantes en la calidad esperada, según el Modelo de calidad total percibida del cliente en los servicios.

Fuente. Gronroos (1988, p. 12).

Del modelo referido en este acápite es oportuno comentar el papel que juegan los directivos y los colaboradores para tener bajo control los factores directos e indirectos que influyen en las expectativas del cliente frente al servicio percibido. Se infiere, finalmente, que un mayor nivel de Calidad Total Percibida en los servicios dependerá del nivel de distancia que exista entre calidad experimentada y calidad esperada. A mayor brecha entre ellas menor calidad percibida. Por lo tanto, se deduce, la existencia del binomio organización-cliente donde ambas partes construyen la calidad percibida del cliente. Para lograr este objetivo, desde el control de la organización, las habilidades y competencias del personal son aspectos clave siempre y cuando el equipo directivo defina previamente los lineamientos estructurales que guíen los protocolos del servicio.

### Principios para la buena calidad percibida en los servicios

Una serie de estudios empíricos y evidencias acumuladas año tras año, hizo que el especialista en marketing de servicios Gronroos presentara en 1990 seis principios de la buena calidad percibida en los servicios.

El primer principio denominado Profesionalidad y Habilidad está relacionado con el resultado del servicio a fin de asegurar que el cliente detecte en la organización su capacidad en el buen entrenamiento de sus recursos humanos, físicos y sistemas operativos para

resolver problemas en el momento y tiempo adecuado. Una siguiente regla relacionado al proceso del servicio se denomina Accesibilidad y Flexibilidad, el cual permite a los clientes tener la creencia que las empresas de servicios con todo su staff de recursos en general, incluido horario de trabajo y áreas respectivas, están predispuestos a servir y adaptar sus trabajos según los deseos, demandas, y exigencias del cliente (Gronroos, 1990).

Por su parte, el principio llamado Actitud y Comportamiento posibilita que el personal durante el proceso del servicio se preocupe por los problemas del cliente buscando ayudarlos con un trato agradable y espontáneo. El cuarto criterio llamado Fiabilidad y Formalidad, también relacionado al proceso, implica que los colaboradores tienen la responsabilidad de cumplir lo prometido en el contrato y actuar avalando los intereses del cliente. Asimismo, si durante la ejecución del servicio, ocurre algo impredecible, el proveedor de servicios actuará de inmediato para que se restablezca el orden a favor del cliente; este principio es llamado Restablecimiento. Finalmente, la Reputación y Credibilidad tiene que ver con el nivel de confianza que poseen los clientes en los proveedores de servicio. Significa que el cliente cree que la empresa le ofrece un nivel de actuación y un conjunto de valores éticos que pueden ser compartidos por ambas partes. Este punto de vista está relacionado con la imagen corporativa (Gronroos, 1983).

Es importante resaltar, según indica el autor referido, estos seis principios actúan como líneas maestras; por tanto, algunos criterios se adaptan mejor a ciertos sectores económicos que a otros. La elección de cada uno de ellos estará condicionada por el precio, las necesidades de los clientes de cada segmento y la calidad del servicio.

## **Interacción en los procesos del servicio hotelero**

Para comprender las interacciones que se desarrollan entre el colaborador y el huésped durante el servicio de alojamiento es importante conocer previamente las fases del ciclo de su estadía que incluye diversos momentos de la verdad entre los que destacan la reserva, el transfer, el Check In, la estadía del huésped en el hotel y la fase final denominada Check Out.

En cada fase es fundamental la gestión de las coordinaciones y la información a nivel de las áreas para cumplir con lo prometido en la oferta como, por ejemplo, una coordinación del personal de traslado con el conductor del vehículo para recoger al huésped desde el aeropuerto en la hora indicada. A su vez, la estrecha coordinación entre el botones y la recepcionista para evidenciar y proyectar una buena imagen del servicio. Asimismo, cada personal que interactúa con el usuario del servicio debe tener información actualizada y saber comunicarla a través de un mensaje claro y preciso a fin de evitar malentendidos entre emisor y receptor. Al respecto una de las tareas del personal de atención al huésped

es conocer bien el servicio ofertado, según el tipo de huésped, gustos y necesidades. El área de recepción es un lugar clave en la relación colaborador- huésped. La forma cómo la recepcionista maneja las explicaciones, dudas, consultas o quejas tiene un peso preponderante en la evaluación del servicio. En tal sentido, Arguello (2017) en el mapa de procesos de hospedajes plantea siete componentes como las entradas, controles, mecanismos, actividades, indicadores, recursos y salidas. A su vez, se indica actividades como la gestión y limpieza de habitaciones, la administración del servicio al huésped, servicios a la habitación, gestión del marketing, gestión del abastecimiento y el pago.

Las actividades están compuestas por operaciones que incluyen interacciones cara a cara o directas entre los colaboradores y el huésped donde afloran relaciones emocionales y cognitivas heterogéneas que marcaran la pauta en la construcción de la percepción del servicio. En el cuadro 3 se presenta un diagrama de flujo cuyo objetivo es optimizar el tiempo en el servicio ya que permite cuantificar las demoras y las insatisfacciones en las operaciones (Niebel & Freivalds, 2009).

### Cuadro 3. Descripción de interacciones colaborador-huésped en los procesos del servicio de alojamiento en hoteles.

Perfil del huésped: turista que reside en el extranjero. Es aquel que se queda en promedio tres días en la ciudad del Cusco y registra una estadía de 6 días en el hotel, aunque pernocte en promedio tres días.	Actual / Propuesta / Mejoras				
	O= Operaciones	6			
	T= Transportes	3			
	D= Demoras	3	0	2	
I= Insatisfacción	5	3	2		
Descripción de los Eventos	O	T	D	I	Descripción
1. El huésped llega al Aeropuerto y es recogido por personal del servicio de taxi		X			
2. Check In que implica la presencia del huésped en el área de recepción para validar su identidad y la reserva del hospedaje	X				
3. Diálogo de la recepcionista y el huésped para explicar los servicios y absolver alguna inquietud del visitante	X				
4. El botones explica al huésped información de interés	X				Se entrega la habitación
5. Se le transporta al huésped a su habitación		X			
6. El huésped no encuentra señal de Wifi en su habitación				X	No se dispone de recursos tecnológicos
7. El huésped no encuentra información actualizada y dirección exacta de los sitios arqueológicos ubicados en la ciudad del Cusco.				X	No hay folletos de información
8. El huésped pregunta a la recepcionista lugares nocturnos para salir en la noche.	X				
9. El huésped sale al día siguiente al tour programado donde visita Machu Picchu y otros atractivos cercanos a la ciudadela. Se ausenta del hotel 2 a 3 días.	X				
10. Ya de regreso del tour, el huésped tiene problemas con la demora de los artículos de limpieza que solicitó al personal del hotel para su aseo personal.			X	X	Demoras en el servicio
11. Tiene problemas en la demora para que le habiliten la ducha caliente en su habitación.			X	X	Demoras en el servicio
12. Ya en el quinto día, el huésped está pendiente de la revisión de la habitación para su liquidación.			X	X	Demoras en el servicio
13. El huésped realiza el Check Out que incluye entrega de llaves y la regularización de posibles gastos.	X				
14. Personal del hotel transporta al huésped al aeropuerto.		X			
Total	6	3	3	5	

Cuadro 3. Descripción de interacciones colaborador-huésped en los procesos del servicio de alojamiento en hoteles.

Fuente. Elaborado propia, según adaptación de Arguello (2017).

En el cuadro 3, se trabajó con indicadores como operaciones, transportes, demoras y las insatisfacciones. Lo primero que permite este diagrama de flujo de procesos es observar las actividades donde se presentan posibles fallas a fin de que se realice las respectivas coordinaciones de las áreas implicadas que deben trabajar en conjunto ante un problema. Luego, la dirección de flujo de procesos deberá estar indicado mediante flechas que facilite realizar una trazabilidad de los puntos críticos y positivos en el servicio. Todo ello permitirá el ahorro de recursos y la eficiencia del servicio. Asimismo, en el cuadro 3 se observa diversos eventos de tipo operación donde se presenta interacciones directas entre el personal y el huésped. Aquí son relevantes las capacidades del personal para cumplir o superar las expectativas del visitante. Se observa además que las 3 actividades de transporte actuaron favorablemente. Por su parte, las 3 demoras registradas contribuyeron a que se generara insatisfacción. Respecto a las 5 insatisfacciones se debió por causa de no contar con información oportuna y recursos óptimos.

Si bien esta casuística es una radiografía de la calidad de servicio que brinda el ofertante; también es una oportunidad que permite la presentación de propuestas de mejora a corto y mediano plazo. Transcurrido un lapso se vuelve a evaluar el esquema señalando los aspectos de mejora. Esta forma de trabajo permite, además, el compromiso y la actitud para ofrecer mejoras continuas en el servicio que debe partir desde la iniciativa de los directivos y ser irradiado a los diversos órganos medios y operativos de la organización.

### **Modelo del triángulo del servicio como proceso de interacción de Albrecht & Zemke (1984)**

El modelo denominado triángulo del servicio, según sus creadores, debe partir desde la gerencia del servicio entendida ésta última como un proceso de cambio de pensamiento que implica un conjunto de valores, actitudes y métodos (Albrecht & Zemke, 1984). A su vez, este modelo enfoca el servicio como un proceso de interacción más que una estructura ya que en él están presente cuatro elementos dinámicos que se complementan e influyen recíprocamente. El primer componente del modelo es el cliente, considerado el eje central del proceso; otro elemento a considerar son las estrategias del servicio; luego el personal y; finalmente, todos los sistemas que utiliza la empresa. Aquí el triángulo del servicio actúa como un ente facilitador de un marco de referencia o línea base sobre el cual la calidad del servicio y la gestión de los momentos de verdad se desarrollarán (Ibíd.). Según sus creadores, Albrecht y Zemke (1984), el proceso del triángulo del servicio se inicia con la identificación de los segmentos de clientes a atender y sus motivaciones frente al servicio; enseguida se identifica la estrategia de negocio; luego se procede a la interacción de la estrategia con el personal y con los sistemas de la organización para que los colaboradores realicen su trabajo. En las siguientes líneas se procederá a analizar el rol de cada uno de

los elementos del triángulo del servicio en el orden siguiente: cliente, estrategia de servicio, personal y sistemas de servicio. Ver figura 4.

El primer elemento del triángulo del servicio es el cliente, considerado el centro del modelo que define la calidad del servicio durante los momentos de la verdad a partir de la experiencia y percepción de haber sido valorado por el ofertante; además, en cada contacto con el cliente la empresa pone en juego su imagen. A mayor control de los momentos de la verdad mejor será la imagen que proyecta la empresa. El enunciado anterior considera dos términos que se entrelazan. Por un lado, el trabajo cuidadoso de construir una imagen de la empresa; y por otro son los distintos momentos de verdad entendida como situaciones en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

El segundo componente es la estrategia del servicio. Aquí el modelo referido hace uso de los flujos de comunicación de ida y vuelta, los cuales generan interacciones graficados mediante líneas de conexión. Es decir, la estrategia de servicio debe ser comunicada al cliente y ser adapta a sus necesidades y motivaciones. Al respecto, de la cita anterior se infiere que toda organización debe saber comunicar sus diversos servicios a partir de una previa identificación de las necesidades de los visitantes para que con este insumo informativo se pueda presentar una estrategia del servicio que responda a lo que realmente busca el cliente. El tercer componente está demarcado por la línea que promueve la interacción cliente-colaboradores a través de encuentros directos o indirectos llamado momentos de la verdad que actúan como termómetros que miden el nivel de calidad del servicio. Asimismo, el triángulo del servicio presenta conexiones entre la estrategia de servicio y los colaboradores. Aquí se busca lograr una experiencia grata del consumidor en cada momento de la verdad. Para ello, cada personal debe proyectar una filosofía del servicio previamente definida por la Gerencia. Se infiere, a partir de la cita anterior, la importancia de centrar todas las acciones organizacionales pensando en el bienestar del cliente. Para ello es importante la labor de todo el personal como actores claves que pueden facilitar un escenario de interacción, comunicación y confianza entre proveedores del servicio y clientes. Por una parte, es importante recordar que el usuario es copartícipe de la calidad del servicio pues contribuye materializando deseos y necesidades; y, por otra parte, la alta dirección motiva a su personal a cumplir con la estrategia previamente definida.



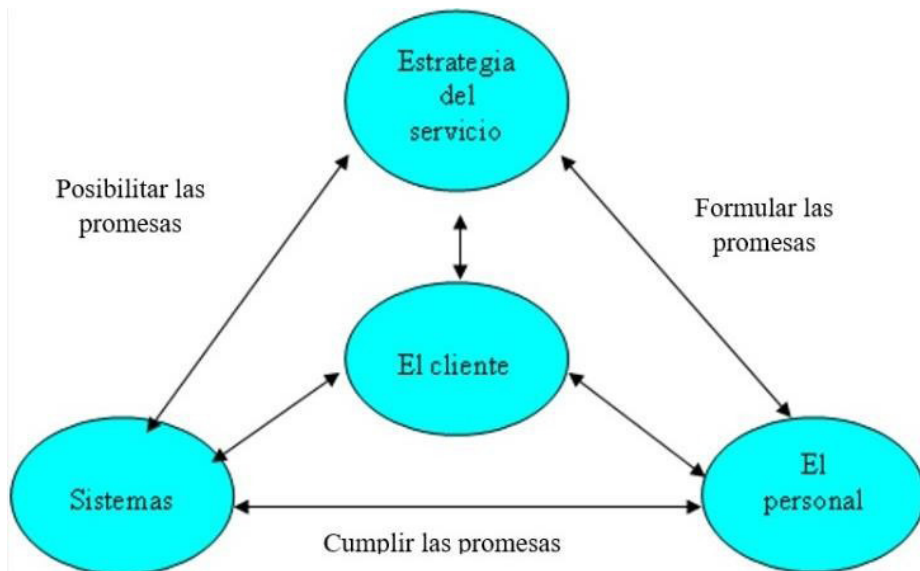


Figura 4. El triángulo del servicio de Albrecht y Zemke.

Fuente. Tomado de Albrecht y Zemke (1984, p. 40).

El cuarto elemento en la figura del triángulo de servicio relaciona al cliente con los sistemas que contribuyen a optimizar el servicio. Se tiene a las herramientas tangibles tanto físicas como técnicas, así como los medios intangibles entre éstos últimos figuran los procesos administrativos, el nivel de cooperación, el manejo de conflictos, las reglas laborales, la gestión del conocimiento del cliente, entre otros. Todos ellos se subordinan al tipo de estrategia de servicio empleado por la organización (Albrecht & Zemke, 1984).

Al respecto, los autores señalan la importancia de la conexión de la estrategia de servicio con los sistemas, sugiriendo que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se deduzcan de la estrategia del servicio. Un aspecto fundamental en el modelo del triángulo del servicio es la jerarquía de la estrategia de servicio sobre los sistemas que deben trabajar para el logro de éste; pero sucede que en la vida práctica de las organizaciones no hay una interacción entre estos eslabones por un problema de resistencia a seguir con paradigmas. Se observa, entonces una brecha muy amplia entre el ideal y lo que realmente se ejecuta.

### **Marketing Relacional como origen de la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)**

Una revisión de la literatura especializada en marketing de servicios a través de fuentes primarias refiere que la estrategia Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) tiene su origen en el marketing relacional el cual es planteado por primera vez en 1983

por el investigador, catedrático y asesor de empresas en el sector servicios Leonard Berry.

En las siguientes líneas se presenta los aportes teóricos referente al marketing relacional planteado por su creador L. Berry, desarrollados en dos momentos históricos que le permitió mejorar su propuesta. La primera data de 1983, con un enfoque restringido pero que sienta las bases para entender la dinámica de la interacción en las relaciones comerciales proveedor-cliente; el segundo momento se manifiesta en el 2000, con un enfoque más consistente de lo que es marketing relacional.

### Definición y características del Marketing Relacional. Aportes de Berry L. (1983).

El término Marketing Relacional es propalado en círculos científicos -por primera vez- a inicios de la década del 80. Fue Leonard Berry quien, en 1983, como parte de sus investigaciones en organizaciones de servicios, detectó que éstas se preocupaban solo en captar prospectos y restaban importancia a las relaciones con sus clientes. Esta sistemática observación le brindó la oportunidad de presentar su artículo *Marketing Relacional* en la Conferencia Anual de la Asociación Americana de Marketing. De esta forma Berry L. fue el primer investigador que definió marketing relacional, en 1983.

Es desde la perspectiva del marketing de servicios que Berry (1983) definiría que el marketing de relaciones es atraer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes. Asimismo, entre los aportes más importantes en el ámbito de los servicios que plantea L. Berry se destaca dos ideas centrales: por una parte, las condiciones en las que se puede aplicar el marketing relacional y; por otro lado, las estrategias a considerar en el plan de marketing relacional.

El primer aporte se refiere a ciertas condiciones elementales que deben presentar los proveedores de servicio para ejercer con éxito el marketing relacional. La primera de ellas es que debe existir una compra periódica o continua del servicio. La segunda condición es que el cliente tiene la potestad de elegir al proveedor de su predilección precisando que en el mercado hay diversas alternativas, entre las que se encuentran proveedores de servicios alternativos o sustitutos. El segundo aporte desarrolla una serie de estrategias que utiliza el marketing relacional a través de un plan de marketing entre las que destacan la planificación de un servicio básico o central, la personalización de las relaciones, el aumento del servicio, los precios de relación y el marketing interno. La primera estrategia denominada diseño de un servicio central, a partir de la cual se construye una relación, es aquel que logra atraer a clientes nuevos (público objetivo) por medio de la satisfacción de sus necesidades y se consolida por su calidad, naturaleza a largo plazo y sus múltiples partes; a su vez es un elemento clave que genera servicios adicionales a lo largo del tiempo. Lo importante en

este aporte es la capacidad de identificar los deseos y necesidades del cliente para luego satisfacerlos mediante la calidad del servicio como proceso continuo en el tiempo. Otra estrategia es la personalización de la relación. En negocios intangibles como los servicios, existe la posibilidad de personalizar el servicio brindado, recogiendo toda la información, características y necesidades del cliente. Estas formas de generar lazos de interacción pueden significar un incentivo para el cliente de seguir perteneciendo al proveedor, en lugar de buscar otro y empezar de nuevo. Para este objetivo, se delimita algunos requisitos. Uno de ellos es que la organización tenga cierta capacidad de brindar un servicio personalizado y, por otro lado, tenga la facilidad de procesar datos electrónicos mediante la tecnología que permitirá cruzar información valiosa de cada cliente (Berry, 1983).

Una tercera estrategia que gestiona el marketing relacional, según Berry (1983) es incrementar valor al servicio. Consiste en entregar un extra adicional al servicio que se le brinda al cliente, con el objetivo de diferenciarlo de la competencia por lo que esos “extras” deben ser genuinos y difícilmente igualables a fin de ser valorados por los clientes y posteriormente fomentar la lealtad.

Se explica que los llamados “extras” puede ser cualquier añadidura que se desee siempre y cuando estos sean realmente valorados por el público objetivo. Por ejemplo, un hotel que decide presentar ferias de artesanía o presentaciones musicales autóctonas de origen folclórico en sus instalaciones a un grupo de turistas extranjeros; una compañía de bienes raíces que gasta en mejorar una casa antes de venderla, utiliza un valor agregado de servicios; y también, un banco al realizar seminarios de gestión para sus clientes microempresarios, son ejemplos de marcada ventaja diferencial en los servicios. Asimismo, la cuarta estrategia denominada precios de relación es bastante utilizada de manera innovadora para la generación de lealtad en el cliente en cuestiones de la relación cliente-empresa. La fijación de precios por relación consiste en presentar precios en los servicios ofrecidos, es decir, darle un incentivo al cliente en cuanto a precio para conseguir su adhesión. De esa manera, descuentos especiales como los que aplican las aerolíneas en sus programas viajeros frecuentes, por ejemplo, son una manera de cimentar el servicio como único proveedor a través de una reducción del precio (Berry, 1983).

La estrategia final es el marketing interno. Consiste en considerar al cliente dentro de la empresa, reemplazando el papel del cliente por el de empleado y el producto por el trabajo realizado. El autor también señala que las empresas de servicios que necesitan mucha mano de obra deben utilizar el marketing interno para mantener motivado al personal, convirtiéndolos en personal de calidad con capacidad de ofrecer un servicio de calidad. Para conseguir esto último, los procesos que normalmente se utilizan en el marketing como investigación de mercados, segmentación, modificación de productos y

programación de comunicaciones, también servirán para el marketing tanto interno como externo (Ibíd.). Como comentario es importante valorar todas las estrategias que utiliza el marketing relaciones; pero sobresale entre todos el garantizar el servicio básico o central y el incrementar valor al servicio que permite cumplir con las expectativas del usuario. Hoy los clientes buscan beneficios más contundentes que realmente los invite a repetir la compra con experiencias marcadas de emoción y sorpresa. Las tiendas en línea y físicas son escenarios donde el personal interactúa con los potenciales y frecuentes clientes para ofrecer servicios básicos, pero a la vez es una oportunidad para ofrecer un servicio con valor agregado que colme las necesidades del consumidor.

### Estrategias del marketing relacional. Nuevos aportes de Berry L. (2000).

En el 2000, Berry L. replantea sus aportes iniciales del concepto marketing relacional de 1983 al manifestar que este nuevo paradigma del marketing no es solo una estrategia o un conjunto de técnicas, herramientas y tácticas. Amplia la definición inicial señalando que el marketing relacional es holístico; entendido como la suma de partes integradas que impulsan las capacidades y habilidades de una empresa para ofrecer excelencia en el servicio mediante una renovación y aprendizaje constante de sus clientes. Asimismo, realiza una reflexión sobre lo fundamental en las estrategias del marketing relacional. Se considera por una parte los extras o plus del servicio y; por otro lado, los precios de incentivo como estrategias útiles, pero no esenciales.

En tal sentido, surge aquí una pregunta elemental ¿qué estrategia es la más relevante en el marketing relacional? Berry (2000) precisa que lo más importante es brindar un servicio de calidad para satisfacer una necesidad o deseo. Afirma, además, que un servicio correcto origina la confianza de los clientes hacia la empresa y posteriormente se genera el compromiso. Tácitamente el cliente se va comprometiendo con la organización hasta serle fiel. Como resultado de su perseverancia en seguir profundizando sus estudios, el 2000 Leonard Berry reformula ciertos elementos importantes llegando a la conclusión que son tres las estrategias más relevantes en el marketing relacional: los servicios centrales, la calidad de los servicios y la confianza; las demás estrategias se mueven alrededor de éstas. En las líneas sucesivas, se realiza una comparación entre los estudios de Berry de 1983 y 2000. Se destaca la preeminencia del servicio central que actúa como núcleo para el intercambio en la relación comercial; todos los demás elementos del primer aporte se sintetizan en la calidad del servicio como estrategia nueva presente en el segundo aporte. Un elemento emergente es el término confianza que progresivamente se va adquiriendo el cliente como resultado de evaluar el servicio. Los estudios sucesivos tomaron como base las tres estrategias que utiliza el marketing relacional presentado por L. Berry y, es a partir

de lo avanzado, que la comunidad científica desarrolló nuevas contribuciones que permitió conocer formas diferentes de relación proveedor-usuario.

### Definición de Marketing relacional, según el enfoque de la Escuela Nórdica.

Esta escuela es representada por Christian Gronroos y Evert Gummesson, quienes consideran al marketing relacional como un nuevo paradigma que se desenvuelve dentro del marketing de servicios, pero aplicable a cualquier organización mediante las relaciones empresa-cliente. Los principales aportes de esta corriente es visualizar al marketing como un proceso cros-funcional que implica simultáneamente a diversas áreas en la organización, asimismo, el establecimiento de relaciones como proceso a lo largo del tiempo, y no como una transacción puntual. En base a esta perspectiva se identificó el proceso de interacción como constructo, base en la estrategia relacional; el proceso de diálogo y, finalmente, el proceso de creación de valor (Rosendo y Laguna, 2012). Se debe precisar que lo central de este enfoque es la capacidad de lograr la integración de las partes ya que la empresa está integrada por un conjunto de personas, tecnología, sistemas y conocimiento que interactúan con diferentes segmentos al que ofrece un producto o servicio determinado (Gronroos, 1996; Gummesson, 1994, 1997 a, 1997b).

Posteriormente, Gronroos C. (1990) enriqueció la definición de Leonard Berry expresando que el marketing relacional es primero lograr la identificación y el desarrollo y, cuando sea necesario, poder concluir relaciones con los consumidores a fin de promover el intercambio mutuo de beneficios y el cumplimiento de promesas. Años más tarde, Gummesson (1994) define el marketing relacional como un enfoque basado en los conceptos de relaciones, interacciones y redes.

### Marketing relacional, según el enfoque de la Escuela Anglo- Australiana.

Conformado por un grupo de investigadores de la Universidad de Cranfield (Reino Unido) y la Universidad de Monash (Australia). Entre sus representantes destacan Adrián Payne, Martín Christopher y David Ballantyne. Esta corriente considera que tanto la calidad como el servicio actúan como medios para incrementar la entrega de valor a los clientes, quienes siempre están predispuestos a mantener una relación cercana con el proveedor (Christopher et al., 1995). Se enfatiza que el enfoque relacional debe ser entendido como una aproximación holística donde las organizaciones operan mediante equipos multidisciplinarios o los llamados cross-funcionales para entregar valor y satisfacción al cliente (Payne, 1995; Peck et al. 1999; Palmer, Lindgreen y Vanhamme, 2005).

El aporte central de este enfoque es la propuesta del modelo de los seis mercados

que las organizaciones deben integrar mediante procesos de interacción. Se destaca el mercado de clientes, mercado interno, de referencias, de proveedores, de empleados y el mercado de influyentes o líderes de opinión. Por consiguiente, si entendemos el marketing relacional, no sólo como la captación de clientes, sino como la retención de los mismos, es imprescindible que estos seis mercados interactúen de modo que ofrezcan un mayor valor agregado al consumidor final, lo que facilitará obtener un plus de rentabilidad a largo plazo.

### Marketing Relacional, según el enfoque del Grupo IMP.

Esta escuela nace en 1976, a partir de estudios en el sector industrial, siendo sus máximos representantes Hakanson y Ford (1982); Morgan y Hunt (1994); Sánchez et al., (2000); autores representativos quienes comparten puntos de vistas coincidentes entre las que destacan que las grandes corporaciones buscan retener a sus mejores clientes y una manera práctica de hacerlo es fomentando la interacción organizacional continua basada en cooperaciones mutuas empresa-cliente como estrategia central. En esta perspectiva, los investigadores de esta escuela proponen conceptos básicos del marketing relacional. Uno de ellos es que las relaciones empresa-segmentos se originan de interacciones técnicas, sociales (confianza, compromiso y poder) y económicas. El segundo de estos conceptos postula que las relaciones empresa-comprador está inmersa en redes macroeconómicas que se relacionan a través de múltiples interacciones entre organizaciones formando alianzas, beneficios mutuos y rentabilidad. El tercer concepto propone que las relaciones son una combinación de adaptaciones individuales y producciones efectivas. Finalmente se señala que las relaciones son confrontaciones, a través de las cuales se identifican diferentes dimensiones de recursos que son utilizados por los referentes empresariales (Hakansson, 1982, en Rosendo y Laguna, 2012).

Se deduce de las ideas presentadas la presencia de niveles relacionales que van desde una relación cercana empresa-cliente, luego entre organizaciones afines, seguido de relaciones persona-producción para luego llegar a relaciones de competencia donde se evalúa el uso y gestión de recursos.

### Definiciones de marketing relacional.

El marketing relacional como explica Alva et al. (2021) implica mantener una relación estable con el cliente con la finalidad de asegurar y afianzar la lealtad a largo plazo, produciendo así un efecto positivo.

Por otra parte, el marketing relacional consiste en continuar en el tiempo una relación organización y clientes, mediante un proceso social con la finalidad de adquirir

aún más vínculos en beneficio de ambas partes. Por esta razón, las empresas deben desempeñar un rol que impulse el trabajar en equipo con los consumidores para afianzar más las transacciones que se realizan a través del comercio directo o indirecto, debido que el cliente es una parte esencial para la prosperidad de la empresa. A la vez, permite que sea competitiva con los demás rivales que se presenten, sacando así más ventaja (Ataypoma, 2021).

El marketing relacional es una estrategia dirigida al cliente, mediante una gestión eficaz de vínculos cercanos de colaboración. Se debe tener en cuenta que los consumidores de compra frecuente son pieza fundamental para la rentabilidad. El enfoque es hacer que el cliente se sientan parte importante y no piense en que la organización solo busca el lucro (Pazo2021; Ramírez, 2021).

Asimismo, el marketing relacional se concentra en implementar métodos para desarrollar programas de fidelización a fin de que los clientes recomienden y comuniquen las ventajas del producto o servicio (Benitez, 2020).

Los aportes teóricos coinciden en que el beneficio de llevar adelante este tipo de marketing es que, a través de un profundo conocimiento de cada segmento, las organizaciones pueden maximizar sus utilidades. Para lograrlo primero se debe responder con productos o servicios de calidad, según las expectativas y gustos del cliente. A su vez, se debe fusionar el servicio al cliente con el valor agregado. Como aporte se señala que el trabajo del marketing relacional es tejer lazos de relaciones duraderas donde las partes obtengan beneficios comunes. Obviamente ello significa pensar en un nuevo tipo de organización donde el núcleo del proceso es el cliente y no el producto.

## **Definición de Gestión**

Como aspecto preliminar a la definición de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), es importante tener un marco conceptual claro de términos afines como Gestión, Dirección y Gerencia. Culminado esta etapa se procederá a profundizar el concepto Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) en su justa dimensión y contexto.

Guzmán, et al. (2020) refieren que la gestión es una herramienta para adquirir competencias de manera individual y colectiva. Este término es conocido en las ciencias empresariales como gestión gerencial debido a que facilita el desarrollo de los colaboradores a través de una estructura organizacional y un buen sistema de control. Por otro lado, gerenciar es un estilo de dirección de proyectos o trabajos y está vinculada al concepto gestión mediante variables como costos, tiempo y alcance (Moreno, et al., 2019). Del aporte citado se valora la capacidad de crear y manejar estructuras sistémicas con el

fin de alcanzar los objetivos organizacionales mediante el trabajo óptimo de los recursos humanos y físicos que posee la organización. Ahora bien, según García, et al., (2019) la gerencia es la encargada de decisiones estratégicas desde un campo interno y externo a través de la innovación y el valor agregado; así la gestión se plantea como un proceso encargado de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los colaboradores dentro de una organización.

### **Definición de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)**

A continuación, se presenta un marco conceptual en relación con la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) que se iniciará en una primera fase con fuentes bibliográficas para luego concluir con artículos científicos. Zikmund, et al. (2004) definen CRM como una estrategia de negocio que mediante la tecnología de la información se obtiene base de datos confiables a fin de que tanto los procesos e interacciones con los clientes genere relaciones que beneficien a las partes. Con el avance de la revolución informática y tecnológica, a partir del 2000, diversas empresas globales desplegaron grandes gastos en software especializados para retener clientes. En este contexto nuevas investigaciones han tomado interés en círculos académicos a fin de profundizar temas relacionados al CRM. Aunque la evidencia del impacto de CRM en el desempeño de la empresa todavía era escasa en esa década, las multinacionales seguían apostando por invertir miles de dólares en procesos tecnológicos de CRM (Zablah et al., 2004).

Por otra parte, la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) es un proceso por el cual se establecen y mantienen relaciones con los clientes a fin de lograr la implementación exitosa de círculos de lealtad (Lovelock y Wirtz 2015).

El CRM como señalan Kumar, et al (2021) es un proceso constante de mejora de la relaciones empresa-cliente; ello se da por una comunicación y beneficios entre las partes: así, por parte de los clientes se adquieren experiencias positivas; por parte de la empresa una posición adecuada en el mercado. A su vez, CRM es definida como un proceso actitudinal de los consumidores que genera confianza. Asimismo, promueve experiencia agradable que promueve intenciones de compra (Syahputra, et al, 2021).

Desde un enfoque tecnológico, el CRM es una estrategia que se sostiene de una plataforma electrónica con caracteres sociales para ofrecer servicios empresariales. Tiene la peculiaridad de incluir a los segmentos rentables, mediante la gestión de datos en las diversas plataformas donde interactúa (Ibrahim, et al., 2021). Por su parte, Malik, et al. (2020) refieren que el CRM es gestionar de manera adecuada las interacciones empresa-cliente a fin de generar sentimientos de pertenencia para obtener rentabilidad corporativa.



A la fecha no existe consenso en la definición de CRM. Es por ello, que en el presente estudio se ha priorizado una revisión de la literatura mediante artículos de revisión y originales los cuales reportan diversos enfoques de CRM, entre ellos destacan la perspectiva de CRM como proceso, estrategia y tecnología. Ver cuadro 4.

AUTOR Y AÑO	CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES
Srivastava , R., Shervani, T.y Fahey, L. (1999)	La Gestión de Relaciones con el Cliente busca crear y utilizar vínculos y relaciones con grupos externos del mercado como canales y usuarios finales.	Como proceso se desenvuelve a nivel superior (macroprocesos) ya nivel de subprocesos (micro procesos) a fin de lograr la integración interfuncional en toda la organización.
Zapatero, M. (2001)	Es la tecnología que une los sistemas de información a fin de generar asociaciones con consumidores en diversas áreas.	Como estrategia prioriza el valor de vida de cada cliente en base a la inversión en recursos en una relación proveedor-cliente.
Parvatiyar y Sheth, (2001)	La Gestión de Relaciones con los Clientes es una planificación integral y un proceso organizacional multifuncional con el objetivo de atraer, retener y asociarse con clientes selectivos a fin de crear y entregar un valor superior con eficiencia y eficacia para la organización y el público objetivo.	
Pan y Lee (2003)	La Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) es una estrategia de negocio mediante la gestión integrada de personas, procesos y tecnología en áreas relacionadas a la atención al cliente.	
Zablah, Bellenger y Johnston (2004)	Es un proceso que utiliza la inteligencia de mercado con el objetivo de construir, gestionar y sostener relaciones de intercambio con los clientes adecuados que puede ir modificándose en el tiempo para maximizar las ganancias.	
Keiningham, et al. (2006)	CRM es potenciar una cantidad de bases de datos de clientes con el fin de lograr relaciones cercanas y así generar lealtad.	
Rosalina y Triayudi (2019)	El e-CRM es una aplicación de tecnología de la información capaz de solucionar ese problema porque su objetivo es manejar las relaciones con los clientes.	Como tecnología considera a la revolución tecnológica como un recurso valioso para construir relaciones rentables.
Sanca y Cárdenas (2020)	El Customer Relationship Management es una herramienta vital para la innovación en la empresa que permite obtener una ventaja competitiva en el ámbito del marketing.	
Eltahir, et al. (2021)	E-CRM establece de cierta manera un método estratégico en relación de la tecnología aplicado al marketing para fortalecer los vínculos en un periodo largo de tiempo.	

Cuadro 4. Conceptos de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que si bien en las definiciones referidas, los autores toman posición sobre el concepto de CRM en base a un enfoque; sin embargo, la mayoría coincide que el CRM se fundamenta en la construcción de relaciones colaborativas y rentables sostenibles en el tiempo para generar lealtad. Este consenso permite seguir profundizando en futuros estudios donde se revelen nuevos elementos que contribuyan a la ejecución de relaciones efectivas proveedor-usuario.

### Niveles de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM).

En la revisión de la literatura, diversos autores precisan las formas o niveles de acercamiento que las organizaciones mantienen con sus clientes en un proceso de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM). Se precisan relaciones duraderas y efímeras, según sea la valoración al cliente. Como consenso se determina que los niveles en las relaciones proveedor-servicio dependen de un sistema estructural de redes, procesos y recursos que se origina en la toma de decisiones de los directivos.

Autores como Zikmund, et al. (2004) plantean un enfoque donde el CRM es un sistema de información y tecnología que sirve para adaptar el servicio a las necesidades de cada cliente. Para dicho fin presentan formas de relacionarse con el cliente como las relaciones financieras, el apego social y las relaciones interactivas estructurales.

Las relaciones financieras desarrollan programas de recompensas en un conjunto de incentivos económicos que estimulan la compra permanente para retener a los mejores clientes como descuentos a clientes frecuentes. La relación de apego social se refiere a un proceso de predisposición positiva de las partes para desarrollar lazos fuertes de relación amistosa de carácter afectivo y emocional a fin de generar relaciones duraderas en el tiempo. Por su parte, las relaciones interactivas estructurales se caracterizan por el uso de un sistema diseñado para resolver problemas cotidianos que agobian a los clientes, reforzar sus compras y reconocer la importancia de cada cliente en la organización. Este tipo de relación no depende de las habilidades del personal de ventas para crear relaciones, sino del sistema tecnológico con que se proporciona el servicio. Es decir, el sistema CRM usa la tecnología de la información para responder a las necesidades de cada cliente mediante la entrega de beneficios personalizados. De esta forma se optimiza el tiempo y los recursos gracias al apoyo de la tecnología como el envío de descuentos y campañas de ofertas personalizadas al correo electrónico de cada cliente (Zikmund, et al. 2004).

Se plantea dos niveles en el proceso de gestión de relaciones proveedores-usuario denominados marketing transaccional y marketing relacional. El marketing transaccional

se desarrolla mediante un intercambio de valor entre las partes. Para entender este primer nivel en el proceso del CRM, es necesario aclarar diferencias en los conceptos transacción y relación. Una transacción es el intercambio de valores entre dos partes que se mide objetivamente en base al número de compras-ventas; mientras que una relación requiere del conocimiento, reconocimiento y compromiso mutuo entre las partes. Si la transacción es discontinua, anónima, sin registro histórico de compras de cada cliente y no hay reconocimiento mutuo entre las partes, entonces no hay una relación de marketing significativa (Lovelock & Wirtz, 2015).

El segundo nivel es el marketing relacional considerado como una actividad del marketing para establecer relaciones perdurables con los clientes. Se clasifica en marketing de base de datos, marketing de interacción y marketing de redes. El marketing de base de datos es un marketing transaccional que se desarrolla mediante el intercambio de información que facilita la tecnología de la información para relacionarse con clientes selectos, sin relaciones sólidas y donde la administración y el control lo dirige el vendedor. Por su parte el marketing de interacción es un nivel de relación muy cercano con el cliente mediante la comunicación directa como el contacto físico, medios telefónicos o la web. Se mide mediante el número de interacciones donde las partes pueden intercambiar conocimientos, incluir negociaciones, invertir en recursos como el tiempo para compartir y registrar información para alcanzar beneficios mutuos. Finalmente, el marketing de redes, como parte del marketing relacional, permite una interacción con diversos actores cercanos a la empresa. (Lovelock & Wirtz, 2015).

Lo interesante de la propuesta de Zikmund, et al. (2004), a diferencia de Lovelock y Wirtz (2015) es que este planteamiento implica una mirada integral mediante formas de relaciones en base a tres opciones: incentivos económicos, relaciones afectivas y sistemas tecnológicos. Todo lo contrario, propone Lovelock y Wirtz (2015), quienes señalan que hoy las organizaciones se relacionan con el cliente mediante dos niveles escalonados que se complementan uno tras otro. Se inicia con el marketing transaccional donde se desarrolla la compra mediante el intercambio de valores; luego se continúa a un segundo nivel denominado marketing relacional donde la organización adapta el servicio a los gustos y expectativas de cada cliente en lazos de interacción sostenible en el tiempo. Si la organización actúa en el nivel uno, sus estrategias solo se limitan a captar clientes más no a retenerlos y menos generar lealtad al servicio.

### Arquitectura de un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM).

Hoy en tiempos de avance imparable de programas y sistemas informáticos, el

marketing relacional busca sacar provecho de estas oportunidades para un efectivo diseño de sistemas CRM. Al respecto, Zikmund et al. (2004) proponen un modelo de arquitectura donde el almacén de datos es lo fundamental en todo sistema CRM comparándolo al rol del corazón humano encargado de la integración de procesos que se inicia con el ingreso de datos, su análisis y la entrega de la información selecta a los diferentes tipos de consumidores. El primer proceso es el ingreso de datos que describe cómo se presenta la relación de la organización con cada cliente; esta selección de datos debe provenir de fuentes internas y externas a la empresa y será almacenada en la fuente de datos. Luego, se procede a ingresar la información recolectada en un medio electrónico a fin de facilitar su uso en tiempo real. En la tercera fase, se efectúa la descripción y clasificación de datos; de tal manera que posteriormente se pueda tener acceso a ellos y desarrollar una función de administración y control. En la fase final del proceso, un sistema de entrega de información hace que el contenido de datos almacenados pueda estar al alcance de los usuarios del servicio en forma de reportes impresos o electrónicos, además este modelo de arquitectura tiene entre sus ventajas una guía de acciones a seguir que permite direccionar los objetivos trazados (Zikmund et ál., 2004).

En la figura 5 se presenta una propuesta de diseño de CRM denominado arquitectura CRM que incluye cinco componentes interconectados que forman un sistema integrado. Su importancia es que es un depósito de información detallado que facilita el desarrollo de estrategias de marketing relacional empresa-cliente.

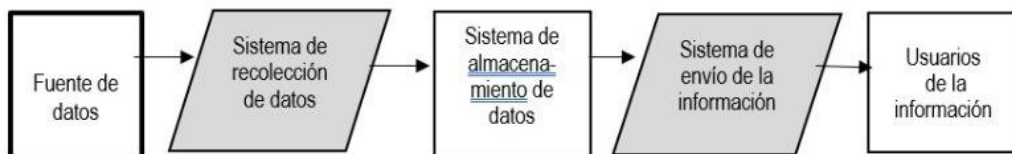


Figura 5. Modelo de Arquitectura CRM.

Fuente. Tomado de Zikmund et ál., (2004, p. 38).

Asimismo, esta técnica procedimental llamada arquitectura CRM facilita la recolección de datos, su almacenamiento y transformación en información; además, sirve para presentar conocimiento valioso a los usuarios. Por lo tanto, el sistema transforma datos en información de forma ágil y rápida ya que funciona independientemente de los sistemas tradicionales de la empresa. Estas acciones mejoran las campañas de marketing incrementando sus niveles de automatización y efectividad. El punto clave es que se gestiona mejor el trabajo en conjunto entre las áreas de marketing y el departamento de

tecnología y sistemas bajo una política clara de mirada al cliente para así incrementar los niveles de lealtad. Como comentario, un aspecto importante es que la implementación de un CRM es una decisión a nivel directivo muy seria. Amerita más allá de hacer un pedido de tecnología a un proveedor de software; ver si la organización permite realizar cambios o minimizar el riesgo de fracaso de una implementación de CRM. Se necesitará la concientización de los empleados, en un ánimo de mejorar la gestión de relaciones con el cliente con información oportuna y servicio diferencial para destacar con una propuesta de valor frente a la competencia.

### Elementos que fortalecen las capacidades de CRM en las organizaciones.

Las organizaciones sostenibles en el tiempo tienen una clara ventaja competitiva; es el caso de Netflix, Amazon.com, Alibaba, Facebook, entre otros. Esta diferenciación es resultado de ciertos elementos claves que se manifiestan mediante capacidades y habilidades en la gestión de sus recursos organizacionales, validados en cientos de estudios empíricos a lo largo de la última década. En tal sentido, es importante entender primero qué son las capacidades de CRM. La literatura revisada señala que son una construcción multidimensional de conocimientos y habilidades puestas en práctica en actividades y procesos organizacionales para identificar y mantener relaciones con clientes y prospectos redituables o rentables (Yonggui y Hui, 2012; Morgan et al., 2009).

En tal sentido, las capacidades de CRM referenciadas se evidencian en ciertas habilidades presentes en procesos organizacionales en los cuales se desarrollan tres actividades del CRM: gestionar la interacción con el cliente que incluye identificar, captar y retener al cliente rentable; optimizar los niveles de comunicación con cada cliente mediante ventas cruzadas y personalizadas; y, finalmente, lograr mecanismos para recuperar clientes no frecuentes o perdidos, pero rentables en el tiempo (Srivastava et al., 1999; Reinartz et al., 2004; Yonggui & Hui, 2012).

Se observa en la figura 6 diversos elementos importantes que actúan como recursos claves en una cultura organizacional comprometida con cumplir con las exigencias que busca el cliente; a su vez, se plantea la gestión de un sistema de organización que facilita la construcción de relaciones con el cliente y las Tecnologías de la Información (TI) que permite el acceso de información del cliente. Todas ellas, en conjunto, son capaces de fortalecer las capacidades CRM de una organización y mejorar su desempeño (Yonggui & Hui, 2012).

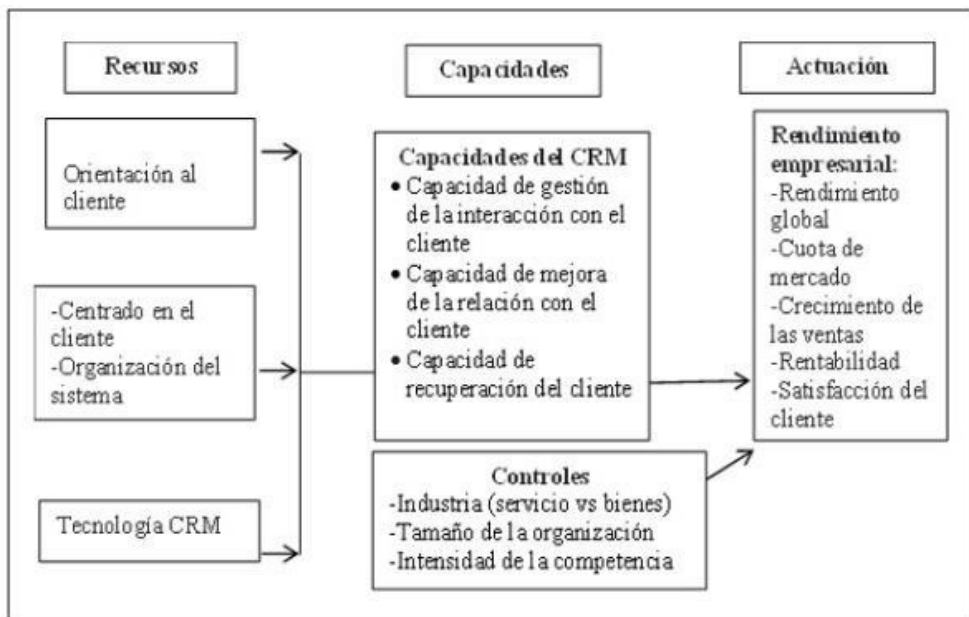


Figura 6. Elementos que fortalecen las capacidades de CRM de las organizaciones.

Fuente. Tomado de Yonggui y Hui (2012, p. 118).

Al respecto, se comenta dos ideas centrales en relación a este acápite. Una de ellas es la capacidad de gestión de los mandos directivos para identificar y fomentar relaciones de colaboración empresa-cliente. Un gerente que no pueda tener aptitud para liderar procesos organizacionales que permitan una interacción armoniosa con sus clientes será un obstáculo que generará problemas a todo nivel. La segunda idea amerita que las gerencias tengan determinadas competencias para realizar acciones a favor del cliente. Es decir, se necesita competencias y capacidades de gestión para la administración de recursos y procesos organizacionales.

### Factores que facilitan y obstaculizan la implementación de programas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM).

Hoy los mercados experimentan cambios inesperados que obligan a las organizaciones a entender y relacionarse cada vez más con el cliente. Para lograr esta tarea, los programas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) según sea su nivel de eficacia en su implementación, pueden contribuir a lograr los resultados trazados en cada organización.

En la gestión de relaciones con el cliente (CRM) existen diversos factores que facilitan la implementación de los programas como se da a través de los procesos de manera interna

y externa, en el primer caso mejora la habilidad y capacidad de los talentos humanos y autorrealización de estas para que sean transmitidas de manera correcta y ordenada a los clientes en el momento de que los trabajadores tengan que entablar una conversación y comunicación para la adquisición de un bien o servicio con los consumidores; con respecto al segundo caso, se debe llevar a cabo para las empresas, identificar y posteriormente gestionar eficientemente la experiencia que los clientes puedan adquirir (Figuroa, 2020).

Asimismo, otro factor que facilita la implementación del CRM según Punguil (2021), es la tecnología mediante una activación en los procesos de los negocios, ya que muchas de ellas se estancan en este paso; además, no solo idealizan el cómo se logrará la buena gestión relacionada con los clientes, sino también buscan la acción e implementación de este, por lo que genera una ventaja competitiva con respecto a la competencia, todo ello con el objetivo principal de retener exitosamente a los clientes pero no de manera temporal, sino estratégicamente durante un largo plazo, una vez captado ello, proceden a atraer a más, dentro de ellos están tanto los antiguos y futuros consumidores.

Por otro lado, hay ciertos factores que llegan a desacreditar y obstaculizar la buena gestión en la relación con los clientes, más conocido en inglés como *Customer Relationship Management*. Uno de ellos es la falta de planificación que tienen las empresas en relación con sus objetivos claros, esto desvía totalmente no solo al gerente que es está en el alto cargo, sino también se ve reflejada en sus trabajadores, transmitiéndoles posteriormente a los clientes. Además, no establecen fechas o metas fijas para la realización de la buena gestión llevada dentro de la empresa, es decir, en muchas ocasiones no ocurre una adecuada capacitación de los trabajadores dentro de la empresa, por lo que no saben actuar frente algún conflicto o inconveniente que los clientes puedan solicitar. Es así, que el CRM lo dejan de lado por no considerarlo importante o relevante en su empresa (Durand, 2020).

Dalla, et al. (2018) precisan que el éxito de todo proceso de CRM está en la capacidad de implementar de forma integral elementos claves del CRM como la alineación organizacional, la estrategia CRM, tecnología CRM y la Gestión de Clientes.

Es importante destacar un punto coincidente de los autores referenciados, quienes señalan que los factores más importantes para el éxito de programas de CRM son, por una parte, el compromiso y capacidad de gestión de la alta dirección para realizar cambios en la estructura organizativa y; por otra parte, capacidades y habilidades para dirigir procesos de diseño, ejecución y evaluación de estrategias de relaciones con el cliente. Asimismo, reiteran que un retraso en la implementación de la alineación organizacional repercute negativamente en el desempeño del CRM. Es decir, solo cuando una organización tiene una política de gestión con enfoque centrado en el cliente los programas de CRM tendrán



efectos positivos ya que debe existir coherencia a nivel de decisiones de la alta dirección que orienten las acciones en todas las áreas de la organización. En esta línea, Nguyen y Mutum (2012) señalan que para una exitosa implementación de programas CRM, es necesario integrarla a las operaciones generales que desarrolla la organización teniendo en cuenta un enfoque integral además de la planificación, tiempo y lugar para su implementación. Si bien este aporte no señala explícitamente el rol de la Gerencia General es tácito su presencia porque se trata de decisiones estratégicas que repercutirán en el rumbo que adopte la organización.

Por su parte, Garrido y Padilla (2007) tras analizar el nivel de desarrollo del CRM en el sector hotelero de España, señalan el escaso uso de programas de fidelización CRM, resaltando que son las grandes cadenas hoteleras las que apuestan por esta herramienta de gestión. A pesar de ello comprobaron que su implementación en este tipo de hoteles presentaba fallas debido a la presencia de factores negativos que perjudican el desarrollo de programas CRM como la falta de integración del CRM en la estrategia global y de negocio de la empresa; la falta de cambios en la estructura organizacional y cultura corporativa que implica decisiones estratégicas de los directivos y ser considerado el CRM una herramienta exclusivamente tecnológica. Sin embargo, también identificaron factores que influyen en el éxito de la implementación de programas CRM como la organización empresarial; el compromiso de la alta dirección; la integración y alineación estratégica y la gestión de conocimientos de clientes.

Al respecto, otro de los estudios reconocidos en el sector de servicios es el de Ryals y Knox (2001), quienes plantearon diversos factores que, según la forma de su gestión e implementación por los directivos, facilitan u obstaculizan el desarrollo de programas a favor del cliente. En el primer grupo de factores se tiene a la cultura y estructura organizativa, el compromiso y la comunicación de la alta dirección para reorganizar a toda la empresa en torno a una visión común de orientación al cliente. Se enfatiza que el compromiso de los ejecutivos para valorar a los clientes es un elemento clave para el éxito; sin embargo, la debilidad o falta de estos factores podría hacer fracasar las estrategias de gestión de cliente que se adopten. Un siguiente grupo son las métricas de adopción y gestión de CRM desconocidas por muchas organizaciones, así como la falta de capacidad para adoptar métricas apropiadas de otras. Finalmente, la calidad de la información del cliente y las habilidades de los empleados para gestionar eficazmente la tecnología, los procesos, y el entrenamiento constante de los colaboradores en la implementación de programas CRM son factores también a tener en cuenta.

Diversos estudios analizados resaltan la falta de integración entre las áreas de atención al cliente denominado problemas interfuncionales, considerando como punto

crítico la gerencia de marketing y el área de tecnologías de información, las cuales, en la mayoría de los casos, no comparten data valiosa de los clientes lo que genera problemas al ejecutar campañas y estrategias de marketing. Se concluyó que si la empresa logra la integración de equipos multifuncionales se reduciría costos y elevaría el nivel de eficiencia a largo plazo (Goetz y Sahut, 2018; Tse y Yim, 2005; Ryals y Knox, 2001).

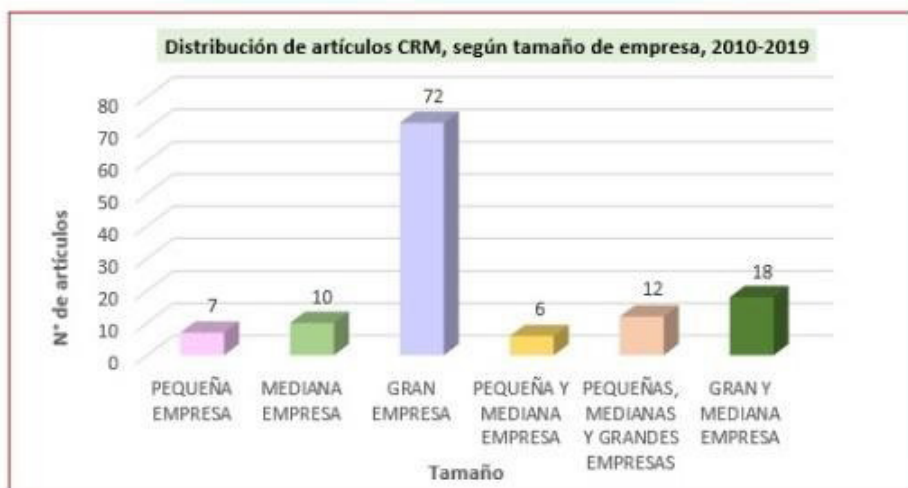
Hoy en tiempos de cambios vertiginosos y mediación digital, cuando se hace necesario el manejo de relaciones muy estrechas empresa-usuario, los factores que favorecen o dificultan la implementación de programas CRM propuestos por Ryals y Knox (2001) están más vigentes. Serios estudios coinciden que reorganizar toda la empresa hacia una cultura y estructura organizativa alineada a satisfacer al cliente es el rol fundamental de la alta dirección. La mayoría de los programas CRM fracasa porque no se trabaja con métricas que permitan medir el desempeño de la gestión de CRM, a ello se suma la escasa información que se tiene de los gustos y necesidades de cada cliente; finalmente otro factor limitante son las capacidades básicas o total desconocimiento que tienen los colaboradores en gestión de tecnología, procesos e implementación de programas CRM.

### Evolución de la Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) en pequeñas empresas, periodo 2010 al 2019.

Con el objetivo de lograr una investigación rigurosa y profunda en el presente trabajo se planteó conocer el interés por investigaciones relacionadas a prácticas de Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) en pequeñas empresas en el ámbito mundial durante el periodo 2010-2019, precisando que este estudio se concentró en analizar información puntual del sector hotelero tres estrellas, considerados como micro y pequeños negocios. En tal sentido, se realizó la revisión de la literatura mediante una muestra de 151 artículos publicados en revistas de Marketing de alto impacto a nivel mundial ubicadas en el primer cuartil Q1, según el reporte de Scimago Journal Rank. Las publicaciones utilizadas fueron Marketing Journal of Marketing, Journal of the Academy Marketing Science, Journal of Marketing Research, Industrial Marketing Management y Marketing Science.

De un total de 151 artículos de CRM revisados, se identificó 125 artículos (83 %) que según el criterio de clasificación corresponden a investigaciones de tipo empírico ya que utiliza encuestas y fichas de observación para la recopilación de datos y; por otro lado, se halló 26 artículos (17%) considerados como trabajos teóricos. A su vez, los artículos se ordenaron según el tamaño de empresa. En tal sentido, se detectó que la mayoría de las investigaciones de CRM registra un constante interés en profundizar experiencias de CRM EN grandes corporaciones e industrias. Como se muestra en la figura 7, un total de 72 artículos empíricos de CRM se concentra en la gran empresa, las cuales se

caracterizan por tener estructuras organizativas funcionales y alta capacidad de inversión en recursos humanos y económicos. Le sigue 18 artículos de CRM con datos de la gran y mediana empresa. Por otro lado, un total de 12 artículos recogieron información de la pequeña, mediana y gran empresa. A su vez, 10 investigaciones empíricas se focalizaron en la realidad de la mediana empresa; seguido de 7 artículos que tuvieron como unidad de análisis a pequeñas empresas. El menor interés, con 6 publicaciones, está en artículos comparativos que extrajeron datos tanto de la pequeña como de la mediana empresa en el periodo analizado. Ver cuadro 5.



Cuadro 5. Clasificación de artículos CRM, según tamaño de la empresa, periodo 2010-2019.

Fuente: Elaboración propia con información de las cinco mejores revistas de Marketing ubicadas en el primer cuartil Q1, según Scimago Journal Rank.

Por otro lado, se detectó información híbrida de estudios empíricos; es decir, análisis comparativo de empresas según su tamaño y donde destacan temas relacionados al impacto de programas y estrategias CRM para la fidelización, tanto en la pequeña como la mediana empresa; luego la pequeña, mediana y gran empresa; y finalmente, la mediana y gran empresa. Al respecto, se puede inferir que se tiene predilección por investigar aspectos relacionados a programas de lealtad ya que son componentes principales de la estrategia CRM en la mayoría de las empresas de gran tamaño. Del trabajo realizado es importante comentar que existe un escaso interés por estudiar la realidad de las Pymes en relación a prácticas de CRM. Se prioriza una alta producción científica de CRM en el sector industrial, especialmente transnacionales del sector telecomunicaciones, automotriz y farmacia.

Se observa el lento proceso evolutivo por estudios de CRM en pequeñas empresas, en la última década. Se necesita direccionar y profundizar futuras investigaciones en este sector, las cuales evidencian dinámicas particulares de gestión de relaciones con los clientes, que a la fecha se desconocen.

### Implementación de programas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), en pequeñas empresas en el Perú.

Según datos históricos, la estrategia Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) fue aplicado por primera vez en reconocidas organizaciones americanas a principios de la década de los 80's. En el Perú, las grandes empresas fueron las pioneras en implementar programas CRM de forma directa a fin de conseguir mayor participación en el mercado.

El sector servicio, relacionado al rubro de entretenimiento fue uno de los primeros que utilizó programas de CRM en el Perú. Al respecto, destacan los cines, clubes y tragamonedas; posteriormente se direccionó al sector financiero. Por lo general, la estrategia que utilizaron para implementar programas CRM de éxito se inicia con la segmentación y adaptación de la oferta a las necesidades de sus clientes redituables clasificados mediante la entrega de tarjetas dorada, platinum, bronce, entre otras denominaciones, con el objetivo de brindar a cada cliente rentable descuentos y regalos.

En el ámbito de servicios aéreos destaca la aerolínea Latam Airlines que desarrolla en el Perú programas CRM en alianza con la entidad bancaria BCP. La estrategia aplicada facilita una comunicación permanente con sus clientes proponiéndoles beneficios a través de la acumulación de millas. Esta interacción permite obtener información valiosa de sus clientes a fin de crear valor diferencial las que son comunicadas oportunamente a través de medios tradicionales y digitales incentivando la frecuencia de consumo del servicio.

Como expresa López (2021), el CRM maneja un conjunto de estrategias en relación con el marketing, comunicación y los negocios con la finalidad de mantener una larga duración con el cliente satisfaciendo sus necesidades de manera eficiente. Por esta razón, las empresas se orientan más a lo que el cliente pide mediante una constante interacción entre ambas, ya que esto manifiesta un grado de competitividad de la empresa con respecto a otras. El CRM es más que herramientas o programas informáticos, ya que estos permiten acceder a la información dada de los clientes; por lo cual, tiene varias ventajas al respecto a través de las estrategias, centrándose de esta manera en los futuros clientes; asimismo, trae beneficios tanto como facilitar el proceso de gestión comercial cuando existe un gran número de contactos, también ayudar a la promoción de las campañas publicitarias que son previamente segmentadas al público objetivo y finalmente permite al

usuario a acceder nuevas experiencias en relación a su satisfacción mediante un soporte personalizado (Vargas, 2019). A nivel de empresas turísticas al interior del país, Tello y Alegría La Rosa (2000) luego de efectuar un estudio comparativo entre empresarios tradicionales y modernos concluyeron que la mayor parte de los empresarios y directivos de pequeñas empresas turísticas ejercen un tipo de gestión tradicional vertical donde la mejora continua o innovación de sus servicios y la tecnología son elementos complementarios y secundarios, más no tienen relevancia en sus procesos. Por el contrario, el estudio reveló que los empresarios modernos si priorizan la satisfacción del cliente, la tecnología y buscan el reclutamiento de personal idóneo con quienes comparte sus metas empresariales. Las tradicionales estructuras organizativas se iniciaron con la fragmentación de procesos laborales, producto de la división del trabajo, y la posterior agrupación de las tareas especializadas, resultantes en áreas funcionales o departamentos. En la actualidad todavía se observan estas formas de estructura organizacional en pequeñas empresas, concluye la investigación.

Al respecto, García (2015) en el estudio *Análisis del Marketing Relacional como estrategia de mejora continua de la calidad percibida en los hoteles 3 estrellas en Cusco* detectó que éstos cuentan con muy pocos clientes leales porque no utilizan estrategias que permitan relacionarse con el huésped o la agencia de turismo que los capta. Señala que una de las barreras que limita esta relación es la falta de organización y estructura de gestión a nivel gerencial y operativo de todo el personal que trabaja sin una clara orientación al cliente. Se determinó, en muchos casos, que los hoteles no desarrollan estrategias personalizadas para ofrecer un mejor servicio y no cuentan con presupuesto para software CRM que genere bases de datos confiables. Ello genera un desconocimiento de las preferencias, necesidades, gustos y fechas especiales del huésped, precisa el estudio. La investigación concluye que los hoteles analizados antes de aplicar programas de CRM deben mejorar previamente sus procesos de servicio para luego pensar en acciones de retención y fidelización.

Es importante precisar que son escasas las investigaciones empíricas que hacen referencia a prácticas de Gestión de las Relaciones con Clientes en hoteles tres estrellas del Cusco. Al respecto, una de las explicaciones lo plantea Barrón (2011) en el estudio *Marketing relacional como estrategia de los negocios del Perú*, al señalar que el CRM como estrategia para retener a los clientes sigue siendo bastante desconocido por la mayoría de los directivos de las empresas peruanas. El estudio concluye que este desconocimiento es más evidente a nivel de las pequeñas empresas familiares del sector hotelero que operan en provincias. Según los resultados de los estudios mostrados, es importante comentar dos aspectos; el primero es el tipo de gestión tradicional, con estructuras organizacionales

verticales que mantienen los directivos o dueños de la mayoría de las pymes turísticas lo cual impide llevar adelante estrategias de retención y de lealtad de sus consumidores. Un segundo aspecto es el desconocimiento del CRM como estrategia de fácil acceso en los niveles directivos de las pequeñas empresas vinculadas al turismo a nivel nacional; más aún en provincias donde la gestión diaria de los recursos está en manos de colaboradores sin capacitación en marketing relacional y en programas de retención y lealtad para diversos segmentos.

### Indicadores de la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM).

A través de estudios empíricos, se identificó y validó los componentes que forman la estructura de la Gestión de Relaciones con el Cliente en empresas de servicios (Sin, et al. 2005; Croteau & Li, 2009); Day, 2003; Crosby y Johnson, 2001). En esta línea, se consideró los indicadores de la Gestión de Relaciones con el Cliente de Sin et al. (2005) los cuales son resultado de diversas investigaciones en el sector de servicios al haber sido probadas psicométrica y operacionalmente por su efectividad al medir el CRM.

Según se observa en la figura 7, los autores citados señalan que el CRM es resultado de un constructo multidimensional que incluye cuatro componentes tales como la organización de recursos CRM, la tecnología basada en CRM, la sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente y el enfoque a clientes de valor.



Figura 7. Las cuatro dimensiones de la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM).

Fuente. Tomado de Sin, et al. (2005, p. 1267).

### **a. Organización de recursos CRM**

Uno de los componentes de este modelo de CRM es la organización de recursos CRM que tiene como indicadores la estructura organizativa, los diseños estructurales organizacionales, el compromiso de recursos de toda la organización y la gestión del talento humano. Al referirse a la estructura organizativa, este enfoque busca que toda la organización trabaje para construir y promover relaciones sólidas con cada segmento de clientes. En lo referente a los diseños estructurales organizacionales se requiere que toda organización tenga una fuerte coordinación e integración entre áreas para que las partes funcionen eficazmente y no exista duplicidad de trabajos y descoordinación. A nivel de los equipos de trabajo se destaca el grupo de procesos que tiene como función el desempeño coherente de las tareas en cada etapa del proceso. Asimismo, los equipos centrados en el cliente, los de segmentos interdisciplinarios y los equipos interfuncionales (Sin et ál. 2005).

Otro componente importante es el compromiso y administración de los recursos de la organización que se engranan a los demás elementos medibles ya citados. Al respecto, Nykamp (2001) explica que la retención de clientes depende entre otros factores de un compromiso de tiempo y los recursos de la compañía para así identificar y satisfacer las necesidades de los clientes con ofertas y promociones personalizadas. Al hablar de recursos se señala el rol que ejercen los empleados como facilitadores y con capacidad de reorientarse hacia relaciones empáticas y armoniosas con los clientes mediante capacitación constante del personal, comunicación fluida entre los colaboradores, participación y la puesta en marcha de incentivos como recompensas y premios.

En relación a los aportes teóricos señalados, se debe comentar aspectos relevantes. Uno de ellos es que para que todos los elementos medibles de la organización CRM funcionen armoniosamente se requiere la capacidad de gestión de la gerencia general. Esta gestión está condicionada a las habilidades para manejar y encaminar los diversos recursos hacia la satisfacción del cliente. Por lo tanto, el futuro de las relaciones empresa-cliente depende de decisiones de los directivos y sus capacidades que tendrán que ser evaluados en un mercado cada vez más exigente, abrumado por la competencia y los cambios externos repentinos.

### **b. Tecnología CRM**

Una siguiente dimensión propuesta es la tecnología CRM. Las ventajas que hoy ofrecen las tecnologías de información, según Butler (2000), citado por Sin et ál. (2005) permite a las organizaciones recopilar, almacenar, analizar y compartir información del

cliente lo cual genera una ventaja competitiva ya que permite a las empresas responder, de manera rápida y efectiva, a las necesidades de cada segmento. Por lo tanto, el CRM exige estrategias intensivas de acceso a información mediante el aprovechamiento de tecnologías informáticas. De esta forma se va construyendo relaciones cercanas que puedan generar vínculos comerciales adaptados a lo que realmente quiere el cliente. Un claro ejemplos de herramientas que brinda la tecnología CRM es la automatización de procesos de atención al cliente y call centers. Es por ello que existe una variedad de formas de tecnologías informáticas que permiten una mejor atención a los clientes desde cualquier punto de contacto. En tal sentido, tecnologías como bases de datos, almacenes, minería de datos y sistemas de software CRM permiten a las empresas el acceso a un manejo personalizado con mejor calidad a menor costo (Sin et ál, 2005).

En esta línea, Ryals y Knox (2001) proponen tres niveles de tecnología CRM inspirados en la experiencia de la empresa americana especializada en informática Sun Microsystems dedicada a la venta de software y servicios informáticos. El primer nivel es el trabajo con tecnología básica que interrelacione el departamento de ventas con otras áreas de atención al cliente como el área de servicio técnico y el departamento de entrega de pedidos. El segundo nivel tiene que ver con tecnologías que permiten un análisis profundo de los datos para comprender los estilos de compra que presentan los clientes en la actualidad y hacia dónde se dirige las tendencias a futuro. Aquí se trata de tener información organizada a la mano mediante la tecnología denominada procesamiento analítico en línea (OLAP) que tiene por objetivo agilizar la consulta de grandes cantidades de información de manera muy rápida. Finalmente, el tercer nivel es implementar la minería de datos que permite obtener, mediante sofisticadas correlaciones, datos valiosos pero ocultos de cada segmento.

Como comentario se señala que en esta era digital se presenta oportunidades tecnológicas para que las pequeñas empresas de hospedaje se conviertan en empresas más dinámicas y en permanente conexión con sus públicos redituables. Se trata de generar vínculos sostenibles en el tiempo y lograr experiencias gratas e inolvidables. Estos objetivos se logran mediante múltiples factores; entre ellos está la tecnología al servicio de relaciones sostenibles con el cliente empezando por trazar políticas estratégicas a largo plazo a fin de captar y retener clientes en áreas claves empezando por experiencias de tecnología básica y posteriormente ir aumentando el nivel de sofisticación.

### **c. Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente**

El tercer componente del constructo multidimensional CRM es la sistematización de la Gestión del conocimiento del cliente que se sustenta en la creación, transferencia y



aplicación del conocimiento del cliente para lograr un sistema integrado de aprendizajes en toda la unidad de negocio. Desde la perspectiva del CRM, el conocimiento puede entenderse como lo aprendido por parte de los directivos y colaboradores desde su experiencia e interacción con el cliente que debe ser ordenada y registrada en una base de datos del consumidor (Sin et ál., 2005). Asimismo, la sistematización de la gestión del conocimiento del cliente se mide mediante indicadores como el aprendizaje y generación de conocimiento, difusión e intercambio de conocimiento y la capacidad de respuesta al conocimiento (Sin et ál., 2005).

El aprendizaje y conocimiento sobre clientes clave es esencial para el CRM ya que son valores intangibles que facilitan una relación valiosa de mutuo aprendizaje empresa-cliente para lograr la competitividad a largo plazo (Zahay y Griffin, 2004; Stefanou et al., 2003). En tal sentido, el estudio de 209 empresas de servicio es un avance importante en temas relacionados a procesos de aprendizaje del cliente al proponer una medida para evaluar las capacidades de gestión de los directivos en los sistemas de información del cliente (CIS) que tienen las unidades de negocio para adquirir, almacenar, entregar y hacer uso de la información. Se señala además que el aprendizaje sobre los clientes se inicia con diálogos relevantes en un contexto de relaciones humanas donde el contenido, los procesos y el envío de toda la información del cliente a las áreas claves se va recopilando en los CIS (Zahay & Griffin, 2004).

Este estudio halló que las estrategias de marketing de bajo costo y de diferenciación, así como las tácticas de marketing de personalización están relacionadas con el desarrollo de CIS y este sistema a su vez se asocia con niveles más altos de desempeño y crecimiento comercial. Otro de los hallazgos que se detectó fue que los aprendizajes adquiridos del CIS a lo largo del tiempo facilitan la medición del desempeño de la organización hacia el cliente, más que la capacidad de contribuir de forma inmediata al desempeño. En esta línea Sin et ál., (2005) amplía lo investigado por Zahay y Griffin (2004) al señalar que el aprendizaje y la generación del conocimiento del cliente se obtiene también de sus necesidades y preferencias a través de una comunicación bidireccional en una retroalimentación interactiva ya sea utilizando medios directos o indirectos. El objetivo principal de la generación del conocimiento del cliente es el acceso a información integral mediante herramientas de inteligencia empresarial como minería de datos y almacenes de datos.

Otro indicador de la sistematización de la gestión del conocimiento del cliente es el nivel de difusión e intercambio de conocimientos que aumente valor a la organización. Para este fin es importante el desarrollo de mecanismos para compartir conocimiento del cliente facilitando acciones concertadas por diferentes departamentos (Sin et ál., 2005).

El tercer indicador es la capacidad de respuesta del conocimiento que se concreta

en la forma de actuar de directivos y colaboradores sobre el conocimiento generado y difundido en las diferentes áreas claves de la organización. Aquí se trabaja con segmentos objetivos rentables a fin de brindar servicios personalizados que permitan sentar las bases para fomentar relaciones a largo plazo con cada nicho seleccionado (Sin et ál., 2005). Al respecto, es importante comentar que según la forma cómo se actúe sobre el conocimiento que se tiene del cliente serán los niveles de servicio que se brinde. Es por ello que el acceso de información como aprendizaje es fundamental para organizarla y generar a partir de ésta eficaces estrategias personalizadas que respondan a una plena satisfacción de los deseos y necesidades del cliente. Esta forma de articular y gestionar las relaciones con los clientes es la clave para construir valor agregado en base a un conocimiento exhaustivo de los tipos de clientes a los que se sirve para marcar una diferencia en un mercado del servicio de hospedaje cada vez más competitivo.

#### **d. Enfoque en clientes de valor**

Un siguiente componente de la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) es el enfoque de las organizaciones en clientes de valor. Esta perspectiva tiene como indicadores el valor de vida del cliente, la personalización de la oferta, las acciones de marketing centrado en el cliente y el desarrollo de un marketing interactivo (Sin et ál., 2005; Vandermerwe, 2004; Sheth et al., 2000). Para conocer el valor de vida del cliente (CLV) es importante entender primero que hoy se vive un entorno externo con mayor volatilidad, con consumidores digitales exigentes e impacientes, que obliga al proveedor a identificar el valor de vida del cliente. Diversos estudiosos definen el valor de la vida del cliente como una métrica que indica los ingresos totales que una empresa puede obtener de una cuenta de un cliente; esta medida considera el valor de ingresos de un cliente y lo compara con la vida útil del cliente previsto por la empresa en un periodo de tiempo. Con este tipo de medición, las organizaciones cuantifican sus ingresos puede generar un cliente durante el transcurso de la relación comercial. Cuantas más compras realice el cliente, mayor será el valor de la vida del cliente (Dwyer 1989; Berger & Nasr, 1998).

Una de las labores de la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) es comprender y medir el valor de vida del cliente (Customer Lifetime Value (CLV) basando su gestión en el concepto de cliente como un activo valioso. Por lo tanto, el valor de la empresa a largo plazo está determinada, en su mayor parte, por el valor del cliente que incluye la cartera de clientes actuales y potenciales, cuya denominación anglosajona es Customer Equity (CE) (Valenzuela, et al., 2006). De la cita se infiere que el enfoque del CRM como gestión de relaciones a largo plazo es pronosticar objetivamente el impacto de las acciones de marketing en el valor de vida útil del cliente (CLV). Este tipo de enfoque desarrolla ratios

de control en el tiempo que contribuirá a la sostenibilidad y valoración de la organización.

Para la estimación del CLV hoy las empresas tienen en cuenta dos aspectos. Lo primero son los flujos de ingresos esperados según el valor de vida de cada cliente y lo segundo, se tiene a los flujos de costos que están dispuestos a invertir para mantener la relación con el cliente. Asimismo, si bien hay muchas propuestas de modelos de estimación matemática del valor de vida útil del cliente (CLV) todas ellas coinciden en el manejo de tres variables para su cálculo: la tasa de retención, los ingresos que aporta cada cliente para la organización en un periodo de tiempo y los costos que exige adquirir, mantener o servir a cada cliente (Reinartz & Kumar, 2000; Berger y Nasr, 1998; Dwyer, 1989).

De las ideas planteadas líneas precedentes, es importante destacar que el enfoque de gestión orientada al valor del cliente no solo permite mejores estrategias de retención de clientes, además a ello se añade un ahorro de recursos ya que adquirir nuevos clientes es más costoso que conservarlos. Una vez seleccionado a los clientes clave, las empresas orientadas a la gestión de relaciones con el cliente (CRM) deberán desarrollar acciones de marketing centradas en el cliente. Como primer paso para este fin es contar con información sobre las necesidades y deseos de cada cliente rentable para así poder mantener y consolidar relaciones sólidas con ellos. Es decir, tener la capacidad de resolver sus problemas de forma eficiente frente al servicio que se ofrece. En segundo lugar, saber implementar actividades que beneficien o colmen las expectativas de los usuarios del servicio (Sin et ál, 2005; Ryals & Knox, 2001; Sheth et ál., 2000).

Asimismo, la personalización de la oferta implica buscar soluciones únicas a necesidades específicas. Ya el marketing masivo está perdiendo efectividad en ciertos sectores económicos para dar paso al marketing uno a uno. Es una urgencia que los vendedores adapten las 4 Ps o marketing mix a lo que realmente busca cada cliente. Hoy el comportamiento de compra es menos predecible por una diversidad de deseos y recursos de los clientes; el punto clave es que las empresas adapten su oferta para satisfacer las diferentes demandas (Sin et ál, 2005).

Finalmente, el marketing interactivo de creación considera a la comunicación bidireccional como herramienta que permite que vendedor y comprador interactúen en actividades beneficiosas para las partes como el diseño de ofertas y promociones; de esta forma se contribuye con relaciones sólidas. Todo ello facilita brindar soluciones personalizadas, la creación de valor en la relación, la mejora de la lealtad del cliente y bajar costos (Sin et ál, 2005).

Al respecto, entre las formas de involucrar a los clientes con la organización, mediante relaciones interactivas gracias a los avances tecnológicos, se encuentran programas de

fidelización y bonificación, ofertas, programas de calidad del servicio, entre otros, de esta forma se personaliza y adapta el servicio a las necesidades del cliente y, por tanto, se crea una ventaja ante la competencia (Nguyen & Mutum, 2012).

Los aportes citados son importantes al señalar ideas que se complementan para dar un conocimiento más integrador. Por una parte, se enfatiza la gestión de la comunicación empresa-cliente para que juntos construyan iniciativas que satisfagan al cliente; por otra parte, estas iniciativas se concretan en programas y campañas de fidelización en sus diversas variantes. En el sector hotelero las diversas formas de interacción y ofertas deben construirse y comunicarse a partir de los gustos y necesidades de cada segmento de turistas extranjeros. Su nacionalidad, costumbres, estilos de vida y expectativas deben marcar las pautas para acciones personalizadas de marketing.

Un aspecto destacable es también la comunicación con el turista. Dado que el turístico es un sector básicamente de servicios, la valoración de una efectiva comunicación es fundamental que en otros mercados. La interrelación entre el visitante extranjero y los colaboradores del hotel hace que el manejo del lenguaje inglés del componente humano del hotel sea un indicador para una percepción positiva del servicio. Tanto la codificación y decodificación del mensaje verbal y no verbal, así como la retroalimentación son habilidades que deberá tener el interlocutor que se comunica con el turista. Ello repercute en la imagen que se forme el turista y en la posibilidad o no de recomendar el servicio cuando llegue a su país de origen.

## **Lealtad actitudinal**

Con el objetivo de profundizar este constructo de forma coherente es importante iniciar esta sección analizando previamente el concepto de actitud como un sistema interrelacionado de procesos cognitivos y afectivos, para luego culminar con la lealtad actitudinal, y las diversas escalas e indicadores para su medición.

### **Definición de actitud.**

Comprender qué procesos psicológicos anteceden al comportamiento del consumidor es hablar de las actitudes las cuales son definidas por la literatura especializada como predisposiciones aprendidas. Correa, et al. (2019) señala que la actitud es una acción del comportamiento de una persona que se inicia como una disposición mental realizada de manera directa por la conducta de un individuo en su vida cotidiana.

Una definición de actitud la considera como disposición nerviosa y mental relacionada a la experiencia adquirida y comportamiento dinámico del propio individuo

ante las situaciones diversas en un periodo de tiempo. Además, implica una relación con varios aspectos psicológicos, de agrado o desagrado (Badajóz, et al., 2020). Eagly y Chaiken (1998), Petty y Wegener (1988) vinculan el concepto actitud a un estado interno del individuo. Además, las actitudes no son únicamente creencias y sentimientos hacia un objeto actitudinal; sino también son definidas como tendencias de una conducta frente a un objeto (Sánchez, 2014).

Para Schiffman y Wisenblit (2015) la actitud es una inclinación aprendida para un comportamiento favorable o desfavorable hacia un producto o servicio.

De la cita anterior se infiere que la actitud es una valoración o evaluación general ya sea positiva o negativa hacia el objeto. Actúa como un impulso que se concreta en una acción de aceptación o rechazo de un servicio en particular.

Para Parales y Vizcaíno (2007) lo actitudinal como sistema presenta diversos esquemas donde se entretujan elementos vinculantes organizados en base a un orden y jerarquía. La afirmación anterior permite indagar los componentes estructurales protagónicos para la generación de actitudes. Al respecto, Triandis (1971) y Muñoz y Mato (2008), coinciden en la existencia de tres componentes denominados cognitivo, afectivo y conductual.

De las definiciones de actitud analizadas hay consenso en considerarlas como un indicador predictivo en el comportamiento del consumidor. Las definiciones posteriores a 1975 fueron inspirados a partir de la teoría de Ajzen y Fishbein (1975) la cual plantea que una conducta saludable es resultado directo de la intención que está en función de una naturaleza personal (actitudes) y de la influencia social (norma subjetiva), además una dimensión evaluativa que implica el gusto por algo y un aspecto de tiempo a fin de saber si esa actitud es permanente. A su vez, este constructo llamado actitud es fundamental en el marketing para medir su intensidad que es más firme y positiva cuando el objeto, en este caso el servicio de hospedaje se relaciona con los valores y el autoconcepto del visitante. Asimismo, los administradores de los hospedajes deben saber que las actitudes de sus huéspedes se forman a partir de la información, evaluación y conducta en una situación concreta en la que está el consumidor y se entrega el servicio.

### **Factores que originan las actitudes del consumidor, según el modelo de la Acción Razonada de Ajzen y Fishbein (1975).**

Existen diversos factores que promueven la formación de actitudes entre las que destacan la experiencia propia con el servicio, las recomendaciones del entorno próximo, el papel de los amigos y familiares, así como los mensajes de los medios tradicionales y las

comunidades digitales como las redes sociales (Schiffman & Wisenblit, 2015). Asimismo, los rasgos de personalidad influyen significativamente como un factor importante en la formación de actitudes. Las personas con un estilo de personalidad reflexivo-cognitivo necesitarán información más profunda y variada para tomar una decisión; mientras que personas con rasgos más temperamentales o emotivos tendrán una predisposición favorable a anuncios sugestivos o a la opinión de líderes sociales (Schiffman & Wisenblit, 2015). Estos aportes recientes son el resultado de una serie de investigaciones relevantes históricamente que se iniciaron en la década del 70; el más destacado por la comunidad científica en el ámbito de la psicología es el desarrollado por los psicólogos sociales Icek Ajzen y Martín Fishbein en 1975 a través de su primer referente bibliográfico titulado Creencia, actitud, intención y comportamiento, donde se demuestra la estrecha relación entre estos conceptos.

De acuerdo con este modelo psicológico, el comportamiento es el resultado de una intención específica. A su vez, una intención es determinada por la actitud y normas subjetivas. Este proceso psicológico tiene su origen en las creencias personales y sociales de las que depende el individuo, según el contexto donde se desenvuelve. La teoría de Ajzen y Fishbein (1975) pretende predecir la conducta humana a partir de la explicación de las relaciones entre creencias, actitudes, presión del grupo social, intención y conducta.

Asimismo, entre los postulados que plantea la Teoría de la Acción Razonada destacan tres aspectos que a continuación se explican.

#### **a. Las creencias personales como condicionantes de la actitud**

Una de las ideas centrales que proponen los creadores de la Teoría de la Acción Razonada es que, para predecir las intenciones y conductas del ser humano, es importante la comprensión de del proceso de formación de las creencias. Al respecto, los creadores de este modelo resaltan que la predicción de las intenciones conductuales es condición necesaria y suficiente para un determinado comportamiento (Ajzen & Fishbein, 1975).

Por ello, en primera instancia, las intenciones están condicionadas por la actitud y las normas subjetivas. A través de fórmulas y ecuaciones se explica que la actitud depende de dos elementos: las creencias personales y la evaluación de los resultados de esas creencias particulares. Al respecto, los autores definen las creencias como la probabilidad subjetiva de una asociación que realiza el individuo entre el objeto de la creencia y un concepto, valor o atributo que se le atribuye al objeto (Ajzen & Fishbein, 1975). La cita precedente logra identificar un conjunto de elementos influyentes en la formación de las actitudes del consumidor. El turista extranjero vive una experiencia con el servicio el cual facilitará información para una posterior evaluación de lo percibido.

Asimismo, las creencias personales se manifiestan mediante la observación directa hacia un objeto que traerá como resultado la evaluación del resultado de ese comportamiento. Ambos componentes (creencias personales + evaluación de resultados) determinarán la actitud que adopte el individuo. En tal sentido, tras la evolución de este modelo, la Teoría de la Acción Razonada estudia la actitud a partir de la intención como elemento motivador para realizar o no una conducta precisando que este enfoque no considera la actitud hacia el objeto (servicio) sino que se concentra en predecir la intención hacia la conducta; ello se efectúa mediante una escala de probabilidad, teniendo como punto de partida las creencias normativas y conductuales (Fishbein & Ajzen, 1980).

Este modelo, al estudiar las actitudes señala su relación con las consecuencias. Es decir, si un individuo cree que una determinada conducta tendrá una consecuencia favorable, es probable que experimente una actitud positiva hacia esa conducta. Por el contrario, si la persona cree que una posible conducta tendrá una consecuencia desagradable, es probable una actitud negativa hacia aquella conducta.

#### **b. Las creencias inferenciales como condicionantes de normativas subjetivas**

Los factores denominados *creencias inferenciales* que actúan mostrando una posición favorable o de rechazo que tienen los familiares y amigos frente a una acción que realizaría el sujeto y *el nivel de motivación que tiene el individuo de seguir las normas* establecidas por esas personas, deben previamente ser medidos; luego de ello, determinar el nivel de influencia que ejercen en las normas subjetivas, así lo sugieren los autores de este modelo, ver figura 8 (Ajzen & Fishbein, 1975). Para este objetivo es importante entender la definición de normas subjetivas como sentimientos que experimenta la persona luego de evaluar la opinión de su círculo familiar o social (familia, amigos, colegas del trabajo, entre otros) más cercano respecto a la acción que realizará (Ibíd., 1975).

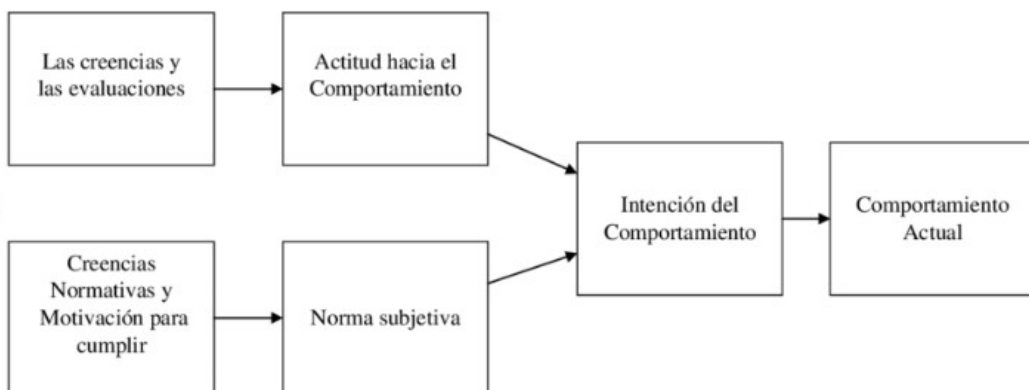


Figura 8. Teoría de la Acción Razonada de Ajzen y Fishbein (1975).

Fuente. Tomado de Ajzen y Fishbein. Creencia, actitud, intención y comportamiento: una introducción a la teoría y la investigación, (1975, p.467).

Asimismo, el modelo de Ajzen y Fishbein (1975) señala que la cantidad y las diversas formas de creencias que se tienen frente a un objeto pueden variar dependiendo de estímulos motivadores y de la capacidad para procesar información que alimente a la actitud en un contexto. Esta parte del proceso es fundamental para los autores de este modelo porque les permite saber cuál es el nivel de influencia de los grupos sociales y familiares en las decisiones y el actuar de una persona.

### **c. Las actitudes basadas en experiencias directas predicen mejor la conducta**

Un siguiente aporte de esta teoría es que las actitudes a través de experiencias directas predicen mejor la conducta que las actitudes basadas en la experiencia indirecta. (Ajzen & Fishbein, 1980). Este postulado al señalar la idea de experiencia directa hace alusión a que la persona al tener confianza consigo misma respecto a sus creencias, ésta influye en las actitudes lográndose una mejor predicción de la conducta. Según Ajzen y Fishbein (1975) las actitudes representan estimaciones de tipo afectivas que se realiza a un objeto. Por su parte, las intenciones conductuales se refieren a la probabilidad de aceptar o rechazar el objeto, según sea la situación. Un aspecto meritorio de esta teoría es que mide la intención hacia la conducta mediante una escala de probabilidad. Finalmente, a nivel de comentario, la teoría de la Acción Razonada en primer lugar pretende predecir la intención de una persona para realizar una conducta; es decir, la intención es el principal motivador de la conducta. A su vez, las actitudes son uno de los determinantes de la intención conductual; estas actitudes están influenciadas por creencias respecto a las consecuencias de la conducta (hay probabilidad de efectuar o no el acto) y la evaluación de las posibles consecuencias (si el resultado será positivo, negativo o neutral). En segundo lugar, la teoría de la Acción Razonada es una explicación de cómo se forman las actitudes que está influida por tres tipos de información: cognitivo, afectivo y conductual. Las creencias y el conocimiento que se tiene de algo es información cognitiva; lo que piensan personas cercanas es una causal de información afectiva y la evaluación de nuestras actitudes es resultado de una información conductual (Ajzen & Fishbein, 1975).

Al aplicar esta teoría a la realidad del servicio de hospedaje, en este caso en la relación comprador del servicio (huésped extranjero) y vendedor (equipo humano del hotel) donde el servicio se desarrolla en interacción constante con el personal del hotel, esta teoría puede predecir la intención del huésped de efectuar o no una determinada acción; es decir, es probable o no que el visitante extranjero pueda volver a usar el servicio en su siguiente visita o recomendarlo a amigos y familiares en base a su intención y actitud



está última condicionada por información cognitiva, afectiva y conductual de la calidad de servicio que va percibiendo durante su estadía. Al respecto, por ejemplo, si al huésped se le cumple con el servicio elemental como limpieza, puntualidad y atención esmerada según lo prometido en el contrato éste tiene una valoración objetiva (información cognitiva); si a ello el personal del hotel le añade un valor agregado como la entrega de un regalo sorpresa agradable en la habitación del cliente (información afectiva) se logrará probablemente una acción positiva (información conductual) que se verá reflejado en una intención favorable respecto a la percepción del servicio del hotel.

Es por todo ello, la importancia de conocer esta teoría por parte de directivos y Gerentes para que puedan aprovechar sus postulados y así tener conocimiento de los procesos y estadios psicológicos que desarrolla el consumidor antes de aprobar o censurar la calidad del servicio que ofrecen.

### Definición de Lealtad.

Según la Real Academia Española (RAE), el término lealtad es definido como cualidad de leal. Asimismo, es conceptualizado en términos de legalidad, verdad y realidad. Asimismo, la RAE señala que leal es aquel que guarda a alguien la debida fidelidad. De estos aportes se infiere que lealtad es sinónimo de fidelidad ya que éste último término es definido por el diccionario de la RAE como “lealtad, observancia de la fe que alguien debe a otra persona” (Real Academia Española, 2018). Por su parte, Vásquez, et al. (2021), señala que la lealtad es un proceso psicológico de emociones que se inicia como un acto de compra constante pero no de manera aleatorio dentro de un plazo de tiempo. Posteriormente se refleja en el compromiso por elegir una determinada marca en un entorno racional y consciente ya que se ha cumplido con las expectativas del consumidor. Por otro lado, la lealtad es una promesa realizada frente a un bien o servicio, que puede variar mediante un cambio de opción de compra (Garzón, et al. 2020).

La lealtad se define como el compromiso que tiene el consumidor hacia el lugar donde desea adquirir un bien con la intención de que en un futuro próximo vuelva a visitarlo y a su vez recomendarlo a familiares cercanos o conocidos. Todo ello en un proceso afectivo-cognitivo de compra consecutiva. Además, la lealtad es multidimensional y estas dimensiones están influenciadas por actitudes y conductas (Soares, et al., 2019).

### Enfoques teóricos para definir la lealtad

A partir de los hallazgos relacionados a la predicción de la conducta humana de Ajzen y Fishbein (1975), importantes investigaciones en el campo de la psicología social

aportaron a la disciplina del marketing a fin de comprender procesos psicológicos complejos en el comportamiento del consumidor. Con la llegada del nuevo milenio y las tecnologías, uno de estos retos fue identificar los factores determinantes de la lealtad teniendo como punto de inicio la conceptualización de este constructo.

Luego de la revisión de la literatura, se observa que el concepto de lealtad es tratado desde diversos enfoques; en tal sentido, en las siguientes líneas, se presentará diversas definiciones de lealtad, considerando que no existe un único concepto aceptado por consenso. Sin embargo, hoy los estudios más relevantes en este campo están valorando métricas para medir los procesos centrados en actitudes e intenciones consideradas como un enfoque que permite comprender hasta cierto límite la compleja realidad cognitiva, afectiva y conductual del consumidor.

### **a. Lealtad del cliente según el enfoque comportamental**

Por décadas, las primeras definiciones de lealtad fueron definidas desde un constructo unidimensional; es decir solo desde el comportamiento del consumidor. En esta línea, diversos autores, entre los que destacan Jacoby y Chestnut (1978); Tellis, G. (1988); Pritchard, 1991; Krishnamurthi y Raj (1991); Buttle y Burton (2002) asumen la lealtad con un enfoque conductista basado en acciones continuas o habituales de compra. Una de las primeras investigaciones de esta corriente es de Jacoby y Chestnut (1978). En una primera fase, el estudio previamente analizó e interpretó el número de compras repetidas de servicios al mismo proveedor y; por otro lado, lograron investigar el incremento de la relación cliente-empresa. Asimismo, los autores citados cuantificaron el número de veces o momentos en que determinadas marcas se compraron. De esta forma propusieron niveles o segmentos de clientes fieles a una marca (A). Uno de ellos fue la “fidelidad no compartida” como resultado de la secuencia de compras AAAAAA; luego la fidelidad compartida con otra marca representado por ABABABAB; asimismo, un siguiente grupo de clientes fieles se le llamó fidelidad inestable representado por compras AAABBB; y la no fidelidad, relacionado con la compra de marcas diferentes ABCDEF (Jacoby & Chestnut, 1978).

Posteriormente este enfoque recibió críticas respecto a que se tomaba en cuenta elementos estáticos de un proceso dinámico inmerso en factores que están presentes en actos de compra repetida. Si las compras están guiadas por exigencias situacionales y no por una actitud positiva hacia el servicio, se la define como falsa lealtad (García y Fabero, 2016). La cita anterior genera una serie de inferencias e induce a tomar decisiones erradas como que el enfoque mecánico de compras repetidas puede provocar implicancias riesgosas para la gestión comercial de las empresas porque la lealtad estaría limitada a cantidades de compras; por lo tanto, no se sabría por qué unos compradores son más leales

al producto-servicio que otros. Además, se limita a considerar un factor solo de estímulo-respuesta, de naturaleza estocástica, descartando múltiples factores que interactúan en la compra. (Delgado, 2004). Aun en la actualidad, donde se considera más de una dimensión de comportamiento, todavía ciertas investigaciones prefieren medir la lealtad desde la dimensión del comportamiento.

### **b. Lealtad del cliente según el enfoque actitudinal**

Antes de conocer la conceptualización referida a la lealtad actitudinal, es necesario señalar que este enfoque fue inspirado a partir de los estudios de actitud de Ajzen y Fishbein (1975) quienes, a través del modelo denominado Acción Razonada, afirman que la actitud es una evaluación positiva o negativa y una predisposición hacia el desarrollo de una determinada conducta, a partir de ciertas creencias personales o de los grupos de interés cercanos al individuo. El enfoque de lealtad actitudinal en el marketing se inició con las críticas que Jacoby y Chestnut (1978) hicieron al enfoque de lealtad comportamental. Entre los alegatos que exponían era que el modelo solo analizaba la parte estática de un proceso dinámico descuidando otros factores anteriores al acto de compra repetida; asimismo, se señalaba que cuando las compras no se realizan con una actitud positiva o favorable al servicio, sino inducidas por determinadas situaciones, no existe lealtad sino falsa lealtad.

La lealtad actitudinal obtiene fuerza en los años 90 en diversos estudios donde se utiliza expresiones como la probabilidad del consumidor para realizar la recompra o recomendar el servicio.

En esta línea Zeithaml, et al., (1993) precisan que las compras repetidas no garantizan una verdadera lealtad ya que el cliente puede repetirlas por conveniencia, por la comodidad, precio, disponibilidad física o hábito de compra. Por ello, los autores citados resaltan el rol preponderante de la lealtad como actitud frente a la lealtad como conducta. Cabe precisar que la actitud es una inclinación que se aprende y puede ser algo duradero ya que depende de la evaluación que se haga de un suceso, a partir de creencias que luego se concreta en un comportamiento o acción favorable o desfavorable hacia el suceso. Además, una actitud implica respuestas afectivas, cognoscitivas y conductuales hacia el producto o servicio. La actitud es también una predisposición a una posible compra donde está presente un apego emocional (Zeithaml et ál., 1993). Investigadores que consideraron la lealtad como constructo bidimensional fueron Dick % Basu (1994) quienes en su estudio realizaron diversas asociaciones entre las dimensiones actitud y comportamiento; y por otra parte ahondaron en los niveles de lealtad. A partir de ello plantearon una matriz con las dimensiones actitud-comportamiento y cuatro niveles de lealtad llamados lealtad, lealtad latente, falsa lealtad y no lealtad, según se observa en la figura 9.

## Comportamiento: Repetición de compra

		Alto	Bajo
Actitud relativa	Alto	Lealtad	Lealtad latente
	Bajo	Lealtad falsa	No lealtad

Figura 9. Tipos de lealtad según el enfoque actitudinal.

Fuente. Dick & Basu, (1994, p. 101).

Esta propuesta refiere que para lograr la lealtad se requiere dos elementos. Por un lado, una actitud favorable que implica un compromiso y convicción descartando marcas potenciales de la competencia; y por otro lado, un comportamiento de compra repetido. Según se aprecia en la figura 9 la situación más conveniente es cuando hay una relación directa entre una actitud favorable ante el producto-servicio y un comportamiento de compra continuo; en este caso las ponderaciones son altas; es decir si la actitud es alta, entonces la repetición de compra también es alta y la tipología obtenida es la lealtad. Nótese en este aporte el trabajo conjunto entre actitud y comportamiento de compra.

Por otra parte, la lealtad latente es resultado de una actitud alta y una repetición de compra baja; a su vez, la lealtad falsa se manifiesta cuando la actitud es baja y el acto de compra alto; finalmente no existe lealtad cuando la actitud y el comportamiento registran una ponderación baja. A fin de entender la lealtad actitudinal se analiza la intensidad de ésta contrastándola con el nivel de repetición de compra (Dick & Basu, 1994). Asimismo, guiados por estudios relacionados a procesos psicológicos Ajzen & Fishbein (1975) (1980), se explica cómo los procesos cognitivos, afectivos y conativos forman la actitud y luego el acto de compra; éstos dos últimos componentes interactúan con normas sociales y el contexto para así formar la lealtad (Dick & Basu, 1994). Ver figura 10.

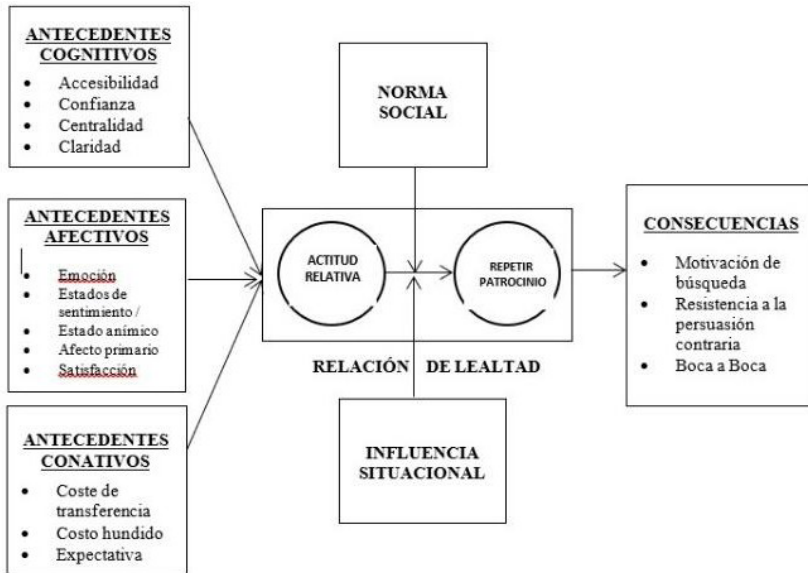


Figura 10. Componentes que intervienen en la lealtad actitudinal.

Fuente. Tomado de Dick & Basu, (1994, p. 100).

Para Berné (1997) la lealtad con enfoque actitudinal es el ofrecimiento de realizar compras en el futuro; de esta forma se reduce la posibilidad de cambios a otras marcas o proveedores. Al respecto, se infiere de la cita anterior que el consumidor leal con enfoque actitudinal se compromete con cumplir una acción en el futuro como resultado de una experiencia afectiva que está relacionada con lo cognitivo. De esta forma hay un compromiso de obrar a fin de cumplir con la promesa, a pesar de contextos o coyunturas de posibles cambios que se presenten como promociones u ofertas de la competencia.

Posteriormente, Oliver (1999) señala que lealtad actitudinal es una preferencia afectiva hacia un producto, servicio o marca. Actúa como una simpatía que se puede medir mediante expresiones como compré ese vestido porque me gustó. Un aspecto interesante para el comentario es la importancia que una actitud favorable en base a experiencias afectivas para conseguir consumidores leales. Si bien existen elementos racionales en cada cliente, el determinante para recomendar un servicio está en aspectos emocionales. Comprender la trilogía de procesos como lo que piensa el cliente (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar sus ideas y emociones (componente conductual) es clave a la hora de diseñar estrategias de marketing de relación con los clientes.

### **c. Lealtad del cliente según el enfoque cognitivo**

Se centra en procesos cognitivos; es decir facultades mentales complejas para procesar determinada información relevante para el individuo, a partir de la percepción. En este enfoque se ha detectado investigaciones como los de Cronin y Taylor (1992); Anderson y Sullivan (1993); Bloemer y Kasper (1993) (1995); Berné, Mujica y Yague (1996). Los estudios destacan que la lealtad cognitiva se manifiesta mediante el posicionamiento que tiene un producto-servicio en la mente del consumidor al momento de tomar la decisión de compra. Es decir, la elección de un proveedor depende de los beneficios percibidos descartando a otros competidores con mejor oferta. En esta línea, Berné et ál. (1996) y Dwyer, et al. (1987) señalan que en el nivel cognitivo se hace presente un compromiso del comprador con la organización; previa evaluación y control de factores situacionales como el número de establecimientos cercanos, posibilidad de cambio, entre otros.

### **d. Lealtad según el enfoque secuencial**

Luego de diversos estudios en el ámbito del marketing relacionado a la psicología del consumidor, se afirma que la lealtad presenta un enfoque multidimensional que se manifiesta a través de las etapas cognitiva, afectiva, conativa (intención) y actitudinal (Dimitriades, 2006; McMullan, 2005; Setó, 2003; Zins, 2001; Bowen & Chen, 2001; Oliver, 1999). Asimismo, refieren que la lealtad conductual se refleja en la repetición de compra; mientras que la lealtad afectiva trabaja con una actitud favorable de carácter predictor para recomendar el servicio; la lealtad conativa promueve intenciones de recompra y; finalmente la lealtad cognitiva que implica un intenso compromiso de repetición de compra por una sola marca sin considerar otras opciones comerciales (Delgado, 2004; Dwyer, et al., 1987; Assael, 1987). En esta línea de enfoque compuesto, Salegna & Goodwin (2005) definen la lealtad al servicio como la intención de visitar a un proveedor como consecuencia de una alta satisfacción, compromiso emocional y repetición de compra sostenible en el tiempo.

Por su parte, Lovelock y Wirtz (2015) afirman que la lealtad es la disposición para seguir realizando compras y recomendaciones; implica más que un comportamiento intenciones de lo que se hará en el futuro. Setó (2003) desde una perspectiva multidimensional define la lealtad del servicio como el grado en que el consumidor presenta comportamientos de compra frecuente, inclinación actitudinal positiva hacia el proveedor y compromiso de utilizar solo el servicio elegido. Esta obra está enfocada en la lealtad actitudinal por considerar que en ella está presente vínculos emocionales (inclinación favorable para la recompra del servicio) y compromisos entre el proveedor y el consumidor (Dick & Basu, 1994; Assael, 1987), asimismo, este enfoque permite detectar y descartar la falsa lealtad presente en la lealtad comportamental por la frecuencia de compra que está condicionada

a cambios situacionales como el acceso físico o el precio.

### Niveles de lealtad del cliente, según el enfoque actitudinal.

Diversos autores interesados en la lealtad actitudinal realizaron investigaciones a través de escalas de lealtad. Como resultado del trabajo de campo descubrieron la existencia de niveles de lealtad (tendencia que oscila entre la actitud favorable y la actitud desfavorable) hacia el servicio o marca que determina prototipos de clientes. El objetivo común de estas investigaciones fue proponer estrategias de retención diferentes según cada segmento. En esta línea, uno de los estudios que identificó los diversos niveles de lealtad según el vínculo con la marca, fue el de Aaker (1991) quien logró identificar y desarrollar una tipología de clientes que van desde quienes tienen alta lealtad hasta compradores sin lealtad. Su estudio demostró que cada tipo de cliente desarrolla una particular conexión con la marca según la percepción que se tenga de ella. Es decir, a mayor estima hacia la marca mayor lealtad.

Según el nivel de compromiso, los investigadores Bloemer y Kasper (1993) clasificaron a los consumidores en dos categorías lealtad falsa o espuria (compromiso mínimo) y lealtad verdadera (compromiso máximo). Generalmente el compromiso mínimo se presenta cuando las compras se realizan por circunstancias situacionales como que la tienda es de fácil acceso o por conveniencia; los consumidores que se ubican en este tipo de nivel muestran una actitud de ser susceptibles a ser infieles ya que no existe lazos profundos de afecto y compromiso con el servicio. Lo contrario sucede con la lealtad verdadera.

Dick & Basu (1994) identificaron cuatro niveles de lealtad, según la relación entre la actitud a la marca y la repetición de compra. Estos son lealtad, lealtad latente, falsa lealtad y no lealtad. En el primer nivel está la ausencia de lealtad. En ella se ubican consumidores que expresaron una baja actitud hacia el servicio con una baja repetición de compra. Evidentemente en esta categoría el servicio no ha logrado estar a la altura de los gustos y necesidades del consumidor. En la lealtad latente se hallan todas aquellas personas que mostraron una actitud relativa alta, pero con baja capacidad para realizar la acción repetida de compra. La lealtad falsa se presenta cuando existe una actitud baja y una alta repetición de compra ya que toda compra debe estar motivada por una predisposición positiva y, a la vez, un fuerte compromiso hacia el producto o servicio. El cuarto nivel denominado Lealtad es el más deseable por las organizaciones y se caracteriza por la existencia de un alto compromiso de recompra y una elevada actitud hacia el servicio o marca. Por su parte Ganesh et al. (2000) señalan dos niveles de lealtad inmersos en el

enfoque de lealtad actitudinal-intencional. La primera es la lealtad activa donde se ubican todos aquellos consumidores que tienen predisposición a recomendar las bondades del servicio mediante la comunicación boca-oreja y, además, tienen la intención de utilizar más servicios del proveedor como resultado de una grata experiencia. La siguiente lealtad es la pasiva donde el consumidor es inmune a los precios bajos y declara de manera verbal su lealtad al proveedor.

Como aporte es oportuno señalar que la lealtad activa juega un rol positivo a nivel de impacto público ya que, en este nivel, el cliente se convierte en un difusor social de la empresa llevando mensajes positivos de su grata experiencia. Además, es un consumidor proactivo que genera una buena reputación del servicio utilizando para ello medios tradicionales o digitales. Asimismo, es un consumidor rentable porque está predispuesto a comprar nuevas líneas de productos o servicios de la empresa. La lealtad pasiva no muestra habilidades de comunicación oral para informar a los grupos sociales las ventajas del servicio, ya que su estilo de evidenciar su lealtad es reservada alineado a un tipo de personalidad sosegada.

### Modelo de Lealtad del consumidor de Oliver.

El modelo de lealtad que propone Richard L. Oliver (1999) es inspirado y adaptado a partir de la teoría de la Acción Razonada de Fishbein y Ajzen (1975) que explica una serie de factores que se interrelacionan para la formación y cambio de actitudes y comportamiento. Uno de los postulados que señalan Fishbein y Ajzen (1975) es que la conducta como proceso mental está condicionada por una intención de realizar o no determinada acción. Asimismo, se explica que en este proceso cognitivo existen elementos como las creencias personales y normas subjetivas presentes en los grupos de referencia. Además, está la actitud como evaluación afectiva favorable o desfavorable conectada a una predisposición hacia el acto o no. Finalmente, todos los anteriores eslabones se relacionan con la intención manifestada en una decisión evaluando el contexto, tiempo y condiciones para llegar al final a la realización de una determinada conducta (Ajzen & Fishbein, 1975). Con el objetivo de conocer a profundidad cómo se origina la lealtad verdadera y la lealtad espuria o falsa, a través del texto científico *¿De dónde proviene la fidelidad del consumidor?*, Oliver (1999) plantea una propuesta de lealtad que consta de cuatro procesos bien definidos; pero a la vez interrelacionadas que trabajan como un sistema integrado. Se precisa que en cada fase se puede recibir ataques de la competencia a través de mensajes persuasivos publicitarios o incentivos como los precios. Veamos cada una de ellas en la figura 11.

La primera etapa es la lealtad cognitiva. En esta fase la persona que hará uso



de un servicio analiza una diversidad de informaciones para luego formar sus creencias y opiniones frente a un servicio. Luego, el potencial consumidor procede a realizar una valoración de los atributos del servicio que debe ser tan atractiva y superior a las ofertas de los competidores más cercanos (Oliver, 1999). Asimismo, si lo recibido supera o es igual a la expectativa del consumidor se obtendrá una satisfacción cognitiva. Esta fase según Oliver (1999) es la más fácil de romper por estímulos externos o de la competencia ya que si aparece un servicio con mejor valor agregado que realmente sea funcional o muy práctico para el cliente, éste optará por cambiarlo. Un indicador de esta fase son los precios de oferta que es atractivo cuando lo que se está comprando son productos. Aquí se busca productos o servicios funcionales, novedosos, estéticos, Por tanto, la lealtad cognitiva se le conoce como lealtad fantasma ya que se concentra en los costos y beneficios, no en la marca. Segunda etapa: lealtad afectiva. Es una preferencia o actitud favorable al servicio que se traduce en un agrado y simpatía al producto o servicio. Es importante destacar que, en esta segunda fase, según Oliver (1999) tanto la lealtad cognitiva y la afectiva son amenazadas por una posible insatisfacción cognitivamente inducida; es decir, al producirse insatisfacción, la lealtad cognitiva se deteriora y puede ejercer influencia negativa en la actitud hacia el servicio y en la lealtad afectiva.

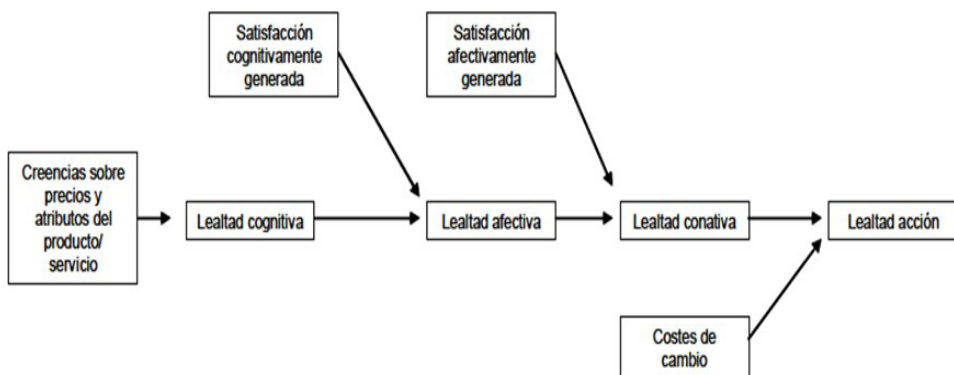


Figura 11. Modelo de lealtad del consumidor de Oliver.

Fuente. Datos tomados de Oliver (1999, p. 36).

Para Oliver (1990) la lealtad conativa es una intención que resulta de la satisfacción afectiva y se manifiesta mediante el compromiso de compra.

En esta etapa el consumidor tiene una relación muy cercana con su proveedor. Es un consumidor que tácitamente está comprometido para interactuar de diversas formas con la organización; una de ellas es recomendar el servicio a referentes familiares y amicales

además de tener una clara intención de compra. En la lealtad conativa o intencional existe el propósito de un compromiso de recompra. Es una inclinación a ser leal que tiene carácter psicológico y no es observable (Vera y Trujillo, 2009). Si bien en la lealtad conativa o intencional hay mayor compromiso; sin embargo, el cliente no está libre de experimentar episodios insatisfactorios en el servicio, a pesar de tener la intención de seguir comprometido. Esta tendencia se debilita si aumenta las experiencias insatisfactorias del usuario del servicio. Aquí está propenso a optar por compras a la competencia (Oliver, 1999).

Finalmente, la llamada lealtad de acción o comportamental es una resistencia al cambio y donde los consumidores se caracterizan por la compra inercial. En esta etapa el consumidor tiene un profundo compromiso con la recompra; es decir se hace un hábito. Oliver (1999) señala además que este modelo de cuatro etapas está sujeta a ataques; es decir durante el proceso se experimenta diferentes peligros y que para resistir ante las amenazas del competidor, dependerá del nivel de compromiso que presente el consumidor. El modelo de lealtad de Oliver (1999) no puede aplicarse en todas las circunstancias pues es vulnerable en dos aspectos. El primero de ellos tiene que ver con las idiosincrasias de cada persona como por ejemplo los consumidores que muestran una lealtad multimarca y no les gusta la monotonía. Se manifiesta cuando el producto es de bajo riesgo y cuando existen diferencias entre marcas. En este caso, el modelo de Oliver no tendrá una alta capacidad explicativa porque al consumidor le gusta la variedad y es fiel a diversas marcas. El segundo aspecto tiene que ver con las barreras de los incentivos de cambio. Aquí como en una guerra bélica, los competidores motivarán a los potenciales compradores mediante un mensaje persuasivo hacia sus ofertas e incentivos para atraerlos donde es fundamental que estas tentaciones sean superadas (Oliver, 1999).

De lo citado, es importante comentar que los proveedores de servicios construyan su oferta o propuesta de valor identificando a profundidad los deseos y necesidades de cada segmento a fin de que sus clientes fieles logren una lealtad a toda prueba y no cedan a la tentación o declinen en el camino. Asimismo, para conseguir una lealtad sólida se requiere trabajar en la fortaleza individual que puede ser baja o alta según sea la influencia social, los mensajes persuasivos publicitarios o la presión de las amistades. La intensidad de la actitud será alta si el servicio refleja los valores y el autoconcepto del consumidor. A su vez, la fortaleza personal y la presión del grupo social no deben ser bajas porque se estaría comprando el producto solo por su superioridad frente a los otros productos de la misma categoría (Oliver, 1999).

## Principales escalas de medición de la lealtad actitudinal.

Si bien las primeras escalas de medición de la lealtad estuvieron focalizadas en indicadores de comportamiento, ésta forma del acceso a información del consumidor demostró riesgos y limitaciones de confiabilidad científica. Entre los problemas se detectó que las compras permanentes podrían no ser válidas como indicador de fidelidad debido a conveniencias del consumidor; y, en segundo lugar, que las compras no frecuentes podrían ocultar a consumidores fieles a múltiples marcas (Jacoby y Chesnut, 1978).

Con el tiempo, esta realidad obligó a los autores explorar el ámbito psicológico de la fidelidad que incluye la actitud e intención del consumidor (Oliver, 1999). Anteriormente, cuando se quería medir las escalas de lealtad, se enfocaban más en el comportamiento de los clientes, de este modo accedían a la información mostrando los posibles riesgos y limitaciones en la lealtad. Además, gracias a esta escala se puede demostrar la frecuencia de consumo pero no garantiza la fidelidad (Plasencia et al., 2021). Por otro lado, las escalas de medición de la lealtad evidenciaron el factor mediador del compromiso. Se estudió que tan leales son los compradores; es decir, si es que consiguen los productos por alguna necesidad o por pertenencia e identidad hacia la marca. Sin embargo, al realizar la medición de lealtad, se detectó que el compromiso es bajo pero la compra alta, lo cual representaría una fingida lealtad por parte del consumidor, adquiriendo de manera forzada los productos, ello suele ocurrir por externos factores. Finalmente, si tanto el compromiso y la compra resultan elevados, el cliente expresa una conducta motivada, por lo que se vincula más a lazos entre la empresa (Bravo, 2020).

Como menciona Sánchez (2019), para realizar una medición de la lealtad del consumidor hacia algún producto en específico o empresa, se debe evaluar primero el grado de satisfacción de los clientes. Para ello se realiza una investigación profunda de los clientes a fin de saber que están relacionados con los productos y la cantidad de veces que desean adquirirlos.

Para operacionalizar el constructo lealtad, el estudio de Cronin y Taylor (1992) se centró básicamente en las intenciones del consumidor definida como un estado mental que implica un compromiso para efectuar acciones futuras. Se logró recoger la percepción del cliente referente al desempeño de la calidad del servicio; para dicho fin se utilizó un cuestionario breve con un solo ítem.

Por su parte Zeithaml, et al. (1996) aplicaron una escala de trece ítems (preguntas) ampliando el rango de intenciones que incluye las recomendaciones del servicio a terceros, las intenciones de recompra, la sensibilidad al precio y el comportamiento de queja que podría realizar el consumidor ante un mal servicio. Al respecto, se logró medir dimensiones

las cuales fueron la fidelidad (que incluye intención de recompra y de recomendar a la empresa), costes de cambio, la sensibilidad al precio y el comportamiento de queja. Una escala aplicada al sector turístico es el de Vásquez y Alonso (2000), que trabaja con 34 ítems probados en innumerables investigaciones del sector servicios. Como resultado de diversos estudios empíricos presentan su modelo integral de factores que influyen en la lealtad al cliente.

Asimismo, investigaciones posteriores lograron relacionar una variedad de ítems para el acceso de información sobre distintos aspectos de la lealtad como la escala desarrollada por McMullan y Gilmore (2003) que a través de 28 preguntas se propusieron medir el desarrollo de la lealtad a través de las cuatro etapas del modelo de lealtad como la cognitiva, afectiva, conativa o de acción.

Al año siguiente, se identificó escalas que miden ciertas áreas del proceso de fidelización. Se trata de trabajos de Lichtenstein, et al. (2004) que mediante una escala de 3 ítems cuantifican el compromiso de los consumidores para comprar en una tienda. Una siguiente modalidad de medición de lealtad es propuesta por Nijssen, et al. (2003), quienes utilizaron 4 ítems para medir la probabilidad de comprar en una tienda.

Cabe precisar que Assael (1987) y Setó (2003) centran su interés en la medición de la actitud como elemento predictor y determinante de la lealtad. En esta línea, Rundle-Thiele (2005) en un estudio de revisión de la literatura relacionado a recolectar y cuantificar medidas de fidelidad logró detectar que la lealtad actitudinal estaba presente a través de indicadores como la recomendación boca-oído siendo la más usada en múltiples trabajos de campo; seguida de la intención o probabilidad de compra. Como se analiza, cada propuesta mide algunas fases o todas las fases del proceso de lealtad; Asimismo, se evidencia algunas formas de medición que trabajan con ítems muy breves que según García y Fabero (2016) no reportan validez y confiabilidad. Al respecto, cuestionan estudios que señalan el desarrollo de la lealtad a través de etapas sucesivas, una a continuación de otra. Refieren que hay casos donde existe una alta fidelidad comportamental pero una baja fidelidad actitudinal, o a la inversa; ello sucedería debido a factores situacionales.

En tal sentido, en el presente estudio se utilizó la escala de medición de Vásquez y Alonso (2000) pues está alineado al modelo actitudinal y de intención del comportamiento de Ajzen y Fishbein (1975). A continuación, en el cuadro 6 se presentan escalas de medición de la lealtad actitudinal más representativas que se diferencian por el nivel de amplitud y profundidad que tiene cada estudio considerando el número de ítems trabajados.

Investigador(es)	Medidas	Dimensiones	Algunos indicadores	N° de ítems
Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996)	-Intención de recompra -Probabilidad de recomendar servicio	Recomendaciones del servicio a terceros, -Intenciones de volver a recomprar -La sensibilidad al precio -El comportamiento de queja	-Contaré aspectos positivos sobre este servicio a otras personas -Recomendaré la agencia a cualquiera que busque mi consejo. -En los próximos años utilizaré el servicio -Si tengo un problema con el servicio reclamaré al Directivo	13
Vásquez-Párraga y Alonso S.(2000)	-Probabilidad de recomendar servicio. -Intención de recompra	-Probabilidad de recomendar el servicio. -Cercanía afectiva con el servicio -Riesgo percibido por costes de cambio -Participación en valores y normas	-Recomendaría este hotel a familiares y amigos -El hotel brinda un servicio personalizado a cada cliente	34
McMullan y Gilmore (2003)	Frecuencia de compra	-Intensidad de compra	La próxima vez realizaré compras en esta tienda	28
Nijssen, Singh, Sirdeshmukh y Holzmueller (2003)	Compromiso para volver a comprar	Nivel de compromiso con el proveedor	-¿Recomendaría esta tienda de ropa a amigos, vecinos y familiares?  -Compraría en esta tienda la próxima vez que busque prendas de vestir  -A menudo me siento insatisfecho con lo que compro	4
Lichtenstein, Drumwright y Braig (2004)	Probabilidad o intención de recompra	Intensidad de compra	Siempre realizaré compras en esta tienda	3

Cuadro 6. Escalas de medición de la lealtad actitudinal

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de la literatura.

El modelo de Vásquez y Alonso (2000) desarrollado y probado en el servicio de hospedajes por Zamora et al. (2005), comprende factores como satisfacción, confianza, compromiso y lealtad inmersas en procesos moderadores de tipo cognitivo con expresiones “qué piensa el cliente del servicio recibido” y de tipo afectivo “cómo se siente el cliente del servicio recibido”, los cuales influyen directamente en elementos del modelo referido. Esta escala, a nivel del proceso cognitivo relacionado al compromiso presenta indicadores como la probabilidad de experimentar el producto o servicio, la familiaridad con el producto que implica un acercamiento afectivo y; por último, el riesgo percibido por costos de cambio. Asimismo, como parte del proceso afectivo en relación al compromiso están las acciones de apego o involucramiento del consumidor y la participación en valores y normas. En relación a la confianza, desde el proceso cognitivo se destaca elementos como la comunicación y la familiaridad del producto.

La cuarta fase del modelo da como resultado la lealtad del consumidor. Es un estadio que se llega cuando se ha logrado generar en él un compromiso relacional basado en beneficios mutuos empresa-cliente. Para Vásquez & Alonso (2000) la lealtad del cliente refleja un alto nivel de compromiso que tiene como desenlace recomendar el servicio y repetir la compra. La figura 12 presenta el modelo de Vásquez & Alonso (2000) donde se observa una interrelación entre los procesos cognitivos y afectivos; éste último de mayor presencia en el sector servicios donde existe una interacción física permanente y donde existe la coparticipación y dependencia de las partes.

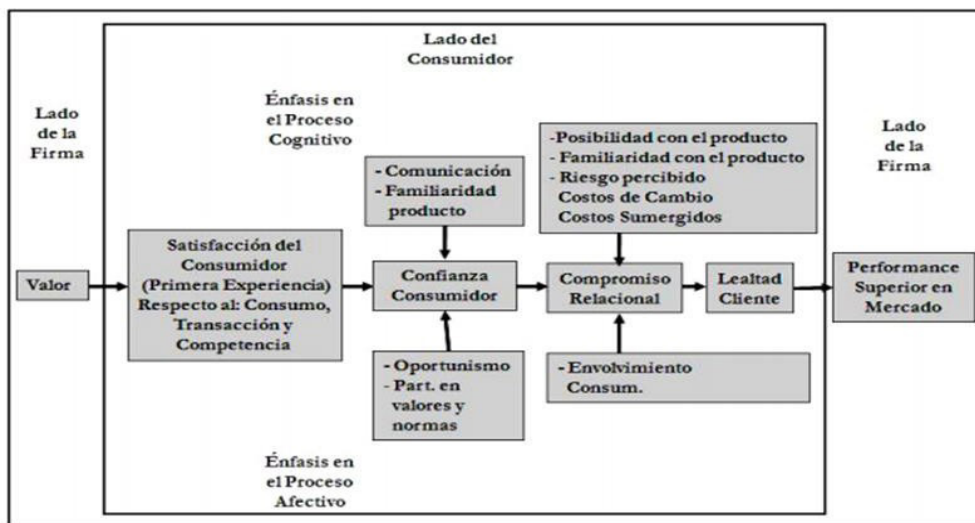


Figura 12. Determinantes que influyen en la lealtad del cliente.

Fuente. Tomado de Vásquez & Alonso (2000, p. 83).

Al respecto el comentario pertinente enfatiza las ventajas de aplicar el modelo referido ya que permite a las empresas (lado de la firma) la oportunidad de elevar el desempeño del valor agregado presente en el servicio. Ello implica el acceso a información valiosa de los gustos y necesidades del cliente a fin de personalizar la oferta. Los demás procesos –cognitivo, actitudinal y de comportamiento- si bien el protagonista es el cliente, el rol de la organización es la gestión de una coparticipación equitativa, transparente y de mutuos beneficios en un contexto de comunicación y complicidad relacional que se manifiesta en el compromiso relacional que asumen las partes.

La fase final del proceso es un resultado favorable en términos de posicionamiento en el mercado para la firma ya que cosechará rentabilidad según el trabajo sistemático y progresivo que realizó en la fase anterior. Es por ello que, con este modelo, el sector hotelero debe tener en cuenta en su estrategia comercial el factor afectivo ya que al ser un trabajo donde interactúan personal interno y externo el servicio es sensible a la percepción positiva o negativa de parte del consumidor quien es el que decide si vuelve a utilizar el servicio y a la vez tiene una actitud positiva para recomendar o no el servicio experimentado.

### Factores mediadores como indicadores de la lealtad actitudinal.

Si bien desde décadas pasadas la producción científica en marketing y psicología del consumidor señalaba que la satisfacción tenía una relación directa para promover la lealtad del cliente Hallowell (1996); sin embargo, estudios recientes concluyeron que los clientes satisfechos no necesariamente son leales o regresan a ser uso del servicio (Jones & Sasser, 1995). Estas formas de comportamiento o reacción del consumidor ameritan un entendimiento a profundidad de lo que realmente sucede y qué componentes nuevos se presentan como factores mediadores al interior de los estados cognitivos, emotivos y de comportamiento en cada tipo de cliente. En tal sentido, a continuación, se presenta indicadores que operan como factores mediadores los cuales generan una actitud e intención conductual de recomendación y repetición de compra enfatizando nuevos hallazgos a la luz de investigaciones recientes en el sector de servicios. Entre ellos destacan la satisfacción, la confianza, y el compromiso. Al respecto, como lo afirman Carreras, et al. (2013) estos nuevos elementos actúan como mediadores que modifican la percepción del servicio y los vínculos afectivos en un compromiso intencional de comprar y recomendar a un proveedor.

#### a. Satisfacción del cliente

El término satisfacción del cliente durante mucho tiempo fue el predilecto para muchos investigadores porque se pensaba que era el que determinaba la lealtad, luego del factor denominado percepción de la calidad del servicio. A partir de los 90s surgió la

interrogante ¿por qué un consumidor puede estar satisfecho, pero no ser leal? Con el tiempo, los estudios han logrado identificar variables mediadoras que explican mejor la relación satisfacción-lealtad. Portilla (2021) menciona que la satisfacción del cliente permite una relación estrecha entre la empresa y sus clientes.

La satisfacción que tiene el cliente va relacionada con la calidad que percibe del servicio o producto brindándole un bienestar personal y en armonía con los colaboradores mediante una comunicación asertiva que evita conflictos y reclamos (Pulido, 2021).

Por otro lado, Zambrano y Ramos (2021) plantean que la calidad que brinda la empresa mediante sus servicios o productos deben estar en relación con lo esperado por el cliente; sin embargo, se debe tener en cuenta los diferentes procesos que conlleva una buena gestión en la satisfacción del cliente, este se da por el valor que percibe el cliente que está sujeto a cambios en el tiempo. Por ello, antes de buscar satisfacer al cliente, primero se le debe garantizar un estándar en los aspectos básicos del servicio. Se sugiere ofrecer servicios adicionales individualizados que actúan como medios que otorgan mayor valor a la oferta y mejor experiencia (Bustamante, 2015).

A su vez, los factores mediadores como portadores de vínculos afectivos, entre ellos la satisfacción, según Carreras et ál., (2013) dependen del tiempo transcurrido en la relación cliente-empresa. En clientes nuevos que están en una fase temprana de relación, hay una valoración del servicio, las promociones y la oportunidad de acceso a la compra. El estudio revela que se necesita un acercamiento proveedor-consumidor más prolongado en el tiempo para que los factores mediadores más emotivos entren en acción y puedan desplazar del escenario a cualquier elemento motivador-distractor como el precio; solo así se provocará la intención de recompra. La satisfacción es una evaluación que se realiza luego de una compra o consumo. Se infiere que la satisfacción tiene una perspectiva cognitiva que implica una evaluación como resultado de una experiencia que promueve una respuesta favorable para una siguiente compra. Esta evaluación, desde la perspectiva psicológica y cultural del consumidor, es clave en el proceso vivencial para determinar si el servicio percibido es aceptado o no para los ojos del comprador (Vanhamme, 2000).

La satisfacción es una disposición emocional a partir de la evaluación que hace el consumidor entre lo esperado y lo recibido. Solo a través de la satisfacción de consumo, la satisfacción del intercambio de valores y la satisfacción de la competencia se podrá generar la confianza (Zamora et ál., 2005). A nivel del servicio de hospedajes diversos autores relacionan positivamente la satisfacción del huésped con las intenciones de recompra y la lealtad. Los trabajos de Opperman, (2000); Petrick, et al. (2001); Petrick, (2005) confirman que la satisfacción como experiencia contribuye positivamente en la lealtad. Sin embargo, hoy se conoce que un cliente satisfecho no es necesariamente un cliente leal (Vladilo 2010



en Zamora et. al 2011; Jones y Sasser 1995). Al respecto, la lealtad debe ser medida como un proceso que empieza por las actitudes. Asimismo, refieren que si bien existe una alta correlación entre satisfacción y lealtad no es suficiente para determinar ésta última; pues entre estos dos elementos se encuentra factores mediadores como la confianza y el compromiso (Vásquez y Alonso, 2000).

Posteriormente se detectó que en los negocios de hospedaje existe una fuerte asociación entre los factores “compromiso” y “lealtad” (Zamora et al. 2005; Vásquez et al. 2000). Evidencias científicas afirman que entre satisfacción y lealtad la relación no es directa ni lineal; lo que demuestra la asimetría en sus manifestaciones (Bloemer y Kasper, 1995; Oliver, 1999; Mittal & Lassar, 1998). Al respecto, se señala que la relación entre satisfacción y lealtad hacia el servicio es asimétrica; es decir ciertos indicadores de las dos partes no ejercería igualdad de influencia uno en el otro. Es por ello que habría una relación desproporcional dependiendo de qué indicador sobresale más frente al otro. Asimismo, la satisfacción solo actúa como una puerta de ingreso de actitudes y comportamiento de lealtad precisándose que es un factor necesario, pero no suficiente para lograr por sí sola la lealtad. En un estudio a empresas de servicio se observó que la calidad técnica que significa el servicio final y la calidad funcional que implica el servicio en proceso presentes en la satisfacción y la lealtad diferían. Además, la variación también se manifestaba entre contacto relacional bajo y un contacto relacional alto (Mittal & Lassar, 1998).

Los estudios de Jones & Sasser (1995) reportaron ciertos aspectos novedosos según las particularidades del sector servicios. Un caso de estudio halló que la relación más fuerte entre satisfacción-lealtad se presenta en sectores económicos menos competitivos como los servicios de telefonía local y en las aerolíneas. Esta novedad detectada según los mercados con alta competencia o no, fue una información relevante para que luego Johnson y Auh (1998) afirmaran que el contexto de la industria ya sea empresas de bienes o servicios, debe ser considerado como un moderador a tener en cuenta en las relaciones satisfacción-lealtad. Es decir que cada rubro económico tiene aspectos propios, según su contexto y naturaleza, que deben tomarse en cuenta. Posteriores estudios de la satisfacción entendida como un proceso de desconfirmación de expectativas ya que se produce una ruptura entre la expectativa del consumidor y lo que realmente recibe trae como resultado una emoción y tiene efectos en los sentimientos y respuestas del consumidor. Así lo refieren los trabajos de Keiningham & Vavra (2001) que según el tipo de desconfirmación experimentado por el consumidor, se puede detectar tres estadios de satisfacción.

El primer estadio o tipo de satisfacción es llamada satisfacción de deleite y es cuando la experiencia supera notablemente las expectativas del consumidor. Luego de procesar muchas informaciones, realizar evaluaciones positivas del servicio y mostrar emociones

como alegría, orgullo, sorpresa, etc., el consumidor en esta fase tiene inclinación hacia un cambio y una actitud más favorable al servicio. El segundo estadio de satisfacción es conocido como satisfacción neutra. Aquí la discrepancia se produce en un escenario esperable, con escaso procesamiento de información, las emociones y evaluaciones son neutras y no hay motivación a cambiar de actitud, si es que la tiene. Es decir, el consumidor mantiene una actitud de compra habitual. Finalmente, el tercer estadio denominado “satisfacción de pena” se refiere cuando la experiencia de consumo es negativa o por debajo de lo esperado. Aquí se frustra las expectativas y el consumidor procesa información cognitiva para detectar las causas, luego sus emociones y evaluaciones son negativas aflorando sentimientos de ira, cólera, fastidio, culpa, vergüenza, etc. En este estado de insatisfacción, el consumidor tiene un cambio de actitud y comportamiento inclinado al rechazo y evita del servicio. Al respecto, de forma gráfica la figura 13 muestra la secuencia de cada estadio (Keiningham & Vavra, 2001).

Como comentario se señala que hoy los proveedores de servicio necesitan conocer estos procesos para reajustar sus estrategias de calidad de servicio y proponer nuevas modalidades para sorprender a sus clientes, a partir de una profunda lectura de los gustos y necesidades de sus segmentos más rentables. Se debe contar con información valiosa de lo que realmente busca el cliente. De esta forma se garantiza la permanencia de la corporación en el mercado.

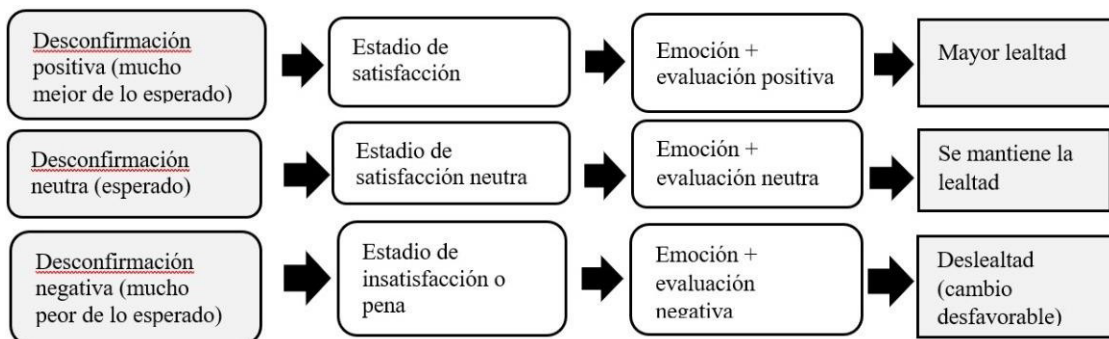


Figura 13. Estadios de la satisfacción y lealtad, según el tipo de desconfirmación experimentada por el consumidor.

Fuente. Tomado de Keiningham & Vavra (2001, p. 57-58).

Según el aporte precedente, es importante resaltar el proceso evaluativo general basada en el total de experiencias de consumo que está presente en la satisfacción a través de dos canales. Por un lado, se destaca información cognitiva que va procesando

el consumidor en función a su percepción; por otro lado, se presenta la carga afectiva-emocional como resultado de los contactos que tienen colaboradores-usuario en el rol de como coparticipes en la construcción del servicio. Se destaca además que a medida que el consumidor percibe un quiebre en la desconfirmación (evaluación de expectativas con la experiencia de consumo) se activa un proceso actitudinal marcado por la cognición y emoción que está relacionado con la intensidad de generar o no lealtad. Finalmente, el estudio de la satisfacción sigue en curso con nuevos descubrimientos a la luz de lo ya conocido. Las investigaciones continúan año tras año para comprender los factores de la lealtad actitudinal desde una perspectiva más dinámica y no lineal.

### **b. Confianza en el servicio**

El diccionario de la lengua española define el término confianza como “seguridad y esperanza firme que se tiene de alguien o algo” (RAE, 2020). Un estudio relevante en la confianza en rubros de servicio señala la existencia de factores mediadores y los moderadores para explicar la lealtad. Propone un modelo donde se demuestra el rol de las variables moderadoras (valor percibido y confianza) en la predicción de la lealtad del consumidor en el ámbito del sector servicios. Una de sus conclusiones es que al ser la confianza y el valor percibido variables moderadoras indirectas éstas ejercen una baja influencia en la lealtad. Pero a su vez, estas variables tienen una relación positiva e indirecta entre las variables mediadoras calidad del servicio, satisfacción y lealtad. Es decir, el proceso se inicia con la calidad del servicio (variable mediadora) que tiene como resultado un valor percibido y un nivel de confianza (variables moderadoras) los cuales, a su vez, ejercerán mayor influencia en la satisfacción (variable mediadora) y menor influencia en la lealtad (variable mediadora) (Bustamante, 2015).

Es por ello que se busca primero garantizar la calidad del servicio como elemento clave a partir de la entrega de un servicio de alto desempeño y así generar en el consumidor un valor positivo del servicio y mayor confianza. De esta forma se promueve una mejora significativa en la percepción del valor y confianza del consumidor. Asimismo, se precisa que una percepción favorable del servicio facilitará una mejor comunicación proveedor-usuario que sea sostenible en el tiempo generando de esta manera mayores utilidades. Consecuentemente, se considera que la confianza puede alterar la actitud hacia el servicio y la percepción final del mismo; de tal manera que si estos procesos son favorables se obtendrá como resultado una influencia positiva de la confianza en la satisfacción y lealtad del usuario del servicio (Bustamante, 2015). Por su parte, Carreras et ál. (2013) señala que la confianza debe ser considerada como un mediador parcial, que se adiciona a la satisfacción.

Kabiraj & Shanmugan (2011) en sus diversos estudios lograron detectar que la confianza tiene un rol relevante y se relaciona con los niveles de lealtad actitudinal y comportamental. Estos hallazgos, a su vez, tienen un efecto en las acciones de marketing concretamente en sostener una participación de mercado y la elasticidad de los precios. La confianza está vinculada con el apego emocional y la creencia en que el proveedor no fallará con lo prometido, así lo señala Zikmund W., et al. (2004) al definirla como la creencia del cliente en que la organización cumplirá con lo ofrecido. Asimismo, entre los beneficios de la confianza está en que reduce los riesgos de incertidumbre pues se origina a partir de procesos cognitivos. Así como en las relaciones interpersonales, en las relaciones de intercambio comercial, la confianza es también una cualidad y atributo valorable que posee un servicio o marca. Según Munuera-Alemán et ál. (2003) es definida como la expectativa que tiene un consumidor de confiar en una organización ya sea porque es fiable y presenta buenas intenciones en situaciones riesgosas. La investigación propone un modelo que evidencia la presencia de variables mediadoras como el valor percibido y la confianza para predecir conductas de lealtad del consumidor en contextos de los servicios en diversas empresas. En base a los resultados de investigaciones preliminares en diferentes ámbitos del sector servicios, Sirdeshmukh et al. (2002) hallaron un nuevo elemento para entender la confianza y la lealtad. Se trata del factor moderador denominado valor agregado que es el de mayor atención desde la mirada del consumidor. Afirman que dependiendo del valor agregado (beneficios) que busca el consumidor, éste regula su comportamiento, incluida la lealtad. Refieren además hallazgos de importancia para el marketing de servicios. Uno de ellos es que el valor agregado media la influencia de la satisfacción y la confianza en la lealtad. Concluyen que tanto la satisfacción y la confianza generan lealtad solo si éstas canalizan un valor agregado superior al de la competencia.

Por otra parte, Garbarino y Johnson (1999) luego de un exhaustivo estudio, demostraron que la confianza actúa como un nexo entre la satisfacción y el compromiso relacional que es una parte del proceso donde se decide las intenciones futuras de compra por parte de los consumidores, así como de continuar con una relación con la firma. Se demostró que la confianza media el vínculo entre la satisfacción y el compromiso relacional, que incluye las intenciones futuras de los consumidores de volver a comprar y así seguir continuando con la relación empresa-cliente. Barney y Hansen (1994) identificaron tres tipos de confianza. La primera de ellas *confianza débil* se genera cuando la organización realiza gestiones costosas e innecesarias; la *confianza semi-fuerte* que actúa como ventaja competitiva cuando se cuenta con habilidades superiores de buena gestión y, además, son difíciles de imitar; y finalmente, la *confianza sólida* que supera las expectativas de los grupos de interés. A su vez, se plantea determinantes de la confianza que los usuarios

del servicio perciben cuando interactúan con la empresa como la ética, la fiabilidad de la conducta, las competencias y habilidades de la organización y la buena voluntad de los directivos y empleados. Se considera que los tres primeros elementos de la confianza son de tipo cognitivo ya que incluye información del comportamiento social que proyecta la organización y tiene en su poder el cliente. La buena voluntad es parte de la confianza de tipo afectiva ya que en ella se genera valoraciones emocionales sobre las actitudes y formas de comportarse que manifiestan los directivos y empleados (Morgan y Hunt, 1994). La fiabilidad corresponde a proyectar una imagen honesta, honrada y de respeto; esta forma de actuación organizacional permitirá una conducta predecible a los ojos del potencial cliente. Este requisito es consecuencia del respeto a las normas y reglas que reducen los riesgos e incertidumbre del usuario del servicio primerizo. El siguiente determinante es la competencia y habilidades que debe demostrar el proveedor para desarrollar las actividades prometidas. Finalmente, la buena voluntad debe estar presente en los gestos y actitudes desde el directivo hasta el personal en contacto con el cliente; quienes serán sensibles a las necesidades del usuario respondiendo con prontitud en la solución de sus problemas (Morgan y Hunt, 1994). Ver figura 14.

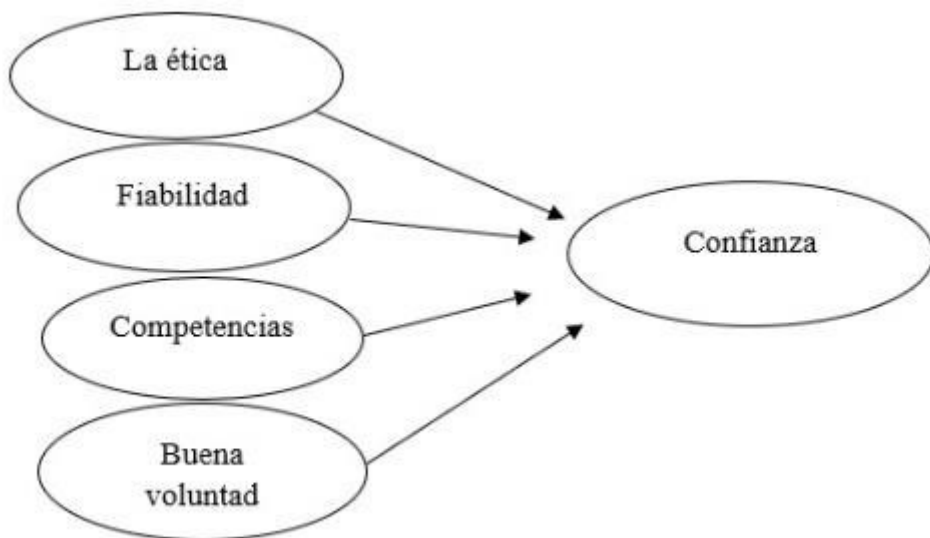


Figura 14. Elementos de la confianza en las organizaciones desde la percepción del cliente.

Fuente. Tomado de Morgan y Hunt (1994, p. 22).

En el campo de los servicios por ser una actividad mayoritariamente intangible, su proceso se realiza en forma simultánea entre el proveedor y el usuario, es por ello

que para la existencia de confianza entre las partes se debe tener valores compartidos. Asimismo, según se infiere de la figura presentada, que lo que garantiza la confianza es la ausencia de malicia de sacar provecho en la relación. Se destaca la ética como conjunto de normas amparado en un juicio moral que dirigen el comportamiento humano y que regula el obrar correctamente. De este primer elemento ético se desprende los demás. Es por ello que la confianza es resultado de una actitud evaluativa de los cuatro requisitos que ponen a prueba la reputación de las organizaciones. Se señala además que a mayor comportamiento ético, fiabilidad, competencia y buena voluntad sea percibido por los diferentes públicos, mayor optimismo o confianza se despertará hacia todos los miembros de la organización. Es así que, en el mercado, las empresas solventes son las que tienen mayor reputación y confianza, valores agregados que son comentados positivamente a potenciales compradores.

### **c. Compromiso relacional empresa-consumidor**

El uso de término compromiso como variable moderadora en investigaciones relacionadas al comportamiento del consumidor es todavía incipiente. Diversos estudios consideran que en la verdadera lealtad -más allá de ser considerada un comportamiento repetitivo de compra- existe un vínculo psicológico o emocional entre las partes mediada por el compromiso es un elemento relevante de la lealtad. Morgan y Hunt definen el compromiso como “el deseo duradero de mantener una relación de valor” (1994, p. 46). A su vez, es considerado un factor permanente en las relaciones proveedor-consumidor pues es considerada como “una promesa implícita o explícita de continuidad funcional entre socios en el intercambio” (Dwyer et al. 1987, p.19) citado en Sharma y Patterson (1999).

Estos aportes resaltan el rol de cada socio para que la amistad comercial sea duradera en el tiempo. Es decir, para la existencia de una continuidad funcional las partes deben aportar un valor agregado que debe actualizarse o innovarse constantemente ya que los intereses que une a los socios están condicionados por beneficios del ganar- ganar. En esta línea, Delgado (2004) afirma que la lealtad al ser un fenómeno complejo está dotada de aspectos psicológicos; uno de ellos es el compromiso definido como un nexo psicológico- emocional del consumidor con el servicio considerando de manera explícita o implícita la promesa de continuar con la elección de una determinada marca o servicio. En ocasiones, los estudios relacionados a la evaluación de la lealtad estuvieron direccionados solo por una escala de compromiso; en otros casos las escalas de medición incluyeron la probabilidad de volver a comprar. Al respecto, Bloemer y Kasper (1993) estudiaron los grados de compromiso del consumidor. Hallaron que en uno de los grupos existía un grado de compromiso mínimo al que denominaron *lealtad falsa* frente a otro grupo que presentó

un grado máximo de compromiso al que designaron *lealtad verdadera*.

Autores como Allen & Meyer (1990) señalan que el compromiso es una acción voluntaria y a la vez un constructo multidimensional que implica tanto el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. Se habla de compromiso afectivo cuando en la relación proveedor-cliente se ha creado formas y vínculos emocionales como el gozo, orgullo, carisma, la sencillez, la sonrisa trasparente, la atención esmerada, etc. que poco a poco va generando acercamiento y atracción por este tipo de relación. Se trata de un apego emocional que implica la identificación e involucramiento de los clientes (internos y externos) con la organización. Esta forma de interacción se expresa en gustos por frecuentar espacios físicos, entablar una conversación agradable con los empleados de confianza ya que ésta refuerza el compromiso con la organización. Aquí los participantes permanecen comprometidos con la organización porque se sienten bien.

Por su parte, el compromiso de continuidad está condicionado a la escasez de alternativas o temor al cambio. Se evalúa los costos que se debe asumir si se deja la organización. Para ello el proveedor utiliza una serie de promociones o contratos ventajosos que supone obstáculos de abandono o cambio de empresa. Esta modalidad de compromiso implica vinculación racional de costo-beneficio donde el precio o los beneficios atractivos que estimula la organización van formando un cerco para no dejar escapar al cliente. Por su parte, el compromiso normativo refleja aspectos emotivos de parte de los usuarios del servicio que los obliga a persistir en la empresa. Según este modelo, los componentes afectivos y de continuidad son constructos que presentan diferentes correlaciones; mientras que los componentes afectivo y normativo están algo relacionados. Los autores señalan además que, si bien estas dimensiones tienen causas y consecuencias distintas, no deben ser vistas como mutuamente excluyentes ya que no son separables (Allen & Meyer, 1990).

Para Carreras et ál. (2013) el compromiso tiene una sola dimensión que es la afectiva definida como un sentimiento resultado del comportamiento sistemático del consumidor al seleccionar siempre una marca favorita, aunque tenga otras alternativas. A su vez, señala que no todas las conductas de compra se originan de un compromiso con una empresa o marca. El caso de marcas que se eligen al azar evidencia ausencia de compromiso. Por lo expuesto hasta el momento, se infiere que el compromiso es una acción voluntaria donde se manifiesta simultáneamente aspectos emocionales, racionales y normativos que en conjunto contribuyen a promover una intención de conducta del consumidor.

En tal sentido, luego de la revisión de los aportes teóricos se concluye que la lealtad es un constructo complejo multidimensional que se manifiesta con ciertos matices propios de cada industria. En el negocio del entretenimiento, por ejemplo, se indica que la capacidad de respuesta y los elementos tangibles son factores que determinan la recomendación del

lugar; mientras que en la venta de comida rápida se debe asegurar primero la prestación del servicio y la empatía con el cliente (Bloemer et ál, 1999); por su parte, en el sector de aerolíneas la dimensión de tangibilidad es más significativa para lograr la satisfacción y la intención de recompra (Nadiri et ál, 2008).

### Modelo de círculo de la lealtad de Lovelock y Wirtz.

A través de un proceso de tres estrategias secuenciales, Lovelock y Wirtz (2015) presentan el modelo de lealtad denominado círculo de la lealtad donde cada fase maneja una lista de impulsores donde se vincula la empresa y clientes mediante el marketing de relaciones. Al respecto, en la figura 15 se presenta los elementos que intervienen en cada fase; además se observa facilitadores que contribuyen al objetivo. En tal sentido, Lovelock y Wirtz (2015) resalta la importancia de la información para la creación de la lealtad. En una primera etapa, el proceso se inicia con la adecuada segmentación de clientes, luego se procede a la jerarquización del servicio y más adelante se debe hacer entrega de altos niveles de satisfacción. Asimismo, en una segunda etapa se necesita desarrollar vínculos cercanos empresa-cliente. Y finalmente, en la tercera etapa se procede a identificar y reducir factores que provocan deserciones, es decir estar vigilantes a clientes que reducen sus compras con planes efectivos de contingencia.



Figura 15. Modelo del círculo de lealtad de Lovelock y Wirtz.

Fuente. Tomado de Lovelock y Wirtz (2015, p. 323).



Como comentario se resalta del modelo de lealtad de Lovelock y Wirtz (2015) un orden y proceso sistémico que permite trazar una planificación de diversas actividades de marketing relacional, poscompra en el tiempo. Al respecto se debe señalar que todo proceso de compra está formado por etapas y experiencias que el cliente va cumpliendo y experimentando. Cada proceso implica tener estándares de calidad del servicio y cumplir las promesas. Se trata de que la organización pueda crear y sostener vínculos de lealtad más allá de captar una compra ocasional rentable. Implica diseñar planes a futuro para la sostenibilidad financiera de las pymes ligadas al servicio.

## **LOS TURISTAS EXTRANJEROS QUE SE HOSPEDAN EN CUSCO COMO UNIDAD DE ANÁLISIS**

Desde la oferta hotelera en Cusco, los hoteles tres estrellas registran la mayor cantidad de camas ofrecidas (4,025), según datos oficiales (Dircetur Cusco, 2018). Los diseños arquitectónicos en ciertas partes de la fachada de los hoteles tres estrellas y en sus interiores son con piedras labradas, lo cual genera cierto misticismo para los visitantes extranjeros. Sus habitaciones además de ser espaciosas cuentan en cada una de ellas con un mobiliario completo que incluye sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado, señal wifi y baños confortables. Las habitaciones dobles o matrimoniales poseen una pequeña heladera o frío bar con bebidas a ser canceladas al final de la estadía si es que hay consumo. Generalmente estos hoteles están ubicados en el Centro Histórico y calles cercanas a la plaza de Armas del Cusco. Asimismo, tienen un costo por noche de 100 a 150 soles que representa una tarifa media. Entre los servicios que la mayoría brinda es el servicio de botones, conserjes y un personal bilingüe en el espacio designado a la recepción de los huéspedes. En Cusco el servicio de alojamiento más solicitado por los turistas extranjeros son los hoteles tres estrellas (34 %), seguido de los hostales (22 %), hoteles de 4-5 estrellas (20 %), de 1 o 2 estrellas (16 %) y otros (10 %), según fuente oficial especializada Promperú (2019).

En la presente investigación se ha determinado como unidad de análisis a turistas extranjeros, hombres y mujeres, mayores de edad, que pernoctan por lo menos una noche a más en hoteles tres estrellas ubicadas en el Centro Histórico del Cusco por ser los hoteles que reciben la mayor demanda de los turistas extranjeros ya que les permite el acceso estratégico a diversos servicios; además de realizar rápidamente un circuito turístico en la ciudad.

## Contexto físico donde se desenvuelve la unidad de análisis

El contexto físico donde se ubica la unidad de análisis es la provincia del Cusco que es la Capital del departamento del Cusco, en el Perú. La ciudad imperial del Cusco se encuentra al sureste del país, en la vertiente oriental de la cordillera de los Andes, en la cuenca del río Huatanay, afluente del Vilcanota. Según datos históricos, Cusco fue fundada en el siglo XIII por los incas y se creó como la capital del Imperio Inca. La ciudad imperial tiene 112 distritos y 13 provincias siendo el distrito del Cusco el de mayor extensión (11622 Has) y uno de los ocho distritos que conforman la provincia del Cusco conjuntamente con Ccorcca, Poroy, San Jerónimo, San Sebastián, Santiago, Saylla y Wanchaq, según la figura 16.

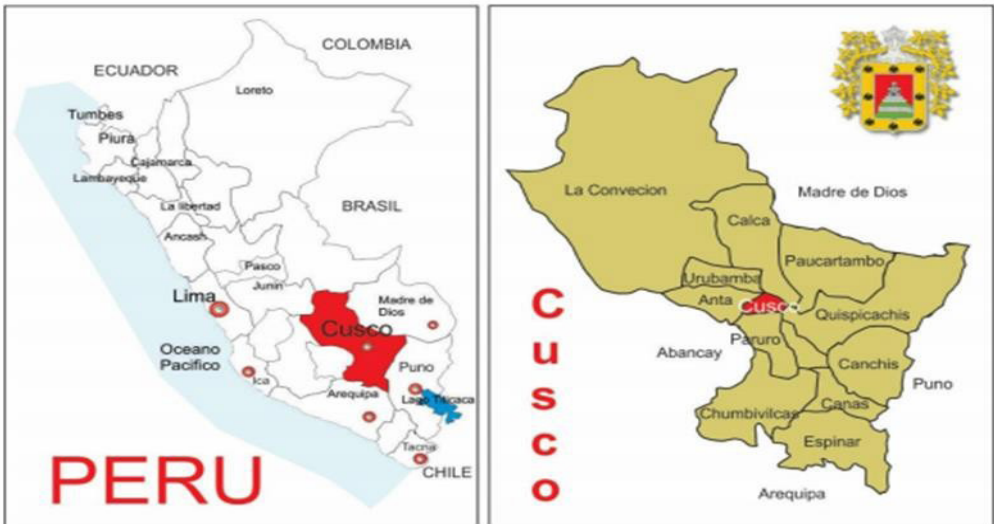


Figura 16. Mapa del Perú y Cusco.

Fuente. Tomado de Municipalidad provincial del Cusco, 2018.

Asimismo, el 9 de diciembre de 1983 Machupicchu fue declarado patrimonio cultural de la humanidad por la Unesco. Diez años más tarde, la ciudad del Cusco obtuvo el título de “Cusco capital histórica del Perú”, aprobado por el Congreso Constituyente Democrático de ese entonces y consignado en el Art. 49° de la Constitución Política del Perú vigente desde 1993. Un espacio de atracción turística es el Centro Histórico del Cusco que forma parte del distrito del Cusco; en ella destaca la Plaza de Armas, según la figura 18, que está rodeada de casas con balcones de madera tallada y muros con grandes piedras incas, como la piedra de los 12 ángulos ubicada en la calle Hatun Rumiyoq, a 500 metros de la

Plaza de Armas de la ciudad. Antes en esta edificación estaba el palacio del Inca Roca y hoy funciona como museo de arte religioso.

Asimismo, otra de las atracciones culturales, como parte del Centro Histórico del Cusco, es el convento de Santo Domingo, de estilo barroco y construido sobre el Templo del Sol inca Qoricancha.

Todo el perímetro del centro histórico del Cusco se caracteriza por estar rodeado de museos, balcones y calles con piedras de la época inca además de la belleza de sus iglesias que están talladas en madera y orfebrería de estilo español.



Figura 17. Vista panorámica de la Plaza de Armas y la catedral del Cusco.

Fuente. Tomado del Gobierno Regional del Cusco, 2018.

Una calle de interés turístico por los turistas extranjeros es el barrio de San Blas donde las casas son homogéneas en color y diseño. (Ver figura 18).



Figura 18. Calles del barrio de San Blas, en el Centro Histórico del Cusco.

Fuente. Datos tomados de la memoria anual del Gobierno Regional del Cusco, 2018

### **Perfil sociodemográfico del turista extranjero**

Del total de turistas que visitan Cusco, el 76% son extranjeros y el 24% nacionales. Asimismo, una de las características demográficas es que los turistas extranjeros del grupo etario de 25 a 34 años de edad (39%) son porcentualmente mayoría, seguido de edades entre 15 a 24 años (19 %), el tercer lugar comprende turistas de 35 a 44 años (15 %), de 45 a 54 años (11 %), de 55 a 64 años (9.5) y adultos mayores a 65 años (7 %). Un porcentaje representativo son los turistas extranjeros solteros (54 %), luego se ubican los casados o convivientes (34 %) y en pareja (12 %). Así lo indica el reporte anual Perfil del Turista Extranjero de PromPerú (2019). Otro dato relevante es que en el 2019 la mayor cantidad de turistas extranjeros procedieron de Estados Unidos (25 %), Chile (7 %) y Francia (7 %). En el presente estudio, para fines más explicativos, esta misma data se agrupó por continente de procedencia y se identificó que la mayor parte de los viajeros extranjeros residen en Europa (29 %), Estados Unidos (25 %), América Latina (22 %), otros (14 %), Asia (4 %), Centro América (4%) y Oceanía (2 %). (Ver figura 19).

Asimismo, la conformación de grupo con los que suelen viajar los turistas extranjeros

es preferentemente con amigos, parientes sin niños (38 %); solos (30 %); con pareja (27 %); con familia directa (4 %); con amigos, parientes y niños (1 %). De estos resultados, se observa que existe una demanda extranjera heterogénea en gustos, preferencias y necesidades que se debe cubrir. Los turistas de Europa en términos gastronómicos, aseo y creencias muestran rasgos diferentes que los turistas procedentes de Latinoamérica. A su vez, los americanos poseen formas de interactuar y comunicarse diferente frente a un visitante asiático. Estas y demás características demográficas permiten una reflexión de cómo se debe adaptar la oferta a los diferentes gustos del huésped internacional.

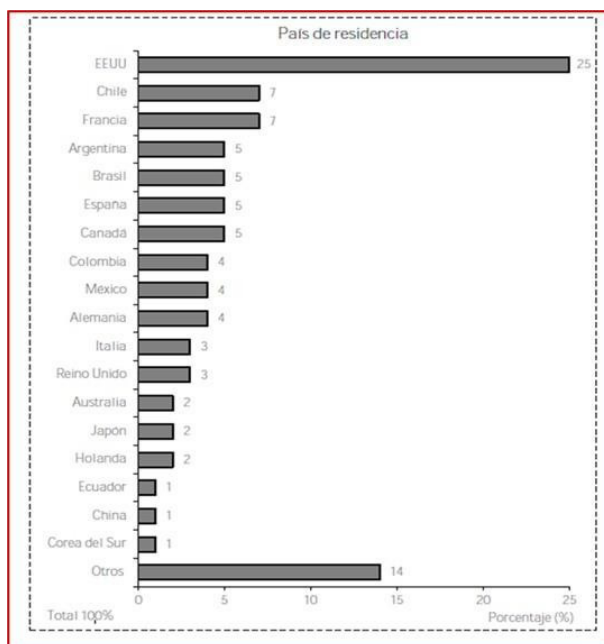


Figura 19. País de procedencia del Turista Extranjero que visita Cusco.

Fuente. Datos tomados del boletín Perfil del Turista Extranjero que visita Cusco, Promperú, (2019, p. 2).

## Gustos y preferencias de los turistas extranjeros que visitan Cusco

A nivel de preferencia cultural, una característica relevante del perfil del turista extranjero, personas entre 24 a 55 años, es que tienen una alta preferencia por lo desconocido, ancestral y mucho agrado por visitar sitios arqueológicos. Son viajeros que llegan al Perú con el fin de conocer los principales atractivos turísticos de fama internacional como Machu Picchu, Sacsayhuaman, Qoricancha, etc. Así lo afirma Montero (2019). La especialista resaltó que un alto porcentaje de turistas extranjeros se siente motivado por

conocer la cultura inca y para ello eligen rutas o paquetes turísticos que los conecten con la naturaleza donde se desarrolló esta antigua civilización. Otro de los atractivos naturales que cada año tiene mayor acogida es la montaña de los Siete Colores conocida por los lugareños como Vinicunca o arco iris. Este monte está ubicado en el distrito de Pitumarca, en la cordillera de Vilcanota a 5.200 metros.

Por otra parte, a nivel de preferencia en la elección del tipo de alojamiento, los turistas extranjeros suelen hospedarse en hoteles tres estrellas (34 %), seguido el de 4-5 estrellas (20 %), de 1 o 2 estrellas (16 %), albergue-hostal (22 %), camping (10 %) y casa-departamento alquilado (8 %), en promedio 6 días. De estos datos porcentuales se infiere que el 50 % de los viajeros extranjeros se hospedan en hoteles de 1, 2 y 3 estrellas. Un alojamiento preferido de creciente desarrollo y que superó porcentualmente a hoteles 4-5 estrellas ha sido la elección de albergues, según el cuadro 7.

TIPO DE ALOJAMIENTO UTILIZADO ENCUSCO POR TURISTAS EXTRANJEROS	%
Hotel de 4 o 5 estrellas	20
Hotel/hostal 3 estrellas	34
Hotel/hostal 1 o 2 estrellas	16
Albergue/hostel	22
Camping	10
Casa/ departamento alquilado	8

Cuadro 7. Tipo de alojamiento utilizado en Cusco por turistas extranjeros 2019.

Fuente: Datos tomados del boletín Perfil del Turista Extranjero que visita Cusco, Promperú, (2019, p. 3).

## MARCO LEGAL DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

El presente estudio se desarrolla en un marco regulado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), institución del estado peruano que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa las políticas de comercio exterior y turismo en el Perú. La oferta turística se rige a través de políticas públicas en el marco del Plan Estratégico Nacional de Turismo 2016-2025 que ejecuta el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Resolución Ministerial N° 231,2016). Una primera norma de jerarquía es la Ley General de Turismo que es un marco legal que regula la actividad turística, sus principios básicos y los objetivos de políticas públicas a favor de las actividades turísticas en el Perú. (Ley 29408, 2009). Asimismo, desde el 2016 el Perú ha puesto en marcha acciones operativas alineadas al Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur) 2016-2025 que busca afianzar la promoción

del turismo interno y externo (Resolución Ministerial N° 231, 2016). Uno de los eslabones importantes del turismo receptivo son los proveedores de servicios como las empresas hoteleras las cuales coordinan directamente con las Direcciones Regionales de Turismo (Dircetur). Estas entidades públicas representan un órgano de línea de segundo nivel que tiene como trabajo presentar propuestas y realizar actividades según la política regional en materia turística, artesanía y comercio exterior. Un aspecto importante de la Dircetur Cusco, según su Plan Operativo, es mejorar el nivel de competitividad regional del destino turístico a través de un servicio de calidad para visitantes nacionales y extranjeros (Dircetur Cusco, 2018).

A este objetivo contribuyen los hoteles que brindan el servicio de hospedaje en las diversas empresas hoteleras identificadas por su categoría, las cuales se rigen por el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje vigente (D.S N° 001, 2015). En este cuerpo normativo se hace una diferenciación de los diversos servicios de hospedaje, según señala el artículo 3 que a la letra dice: “Los establecimientos de hospedaje solicitarán al órgano competente su clasificación y/o categorización, cumpliendo para tal efecto con los requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal establecidos en los anexos del 1 al 4 del presente Reglamento, según corresponda”. Así en su art. 3 señala la clasificación y categoría de los mismos. (Mincetur. D.S N° 001-2015). Ver cuadro 8.

Clase	Categoría
1. Hotel	Una a cinco estrellas
2. Apart Hotel	Tres a cinco estrellas
3. Hostal	Una a tres estrellas
4. Albergue	

Cuadro 8. Clasificación de establecimientos de hospedajes

Fuente: Tomado de Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, D.S. N° 001, Perú. (2015, p. 554648).

Asimismo, en el artículo 4 se define los siguientes términos:

**Hospedaje:** Es un lugar acondicionado a brindar servicio de alojamiento no permanente, a través de un pago que previamente se informa al visitante.

**Hostal:** Es un hospedaje que cuenta con un mínimo de 6 habitaciones que funciona en un amplio predio o es parte del mismo. Debe funcionar de manera independizada y tener una construcción homogénea.

**Hotel:** Es un hospedaje que cuenta con un mínimo de 20 habitaciones. Suele ocupar el total de un edificio. Debe ser independizado y sus estructuras homogéneas.

**Apart-Hotel:** Es también un hospedaje con departamentos que son parte de una unidad de explotación y administración (D.S N°001, 2015)

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Gestión.** - Es una estrategia de negocios y de lineamientos de carácter político y empresarial que desarrollan las organizaciones.
- **Gestión de Relaciones con el Cliente.** – Se la considera como una forma de hacer negocios con la ayuda de la tecnología de la información a fin de que la organización obtenga una base de datos confiable e integral de los consumidores. De esta forma los procesos e interacciones empresa-cliente promuevan relaciones beneficiosas para las partes.
- **Lealtad actitudinal.** - La lealtad actitudinal implica una predisposición a la compra futura que sugiere la existencia de un apego emocional. Desarrolla una función de evaluación y valoración. Abarca respuestas individuales de afecto general, cognoscitivo y conductual hacia un determinado objeto, tema o persona Zeithaml, et al. (1993).
- **Marketing relacional.** – Es un tipo de marketing que desarrolla actividades para construir, desarrollar y mantener relaciones de intercambio provechosas entre organización y usuarios. Hunt & Morgan (1994) en Rosendo y Laguna (2012).
- **Servicios turísticos.** – Se la define como un conjunto de actividades privadas o públicas que se le propone a los turistas.
- **Turista.** – Es toda persona que viaja dentro de su país o a uno distinto de su habidad que realiza una estancia de por lo menos una noche y no superior a un año siendo su motivo principal no ejercer actividad remunerativa.



## TEMAS DE DISCUSIÓN DEL CAPÍTULO DOS

### AUTOANÁLISIS

**Tres preguntas desafiantes:** Marque con una X, según su experiencia organizacional

En mi empresa:	SI	NO
¿Qué valor diferencial comunico a mis clientes?		
¿Se tiene una base de datos de los gustos y necesidades de mis clientes rentables?		
¿Se gestiona una articulación entre las áreas de atención al cliente para brindar una grata experiencia al usuario?		

### EJERCICIOS:

1. ¿Los valores hedonísticos deberían prevalecer sobre los preceptos morales y éticos en los servicios?
2. ¿Según Kant, para entender la moralidad de una acción lo fundamental es entender la ética como una razón preconcebida (a priori)?
3. ¿Cuál es la diferencia entre visitante, turista y viajero?
4. ¿Qué factores limita la implementación del CRM en hoteles tres estrellas en el Perú?
5. ¿Qué tipo de competencias desarrollan como valor agregado, por parte de los beneficios del CRM?
6. Señale tres elementos que fortalecen las capacidades de CRM en las organizaciones
7. ¿Qué factores obstaculizan la implementación de programas CRM?
8. ¿Qué es la lealtad actitudinal?
9. Señale dos determinantes que influyen en la lealtad del cliente
10. ¿Qué modelo de lealtad está hoy más vigente en las organizaciones?

### EN ESTE CAPÍTULO:



- Conozca los alcances de la investigación de tipo aplicada y de nivel explicativo.
- Analice la ventaja de utilizar el modelo Regresión Logística Ordinal que permite saber la probabilidad de la incidencia de un fenómeno sobre otro.
- Identifique los pasos para la confiabilidad del instrumento.

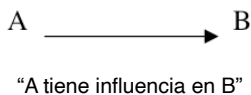
*El mayor logro de la ciencia ha sido dar solución a problemas desafiantes y complejos que a lo largo de la historia trataron de avasallar la existencia humana. Afortunadamente, la investigación aplicada propone formas nuevas de resolución de controversias. Por su parte, el modelo de regresión logística facilita probabilidades de ocurrencia de fenómenos para decidir acciones oportunas.*

### TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### Tipo de investigación

De conformidad con su orientación, esta investigación es de tipo aplicada ya que formula soluciones a un dilema empírico concreto a fin de enriquecer el desarrollo cultural y científico. La investigación aplicada dispone como finalidad identificar una problemática y alterarla acorde con la realidad práctica a partir de esquemas teóricos que permitan solventar las necesidades comunitarias (Ramos, 2020). Asimismo, es cuantitativa porque se plantea hipótesis que son contrastadas mediante la estadística inferencial, para luego recabar conclusiones fundamentadas en información emanada de muestra. En consecuencia, esta modalidad de investigación requiere la aplicación de instrumentos de medición y comparación a partir de considerar modelos estadísticos y matemáticos (Ramos, 2020). Es causal explicativa porque se probará si existe influencia de causa-efecto entre variables.

Es graficado así:



Es transversal porque los datos del estudio serán recabados en función de un rango de tiempo determinado o único. Para Álvarez (2020) la investigación causal de tipo transversal pretende determinar relaciones entre dos o más variables en el marco de un rango de tiempo concreto que pueda acaecer en función de asociaciones de variables (correlacional) o de causa y su correlativo efecto. Se infiere que la investigación causal explicativa posibilita detectar todos los componentes que tienen la posibilidad de provocar efectos en el fenómeno visto. Asimismo, produce en el investigador un mayor campo de análisis por medio del procedimiento deductivo e inductivo, lo cual permite la comprensión significativa del problema reconocido.

### Diseño de investigación

Para este estudio el diseño a utilizar es el no experimental considerando que no se alteraron las variables y se limitó a que sean observadas en su contexto natural. El diseño de investigación es concebido como un plan y una estructura que faculta solventar las interrogantes formuladas en un estudio científico (Frías-Navarro y Pascual-Soler, 2020). En efecto, se entiende que el plan es un esquema general o programa de investigación que traza un orden y un panorama para resolver las dudas o preguntas de un tema puntual. Cuando utiliza la definición de diseño no experimental, se deduce que en este tipo de investigación, el investigador no tiene interferencia directa en las variables además de enfatizar que es un proceso sistemático. Este proceso ocurre en un momento particular, motivo por el cual los investigadores no pueden introducir manipulación alguna en las variables. (Frías- Navarro y Pascual-Soler, 2020)

El investigador no manipula las variables en análisis pues los fenómenos que se analizan ocurren en un periodo y entorno pasado; por esa razón permanecen fuera del control del científico, a diferencia de la ciencia pura donde ciertos recursos del fenómeno en cuestión tienen la posibilidad de cambiarse en el laboratorio. (Frías- Navarro y Pascual-Soler, 2020). Por otro lado, se enfatiza la importancia de un diseño de investigación al definirlo como un anteproyecto en el que se reúnen estructura y componentes para presentar conocimientos verificables, objetivos y generalizables. (Acuña, et al., 2020). A su vez, el objetivo del diseño es contrastar la teoría con los hechos mediante un plan general (Acuña, et al. 2020).

## POBLACIÓN DE ESTUDIO

Cuando se realiza una encuesta, la población de investigación debe identificarse como precaución y responsabilidades morales. Para esto, es importante enfatizar que importa este concepto. Un primer enfoque sobre ello se asocia con un conjunto de unidades a partir de las cuales se extrae la información y la conclusión se crea más adelante (Arias, 2020). Por su parte, también se muestra que una población es un conjunto de elementos de interés analítico a partir de los cuales se pueden extraer conclusiones estadísticas y teóricas. (Vásquez, 2020). De igual forma, se denomina población al agrupado de elementos que tienen características comunes (Fuentes- Doria, 2020). Las definiciones propuestas poseen similitudes ya que indican que una población en una indagación científica es una recolección de recursos o unidades con propiedades en relación de las cuales se puede derivar información fundamental y después algunas conclusiones. El papel trascendente de conceptualizar verdaderamente la población de indagación analizada es eludir sesgos o recolección inapropiada de información que pueda colocar en riesgo la autenticidad de un hecho.

En el presente estudio, el número de población es 3´842´450 turistas extranjeros que pernoctaron en establecimientos de hospedaje, según el reporte oficial del Banco Central de Reserva, BCR, 2018. (Ver figura 20).

### CUSCO - EXTRANJEROS

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/RD13433DM/html/2018-1/2018-12/>

Fecha	Pernoctaciones en los establecimientos de hospedaje (número) - Cusco - Extranjeros
Ene18	237982
Feb18	178806
Mar18	286830
Abr18	326066
May18	386958
Jun18	350600
Jul18	404062
Ago18	401348
Sep18	383253
Oct18	348932
Nov18	284449
Dic18	253164

Figura 20. Pernoctaciones en hospedajes de turistas extranjeros en Cusco, 2018

Fuente. Banco Central de Reserva del Perú (BCR).

## TAMAÑO DE MUESTRA

La base teórica del criterio de muestra es variada. Una de ellas la define como subgrupo poblacional de interés determinado con exactitud y debería ser representativo, con el propósito de recolectar datos (Cortés, 2020). Una postura más directa estima la muestra como una sección explícita del grupo poblacional que evidencia como característica central de representarla con precisión (Quispe, 2020). Asimismo, la muestra se estima como un conjunto explícito de unidades representativas del campo poblacional, seleccionadas aleatoriamente y observadas a grado científico para obtener resultados válidos del universo, teniendo en cuenta los intervalos de confianza (Ramos, 2020). Para elegir de manera adecuada una muestra aleatoria sencilla, se debe considerar dos condiciones para evadir sesgos carentes de objetividad. Una de ellas es que los recursos seleccionados tienen que provenir del grupo poblacional y la segunda es que cada componente debe seleccionarse de manera independiente (Condori, 2020). De lo citado se infiere que para obtener la muestra se requiere además que el investigador desarrolle un trabajo ético con el apoyo de fuentes oficiales confiables para así garantizar un resultado objetivo y confiable.

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Por lo tanto, al ser nuestra población infinita la fórmula de la muestra es la siguiente:

Donde:

n = Número de elementos de la muestra.

P/q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno (0,5)

Z = Nivel de confianza elegido: 95 %

e = Margen de error permitido (0,05)

Aplicando:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2} = 384,16$$
$$n = 385$$

Por lo tanto, se ha considerado 385 unidades de información que es la muestra.

## TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la presente investigación se utilizó la técnica de encuesta mediante un cuestionario de 33 ítems. Para la variable independiente Gestión de Relaciones con el Cliente, el instrumento contiene las primeras 18 preguntas que es un cuestionario propuesto y validado en diversos estudios empíricos por Sin, et al., (2005). Asimismo, para la variable dependiente Lealtad actitudinal se determinó un cuestionario con 15 preguntas planteado por Vásquez & Alonso (2000) y validado en servicios de hospedajes por Zamora et al. (2005). Con la información recolectada del trabajo de campo, se elaboró una base de datos, que fue ingresada al programa estadístico SPSS. Después, se concluyó la técnica estadística más práctica a emplear. Para eso, el tipo de variable se establece por su naturaleza en análisis (numérica o categórica); en esta situación ha sido categórica. Después, se identificó la técnica de predicción más realista, la más notoria para las variables numéricamente dependientes cuyos valores de estudio son de regresión dicotómica y, de otro lado, la regresión múltiple una vez que la variable muestra más información cuando se utiliza la regresión logística (Navarro, 2020).

En este sentido, cuando se habla de análisis de regresión, se debe aclarar que se trata de un proceso estadístico específico que facilita la estimación de relaciones entre variables. Se estructura técnicas de modelización y análisis de variables. Para ello, trabaja con un modelo con componente aleatorio y otro determinista. (Talavera, 2020). Se debe enfatizar que los modelos logísticos se utilizan para explicar la probabilidad de acción que se produce a través de valores aplicados por variables independientes o de explicación. Por lo tanto, cuando la respuesta del encuestado es ordinal, se utiliza la regresión logística ordinal, que mide la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, ya que se trabaja con información, de acuerdo con los distintos órdenes que se presentan entre categorías (Giesecke, 2020).

Es importante enfatizar que la regresión continua de la logística (RLO) indica que los valores de las variables dependientes son respuestas cualitativas ordinales. Es decir, siguen un orden, en donde se recomienda el uso de este modelo para predecir la apariencia de una acción futura, siempre que la variable sea el tipo de categórica ordinal (Guerra, 2021). Asimismo, cuando se trabaja con regresión logística es familiar el uso del término Logit muy utilizado en el análisis de datos que tienen un orden lineal; es decir, cuando la distribución de frecuencia es uniforme en todas las categorías. Por otro lado, la expresión unión Cloglog analiza datos donde las categorías que presentan mayor valor son las más probables de ocurrir (Navarro, 2020).

Al trabajar con regresión logística, resulta familiar el uso del término Logit, muy

utilizado en el análisis de datos ordenados linealmente; es decir, cuando la distribución de frecuencias es uniforme en todas las categorías. Las expresiones conjugadas de Cloglog, por otro lado, analizan datos donde es más probable que ocurran las categorías con el valor más alto. (Navarro, 2020). En el presente estudio se utilizó la técnica estadística Regresión Logística Ordinal (RLO) la cual a través de un modelo predictivo permite saber la probabilidad, según los resultados respecto a la intención de volver a usar el servicio de hospedaje y recomendar a terceros (muy alta probabilidad de recomendar el hotel, alta probabilidad de recomendar el hotel, regular probabilidad de recomendar el hotel, baja probabilidad de recomendar el hotel y muy baja probabilidad de recomendar el hotel). Cabe recordar que para la construcción de este modelo se trabajó con una muestra de 385 turistas extranjeros, mayores de edad, que se hospedaron en hoteles tres estrellas en el Cusco. Luego se evaluaron los valores de la variable independiente; con este balance se obtuvo una predicción del nivel de intención de los turistas para recomendar el servicio de hospedaje de tres estrellas en Cusco. Finalmente, se procedió a la respectiva tabulación, presentación e interpretación de resultados.

## **CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO**

La confiabilidad de un instrumento se define como el grado en que su aplicación repetida a la unidad analítica produce los mismos resultados una y otra vez (Pacheco, 2020). Por otro lado, la confiabilidad del instrumento también muestra su consistencia interna. Los puntajes de homogeneidad o consistencia se obtienen cuando el cuestionario se toma varias veces en las mismas condiciones. Cuando el instrumento es altamente confiable, eso es señal de que está libre de fallas; de lo contrario, habrá errores de medición y los resultados estarán sesgados por falta de confiabilidad o consistencia interna (Alarcón, 2020). Asimismo, el coeficiente que tiene mayor reputación es el alfa de Cronbach. Trabaja en base al promedio de correlaciones entre los ítems tomando como valores entre 0 y 1 donde 0 es nula consistencia interna y 1 máxima consistencia interna. El Alfa de Cronbach es considerado como un indicador estadístico para calcular la consistencia interna de una herramienta en una escala cuantitativa. Se indica que la buena consistencia interna refleja un coeficiente superior a 0,8; seguido de aceptable entre 0,7 y 0,8; es cuestionable entre 0,6 y 0,7; y se califica como pobre entre 0,5 y 0,6; es inaceptable si es menor o igual a 0,5 (Rodríguez, 2020). Por lo señalado, la consistencia interna de la variable Gestión de Relaciones con el Cliente que está compuesto con 18 ítems fue de 0,983 lo cual indica que esta variable tiene una muy elevada confiabilidad para su aplicación. En la variable Lealtad actitudinal, con 15 ítems, se obtuvo un valor de 0,961; lo cual indica que esta variable tiene

una muy elevada confiabilidad para su aplicación.

Se hizo una prueba piloto para verificar la claridad de las preguntas debido a la contribución brindada por juicio de expertos, especialistas con grado de Doctor. Los expertos consultados evaluaron la pertinencia y coherencia lógica de las preguntas a través de 33 reactivos o ítems. A continuación, se procedió al trabajo de campo para administrar el instrumento, de manera presencial, a los respectivos encuestados. Al respecto, se logró tomar contacto con turistas extranjeros que pernoctaron en hoteles tres estrellas del Centro histórico del Cusco. La importancia de utilizar el estadístico alfa de Cronbach se infiere de la teoría elegida porque permite al investigador evaluar si el nivel de confianza de una prueba piloto mejorará si se excluye un determinado ítem. En las ciencias sociales, esta contribución también es valiosa porque ayuda a evaluar la correlación de cada ítem de la encuesta. Actúa como una guía para optimizar la redacción y la interacción de las preguntas en general, las cuales deben ser muy consistentes.

## TEMAS DE DISCUSIÓN DEL CAPÍTULO TRES

### EJERCICIOS:

1. ¿Por qué es importante definir el tipo y diseño de investigación?
2. ¿Cómo se determina la muestra?
3. ¿Qué entiende por confiabilidad de instrumento?
4. ¿Cuál es el aporte del Alfa de Cronbach a los estudios cuantitativos?
5. ¿Qué indica una buena consistencia interna?
6. ¿Qué indica el nivel de confianza de 95 % en los estudios cuantitativos?
7. ¿Por qué generalmente el margen de error permitido es 0,05?



## PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### EN ESTE CAPÍTULO:



- Conozca los resultados estadísticos a nivel descriptivo por dimensiones y por pregunta.
- Analice la prueba de variabilidad del modelo de Regresión Logística Ordinal que permite calcular la dependencia y predecir su ocurrencia en el futuro de la variable Y (Lealtad actitudinal) en la variable predictora X (CRM).
- Evalúe el proceso y nivel de rigurosidad de la discusión de resultados.

*El presente estudio científico planteó como objetivo de investigación explicar la influencia de la Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco. Para dicho fin, la técnica estadística Regresión Logística Ordinal permitió calcular la dependencia de la variable Y de respuesta ordinal politómica en la variable independiente o predictora X a fin de explicar y predecir su ocurrencia en el futuro. El estudio utilizó una muestra de 385 turistas extranjeros que se hospedaron en hoteles de categoría tres estrellas, ubicados en el centro histórico del Cusco.*

*Descubra en las siguientes líneas si se logró aceptar la hipótesis alterna o la hipótesis nula. Más adelante evalúe el proceso de discusión de resultados para entender cabalmente cómo se comportaron los fenómenos sociales del presente estudio.*

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En una primera fase, se efectuó una prueba piloto respecto a la consistencia interna de un total de 33 preguntas o reactivos planteados en el cuestionario. En una segunda fase, se procedió con el análisis descriptivo y la interpretación a partir de las variables y dimensiones; luego por cada ítem o pregunta. Asimismo, en una tercera fase para contrastar las hipótesis se utilizó la prueba de bondad de ajuste de Chi cuadrado que permite comparar la variación de la distribución de frecuencias observadas dentro de la muestra con la distribución de frecuencia hipotética o esperada en caso sea cierta la

hipótesis nula que será rechazada solo si hay una diferencia bien significativa entre las dos frecuencias.

En una cuarta fase, se elaboró un modelo de Regresión Logística Ordinal (RLO) con los datos de los 385 huéspedes que conforman la muestra. Esta técnica estadística es útil cuando se quiere explicar la probabilidad simbolizada mediante “ $p$ ” de ocurrencia de un fenómeno observado, a través de los valores que presentan las variables que se caracterizan por ser categóricas ordinales; se les denominada así porque mantienen un orden (McCullagh, 1980). En este aspecto es fundamental señalar que gracias a un exhaustivo análisis teórico se determinó la elección de la Regresión Logística Ordinal ya que las variables son de tipo categóricas, de naturaleza cualitativas, de escala ordinal (tienen un orden) y son politómicas al presentar más de dos categorías ordenadas de menor a mayor: “muy deficiente”, “deficiente”, “regular”, “eficiente” y “muy eficiente”. En tal sentido, luego de una revisión y análisis teórico, a nivel de tesis, libros y artículos científicos de reconocidas bases de datos como Scopus, Web of Science, ProQuest, Redalyc, entre otros, se consideró las variables y dimensiones siguientes. Asimismo, se utilizó el programa estadístico SPSS Statistics versión 24. Ver cuadro 9.

Variable independiente X:	Dimensiones	Tipo	Categorías
Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM)	<p><b>X1:</b> Organización de Recursos CRM  <b>X2:</b> Tecnología CRM  <b>X3:</b> Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente  <b>X4:</b> Orientación a clientes de valor</p> <p>Fuente: Sin, Tse &amp; Yim, (2005, p. 1267).</p>	Ordinal	<p>-Muy alta                      -Alta                      -Regular                      -Baja                      -Muy baja</p>
Variable dependiente Y:	Indicadores		
Lealtad Actitudinal	<p><b>Y1:</b> Satisfacción en el servicio  <b>Y2:</b> Confianza en el servicio  <b>Y3:</b> Compromiso relacional  <b>Y4:</b> Lealtad del cliente</p> <p>Fuente: Vásquez-Párraga &amp; Alonso (2000, p. 83).</p>		

Cuadro 9. Matriz de operacionalización de variables

Fuente. Elaboración propia.

## ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

En el presente estudio, la aplicación del Alfa de Cronbach permitió medir la fiabilidad del instrumento utilizado que es un cuestionario compuesto de 33 ítems. Para una interpretación objetiva de los resultados del Alfa de Cronbach, George y Mallery (2003) proponen una guía práctica con los siguientes rangos que oscilan entre indicadores de excelente y termina en inaceptable.

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

### a) Análisis de confiabilidad para la variable independiente Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM).

En el cuadro 10 se presenta los resultados del análisis de confiabilidad para la variable independiente Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM).

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,983	18

Cuadro 10. Análisis de confiabilidad para la variable independiente Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)

Fuente. Elaboración propia.

**Conclusión.** -Según los rangos propuestos por George y Mallery (2003) el valor del Alfa de Cronbach cuanto más se aproxime al coeficiente alfa 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, es importante nuevamente recordar que valores del alfa superiores a 0,7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Por lo expuesto, según el cuadro 10 se observa que el coeficiente Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.983; lo cual indica que los 18 ítems del instrumento de la variable Gestión de Relaciones con el Cliente tienen consistencia interna ya que presentan una muy elevada confiabilidad para su aplicación.

## b) Análisis de confiabilidad para la variable dependiente Lealtad actitudinal

Por otra parte, se observa en el cuadro 11 el análisis de confiabilidad para la variable dependiente Lealtad actitudinal

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,961	15

Cuadro 11. Análisis de confiabilidad para la variable dependiente Lealtad actitudinal

Fuente. Elaboración propia.

**Conclusión.** - El coeficiente Alfa de Cronbach reportó un valor de 0.961; lo cual indica que los 15 ítems del instrumento de la variable Lealtad Actitudinal tienen consistencia interna ya que presentan una muy elevada confiabilidad para su aplicación. En su conjunto, el instrumento con 33 preguntas alcanzó un Alfa de Cronbach de 0.958, que se representa porcentualmente con el 95.8% de confiabilidad, por lo que se puede confirmar que el instrumento es altamente confiable.

## RESULTADO DESCRIPTIVO

### Resultado descriptivo de las variables

	Lealtad actitudinal												
	Muybaja		Baja		Regular		Alta		Muy alta		Total		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
(CRM)	Muy deficiente	0	0,0%	5	2,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	2,5%
	Deficiente	0	0,0%	114	57,0%	41	20,5%	0	0,0%	0	0,0%	155	77,5%
	Regularmente eficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Eficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%	0	0,0%	1	0,5%
	Muy eficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,5%	36	18,0%	39	19,5%
	Total	0	0,0%	119	59,5%	41	20,5%	4	2,0%	36	18,0%	200	100,0%

Cuadro 12. Cruce Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) y Lealtad Actitudinal

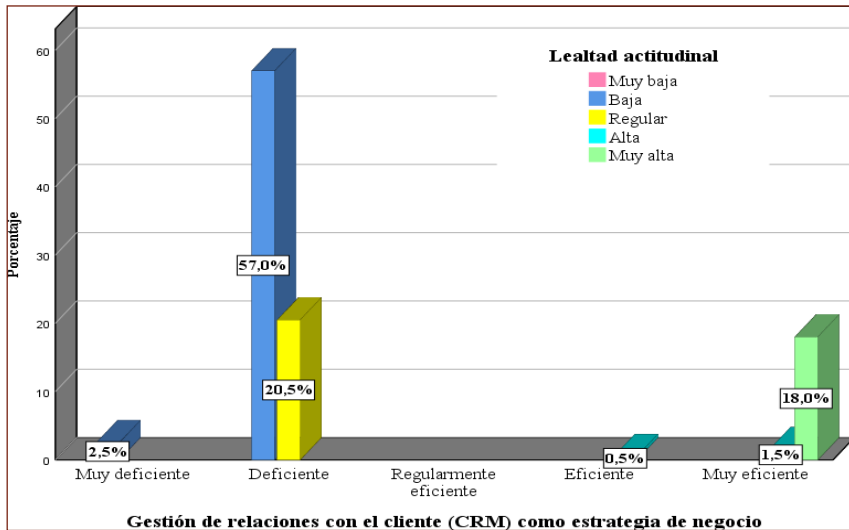


Figura 21. Cruce Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) y Lealtad Actitudinal

Según el cuadro 12 y la figura 21 un 57,0% de encuestados señaló que existe una deficiente Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) y también una baja lealtad actitudinal; se interpreta que hay una correlación positiva que se da cuando una variable aumenta y la otra también. A su vez, el 20,5% señaló que existe una deficiente Gestión de las Relaciones con Clientes y una regular lealtad actitudinal; significa que entre las dos variables hay una correlación negativa. Por su parte el 18,0 % expresó que existe una muy eficiente Gestión de las Relaciones con Clientes y, a la vez, una muy alta lealtad actitudinal; lo que se interpreta como una correlación positiva. Luego el 2,5% indicó que exista una muy deficiente Gestión de las Relaciones con Clientes y a su vez una baja lealtad actitudinal; al respecto se evidencia una correlación negativa. Asimismo, el 1,5% indicó que existe una muy eficiente Gestión de las Relaciones con Clientes y una alta lealtad actitudinal; aquí ocurre una correlación negativa. Finalmente, el 0,5% expresó que existe una eficiente Gestión de las Relaciones con Clientes y también una alta lealtad actitudinal. Un análisis general reporta que la gestión de las relaciones con clientes (CRM) es crítico en los hoteles tres estrellas del Cusco; ya que tanto los porcentajes de las categorías “deficiente” y “muy deficiente” suman 80 % frente a un 20 % que señala un CRM adecuado, luego de realizar la sumatoria de las categorías “muy eficiente” y “eficiente”.

## Resultado descriptivo de las dimensiones

		Lealtad actitudinal											
		Muy baja		Baja		Regular		Alta		Muy alta		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Organización CRM	Muy deficiente	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%
	Deficiente	0	0,0%	99	49,5%	25	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	124	62,0%
	Regularmente eficiente	0	0,0%	20	10,0%	15	7,5%	0	0,0%	0	0,0%	35	17,5%
	Eficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%	6	3,0%	7	3,5%
	Muy eficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,5%	30	15,0%	33	16,5%
	Total	0	0,0%	119	59,5%	41	20,5%	4	2,0%	36	18,0%	200	100,0%

Cuadro 13. Cruce Organización de Recursos CRM y Lealtad Actitudinal

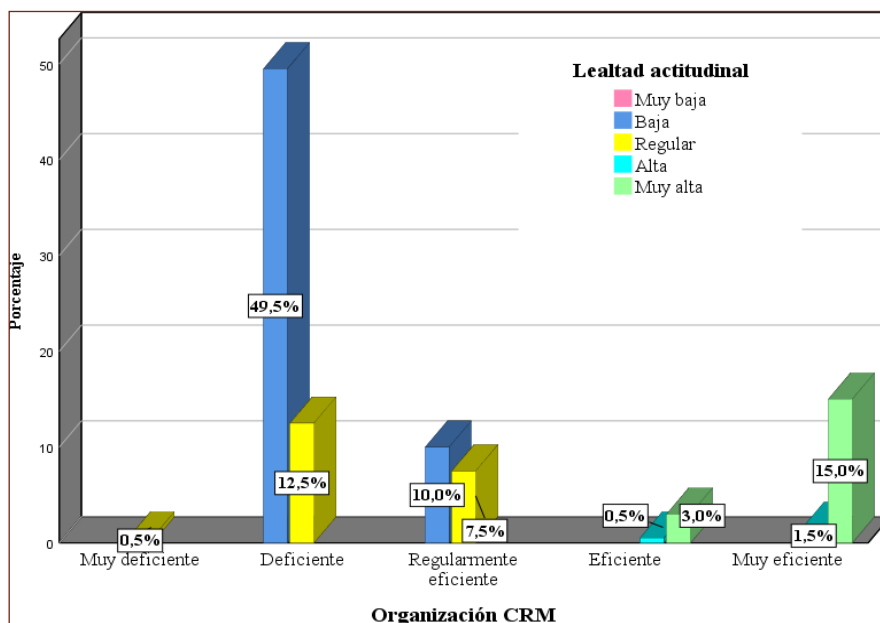


Figura 22. Cruce Organización de Recursos CRM y Lealtad Actitudinal

En el cuadro 13 y en la figura 22 se observa que la mayoría de encuestados, es decir el 49,5% indicó que existe una organización de recursos CRM deficiente y a su vez se muestra una baja lealtad actitudinal. Por otro lado, el 15,0% de encuestados indicó que existe una muy eficiente organización CRM y a la vez una muy alta lealtad actitudinal. Por otro lado, el 12,5% señaló que existe una deficiente Organización de Recursos CRM y una regular lealtad actitudinal. Le sigue el 10,0% que señaló que existe una regular

Organización de Recursos CRM y a su vez una baja lealtad actitudinal. Por otro lado, el 7,5% expresó que hay una regular Organización de Recursos CRM y a la vez una regular lealtad actitudinal. Asimismo, el 3,0% expresó que hay una eficiente Organización de Recursos CRM y a la vez una muy alta lealtad actitudinal. Finalmente, el 0,5% indicó que hay una eficiente Organización CRM y una alta lealtad actitudinal; mientras que el otro 0,5% indicó que hay una muy deficiente Organización de Recursos CRM y, a la vez, una regular lealtad actitudinal.

		Lealtad actitudinal											
		Muy baja		Baja		Regular		Alta		Muy alta		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tecnología CRM	Muy deficiente	0	0,0%	25	12,5%	4	2,0%	0	0,0%	0	0,0%	29	14,5%
	Deficiente	0	0,0%	87	43,5%	31	15,5%	0	0,0%	0	0,0%	118	59,0%
	Regularmente eficiente	0	0,0%	7	3,5%	6	3,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	6,5%
	Eficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	2,5%	5	2,5%
	Muy eficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	2,0%	31	15,5%	35	17,5%
	Total	0	0,0%	119	59,5%	41	20,5%	4	2,0%	36	18,0%	200	100,0%

Cuadro 14. Cruce Tecnología CRM y Lealtad Actitudinal.

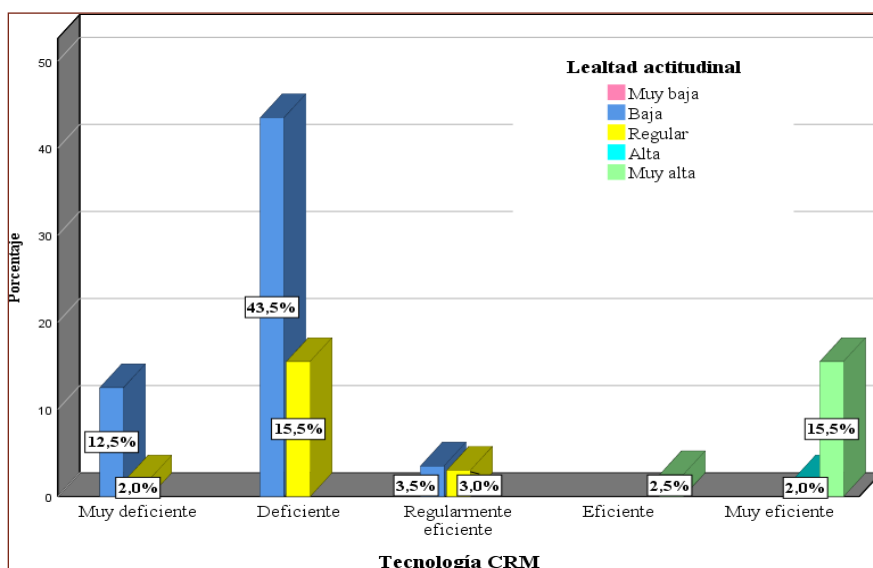


Figura 23. Cruce Tecnología CRM y Lealtad Actitudinal

En el cuadro 14 y figura 23 se observa que, la mayoría, es decir el 43,5% de los encuestados expresó que existe una deficiente tecnología CRM y a la mostró una baja lealtad actitudinal. A continuación, el 15,5% expresó que existe una deficiente Tecnología CRM y a su vez mostró también una regular Lealtad Actitudinal. Asimismo, el otro 15,5% indicó que existe una muy eficiente Tecnología CRM y, a la vez, mostró una muy alta lealtad actitudinal. Por su parte, el 12,5% expresó que existe una muy deficiente Tecnología CRM y mostró una baja lealtad actitudinal. Por otro lado, el 3,5% indicó que existe una regularmente eficiente Tecnología CRM y una baja lealtad actitudinal. Le sigue el 3,0% que señaló una regularmente eficiente Tecnología CRM y, a la vez, una regular lealtad actitudinal. Por su parte, el 2,5% indicó que hay una eficiente Tecnología CRM y mostró una muy alta lealtad actitudinal. Finalmente, en menor medida, se encuentra el 2,0% que indicó que existe una muy eficiente Tecnología CRM y mostró una alta lealtad actitudinal. Asimismo, el otro 2,0% indicó que existe una muy deficiente Tecnología CRM y, a la vez, una regular lealtad actitudinal.

		Lealtad actitudinal										Total	
		Muy baja		Baja		Regular		Alta		Muy alta			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Gestión del conocimiento	Muy deficiente	0	0,0%	31	15,5%	2	1,0%	0	0,0%	0	0,0%	33	16,5%
	Deficiente	0	0,0%	79	39,5%	36	18,0%	0	0,0%	0	0,0%	115	57,5%
	Regularmente eficiente	0	0,0%	9	4,5%	3	1,5%	0	0,0%	0	0,0%	12	6,0%
	Eficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%	0	0,0%	1	0,5%
	Muy eficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,5%	36	18,0%	39	19,5%
	Total	0	0,0%	119	59,5%	41	20,5%	4	2,0%	36	18,0%	200	100,0%

Cuadro 15. Cruce Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente y Lealtad Actitudinal



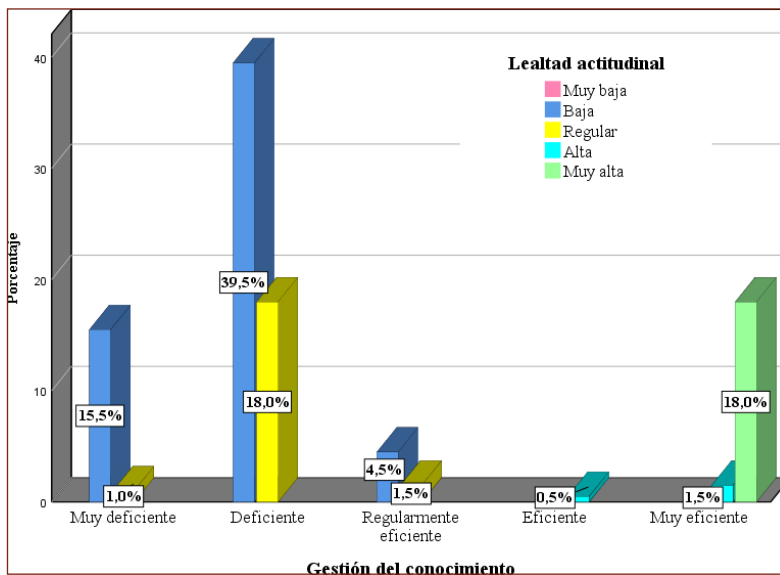


Figura 24. Cruce Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente y Lealtad Actitudinal.

En el cuadro 15 y figura 24 se aprecia que principalmente el 39,5% de los encuestados indicó que existe una deficiente Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente y, a la vez, reportó tener una baja lealtad actitudinal. Le sigue el 18,0% que expresó que existe una deficiente Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente y también mostró una regular BAJA lealtad actitudinal. Por su parte, el otro 18,0% indicó que existe una muy eficiente Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente a la vez mostró una muy alta lealtad actitudinal. Por su parte el 15,5% indicó que hay una muy deficiente Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente, a la vez, señaló una MUY BAJA baja lealtad actitudinal. Le sigue el 4,5% que indicó que existe una regularmente eficiente Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente y a la vez una REGULAR baja lealtad actitudinal. Le continúa el 1,5% que indicó que existe una regularmente eficiente Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente y, a la vez, una regular lealtad actitudinal. Por su parte, el otro 1,5% expresó que existe una muy eficiente Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente y, a la vez, una alta lealtad actitudinal. Le continúa el 1,0% que expresó que existe una muy deficiente Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente y una MUY BAJA regular lealtad actitudinal. Finalmente, el 0,5% expresó que existe una eficiente Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente y alta lealtad actitudinal.

		Lealtad actitudinal											
		Muy baja		Baja		Regular		Alta		Muy alta		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Orientación a clientes de valor	Muy deficiente	0	0,0%	33	16,5%	16	8,0%	0	0,0%	0	0,0%	49	24,5%
	Deficiente	0	0,0%	86	43,0%	25	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	111	55,5%
	Regularmente eficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Eficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Muy eficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	2,0%	36	18,0%	40	20,0%
	Total	0	0,0%	119	59,5%	41	20,5%	4	2,0%	36	18,0%	200	100,0%

Cuadro 16. Cruce Orientación a clientes de valor y Lealtad Actitudinal.

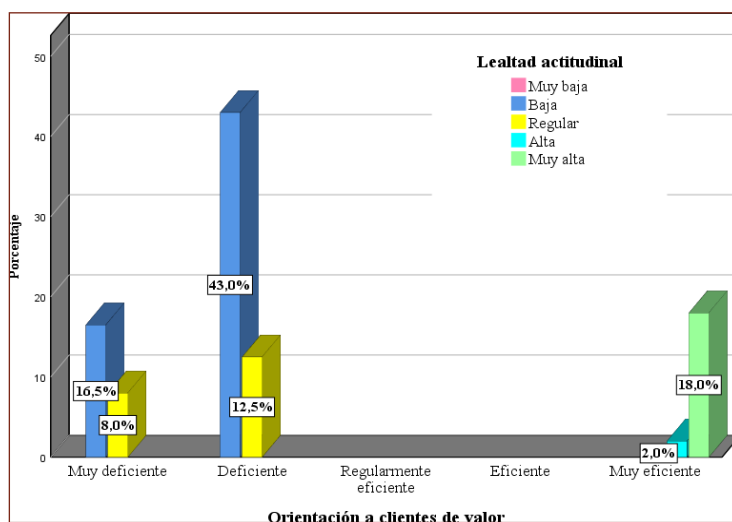


Figura 25. Cruce Orientación a clientes de valor y Lealtad Actitudinal.

Fuente. Elaboración propia

En el cuadro 16 y en la figura 25 se muestra que la mayoría de los encuestados, es decir el 43,0 % expresó que existe una deficiente Orientación a clientes de valor y, a la vez, mostró una baja lealtad actitudinal. Por otro lado, el 18,0% indicó que existe una muy eficiente Orientación a clientes de valor y también una muy alta lealtad actitudinal. Mientras que el 16,5% indicó que existe una muy deficiente Orientación a clientes de valor y a la vez mostró tener una muy baja lealtad actitudinal. Le sigue el 12,5% que señalan que existe una deficiente Orientación a clientes del valor y a la vez mostraron una baja lealtad actitudinal. Por otro lado, el 8,0% indicó que hay una muy deficiente Orientación a clientes de valor y, a la vez, mostró una muy baja lealtad actitudinal. Por último, el 2,0% expresó que hay una

muy eficiente Organización a clientes de valor y, a la vez, una muy alta lealtad actitudinal.

## Resultado descriptivo por preguntas

### a. Preguntas relacionadas con la dimensión X1: Organización CRM

Resultados del ítem 1. ¿Existe compromiso y apoyo total por parte de la alta dirección del hotel para generar relaciones cercanas entre el hotel y el turista internacional?

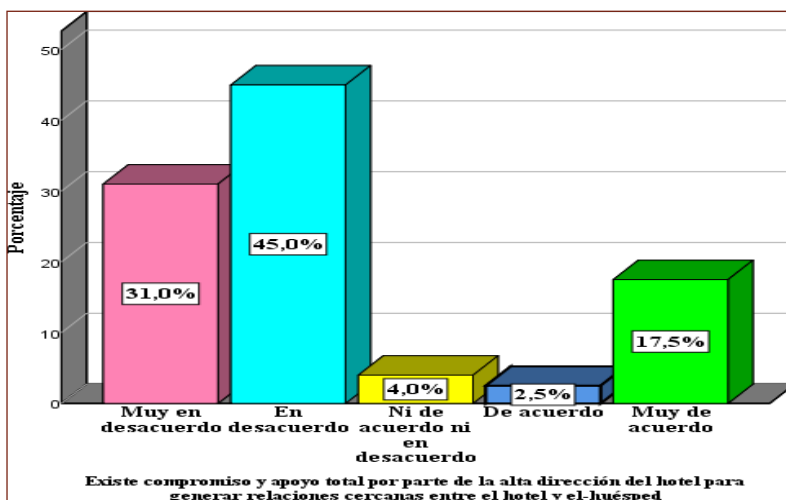


Figura 26. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 1.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** Según la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 45% están en desacuerdo en que existe compromiso y apoyo total por parte de la alta dirección del hotel para generar relaciones cercanas entre el hotel y el huésped; el 31% están muy en desacuerdo; el 17,50% están muy de acuerdo; el 4% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2,5% están de acuerdo, según se observa en la figura 26.

Resultados del ítem 2. ¿Los directivos del hotel tienen objetivos claros para retener y promover relaciones estrechas hotel-huésped extranjero?

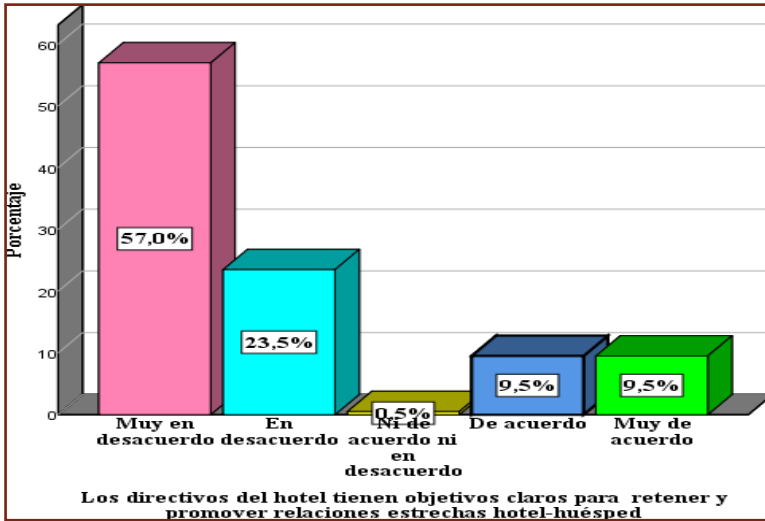


Figura 27. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 2.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 57% están muy en desacuerdo en que los directivos del hotel tienen objetivos claros para retener y promover relaciones estrechas hotel-huésped, el 23.5% están en desacuerdo, el 9.50% están muy de acuerdo, el otro 9.5% están de acuerdo y el 0.5% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2.5%, según se observa en la figura 27.

Resultados del ítem 3. ¿La estructura organizacional está diseñada siguiendo un enfoque centrado en clientes?

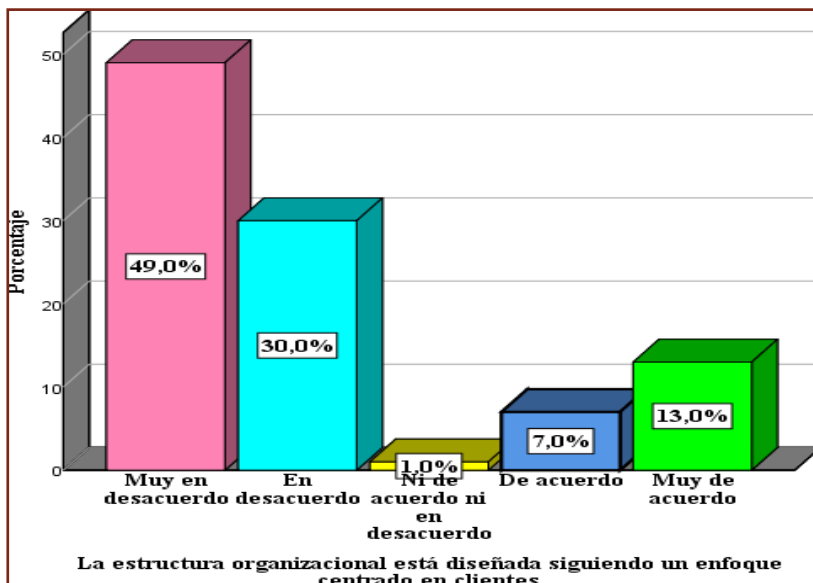


Figura 28. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 3.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, el 49% están muy en desacuerdo en que la estructura organizacional está diseñada siguiendo un enfoque centrado en clientes, el 30% están en desacuerdo, el 13% están muy de acuerdo, el 7% están de acuerdo y el 1% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, según se observa en la figura 28.

Resultados del ítem 4. ¿Existe coordinación e integración de las áreas de atención al cliente?

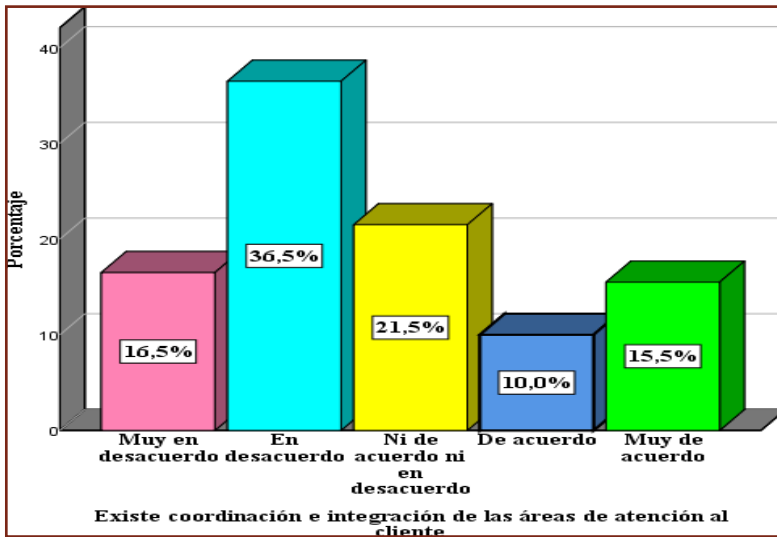


Figura 29. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 4.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 36.5% están en desacuerdo en que existe coordinación e integración de las áreas de atención al cliente, el 21.5% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo están en desacuerdo, el 16.5% están muy en desacuerdo, el 15.5% están muy de acuerdo y el 10% están de acuerdo, según se observa en la figura 29.

Resultados del ítem 5. ¿La empresa posee los recursos necesarios para desarrollar programas de fidelización al cliente?

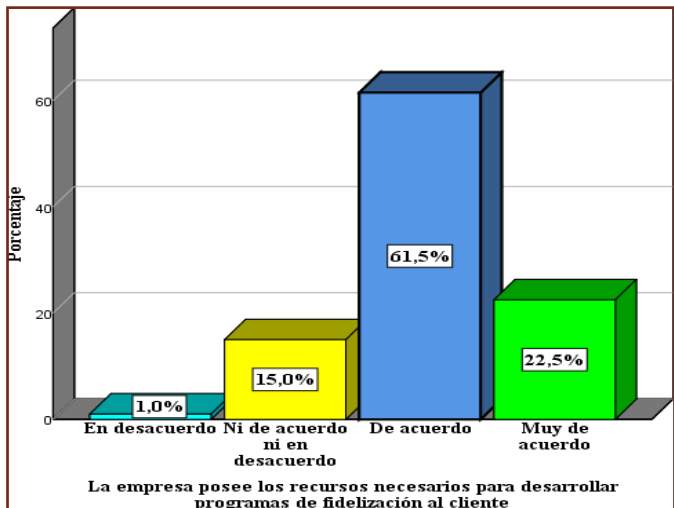


Figura 30. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 5.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 61.5% están de acuerdo en que la empresa posee los recursos necesarios para desarrollar programas de fidelización al cliente, el 22.5% están muy en desacuerdo, el 15% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y sólo el 1% están en desacuerdo, según se observa en la figura 30.

Resultados del ítem 6. ¿Los empleados satisfacen las necesidades del cliente mediante un servicio adecuado?

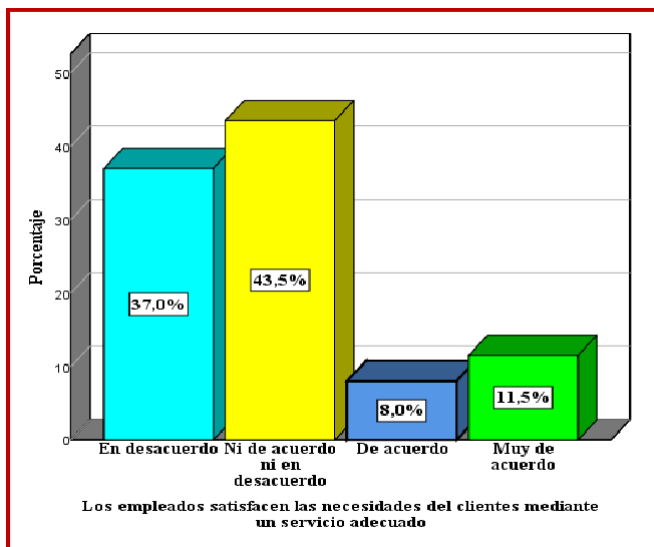


Figura 31. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 6.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 43.5% no están ni de acuerdo si en desacuerdo en que los empleados satisfacen las necesidades del cliente mediante un servicio adecuado, el 37% están en desacuerdo, el 11.5% están muy de acuerdo y el 8% están de acuerdo, según se observa en la figura 31.

#### b. Preguntas relacionadas con la dimensión X2: Tecnología CRM

Resultados del ítem 7. ¿El hotel posee una adecuada infraestructura de sistemas de información que permita una relación más cercana con el huésped?



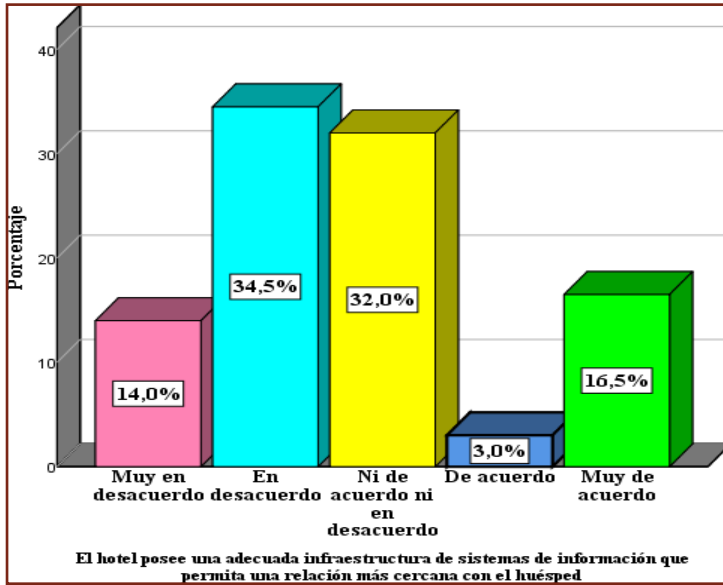


Figura 32. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 7.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 34.5% están en desacuerdo en que el hotel posee una adecuada infraestructura de sistemas de información que permita una relación más cercana con el huésped, el 32% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 16.5% está muy de acuerdo, el 14% está muy en desacuerdo y el 3% están de acuerdo, según se observa en la figura 32.

Resultados del ítem 8. ¿El hotel posee una adecuada infraestructura de sistemas de información que permita una relación más cercana con el huésped?

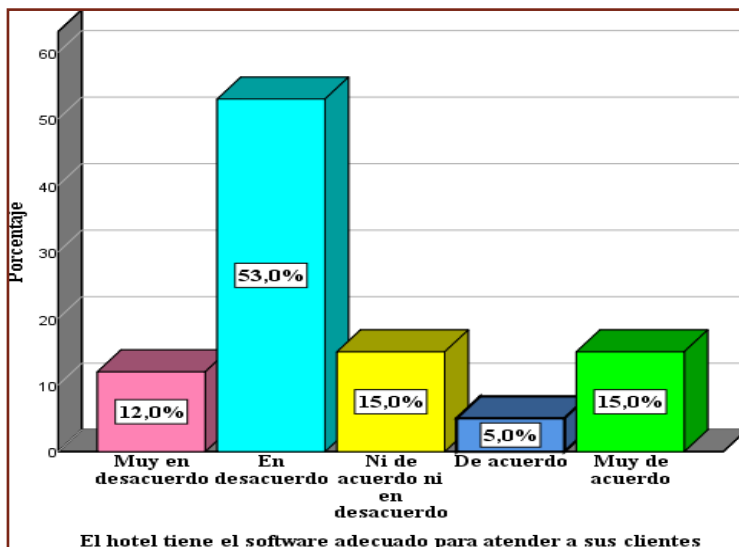


Figura 33. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 8.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 53.0% están en desacuerdo en que el hotel tiene el software adecuado para atender a sus clientes, el 15% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el otro 15% están muy de acuerdo, el 12% están muy en desacuerdo y el 5% están de acuerdo, según se observa en la figura 33.

Resultados del ítem 9. ¿El hotel tiene el hardware adecuado para atender a sus clientes?

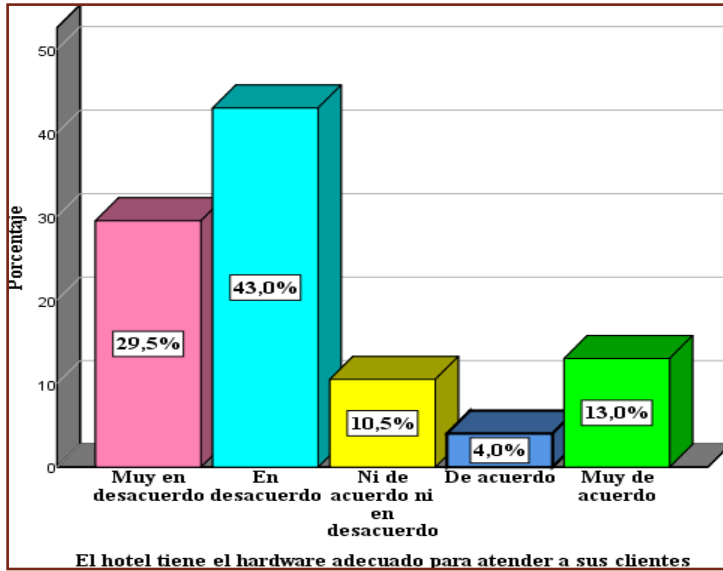


Figura 34. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 9.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 43.0% están en desacuerdo en que el hotel tiene el hardware adecuado para atender a sus clientes, el 29.5% están muy en desacuerdo, el 13% están muy de acuerdo, el 10.5% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% están de acuerdo, según se observa en la figura 34.

Resultados del ítem 10. ¿Los sistemas de información de la empresa están integrados a través de las distintas áreas del hotel?

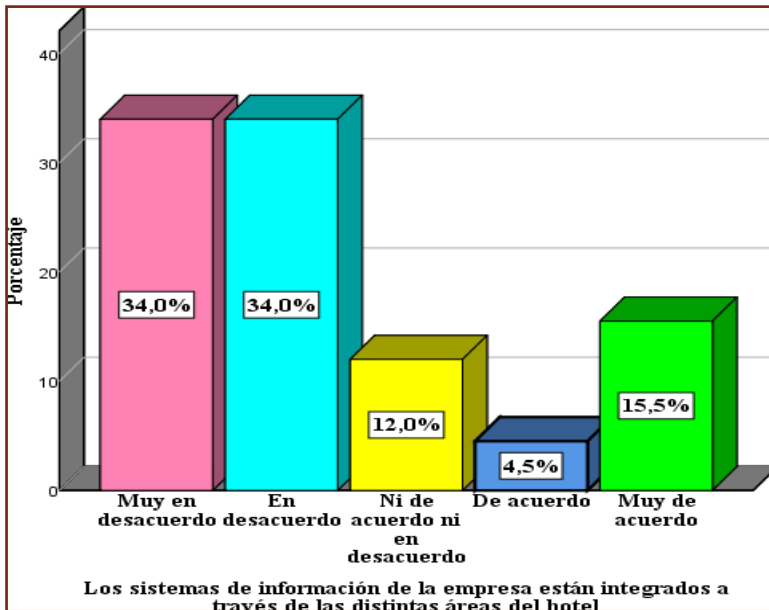


Figura 35. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 10.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 34.0% están muy en desacuerdo en que los sistemas de información de la empresa están integrados a través de las distintas áreas del hotel, el otro 34% están en desacuerdo, el 15.5% están muy de acuerdo, el 12% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.5% están de acuerdo, según se observa en la figura 35.

Resultados del ítem 11. ¿La información sobre cada cliente está disponible en todos los puntos de contacto empresa-huésped?

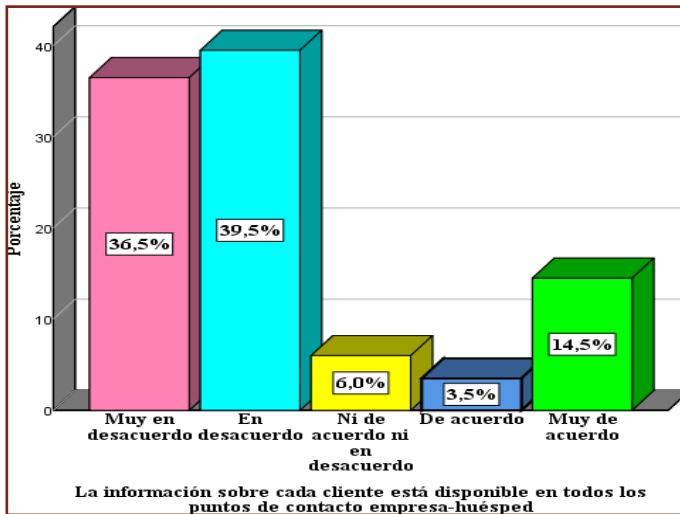


Figura 36. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 11.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 39.5% están en desacuerdo en que la información sobre cada cliente está disponible en todos los puntos de contacto empresa-huésped, el 36.5% están muy en desacuerdo, el 14.5% están muy de acuerdo, el 6% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 3.5% están de acuerdo, según se observa en la figura 36.

Resultados del ítem 12. ¿La empresa tiene una base de datos centralizada de cada huésped?

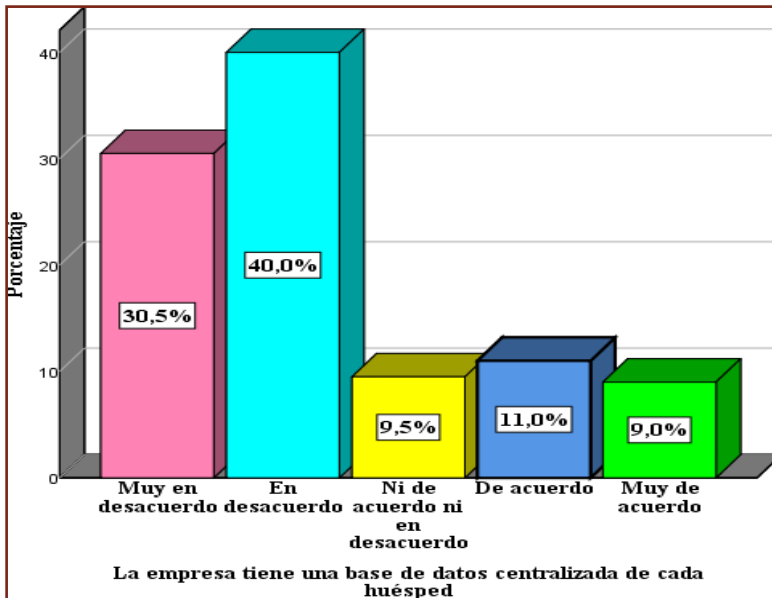


Figura 37. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 12.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 40% están en desacuerdo en que la empresa tiene una base de datos centralizada de cada huésped, el 30.5% están muy en desacuerdo, el 11% están de acuerdo, el 9.5% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 9% están muy de acuerdo, según se observa en la figura 37.

### c. Preguntas relacionadas con la dimensión X3: Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente.

Resultados del ítem 13. ¿La empresa es capaz de tomar decisiones con rapidez, gracias a la disponibilidad de conocimiento de sus huéspedes?

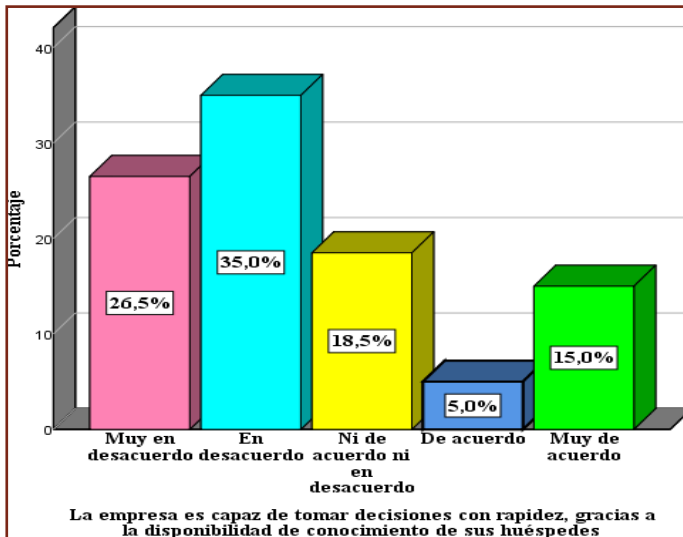


Figura 38. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 13.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 35% están en desacuerdo en que la empresa es capaz de tomar decisiones con rapidez, gracias a la disponibilidad de conocimiento de sus huéspedes, el 26% están muy en desacuerdo, el 18% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% están muy de acuerdo y el 5% están de acuerdo, según se observa en la figura 38.

Resultados del ítem 14. ¿La empresa promueve que se comparta el conocimiento de los huéspedes entre sus empleados?

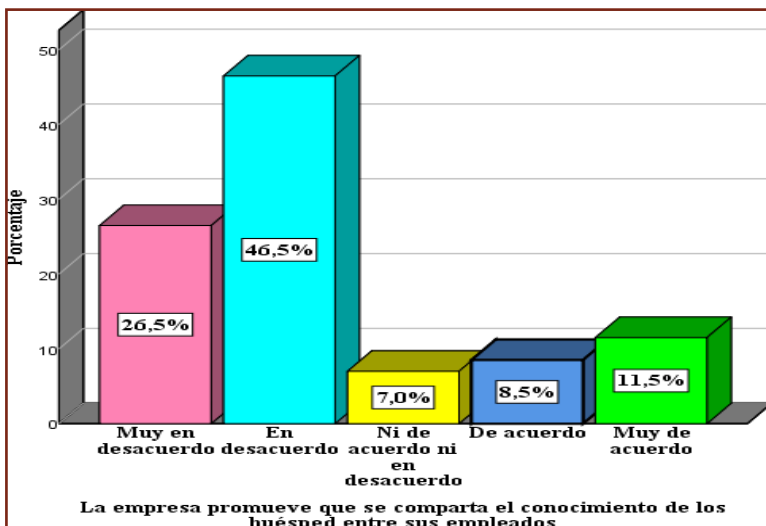


Figura 39. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 14.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 46.5% están en desacuerdo en que la empresa promueve que se comparta el conocimiento de los huéspedes entre sus empleados, el 26.5% están muy en desacuerdo, el 11.5% están muy de acuerdo, el 8.5% están de acuerdo y el 7% no están de acuerdo ni en desacuerdo, según se observa en la figura 39.

Resultados del ítem 15. ¿El hotel puede proporcionar información sobre productos y servicios que permita una rápida y adecuada interacción con el huésped?



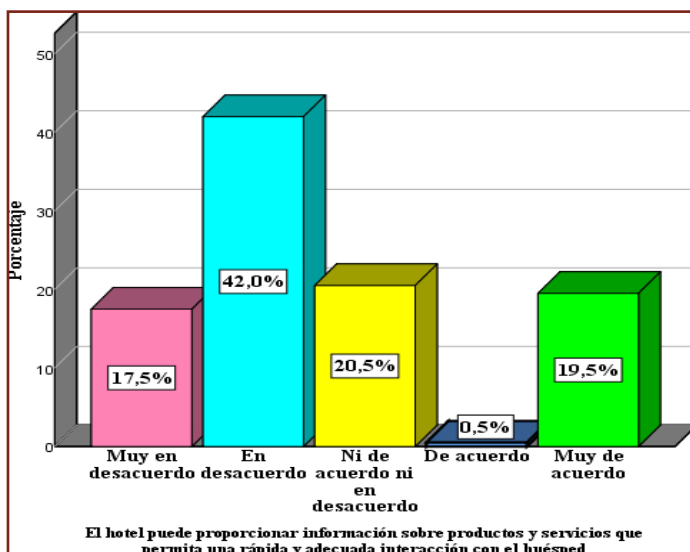


Figura 40. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 15.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 42% están en desacuerdo en que el hotel puede proporcionar información sobre productos y servicios que permita una rápida y adecuada interacción con el huésped, el 20.5% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 17.5% están muy en desacuerdo, el 19.5% están muy de acuerdo y el 0.5% están de acuerdo, según se observa en la figura 40.

Resultados del ítem.16. ¿El hotel es capaz de ofrecer una rápida respuesta gracias al conocimiento sobre sus huéspedes?

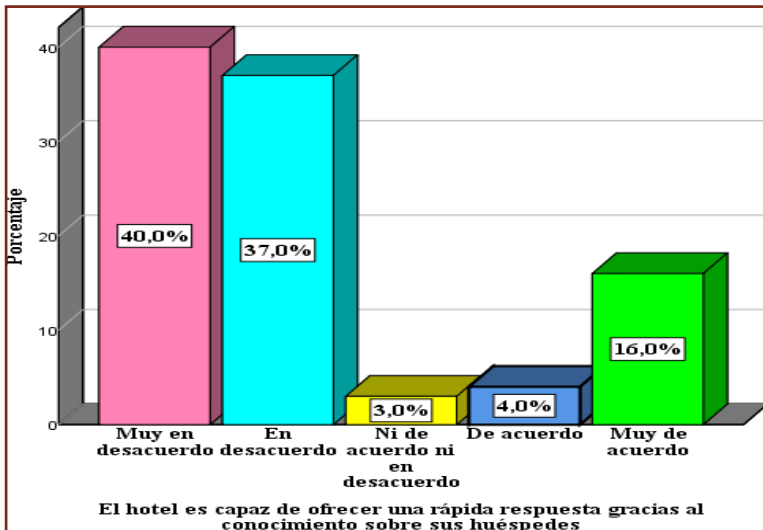


Figura 41. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 16.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 40% están muy en desacuerdo en que el hotel es capaz de ofrecer una rápida respuesta gracias al conocimiento sobre sus huéspedes, el 37% están en desacuerdo, el 16% están muy de acuerdo, el 4% están de acuerdo y el 3% no están de acuerdo ni en desacuerdo, según se observa en la figura 41.

#### d. Preguntas relacionadas con la dimensión X4: Orientación a Clientes de Valor

Resultados del ítem 17. ¿El hotel ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes rentables?

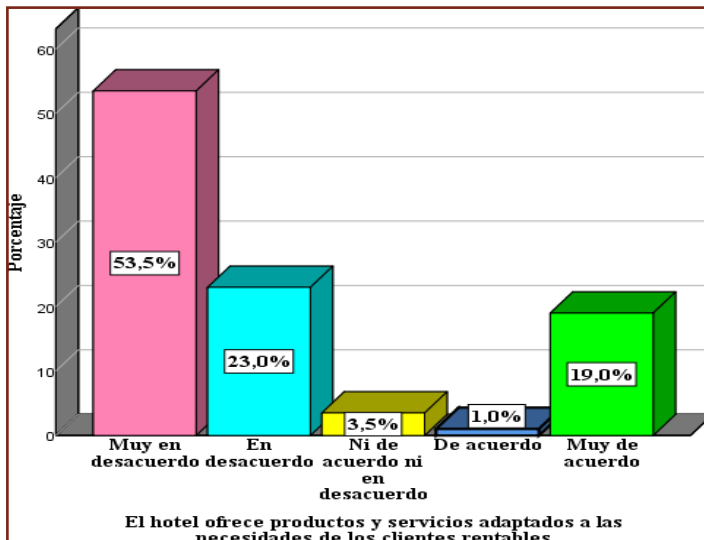


Figura 42. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 17.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Cusco, la gran mayoría representado por el 53.5% están muy en desacuerdo en que el hotel ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes rentables, el 23% están en desacuerdo, el 19% están muy de acuerdo, el 3.5% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 1% están de acuerdo, según se observa en la figura 42.

Resultados del ítem 18. ¿El hotel brinda un servicio personalizado a cada cliente rentable?

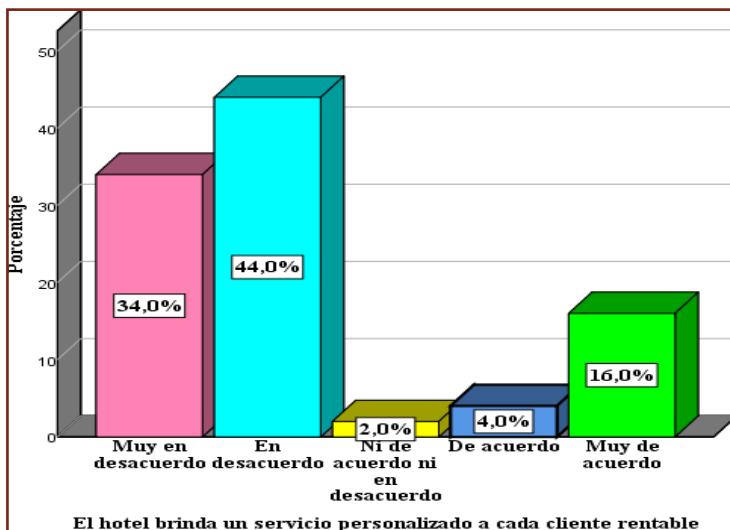


Figura 43. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 18.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Cusco, la gran mayoría representado por el 44% están en desacuerdo en que el hotel brinda un servicio personalizado a cada cliente rentable, el 34% están muy en desacuerdo, el 16% están muy de acuerdo, el 4% están de acuerdo y el 2% no están de acuerdo ni en desacuerdo, según se observa en la figura 43.

#### e. Preguntas relacionadas con la dimensión Y1: Satisfacción del servicio

Resultados del ítem 19. ¿Este es el peor servicio que he recibido en un hotel?

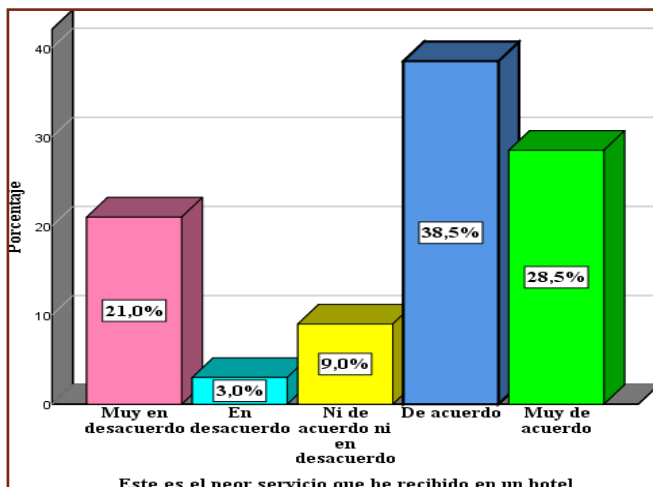


Figura 44. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 19.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 38.5% están de acuerdo en que este es el peor servicio que he recibido en un hotel, el 28.5% están muy de acuerdo, el 21% están muy en desacuerdo, el 9% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% están en desacuerdo, según se observa en la figura 44.

Resultados del ítem 20. ¿Este servicio es el que exactamente yo necesito?

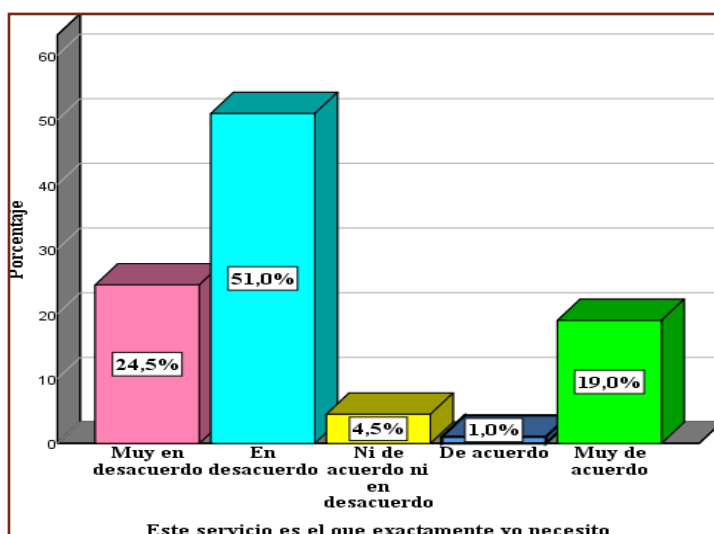


Figura 45. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 20.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 51% están en desacuerdo en que este servicio es el que exactamente yo necesito, el 24.5% están muy en desacuerdo, el 19% están muy en desacuerdo, el 4.5% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 1% están de acuerdo, según se observa en la figura 45.

Resultados del ítem 21. El servicio de este hotel ha venido decayendo cada *día*.

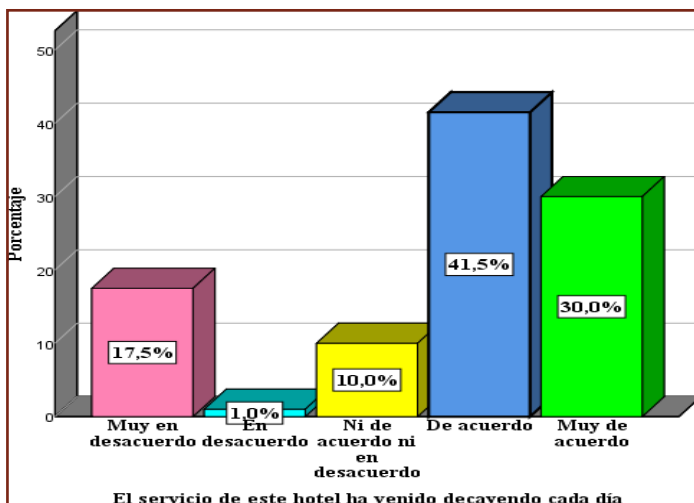


Figura 46. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 21.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 41.5% están de acuerdo en que el servicio de este hotel ha venido decayendo cada día, el 30% están muy de acuerdo, el 17.5% están muy en desacuerdo, el 10% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 1% están en desacuerdo, según se observa en la figura 46.

Resultados del ítem 22. ¿Los empleados de este hotel saben hacer bien su trabajo?

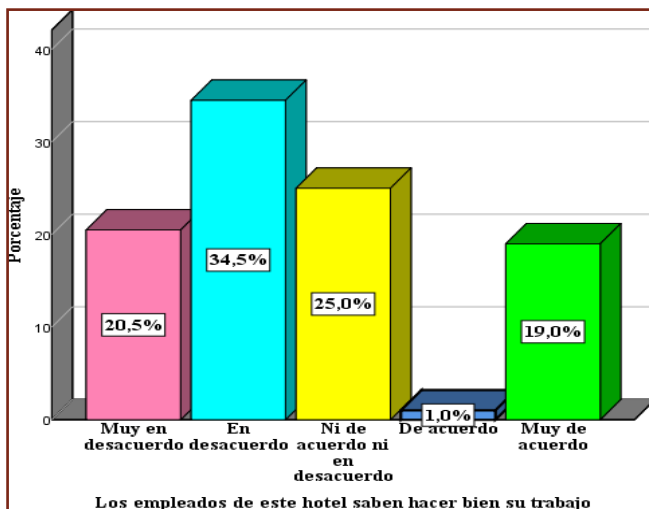


Figura 47. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 22.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 34.5% están en desacuerdo en que los empleados de este hotel saben hacer bien su trabajo, el 25% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 20.5% están muy en desacuerdo, el 19% están muy de acuerdo y el 1% están de acuerdo, según se observa en la figura 47.

Resultados del ítem 23. ¿Los empleados de este hotel son corteses?

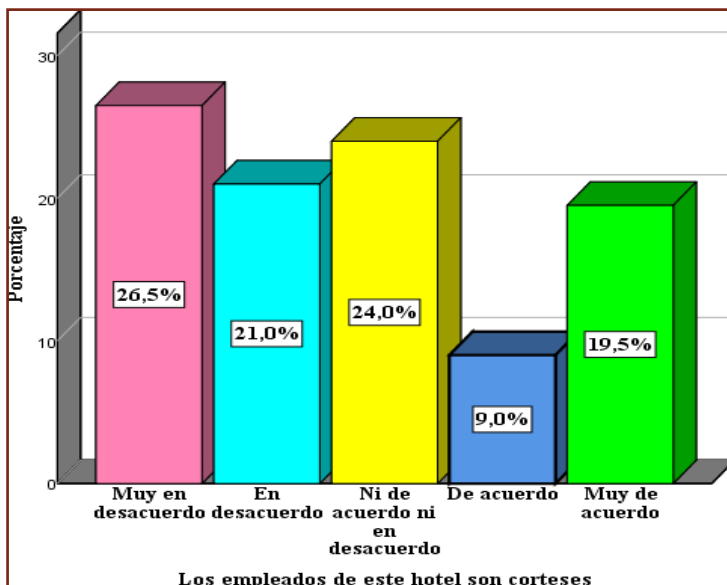


Figura 48. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 23.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 26.5% están muy en desacuerdo en que los empleados de este hotel son corteses, el 24% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% están en desacuerdo, el 19.5% están muy de acuerdo y el 9% están de acuerdo, según se observa en el cuadro 33 y figura 48.

**f. Preguntas relacionadas con la dimensión Y2: Confianza en el servicio.**

Resultados del ítem 24. ¿Este hotel no brinda buen servicio?



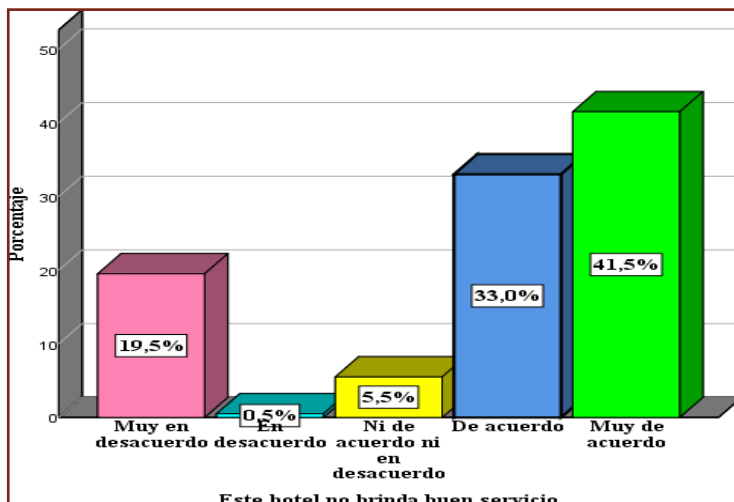


Figura 49. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 24.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 41.5% están muy de acuerdo en que este hotel no brinda buen servicio, el 33% están de acuerdo, el 19.5% están muy en desacuerdo, el 5.5% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 0.5% están en desacuerdo, según se observa en la figura 49.

Resultados del ítem 25. ¿Este hotel es confiable porque cumple lo que promete?

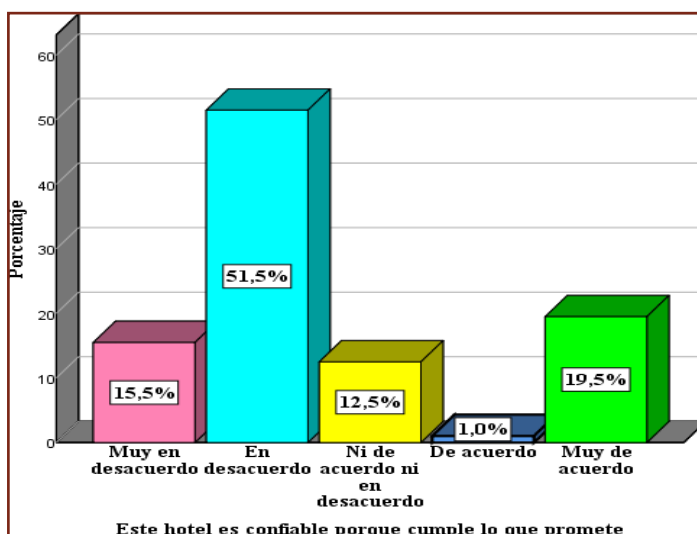


Figura 50. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 25.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 51.5% están en desacuerdo en que este hotel es confiable porque cumple lo que promete, el 19.5% están muy de acuerdo, el 15.5% están muy en desacuerdo, el 12.5% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 1% están de acuerdo, según se observa en la figura 50.

Resultados del ítem 26. ¿La calidad de servicio que brinda este hotel es consistentemente baja?

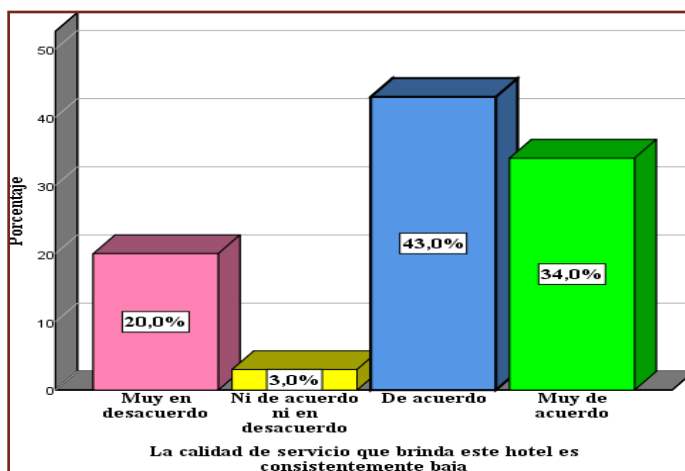


Figura 51. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 26.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 43% están de acuerdo en que la calidad de servicio que brinda este hotel es consistentemente baja, el 34% están muy de acuerdo, el 20% están muy en desacuerdo y el 3% no están de acuerdo ni en desacuerdo, según se observa en la figura 51.

#### g. Preguntas relacionadas con la dimensión Y3: Compromiso con el servicio.

Resultados del ítem 27. ¿Estoy orgulloso(a) de haber elegido este hotel?

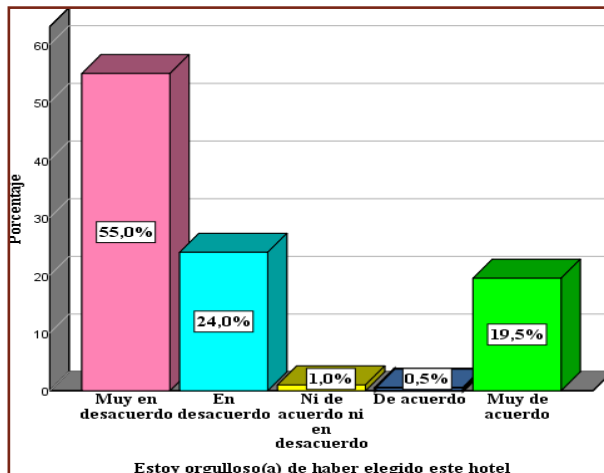


Figura 52. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 27.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 55% están muy en desacuerdo en que estoy orgulloso(a) de haber elegido este hotel, el 24% están en desacuerdo, el 1% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 0.5% están de acuerdo, según se observa en la figura 52.

Resultados del ítem 28. ¿Siento una sensación de pertenencia a este hotel?

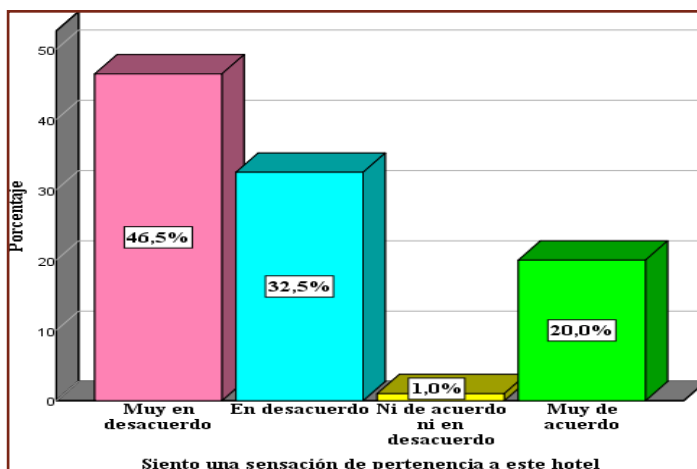


Figura 53. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 28.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Cusco, la gran mayoría representado por el 46.5% están muy en desacuerdo en que siento una sensación de pertenencia a este hotel, el 32.5% están en desacuerdo, el 20% están muy de acuerdo y el 1% no están de acuerdo ni en desacuerdo, según se observa en la figura 53.

Resultados del ítem 29. ¿No me siento identificado con este hotel?

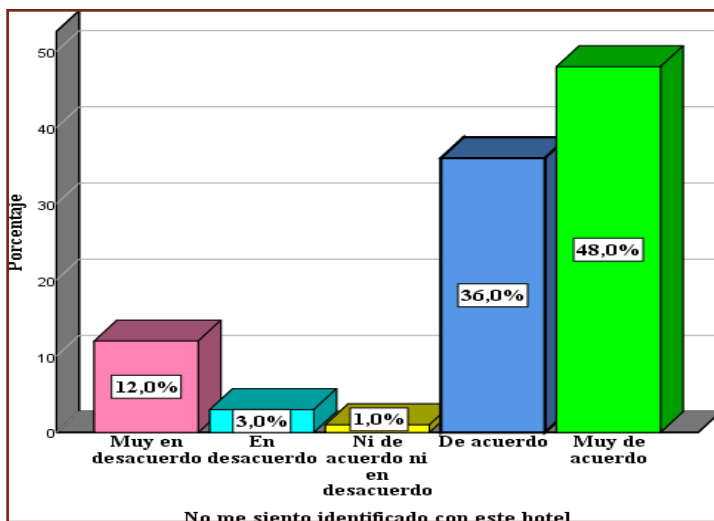


Figura 54. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 29.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Cusco, la gran mayoría representado por el 48% están muy de acuerdo en que no me siento identificado con este hotel, el 36% están de acuerdo, el 12% están muy en desacuerdo, el 3% están en desacuerdo y el 1% no están de acuerdo ni en desacuerdo, según se observa en la figura 54.

#### **h. Preguntas relacionadas con la dimensión Y4: Lealtad al servicio**

Resultados del ítem 30. ¿Una vez que me acostumbro a un hotel no me gusta cambiarme a otro?

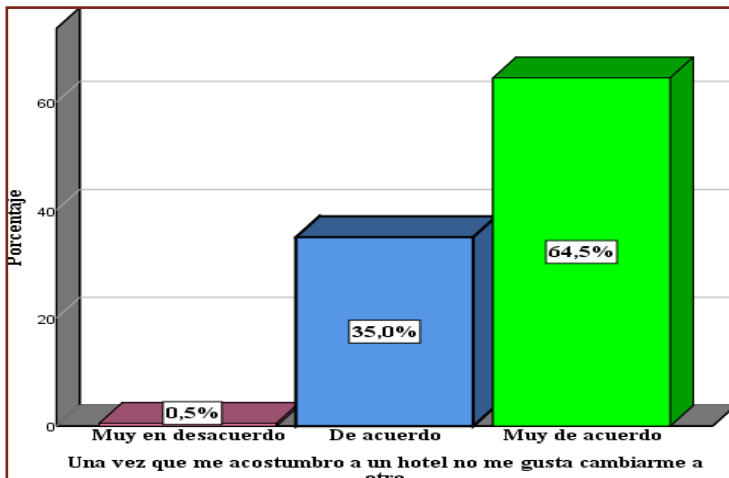


Figura 55. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 30.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Cusco, la gran mayoría representado por el 64.5% están muy de acuerdo en que una vez que me acostumbro a un hotel no me gusta cambiarme a otro, el 35% están de acuerdo y el 0.5% están muy en desacuerdo, según se observa en la figura 55.

Resultados del ítem 31. ¿A pesar de existir una amplia gama de hoteles, yo siempre utilizo el mismo hotel?

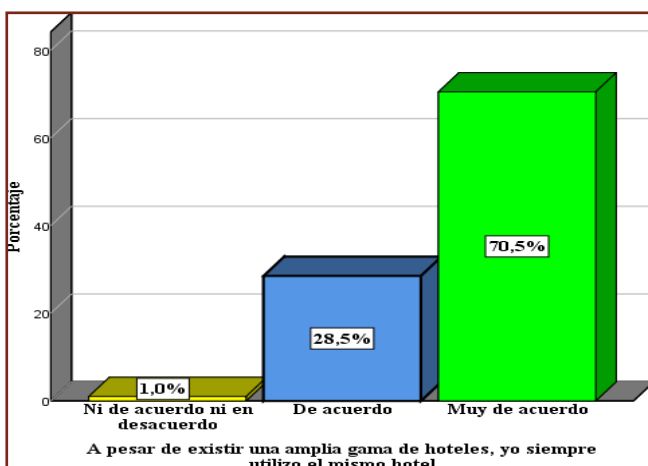


Figura 56. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 31.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Cusco, la gran mayoría representado por el 70.5% están muy en de acuerdo en que, a pesar de existir una amplia gama de hoteles, yo siempre utilizo el mismo hotel, el 28.5% están de acuerdo y el 1% no están de acuerdo ni en desacuerdo, según se observa en la figura 56.

Resultados del ítem 32. ¿No soy muy leal a los hoteles?

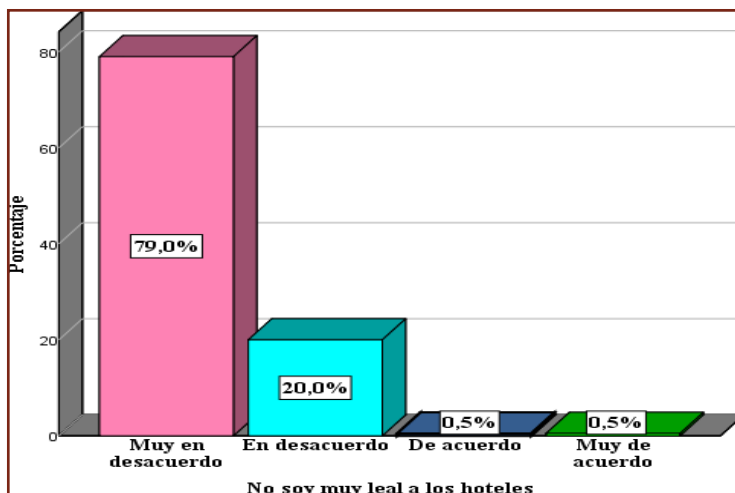


Figura 57. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 32.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 79% están muy en desacuerdo en que no soy muy leal a los hoteles, el 20% están en desacuerdo, el 0.5% están muy de acuerdo, y el otro 0.5% están de acuerdo, según se observa en la figura 57.

Resultados del ítem 33. ¿Recomendaría este hotel a familiares y amigos?

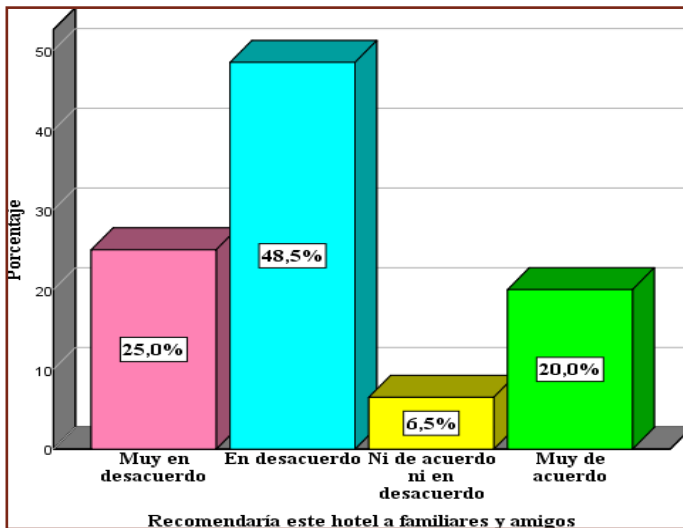


Figura 58. Datos obtenidos de la encuesta, según ítem 33.

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** De la encuesta aplicada a turistas extranjeros que se hospedan en hoteles Tres Estrellas del Centro Histórico del Cusco, la gran mayoría representado por el 48.5% están en desacuerdo en que recomendaría este hotel a familiares y amigos, el 25% están muy en desacuerdo, el 20% están muy de acuerdo y el 6.5% no están de acuerdo ni en desacuerdo, según se observa en la figura 58.

## RESULTADO INFERENCIAL

### Prueba de Chi cuadro para contrastar la hipótesis general

Para la contrastación de la hipótesis general se utilizó la prueba Chi cuadrado que determina la existencia o no de independencia entre dos variables ya que los datos no tienen una distribución estándar, son no paramétricos y las variables son categóricas. En tal sentido, se consideró los siguientes pasos:

#### Paso 1. Plantear la hipótesis general:

Hipótesis Alternativa (H1): La Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) se relaciona con la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

Hipótesis Nula (H0): La Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) no se relaciona con la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

**Paso 2. Definir el nivel de significancia (Alfa  $\alpha$ ).** Se utiliza para contrastar la hipótesis nula ( $H_0$ ) en una inferencia estadística ya que permite determinar si el estadístico de contraste ( $H_0$ ) se ubica en la zona de rechazo o no. Está representado mediante la letra griega alfa ( $\alpha$ ).

Para esta investigación se ha considerado: Alfa =  $\alpha = 5\% = 0,05$

**Paso 3. Determinar el grado de libertad**

$(\text{Filas} - 1) \times (\text{Columnas} - 1) = (4 - 1) \times (4 - 1) = 9$  es el grado de libertad

**Paso 4. Variables analizadas**

Variable 1: Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)

Variable 2: Lealtad actitudinal

**Paso 5. Cálculo de la prueba Chi Cuadrado.** Se hace uso de la tabla teórica de distribución de Chi cuadrado.

Con un grado de libertad de 9 y un nivel de significancia (margen de error) de 0,05 se obtiene el Chi cuadrado tabulado de 16,919. A través de la tabla teórica para el estadístico Chi cuadrado se calcula la probabilidad de encontrar el valor crítico. Para las pruebas de hipótesis, un valor crítico se refiere al límite de cuán extremo es un estadístico de prueba que se necesita para rechazar o no la hipótesis nula. El punto crítico separa dos regiones en la distribución de probabilidades; una de ellas es la región de aceptación de la hipótesis nula (región crítica) y la otra es la región de aceptación de la hipótesis alterna. Ver figura 59.



$\nu$	$P$										
	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1	0.90	0.95	0.975	0.99	0.995	
	$\alpha$										
	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879	
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597	
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838	
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860	
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.833	15.086	16.750	
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548	
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278	
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955	
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589	
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188	
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	17.275	19.675	21.920	24.725	26.757	
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	18.549	21.026	23.337	26.217	28.300	
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.042	19.812	22.362	24.736	27.688	29.819	
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319	
15	4.601	5.229	6.262	7.261	8.547	22.307	24.996	27.488	30.578	32.801	

Figura 59. Valor teórico del Chi cuadrado para la hipótesis general.

Fuente. Elaboración propia.

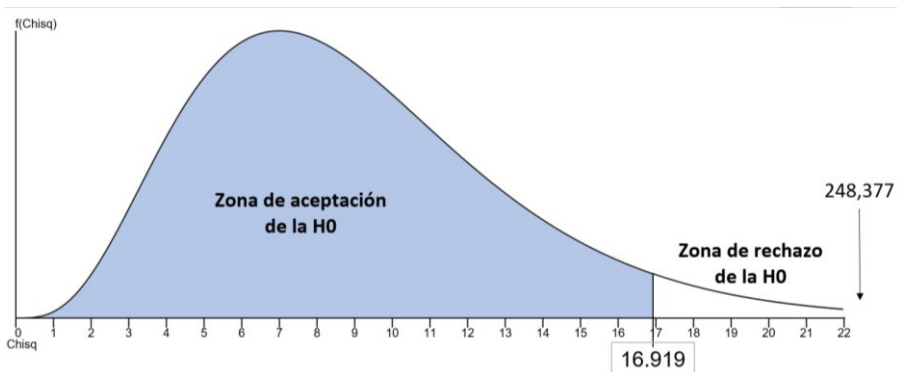


Figura 60. Prueba de Chi-cuadrado entre la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) y la lealtad actitudinal.

Fuente. Elaboración propia

### Paso 6. Conclusión

Para entender los resultados, se parte de la siguiente premisa estadística: se aceptará la hipótesis nula ( $H_0$ ) en caso de que el valor calculado de Chi Cuadrado  $X^2$  es menor que el valor tabulado de Chi Cuadrado  $X^2$ . En caso sea lo contrario se rechazaría la  $H_0$ . Por lo tanto, el resultado de la prueba de Chi-cuadrado dio un valor calculado de 248,377 que es mayor que el valor tabulado (16,919), lo cual indica que el primer valor se ubica fuera de la zona de aceptación de la  $H_0$ . Por lo cual se rechaza la hipótesis nula. Ver figura 60. Ello indica que existe relación entre la Gestión de Relaciones con el Cliente

(CRM) y la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles de tres estrellas del Cusco.

## Prueba de Chi cuadrada para contrastar las hipótesis específicas

### A. Hipótesis específica X1:

Hipótesis alterna (X1). La Organización de recursos CRM se relaciona con la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

Hipótesis nula (H0). La Organización de recursos CRM no se relaciona con la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

### Nivel de significancia

0,05

### Grados de libertad

(Filas - 1) x (Columnas - 1) = (5 - 1) x (4 - 1) = 12

### Variables analizadas

Dimensión 1: La organización de recursos CRM y Variable 2: Lealtad actitudinal

### Cálculo del Chi cuadrado

Con un grado de libertad de 12 y un nivel de significancia (margen de error) de 0,05 se obtiene el Chi cuadrado tabulado de 21,026. Ver figura 61.

$\nu$	$p$										
	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1	0.90	0.95	0.975	0.99	0.995	
	$\alpha$										
	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879	
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597	
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838	
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860	
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.833	15.086	16.750	
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548	
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278	
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955	
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589	
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188	
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	17.275	19.675	21.920	24.725	26.757	
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	18.549	21.026	23.337	26.217	28.300	
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.042	19.812	22.362	24.736	27.688	29.819	
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319	
15	4.601	5.229	6.262	7.261	8.547	22.307	24.996	27.488	30.578	32.801	
16	5.142	5.812	6.908	7.962	9.312	23.542	26.296	28.845	32.000	34.267	

Figura 61. Valor teórico del Chi cuadrado para la hipótesis específica 1.

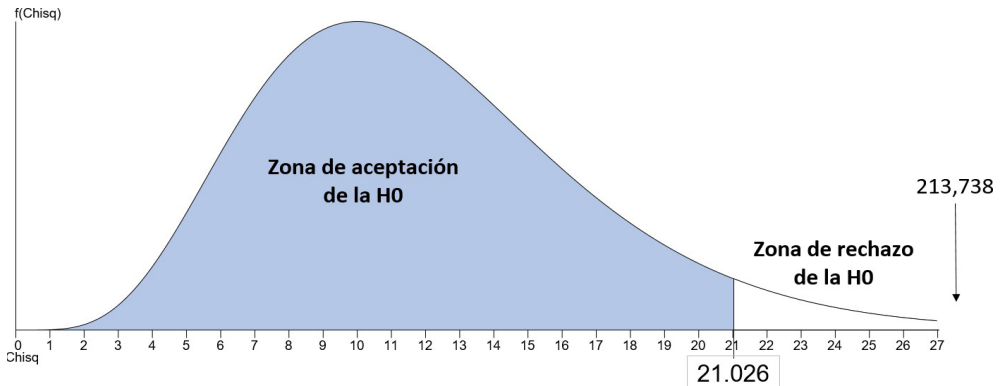


Figura 62. Prueba de chi-cuadrado entre la organización de recursos CRM y la lealtad actitudinal

### Conclusión

Se aceptará la hipótesis nula en caso de que el valor calculado de  $X^2$  es menor que el valor  $X^2$  tabulado. En caso sea lo contrario, se rechazaría la hipótesis nula. Por lo tanto, el resultado de la prueba de Chi-cuadrado dio un valor calculado de 213,738 que es mayor que el valor tabulado (21,026), lo cual indica que el primer valor se ubica fuera de la zona de aceptación de la  $H_0$ . Por lo cual se rechaza la hipótesis nula. Ver figura 62. Ello indica que existe relación entre la organización de recursos CRM y la lealtad actitudinal de turistas extranjeros que se hospedan en hoteles tres estrellas del Cusco.

### B. Hipótesis específica X2:

**Hipótesis alterna (X2).** La Tecnología CRM se relaciona con la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco, 2019

**Hipótesis nula (H0).** La Tecnología CRM no se relaciona con la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco, 2019.

Nivel de significancia: 0,05

#### Grados de libertad

$$(\text{Filas} - 1) \times (\text{Columnas} - 1) = (5 - 1) \times (4 - 1) = 12$$

**Variables analizadas** Dimensión 2: Tecnología CRM y

Variable 2: Lealtad actitudinal **Cálculo del Chi cuadrado**

Con un grado de libertad de 12 y un nivel de significancia (margen de error) de 0,05 se obtiene el Chi cuadrado tabulado de 21,026. Ver figura 63.

$\nu$	$p$									
	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1	0.90	0.95	0.975	0.99	0.995
	$\alpha$									
	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.833	15.086	16.750
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	17.275	19.675	21.920	24.725	26.757
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	18.549	21.026	23.337	26.217	28.300
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.042	19.812	22.362	24.736	27.688	29.819
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319
15	4.601	5.229	6.262	7.261	8.547	22.307	24.996	27.488	30.578	32.801
16	5.142	5.812	6.908	7.962	9.312	23.542	26.296	28.845	32.000	34.267

Figura 63. Valor teórico del Chi cuadrado para la hipótesis específica 2

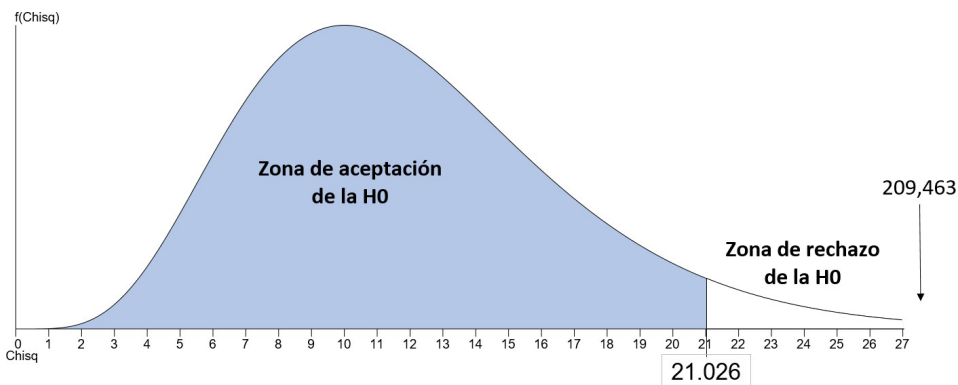


Figura 64. Prueba de chi-cuadrado entre la Tecnología CRM y la lealtad actitudinal.

Fuente. Elaboración propia.

### Conclusión

Se aceptará la hipótesis nula en caso de que el valor calculado de  $X^2$  es menor que el valor  $X^2$  tabulado. En caso contrario, se rechazaría la hipótesis nula. Por lo tanto, el resultado de la prueba de Chi-cuadrado dio un valor calculado de 209,463 que es mayor que el valor tabulado (21.026) lo cual indica que el primer valor se ubica fuera de la zona de aceptación de la  $H_0$ . Por lo cual se rechaza la hipótesis nula. Ver figura 64. Ello indica que existe relación entre la Tecnología CRM y la lealtad actitudinal, de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco, 2019.

### A. Hipótesis específica X3:

**Hipótesis alterna X3.** La sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente se relaciona con la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

**Hipótesis nula (H0).** La sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente no se relaciona con la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

#### Nivel de significancia:

0,05

#### Grados de libertad

(Filas - 1) x (Columnas - 1) = (5 - 1) x (4 - 1) = 12

#### Variables analizadas

Dimensión 3: Sistematización de la Gestión del conocimiento del Cliente

Variable 2: Lealtad actitudinal

#### Cálculo del Chi cuadrado

Con un grado de libertad de 12 y un nivel de significancia (margen de error) de 0,05 se obtiene el Chi cuadrado tabulado de 21,026. Ver figura 65.

$\nu$	$p$										
	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1	0.90	0.95	0.975	0.99	0.995	
	$\alpha$										
	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879	
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597	
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838	
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860	
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.833	15.086	16.750	
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548	
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278	
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955	
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589	
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188	
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	17.275	19.675	21.920	24.725	26.757	
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	18.549	21.026	23.337	26.217	28.300	
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.042	19.812	22.362	24.736	27.688	29.819	
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319	
15	4.601	5.229	6.262	7.261	8.547	22.307	24.996	27.488	30.578	32.801	
16	5.142	5.812	6.908	7.962	9.312	23.542	26.296	28.845	32.000	34.267	

Figura 65. Valor teórico del Chi cuadrado para la hipótesis específica 3

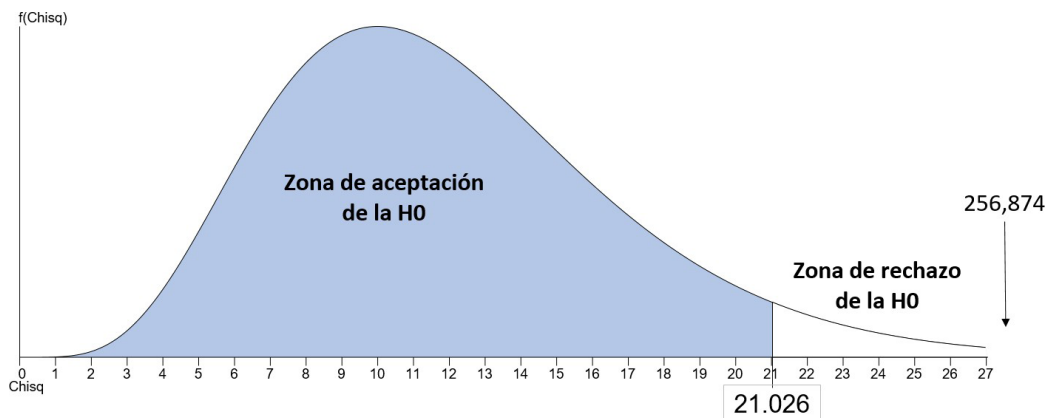


Figura 66. Prueba de chi-cuadrado entre la Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente y la lealtad actitudinal.

Fuente. Elaboración propia

### Conclusión

Se aceptará la hipótesis nula en caso de que el valor calculado de  $X^2$  es menor que el valor  $X^2$  tabulado. En caso sea lo contrario, se rechazaría la hipótesis nula. Por lo tanto, el resultado de la prueba de Chi-cuadrado entregó un valor calculado de 256,874 mayor que el valor tabulado (21,026) lo cual indica que el primer valor se ubica fuera de la zona de aceptación de la  $H_0$ . De manera que se rechaza la hipótesis nula. Ver figura 66. Ello indica que existe relación entre la sistematización de la gestión del conocimiento del cliente y la lealtad actitudinal, en turistas extranjeros de hoteles tres estrellas del Cusco.

### B. Hipótesis específica X4:

**Hipótesis alterna X3.** La Orientación a Clientes de Valor se relaciona con la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco, 2019.

**Hipótesis nula ( $H_0$ ).** La Orientación a Clientes de Valor no se relaciona con la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco, 2019.

#### Nivel de significancia:

0,05

#### Grados de libertad

$(Filas - 1) \times (Columnas - 1) = (3 - 1) \times (4 - 1) = 6$

#### Variables analizadas

Dimensión 4: Orientación a clientes de valor Variable 2: Lealtad actitudinal

Cálculo del Chi cuadrado



Con un grado de libertad de 6 y un nivel de significancia (margen de error) de 0,05 se obtiene el Chi cuadrado tabulado de 12,592. Ver figura 67.

$\nu$	$p$										
	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1	0.90	0.95	0.975	0.99	0.995	
	$\alpha$										
	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879	
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597	
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838	
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860	
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.833	15.086	16.750	
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548	
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278	
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955	
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589	
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188	
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	17.275	19.675	21.920	24.725	26.757	
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	18.549	21.026	23.337	26.217	28.300	
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.042	19.812	22.362	24.736	27.688	29.819	
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319	
15	4.601	5.229	6.262	7.261	8.547	22.307	24.996	27.488	30.578	32.801	

Figura 67. Valor teórico del Chi para la hipótesis específica 4. cuadrado

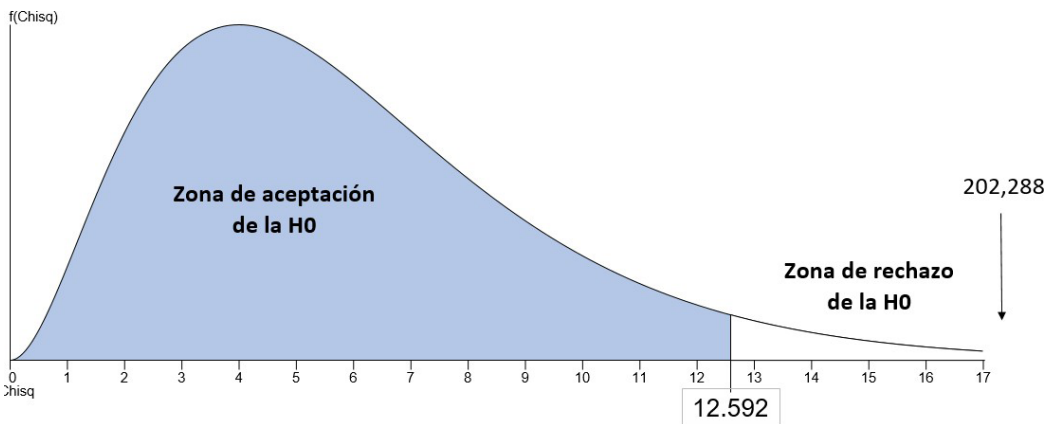


Figura 68. Prueba de Chi cuadrado para la hipótesis específica 4.

Fuente. Elaboración propia.

### Conclusión

Se aceptará la hipótesis nula en caso de que el valor calculado de  $X^2$  es menor que el valor  $X^2$  tabulado. En caso sea lo contrario, se rechazaría la hipótesis nula. Por lo tanto, el resultado de la prueba de Chi-cuadrado señala un valor calculado de 202,288 mayor que el valor tabulado (12.592) lo cual indica que el primer valor se ubica fuera de la zona

de aceptación de la H0. Por lo cual se rechaza la hipótesis nula. Ver figura 68. Ello indica que existe relación entre la orientación a clientes de valor y la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

### Prueba de bondad de ajuste con Chi cuadrado de la hipótesis general

La prueba de bondad de ajuste con Chi cuadrado permite evaluar el ajuste entre frecuencias observadas y esperadas donde se prueba en qué medida difieren las mismas y si esa diferencia es significativa o no; es decir, se trata de comparar si la distribución de probabilidades esperadas de la variable explicativa o independiente (hipótesis) es congruente o tiene relación lógica con un conjunto de datos observados como respuesta de la variable dependiente. En términos simples esta prueba permite comprobar si un conjunto de datos se ajusta apropiadamente con el nivel de significancia (Sig) y el grado de libertad (gl) a determinada distribución de probabilidad.

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	216,191			
Final	0,000	216,191	3	0,000

Función de enlace: Logit.

Cuadro 17. Prueba de chi cuadrado para la regresión ordinal de la hipótesis general

En el cuadro 17 se observa que la prueba de chi cuadrado dio un valor calculado de 216,191 y una significancia (Sig.) de 0,000 que es menor a 0,05 ( $p\text{-valor} < 0,05$ ). Por lo cual se evidencia que existe un ajuste significativo de los datos; es decir los datos están distribuidos de forma adecuada y ello permite que se aplique la Regresión Logística Ordinal (RLO).

### Prueba de variabilidad del modelo de Regresión Logística Ordinal de la hipótesis general

Para estimar la variabilidad de los datos y determinar la calidad del modelo de RLO se utilizó el Coeficiente de Nagelkerke.. A continuación, en el cuadro 18 siguiente se evidencia que el coeficiente de Nagelkerke dio un valor de 0,759; lo cual indica que el modelo de Regresión Logística Ordinal de la hipótesis general puede explicar en un 75,9% la variabilidad de los datos sobre la variable de respuesta o dependiente Lealtad Actitudinal. En términos simples el 75,9 % indica el nivel en el cual la variable predictora Gestión de las



Relaciones con Clientes (CRM) influye en la Lealtad Actitudinal; pero ese nivel de influencia es negativa, no es positiva y significativa lo que evidencia que la influencia no es efectiva para generar Lealtad Actitudinal, no es certero, no existe un grado de compromiso de la variable X en Y.

Nagelkerke	0,759
Función de enlace: Logit.	

Cuadro 18. Coeficiente de Nagelkerke para la regresión original de la hipótesis general

## Parámetros de interpretación de la Hipótesis General

H1: La Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

H0: La Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) no influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[VariableDependiente = 2]	-29,373	78,874	0,139	1	0,710	-183,963	125,218
	[VariableDependiente = 3]	-17,477	59,934	0,085	1	0,771	-134,945	99,990
	[VariableDependiente = 4]	-2,485	0,601	17,099	1	0,000	-3,663	-1,307
Ubicación	[VariableIndependiente=1]	-42,471	322,271	0,017	1	0,895	-674,110	589,167
	[VariableIndependiente=2]	-30,395	78,874	0,149	1	0,700	-184,986	124,196
	[VariableIndependiente=4]	-9,982	42,459	0,055	1	0,814	-93,200	73,235
	[VariableIndependiente=5]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Cuadro 19. Estimaciones de parámetros de la hipótesis general  
Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

## Conclusión

En el cuadro 19 se observa que la variable independiente predictora Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) presenta tanto en el estadístico de Wald como en el *P* valor de significación (Sig.) valores superiores a 0,05 de acuerdo a sus categorías (Sig.>0,05) o (*p*-valor>0,05); entonces el modelo no presenta un buen ajuste a los datos de respuesta

ya que los valores probables no reflejan de forma adecuada a los valores observados. Por lo tanto, al no haber coincidencia entre los datos predictivos con los datos observados, no existe probabilidad que la variable dependiente ocurra en el futuro.

En tal sentido, al haberse hallado valores altos de  $P$  se interpreta que los valores no son significativos; por lo que no existe la probabilidad de que los valores predictores de la variable independiente (CRM) influyan significativamente en la variable dependiente (Lealtad Actitudinal); por ello, se determina **que no existe influencia significativa de la Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) en la Lealtad Actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco**. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

### Prueba de bondad de ajuste con chi cuadrado de la hipótesis específica X1: Organización de recursos CRM

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	223,562			
Final	0,000	223,562	4	0,000

Función de enlace: Logit.

Cuadro 20. Prueba de chi cuadrado para la regresión logística ordinal de la hipótesis específica 1

En el cuadro 20 se evidencia que la prueba de chi cuadrado arrojó un valor calculado de 223,562; y a su vez una Sig. de 0,000 ( $p$ -valor $<$ 0,05) lo cual indica que existe un ajuste significativo de los datos para que sea pueda efectuar la regresión logística ordinal de la hipótesis específica 1.

### Prueba de variabilidad de la RLO de la Hipótesis Específica X1: Organización de recursos CRM

Nagelkerke	0,773
------------	-------

Función de enlace: Logit.

Cuadro 21. Coeficiente de Nagelkerke para la regresión logística ordinal de la hipótesis específica 1

En el cuadro 21 el valor del coeficiente del Nagelkerke fue de 0,773 lo cual significa que el modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 1 puede explicar en un 77,3% la variabilidad de los datos sobre la variable lealtad actitudinal.

## Parámetros de interpretación de la Hipótesis Específica X1: Organización de Recursos CRM

H1. La Organización de Recursos CRM influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019.

H0. La Organización de recursos CRM no influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019.

		Estimación	Desv. Error	Wald	g	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[VariableDependiente = 2]	-38,545	567,044	0,005	1	0,946	-1149,930	1072,841
	[VariableDependiente = 3]	-15,315	316,748	0,002	1	0,961	-636,130	605,499
	[VariableDependiente = 4]	-2,303	0,606	14,460	1	0,000	-3,489	-1,116
Ubicación	[VI_Dimensión1=1]	-26,927	458,935	0,003	1	0,953	-926,424	872,570
	[VI_Dimensión1=2]	-39,921	567,044	0,005	1	0,944	-1151,307	1071,464
	[VI_Dimensión1=3]	-38,833	567,044	0,005	1	0,945	-1150,218	1072,553
	[VI_Dimensión1=4]	-0,511	1,238	0,170	1	0,680	-2,938	1,916
	[VI_Dimensión1=5]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Cuadro 22. Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 1

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En el cuadro 22 se observa valores de Sig. superiores a 0,05 de acuerdo a sus categorías (Sig.>0,05), lo cual indica que **no existe influencia significativa de la organización de recursos CRM en la lealtad actitudinal de turistas de hoteles tres estrellas del Cusco**. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

## Prueba de bondad de ajuste de chi cuadrado de la hipótesis específica X2: Tecnología CRM

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	220,567			
Final	0,000	220,567	4	0,000

Función de enlace: Logit.

Cuadro 23. Prueba de chi cuadrado para la regresión logística ordinal de la hipótesis específica 2

En el cuadro 23 se aprecia que la prueba de chi cuadrado dio un valor calculado de 220,567; y también una Sig. de 0,000 ( $p$ -valor $<0,05$  lo que indica que existe un ajuste significativo de los datos para que pueda realizarse la regresión ordinal de la hipótesis específica 2.

## Prueba de variabilidad del modelo de Regresión Logística Ordinal de la hipótesis específica X2: Tecnología CRM

Nagelkerke	0,768
------------	-------

Función de enlace: Logit.

Cuadro 23. Prueba de chi cuadrado para la regresión logística ordinal de la hipótesis específica 2

En el cuadro 24 se evidencia que el coeficiente de Nagelkerke dio un valor de 0,768; lo cual indica que el modelo de regresión ordinal de la hipótesis específica 2 puede explicar en un 76,8% la variabilidad de los datos sobre la variable lealtad actitudinal

## Parámetros de interpretación de la hipótesis específica X2: Tecnología CRM

### Hipótesis específica 2:

H1. La Tecnología CRM influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

H0. La Tecnología CRM no influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[VariableDependiente = 2]	-39,047	3695,125	0,000	1	0,992	-7281,359	7203,265
	[VariableDependiente = 3]	-19,076	2345,180	0,000	1	0,994	-4615,543	4577,392
	[VariableDependiente = 4]	-2,048	0,531	14,855	1	0,000	-3,089	-1,006
Ubicación	[VI_Dimensión2=1]	-40,880	3695,125	0,000	1	0,991	-7283,192	7201,432
	[VI_Dimensión2=2]	-40,079	3695,125	0,000	1	0,991	-7282,391	7202,233
	[VI_Dimensión2=3]	-39,201	3695,125	0,000	1	0,992	-7281,513	7203,111
	[VI_Dimensión2=4]	18,772	0,000	.	1	.	18,772	18,772
	[VI_Dimensión2=5]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Cuadro 25. Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 2

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

### Conclusión

En el cuadro 25 se observa valores de Sig. superiores a 0,05 de acuerdo a sus categorías (Sig.>0,05), lo cual indica que **no existe influencia significativa de la Tecnología CRM en la lealtad actitudinal de turistas de hoteles tres estrellas del Cusco**. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

### Prueba de bondad de ajuste con chi cuadrado de la hipótesis específica X3: Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	228,816			
Final	0,000	228,816	4	0,000

Función de enlace: Logit.

Cuadro 26. Prueba de chi cuadrado para la regresión ordinal de la hipótesis específica 3

En el cuadro 26 se muestra que la prueba de chi cuadrado tiene un valor calculado de 228,816; y a su vez una Sig. de 0,000 (p-valor<0,05). Por lo que existe un ajuste significativo de los datos para que sea pueda efectuar la regresión ordinal de la hipótesis específica 3.

## Prueba de variabilidad del modelo de Regresión Logística Ordinal de la hipótesis específica X3: Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente

Nagelkerke	0,783
Función de enlace: Logit.	

Cuadro 27. Coeficiente de Nagelkerke para la regresión ordinal de la hipótesis específica 3

En el cuadro 27 se muestra que el valor del coeficiente del Nagelkerke fue de 0,783, ello significa que el modelo de regresión ordinal de la hipótesis específica 3 puede explicar en un 78,3% la variabilidad de los datos sobre la variable lealtad actitudinal.

### Parámetros de interpretación de la hipótesis específica X3: Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente

#### Hipótesis específica 3:

H1. La sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

H0. La sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente no influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[VariableDependiente = 2]	-38,331	348,499	0,012	1	0,912	-721,377	644,715
	[VariableDependiente = 3]	-23,416	264,908	0,008	1	0,930	-542,627	495,794
	[VariableDependiente = 4]	-2,485	0,601	17,099	1	0,000	-3,663	-1,307
Ubicación	[VI_Dimensión3=1]	-41,072	348,500	0,014	1	0,906	-724,119	641,976
	[VI_Dimensión3=2]	-39,117	348,499	0,013	1	0,911	-722,163	643,929
	[VI_Dimensión3=3]	-39,430	348,500	0,013	1	0,910	-722,477	643,618
	[VI_Dimensión3=4]	-12,952	187,442	0,005	1	0,945	-380,331	354,427
	[VI_Dimensión3=5]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Cuadro 28. Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 3

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

## Conclusión

En el cuadro 28 se aprecian valores de Sig. de la dimensión 3 Sistematización de la Gestión del conocimiento del Clientes muy superiores a 0,05 de acuerdo a sus categorías (Sig.>0,05) lo cual indica que **no existe influencia de la Sistematización de la Gestión del conocimiento del Cliente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco, 2019**. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

### Prueba de bondad de ajuste con Chi Cuadrado de la hipótesis específica X4: Orientación a Clientes de Valor

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	214,139			
Final	0,000	214,139	2	0,000

Función de enlace: Logit.

Cuadro 29. Prueba de chi cuadrado para la regresión ordinal de la hipótesis específica 4

En el cuadro 29 se aprecia que la prueba de chi cuadrado dio un valor calculado de 214,139; y también una Sig. de 0,000 ( $p$ -valor<0,05). Por lo cual se evidencia que existe un ajuste significativo de los datos para que sea pueda realizar la regresión ordinal de la hipótesis específica 4.

### Prueba de variabilidad del modelo Regresión Logística Ordinal de la hipótesis específica 4: Orientación a Clientes de Valor

Nagelkerke	0,755
------------	-------

Función de enlace: Logit.

Cuadro 30. Coeficiente de Nagelkerke para la regresión ordinal de la hipótesis específica 4

En el cuadro 30 se observa que el coeficiente de Nagelkerke dio un valor de 0,755; lo cual expresa que el modelo de regresión ordinal de la hipótesis específica 4 puede explicar en un 75,5% la variabilidad de los datos sobre la variable lealtad actitudinal.

### Parámetros de interpretación de la hipótesis específica 4: Orientación a Clientes de Valor

#### Hipótesis específica 4:

H1. La Orientación a Clientes de Valor influye significativamente en la lealtad

actitudinal de turistas extranjeros de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019.

H0. La Orientación a Clientes de Valor no influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019.

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[VariableDependiente =2]	-39,193	0,227	29753,73 9	1	0,000	-39,639	-38,748
	[VariableDependiente =3]	-19,239	1833,841	0,000	1	0,992	-3613,501	3575,024
	[VariableDependiente =4]	-2,197	0,527	17,380	1	0,000	-3,230	-1,164
Ubicación	[VI_Dimensión4=1]	-39,917	0,380	11032,21 4	1	0,000	-40,662	-39,172
	[VI_Dimensión4=2]	-40,429	0,000	.	1	.	-40,429	-40,429
	[VI_Dimensión4=5]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Cuadro 31. Estimaciones de parámetros de la hipótesis específica 4

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

### Conclusión

En el cuadro 31 se aprecia que la dimensión 4 Orientación a Clientes de Valor tiene un resultado Sig. de 0,000; lo cual es inferior al nivel de significancia de 0,05. Ello indica que **existe influencia significativa de la Orientación a Clientes de Valor en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019**. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta sección se analiza y discute los resultados de la investigación con otros estudios a nivel nacional e internacional precisando que el objetivo de la presente investigación fue determinar si la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco.



En tal sentido, según los resultados de la hipótesis general donde el Sig o nivel de significación de la variable independiente es mayor a 0,05 de acuerdo a sus categorías (Sig.>0,05) se confirma que no existe influencia de la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) en la lealtad actitudinal de turistas de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019.

Al respecto, luego de comparar los resultados en relación con la hipótesis general de la presente investigación con la investigación desarrollada por Sánchez G. y Ramos G. (2019), en *Marketing relacional y la fidelización de los clientes de hoteles 4 estrellas de san Isidro – Miraflores*, se verifica que hay similitud en los datos y conclusiones de ambos estudios ya que coinciden en que los programas de CRM no influyen en la lealtad de los huéspedes. Si bien es preciso resaltar que en la investigación citada se han considerado otros indicadores de medición como la ubicación geográfica del hotel, precio, la calidad del servicio del personal y la limpieza como factores que influyen en su decisión de fidelización hacia el hotel, éstas no invalidan la conclusión homogénea a la que llegaron ambos estudios.

En lo referente a los resultados de la primera hipótesis específica de la presente investigación donde el Sig o nivel de significación de la variable independiente X1(Organización CRM) es mayor a 0,05 de acuerdo a sus categorías (Sig.>0,05) se confirma que no existe influencia de la Organización CRM en la Lealtad actitudinal de turistas de hoteles tres estrellas del Cusco. La Organización CRM debe entenderse como un factor que presenta como indicadores el nivel de compromiso de la alta dirección, la coordinación entre áreas y la gestión del personal y recursos.

Al respecto, los resultados hallados son coincidentes con el estudio de Díaz G. y Quiroz J. (2017) denominado *Análisis del modelo Customer Relationship Management (CRM) en la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque*, ya que en ambos estudios empíricos se comprobó que el modelo CRM no influye en la fidelización de clientes. En la investigación referenciada se obtuvo altos porcentajes de clientes que manifestaron que el hotel donde se alojaron no les ofreció productos o servicios adaptados a sus necesidades, no se brindaba atención con eficiencia y reservaciones rápidas. Se señala que estos puntos críticos recaen en la responsabilidad de los Gerentes que genera expresiones de los clientes contrarios a la lealtad. Asimismo, estos hallazgos, tienen una similitud con el presente estudio ya que ambos casos se señalan como responsables de una deficiente Gestión con los Clientes a los Directivos de los hoteles.

Asimismo, Díaz G. y Quiroz J. (2017) señalan que una de las razones de este resultado está directamente relacionado a los errores de implementación de la estrategia CRM por parte de los Gerentes porque no tienen información de las nociones elementales de lo que realmente significa y cómo se manejan los programas de fidelización más allá de cuestiones tecnológicas. Es por ello que el estudio concluye no existir un real compromiso

de los ejecutivos para la puesta en práctica de estrategias CRM en la organización. En esta línea Juárez (2015) en el estudio Propuesta de implementación de un Modelo CRM (Customer Relationship Management) como estrategia de negocio en la empresa CARSA, luego de demostrar las ventajas de la herramienta Sugar CRM como medio tecnológico para fidelizar a clientes rentables, concluyó que CRM más allá de ser catalogada como una solución de un software es una estrategia corporativa que logrará tener resultados favorables si los ejecutivos tienen el compromiso de llevarla a la práctica con convicción de sus ventajas.

Al respecto, para complementar esta triangulación de saberes en discusión, el aporte teórico de Ryals y Knox (2001) permite corroborar los resultados hallados a profundidad referente a los factores de organización que no permiten que exista influencia del CRM en la lealtad. Estos autores señalan diversos elementos perjudiciales a la hora de llevar a la práctica estrategias CRM. Señalan que uno de ellos es que las empresas proveedoras del servicio no saben definir la orientación de la relación empresa-cliente; asimismo, no tienen conocimiento de cómo adaptar la organización y cultura organizativa a un tipo de orientación o modelo de negocio; a su vez, no existe -en la mayoría de los casos- el apoyo y compromiso de la alta dirección como elementos clave del éxito de la estrategia CRM. Asimismo, Ryals y Knox (2001) enfatizan que la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) no tendrá impacto en la lealtad y rentabilidad empresarial si no existe antes una cultura organizacional adaptable al cambio donde la alta dirección comunique y capacite a los empleados en relación a los beneficios del CRM como estrategia que genera valor.

En lo referente a los resultados de la segunda hipótesis específica de la presente investigación, donde el Sig o nivel de significación de la variable independiente X2 (Tecnología CRM) es mayor a 0,05 de acuerdo a sus categorías (Sig.>0,05) se confirma que no existe influencia de la Tecnología CRM en la Lealtad actitudinal de turistas de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019. Este resultado se contrastará con la investigación de García G. (2015) en el estudio *Análisis del Marketing Relacional como estrategia de mejora continua de la calidad percibida en los hoteles 3 estrellas en Cusco* que tuvo como objetivo determinar de qué manera el Marketing Relacional influye en la calidad percibida en los hoteles de tres estrellas del Cusco. Se obtuvo como resultado que el índice de Calidad en el servicio (ICS) que se aplicó a los huéspedes de los hoteles fue un indicador negativo (-4.12), lo que se refleja que los huéspedes están muy insatisfechos. Se alega que una de las razones es que un alto porcentaje de hoteles no cuentan con presupuesto para un software CRM que permita recoger datos e informes personalizados de cada cliente que permita elevar la calidad del servicio.

De la misma manera, la presente investigación tiene similitud con los resultados de

García G. (2015) porque comprobó que la gran mayoría de encuestados representado por el 59 % consideran que la tecnología del hotel tres estrellas de Cusco es deficiente y el 14.5 % señaló que es muy deficiente, lo cual genera que la falta de recursos tecnológicos o su deficiente aplicación es un factor crítico que influye en la falta de satisfacción y lealtad de los usuarios de servicios de hospedaje del Cusco.

En lo que respecta a los resultados obtenidos de la tercera hipótesis específica donde el Sig o nivel de significación de la variable independiente X3 (Gestión del Conocimiento) es mayor a 0,05 05 de acuerdo a sus categorías (Sig.>0,05), alcanzando altos niveles que oscilan entre 0,906 y 0,945, se verifica que no existe influencia de la Gestión del Conocimiento en la Lealtad actitudinal de turistas de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019.

Los resultados obtenidos difieren o tienen una relación heterogénea con la investigación de Cremer (2015) en *Factores de éxito del Marketing Relacional (CRM) desde la perspectiva de los clientes emergentes del sector bancario en Lima*, donde se hallaron factores de éxito del marketing relacional valorados por los clientes del sector bancario de Lima como los vínculos de una relación fundamentada en beneficios, seguido del vínculo basado en la información, luego los factores de reputación y prestigio; y, finalmente, los vínculos de conveniencia.

Es importante precisar que en el sector bancario analizado en el estudio de Cremer (2015) los clientes consideran importante el papel que juega la información. Si bien las principales entidades financieras en Lima realizan avances significativos invirtiendo en estrategias de relación con sus clientes priorizando la difusión de información compleja mediante mensajes sencillos a través de múltiples canales físicos y virtuales, no sucede lo mismo con el sector hotelero formal de tres estrellas que opera en provincias donde la realidad es otra, así lo confirma Barrón (2011), en el estudio *Marketing Relacional como estrategia de negocio en el Perú*, al señalar que existe un alto nivel de desconocimiento de la estrategia CRM y de su implementación por parte de los directivos de las pequeñas empresas familiares del sector hotelero al interior del país caracterizado por una gestión de negocio de tipo tradicional vertical y donde la rentabilidad está concentrada en acciones cortoplacistas dirigidos por las turbulencias de la oferta y demanda.

Al respecto, el aporte de Zablah et al (2004) en el estudio teórico *Una evaluación de perspectivas divergentes sobre la Gestión de las Relaciones con los Clientes: Hacia un entendimiento común de un fenómeno emergente*, permitió contrastar y entender la realidad empírica hallada al considerar la Gestión del Conocimiento como el principal subproceso del CRM. Refieren que, si bien el CRM tiene un impacto en el desempeño de la organización, todavía hay factores críticos que limitan su adecuada implementación; uno de ellos es la falta de consenso en su definición y en la identificación de sus factores de éxito.

Por ello, proponen como primer paso definir CRM como un macroproceso que se ocupa de la creación de inteligencia de mercado a fin de mantener relaciones con los clientes y así maximizar sus ganancias. Además, señalan que la inteligencia de mercado se ejecuta mediante un proceso de Gestión de Conocimiento que permitirá desarrollar relaciones e interacciones con los clientes rentables. Por lo tanto, consideran que la Gestión del Conocimiento es el principal factor de éxito del CRM ya que como proceso organizacional busca la creación, almacenamiento, recuperación y aplicación del conocimiento del cliente a ser compartida por toda la organización. (Zablah et al., 2004).

A través de la triangulación se ha podido comparar y contrastar los resultados empíricos hallados referente a la influencia del factor Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente en la lealtad actitudinal en turistas extranjeros que se hospedan en hoteles tres estrellas del Centro Histórico del Cusco con los resultados de Cremer R. (2015), Barrón (2011) y el aporte teórico-conceptual de Zablah et al (2004).

En lo referente a los resultados de la cuarta hipótesis específica de la presente investigación, donde el Sig o nivel de significancia de la variable independiente X4 (Orientación a Clientes de Valor) es menor a 0,05 obteniéndose como valor Sig. 0,000, se confirma que existe influencia de la Orientación a Clientes de Valor en la Lealtad Actitudinal de turistas extranjeros que se hospedan en hoteles tres estrellas en el Centro Histórico del Cusco.

Los resultados obtenidos son similares a los hallados por Sousa (2017) en *Impacto del CRM en la Organización*, quien señala que la Orientación al Cliente logró tener una influencia positiva al interactuar con la Orientación al Proyecto CRM. Es decir, la orientación hacia clientes de valor, apoyada en una buena estrategia de CRM, genera relaciones sólidas con clientes rentables en el mediano y largo plazo. Refiere que la razón de ser de toda empresa que quiera permanecer en el mercado es obtener un sistema de éxito CRM centrado en el cliente logrando ésta satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

Asimismo, los hallazgos del presente estudio se relacionan con el trabajo empírico de Sin L., Tse A. y Yim F. (2005) denominado *Conceptualización de CRM y desarrollo de escala*, donde se indica que un componente importante en las estrategia CRM es el enfoque a clientes de valor que tiene tres subcomponentes; uno de ellos es identificar el valor de vida del cliente a través de la cantidad de compras, menos el costo de atraerlo y atenderlo; seguido de personalizar la oferta adaptando el servicio a las necesidades del usuario; y, finalmente saber manejar la comunicación bidireccional directivos-empleados y a la vez colaboradores-usuarios. Al respecto, la Gestión de Relaciones con los Clientes en el ámbito del servicio hotelero en Cusco es muy incipiente y está muy limitada a prácticas elementales

y básicas de la calidad del servicio. Existe una gran brecha entre la calidad del servicio del ofertante y las expectativas que busca el usuario; esto se agudiza en temporadas altas donde se percibe una oferta limitada por su capacidad hotelera en infraestructura y la sobre demanda de turistas extranjeros que, por lo general, aceptan la oferta.

## TEMAS DE REFLEXIÓN

### EJERCICIOS

1. ¿Para qué tipo de estudio se aplica la regresión logística?
2. ¿Cuál es el objetivo de la Prueba de bondad de ajuste con chi cuadrado?
3. ¿Cuál es la función de la tabla teórica para el estadístico Chi cuadrado?
4. Para las pruebas de hipótesis, ¿qué es un valor crítico?
5. ¿Cuál es la utilidad del Coeficiente de Nagelkerke?

## GUÍA PRÁCTICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA CRM EN EL SECTOR HOTELERO

### EN ESTE CAPÍTULO:



- Conozca los aspectos a considerar para el diagnóstico del sector económico donde se desenvuelve.
- Visualice de manera práctica las cinco fases para la implementación de un programa CRM.
- Evalúe los costos de implementación del programa CRM.

*Para la mejor comprensión de la presente propuesta denominada Guía práctica para la implementación de un Programa de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) dirigido a ejecutivos del sector hotelero, es importante en primera instancia el desarrollo de un diagnóstico y un plan de marketing como herramienta de gestión.*

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### Análisis del macroentorno

Se utilizó el análisis PETS (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) el cual permite el análisis del macroentorno en el que está inmersa de forma indirecta las organizaciones que brindan el servicio de hospedaje.

Entorno político -legal	Descripción
<p>Estabilidad gubernamental</p> <p>Marco legal del sector hospedaje</p>	<p>El Perú es un país que ejerce su democracia a través del voto popular lo cual permite una relativa estabilidad política en los diversos niveles de gobierno elegidos democráticamente a nivel local, regional y nacional (Constitución Política del Perú, 1993, art. 45).</p> <p>La actividad de los establecimientos de hospedaje se rige por el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, emitido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Esta norma exige solicitar al órgano competente su clasificación o categorización, para lo cual deben cumplir con ciertos requisitos de infraestructura, equipamiento y servicio. Asimismo, señala la normativa que los establecimientos que opten por no clasificarse o no categorizarse también deben cumplir con los requisitos mínimos establecidos en el reglamento (D.S. N° 001-2015-MINCETUR, 2015).</p>
<p>Promoción de la inversión privada</p>	<p>El Estado promueve la participación de la inversión privada mediante Asociaciones Público-Privadas (APP) y Proyectos en Activos con el objetivo de brindar facilidades en la adjudicación de proyectos de inversión para el desarrollo y promoción de la economía. (D.L N° 1362-2018-MEF, 2018) (DS N° 240-2018- EF, 2018).</p> <p>Al respecto entre el 2017 y 2018, el sector turismo se ubicó en el cuarto puesto de mayor inversión después del sector minería, electricidad e hidrocarburos. Esta posición evidencia que el sector turismo es uno de los motores económicos más importantes del Perú ya que promovió 1,3 millones de empleos; es decir, 7,7% del empleo total, en el 2018. (Dirección de Servicios al Inversionista - Pro- inversión, 2007-2020).</p>
Entorno económico	Descripción
<p>Crecimiento del productobruto interno (PBI)</p> <p>Inflación</p>	<p>EL 2018 el Producto Bruto Interno (PBI) creció 4,0 por ciento; pero el 2019 la economía peruana tuvo unadiferencia moderada llegando tan solo a crecer a una tasa de 2,2 por ciento. Este resultado estuvo relacionado a tres factores como la sobreoferta de la pesca y minería, las fallas en la inversión pública de los gobiernos regionales y un contexto externo dedesaceleración del crecimiento mundial y de reducción de la oferta y demanda. Memoria Anual Banco Central de Reserva del Perú, 2019.</p> <p>El 2019 fue favorable para el Perú al cerrar el año con una inflación de 1,90 %, porcentaje por debajo de la media del rango meta oficial. Esta tasa es menor a 2,19registrada en el 2018, aunque superior al 1,36% del 2017. El rango meta de la inflación es de entre 1% y 3% (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).</p>

Entorno sociocultural	Descripción
Situación demográfica	La población del Perú al 30 de junio del 2019 es de 32 millones 131 mil 400 personas. El rango etario en su mayor porcentaje es de 25 a 39 años que cuenta con 7,663.2 (miles de habitantes), seguido de ciudadanos de 40 a 55 años que representan 5,986.4 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2019). En el caso de arribos de turistas extranjeros al Cusco Asimismo en el 2018 se presentaron un total de 3'842'450 pernотaciones por parte de turistas extranjeros en los establecimientos de hospedaje (Banco Central de Reserva, BCR, 2018).
Entorno tecnológico	Descripción
	En la nueva edición del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2019, el Perú sigue ubicándose en los últimos puestos. En el 2019 se ubica en el puesto 61, una posición menor a la del 2018 (PUCP, 2019).
Entorno ecológico	Descripción
	Según el Índice de Desempeño Ambiental, el Perú se ubicó en el puesto 64 de 180 países superando a Brasil que ocupó el puesto 69 en el 2018; pero por encima de Colombia posicionado en el puesto 42. En el índice, publicado por la Universidad de Yale, EE.UU. En este estudio se resaltan los retos que cada uno de los países enfrenta y debe responder entre los que se incluyen prioritariamente la salud ambiental y la preservación de los ecosistemas (Sistema Iberoamericana de Responsabilidad Social Empresarial, SIRSE, 2018).

Cuadro 32. Análisis del macroentorno en el sector de hospedajes en el Perú

Fuente. Elaboración propia.

## Análisis del microentorno: cinco fuerzas de Porter

### a. Poder de negociación de los proveedores del servicio de hospedaje

El servicio que presentan los hoteles tres estrellas del Cusco está direccionado en términos de precios y según las temporadas que responden a los cambios de clima. En temporada baja, periodo de lluvias, existen promociones y descuentos de habitaciones según la calidad y disponibilidad de camas. Esta sobreoferta hace que los proveedores del servicio hotelero tengan un bajo poder de negociación. No se evidencia un valor agregado como resultado de los gustos y necesidades del cliente, donde se priorice la



calidad y personalización del servicio. Asimismo, se debe considerar que, por la cantidad de hospedajes sin clientela en épocas de lluvia, el costo de cambio de proveedor es bajo. Lo contrario sucede en temporada alta donde se observa que los proveedores del servicio hotelero elevan los precios por la llegada de gran cantidad de turistas, en su mayoría extranjeros. En este contexto, los hoteles tienen alto poder de negociación.

#### **b. Poder de negociación del cliente**

Los hoteles tienen tres tipos de clientes: agencias de viajes, turistas y corporativos. Las agencias de viaje se desenvuelven como intermediarios y aseguran su trabajo negociando habitaciones como parte de su oferta; es por ello que al ser un medio que promueve ingresos económicos permanentes para los hoteles son considerados como aliados que contribuyen con la rentabilidad de los negocios de hospedaje. En este caso, la reputación del hotel es un factor que genera valor en las negociaciones de la agencia de viaje con los turistas.

Hoy con el uso de medios y plataformas digitales como *TripAdvisor*<sup>4</sup>, *Booking*<sup>5</sup>, *Xpedia*<sup>6</sup>, entre otros, los turistas tienen un alto poder de negociación en términos de información y comparación de servicios y precios; ello va a depender de las temporadas, según el clima que presenta Cusco. Los clientes corporativos, registran un poder de negociación regular, ya que aseguran ocupabilidad de habitaciones y demás servicios durante períodos largos, pero a una tarifa menor si se le compara con los turistas.

#### **c. Amenaza de nuevos competidores**

Existen barreras de entrada de nivel moderado en el sector de hospedaje del Cusco que complica el ingreso de nuevos competidores. En el sector hospedaje en Cusco, una de las principales barreras de entrada es la dificultad para comprar terrenos en el Centro Histórico de la ciudad. A ello se suma que hoy los grandes inversionistas acondicionan habitaciones a hoteles que han quedado en desuso; es decir el contrato es de alquiler o concesión del inmueble por determinados años (Mincetur, T&L Tourism Leisure & Sports, 2013a). La presencia de prestigiosos hoteles que son parte de cadenas internacionales brinda al turista un servicio eficiente mediante la buena gestión de gastos administrativos y ventas en comparación a micro y pequeñas empresas hoteleras con limitaciones severas en su estructura administrativa y falta de capacitación al personal. Asimismo, a la fecha no existe ninguna restricción que limite el desempeño de las agencias de viaje como canales de distribución ya que éstas realizan contrato con cualquier hospedaje que cumpla con las exigencias mínimas de ley, según categoría.

#### **d. Amenaza de servicios sustitutos**

En los últimos años el sector hotelero tiene como amenaza a las viviendas en alquiler, los cuales han cobrado protagonismo por el uso de herramientas tecnológicas colaborativas en línea; entre las más conocidas se destaca la aplicación AirBnB8, que facilita a los propietarios de una casa en Cusco mostrar virtualmente imágenes de amplias viviendas sin cumplir con las exigencias legales de un hospedaje.

Uno de los factores que motiva la elección de establecimientos sustitutos como el alquiler de viviendas es el factor precio que no presenta costos de cambio; pero se corre el riesgo de que no brinde al turista la seguridad y garantía respectiva. Según datos estadísticos oficiales, el número de establecimientos sin clasificación creció y a la fecha se reporta 1701 hoteles que operan de manera informal. De esta cifra se demuestra que existe una oferta total de 18195 habitaciones disponibles sin regulación, que evalúe las normas que obliga el estado y la calidad de servicio que se brinda a los visitantes (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Mincetur, Informe Anual, 2017)

#### **c. Rivalidad entre los competidores existentes**

En el Cusco, existe diversidad de competencia en las diferentes categorías hoteleras. A la fecha las cadenas hoteleras no tienen una alta participación de mercado. En este panorama, la rivalidad entre competidores se evidencia en fechas de baja demanda. La competencia no es muy agresiva debido a que la oferta, por la cantidad de camas, está concentrada en hoteles tres estrellas categorizados y no categorizados. Asimismo, la inversión en modernización en infraestructura y los altos costos fijos en meses de temporada baja representan una barrera de salida.

### **Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Ser parte de las empresas formales debidamente inscritas en Registros Públicos logrando tener una razón social, RUC y un nombre comercial.
- Estar debidamente categorizado como un hotel tres estrellas, gestión que consta en los folios de la Dirección Regional de Turismo del Cusco (Dirctetur Cusco)
- Se cuenta con una ubicación física estratégica muy cerca o inmerso en el centro histórico del Cusco o la plaza de armas lo cual facilita el acceso rápido de turistas extranjeros. Asimismo, están instalados en una zona muy cerca de los bancos, centros comerciales, cafés, teatros y diversos lugares de esparcimiento.
- Se brinda desayunos de cortesía a todos los huéspedes.
- Cuentan con el servicio de estacionamiento privado, custodia de Maletas, Business Center con acceso a Internet y con WI FI.

- Se da cumplimiento a la base legal según el Decreto Supremo N° 001-2015 Mincetur entregando de forma mensual el formulario de reportes de información de la capacidad de alojamiento ofertada, alojamiento utilizado y arribo de huéspedes al departamento de Estadística de la Dirección Regional de Turismo del Cusco. Una de las ventajas del cumplimiento de esta norma por los administradores de los hoteles es que contribuye a saber el número total mensual de arribos y pernотaciones de los turistas extranjeros según su lugar de residencia.
- Asimismo, la infraestructura y decoración de la fachada del hotel y sus interiores conserva el legado de la cultura inca lo cual al preservarse la tradición histórica se genera atractivo en los potenciales turistas, especialmente los extranjeros.
- Las empresas de hospedaje cuentan con una página web que permite imágenes de las habitaciones, precio y número de contacto.
- Experiencia en el mercado de hospedajes. Por lo general son hoteles que cuentan entre 5 a 10 años de experiencia.

#### **b. Debilidades**

- Falta de ambientes útiles como espacios de descanso y ambientes de conectividad de internet los cuales deben responder a la necesidad del cliente.
- Falta de estudios de mercado e investigación profunda al huésped
- No se cuenta con una cultura organizacional donde el centro de todas las decisiones y acciones laborales sea el cliente.
- Los accionistas están constituidas por familias que delegan su responsabilidad a un encargado en la gestión administrativa.

#### **c. Oportunidades**

- En el 2018 Machu Picchu fue considerado el mejor atractivo turística de Sudamérica por World Travel Awards South America, premio internacional en el sector turismo, (Informe de PromPeru y Peruinfo.com, 2018).
- La demanda hotelera en Cusco se concentra en turistas extranjeros que dirigen su preferencia a la categoría midscale que brinda un mayor número de camas representando un 60 %, seguido del 40% por las categorías upscale y luxury (Mincetur y Tourism Leisure & Sports 2013a).
- Cusco es considerada el ombligo del mundo- cuenta con una diversidad de atractivos turísticos; entre ellos destacan el Santuario Histórico de Machu Picchu, la montaña de los siete colores de Palcoyo, la montaña Putucusi, entre otros (Informe estadístico de Turismo del Mincetur, 2018, p. 7).
- Asimismo, Cusco registra un crecimiento anual de visitantes extranjeros, la mayor parte procedentes de Estados Unidos. El 2018 se registró 2063,595 arribos de extranjeros y no residentes en el Perú (Estadísticas del Turismo del

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018, p. 15).

- Existe una alta oferta del servicio de artesanía gracias a la labor creativa y herencia cultural de 12,169 artesanos (Informe Mincetur, 2018, p. 5).
- Cusco, alcanzó un RevPAR, de US\$ 89.16 en marzo 2019, indicador de rentabilidad hotelera que mide el ingreso por habitación disponible, situándose en el Top 5 de Centroamérica y Sudamérica (Informe de la consultora STR Global, 2019, p. 3).

#### **d. Amenazas**

- La posibilidad de amenazas letales como la pandemia del Covid-19
- Que otros hoteles de la misma categoría ofrezcan mejores servicios y tarifas
- Que otros hoteles tengan personal con dominio de varios idiomas, más capacitado en brindar un mejor servicio y comprometido con su trabajo.
- El número de establecimientos sin clasificación creció a 1701. (Informe Mincetur, 2019).
- En los próximos años, la tendencia en el sector hotelero es que existan más hoteles de 4 y 5 estrellas que solo sean operadores de establecimientos mediante la modalidad contractual de cesión por cierto periodo de tiempo.
- Existe una limitada oferta de hoteles que se encuentran categorizados; entre las razones está la falta de incentivos o beneficios tributarios desde el gobierno local y central (Informe de la Dirección Regional de Turismo del Cusco, 2018, p. 12)
- Existe oferta hotelera sin categoría que representa el 68 % lo que genera desconfianza en los turistas; solo un 32 % está categorizado. Por otro lado, hay un déficit de hoteles con categoría midscale (Informe de T&L Tourism Leisure & Sports, Mincetur 2013- 2017). Esta forma de trabajo donde no se observa estándares en infraestructura, equipamiento y servicios en el sistema de hospedajes dentro de un tipo de categoría crea confusión e imagen negativa que perjudica la imagen turística del Cusco.
- A partir de las 10 de la noche se observa inseguridad en las avenidas y calles principales que pone en riesgo la tranquilidad pública y la mala imagen ante los turistas nacionales y extranjeros.

## **VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA**

**Visión: Ser líderes en nuestra categoría en la provincia del Cusco ofreciendo servicio personalizado y compartiendo confort, cultura e historia con nuestros**

**clientes.**

**Misión: Somos una empresa que brinda calidad del servicio de alojamiento a través de un talento humano comprometido que garantiza una experiencia grata y satisfacción en nuestros clientes nacionales e internacionales.**

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La oferta y la demanda del mercado hotelero en la ciudad del Cusco está concentrada en hospedajes de tres y dos estrellas que registran un total de 57 y 59 establecimientos respectivamente, (Dirección Regional de Turismo del Cusco, 2018, p.15). Son pequeñas y microempresas (Mypes) que estratégicamente están ubicadas en el centro histórico del Cusco, las cuales operan formalmente y se distinguen por la categoría respectiva. Asimismo, si bien son propiedad de pequeños emprendedores, las decisiones diarias recaen en el ejecutivo del departamento de Administración, a cargo de un familiar o personal contratado que tiene la función de tomar decisiones en relación a la calidad de servicio de hospedaje de turistas, en su mayoría, extranjeros.

El problema observado es que los propietarios y Administradores dirigen el negocio con una visión a corto plazo a través de empresas intermediarias físicas (operadores turísticos nacionales y extranjeros) y compañías digitales de viajes virtuales (Booking com, Trivago, Tripadvisor, entre otros), quienes garantizan que las habitaciones estén ocupadas cada mes. No se observa como política institucional dar prioridad a las relaciones y asignación de recursos destinados a la construcción y mantenimiento de relaciones con clientes. No se planifica estrategias para generar relaciones duraderas con clientes de muy alto y alto valor en términos de rentabilidad que tengan la intención de usar nuevamente el servicio y de recomendar a amigos y familiares (lealtad actitudinal). A su vez, se observa procesos de interacción empresa- clientes muy elementales que se limita a transacciones de compra y venta sin estrategias de marketing relacional posventa, lo cual pone en peligro la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **Objetivo general**

Proponer una guía informativa para la implementación de un Programa de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) dirigido a Directivos de hoteles de tres estrellas ubicados en el Cusco, a fin de elevar los niveles de lealtad actitudinal que implica mejorar los índices

de recomendación y la intención de volver a usar el servicio de hospedaje en una próxima visita del turista.

### **Objetivos específicos**

- a. Definir los segmentos o tipos de clientes según el acceso a información demográfica de los turistas extranjeros
- b. Adaptar la propuesta de valor y las tácticas del marketing mix a los segmentos identificados, según las necesidades del cliente.
- c. Capacitar en las diversas fases de la guía de implementación de un programa de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) para su adecuada puesta en práctica.

### **Propuesta para la solución del problema**

A continuación, se explicará las diversas fases para la implementación de un programa de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) dirigido a Directivos de hoteles tres estrellas del Cusco. Esta iniciativa rendirá resultados positivos en base a la capacidad de liderazgo de los directivos para priorizar las relaciones con cierto tipo de clientes, así como las habilidades para la gestión de recursos en base al valor de cada segmento (Zablah, 2004; Ryals y Knox, 2001).

#### **Fase 1. Diseño de la estrategia de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)**

Esta fase propone cuatro acciones precisas, las cuales trabajan a la par con la aplicación de estrategias del marketing como la segmentación y el posicionamiento que son las bases sobre la cual se construirá un programa de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM).

### **DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES**

Es la primera acción que consiste en determinar la cantidad de información que se tiene en relación a los clientes frecuentes, los cuales quedan registrados en la base de datos de la organización. Si se detecta una escasa información se deberá capacitar al personal responsable para que recolecte y procese la información de los usuarios del servicio. Se deberá señalar al público interno que toda información del cliente es un activo intangible muy valioso comparado como la bóveda de un banco. Si se halla información mínima o incompleta se deberá diseñar formularios digitales que inicialmente se irán afinando con pruebas piloto para evaluar la forma de plantear las preguntas y el manejo de un lenguaje claro y preciso para evitar respuestas ambiguas o fuera del objetivo buscado.

## DEFINICIÓN Y SELECCIÓN DE CLIENTES

Toda organización de servicios no puede satisfacer por igual a clientes heterogéneos en sus particulares deseos y necesidades ante la demanda de un servicio de hospedaje. Es por ello que en esta fase se deberá utilizar la estrategia de segmentación que es el proceso de dividir a los usuarios del servicio en subgrupos con características homogéneas para así entregar un valor agregado según sus demandas particulares. Se debe empezar por realizar la estrategia de segmentación geográfica, demográfica que incluye edad, sexo, nacionalidad, estado civil, educación, estatus social, ocupación, etc., y finalmente, la segmentación psicográfica que son rasgos psicológicos que por lo general tienen una marcada influencia en los hábitos de consumo. Este tipo de segmentación incluye la personalidad del grupo rentable; sus valores o creencias como indicador clave que permitirá obtener información personal como insumo para preparar la propuesta de valor; además del estilo de vida que tiene que ver con información relacionada a cómo se orientan los intereses, opiniones y conductas de una persona o de una cultura.

El público atractivo comercialmente para las pymes hoteleras son los viajeros que provienen de Europa y Estados Unidos (Informe Perfil del Turista Extranjero que visita Cusco, de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, PromPerú, 2019). El proceso de segmentación tiene por objetivo adaptar la oferta de servicio según las exigencias y gustos de los grupos de consumidores. Una vez identificado los diversos segmentos, se continúa con la identificación del nicho rentable, así como la aplicación de estrategias denominadas de diferenciación y posicionamiento. Luego se procede a evaluar el atractivo de cada nicho y se decide trabajar con los que pueden generar ganancias sostenibles; luego se inician con ellos relaciones de mutuo apoyo mediante la diferenciación de un valor superior frente a la competencia. Finalmente, el posicionamiento permitirá ubicar el valor agregado en un lugar preferente en la mente del cliente para que siempre recuerde el servicio (Kotler y Armstrong, 2012).

## DETERMINAR EL VALOR DE VIDA DE LOS SEGMENTOS RENTABLES

Esta etapa permitirá tener bajo control los ingresos de los clientes atractivos, así como medir el retorno de lo que se ha invertido en campañas de promoción. Desde la perspectiva comercial de las pymes dedicadas al servicio de hospedaje, la fórmula básica para medir el valor de vida del cliente (VVC) comprende calcular el valor promedio de la estadía del huésped y multiplicarlo por el índice promedio de la cantidad de días de alojamiento. Esta forma de enfocar el trabajo hace ver que la rentabilidad de una empresa no es invirtiendo más dinero en campañas para atraer nuevos clientes, sino de generar

estrategias para retener a los existentes y lograr ampliar la vida de consumidor con la empresa mediante una grata experiencia que sea uno de los determinantes para tener clientes leales. Para muchos especialistas, la clave de estas acciones es extender la vida del cliente; es decir que sea un embajador de nuestra marca en redes sociales, familia y amistades.

## **ADAPTAR LAS TÁCTICAS DEL MARKETING MIX A CADA GRUPO DE CLIENTES RENTABLES**

Si se identificó tres segmentos rentables, lo más convenientes es brindar a cada grupo un valor agregado especial que permita diseñar un marketing mix adaptado a los gustos y deseos de cada nicho que directamente pueda repercutir en la rentabilidad a largo plazo y de manera sostenible en la organización. Así se obtendrá un número de segmentos que es direccionado por una estrategia de marketing particular. Por ejemplo, para el segmento de clientes de Europa (nivel 1), viajeros de 45 a 65 años, con familia, en su mayoría jubilados y con nietos, se diseñará un marketing mix adaptado a sus exigencias como promociones y ofertas en base a sus creencias y necesidades. La comunicación publicitaria deberá ser precisa, directa y entendible.

Para el segmento de clientes de procedencia norteamericana (nivel 2), jóvenes de 20 a 35 años, universitarios y que laboran en empresas propias y privadas, solteros o con pareja, el marketing mix debe generar beneficios difícilmente imitados por la competencia. Para lograrlo se debe saber que son amigables y abiertos a tener experiencias con lo desconocido como las historias del imperio inca, los festivales gastronómicos y una dinámica vida nocturna que implica música y la predilección por tragos y bebidas exóticas. Asimismo, las campañas de promoción (4ta P del marketing mix) para este segmento deben incluir mensajes directos y amenos en redes sociales, así como un hábito a la tecnología en todas sus manifestaciones. En esta fase, según Zablah et ál. (2004) el objetivo de la estrategia de gestión de relaciones debe ser conseguir por parte del cliente un alto valor o beneficio y desde la empresa de hospedaje la rentabilidad a largo plazo. Los autores precisan que el objetivo no es realizar relaciones estrechas y de gran colaboración con todos los clientes. La idea es que una vez que se identifique a los segmentos rentables, por ejemplo, dos segmentos de turistas extranjeros, según estilo de vida y datos demográficos, a uno de los segmentos se le proponga calidad en el servicio en base a la tecnología; mientras que al otro segmento se le propondría un servicio de actividades adicionales de relax y confort.



## Fase 2. Definición de procesos CRM y trabajo entre áreas

Una vez establecido las estrategias y el marketing mix para cada segmento rentable identificado, se procede a diseñar los procesos de CRM y los roles en esos procesos. Los procesos más importantes son la gestión del conocimiento del cliente y la gestión de interacciones empresa-cliente, los cuales se deben describir y presentar mediante flujogramas o esquemas que permita guiar a los participantes. Un siguiente proceso es el rol que cumple cada actor para evitar superposición de tareas en los procesos de CRM a fin de que cada participante tenga una clara comprensión del objetivo que se busca alcanzar y cuál es su rol en este proceso. Esta dinámica permitirá a los directivos explicar el trabajo interfuncional entre las áreas a través de flujos de comunicación necesarios y los mecanismos de coordinación parcial y global, según la figura 69. Al respecto, en las pymes de hospedaje donde la construcción del servicio se pone en marcha en coparticipación personal-usuario se necesita que el personal de primera línea como el área de recepción, los botones, personal de limpieza, entre otros tenga un panorama claro de su función y responsabilidad. Ello requiere habilidades directivas de capacitación y entrenamiento constante en emitir y decodificar mensajes claros al turista extranjero que tiene expectativas que satisfacer.

Esquemáticamente se visualiza de la siguiente forma, según indica la figura 69.

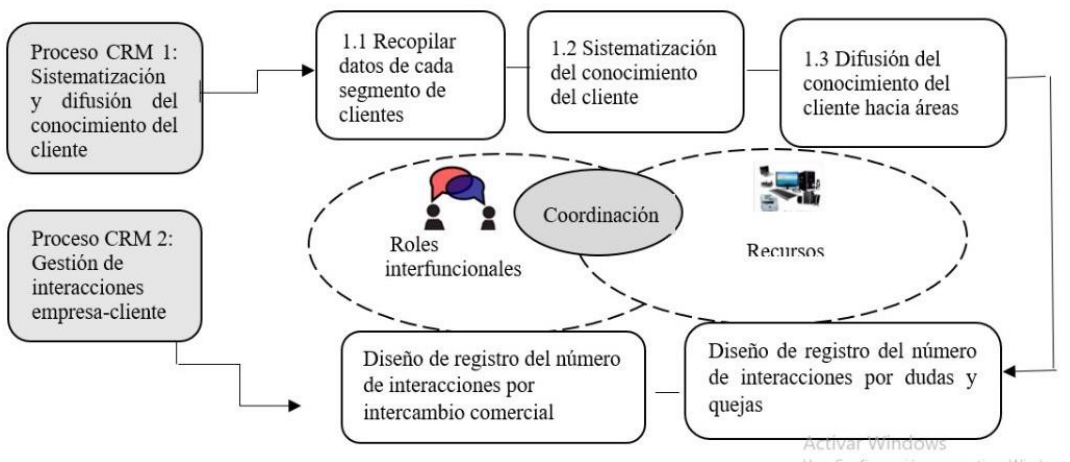


Figura 69. Propuesta de procesos CRM y roles interfuncionales para hoteles tres estrellas del Cusco. Fase dos en la implementación de un Programa CRM.

Fuente. Elaboración propia.

Es importante destacar que los dos procesos CRM tienen al interior subprocesos

dinámicos en la medida de que las actividades puntuales de recopilación, sistematización y difusión del conocimiento del cliente ingrese y fluya en las áreas claves de las empresas. Una vez que el conocimiento del cliente sea parte de cada área se procede a definir las tareas y funciones de cada colaborador para elevar el desempeño del servicio que es la base sobre la cual se construirá a largo plazo relaciones exitosas de colaboración empresa-cliente. Esta forma de trabajo se complementa con las formas de relación del personal y los clientes. En el proceso de CRM 1, según se visualiza en la figura 69, se gestiona el conocimiento de cada segmento o cliente a nivel interno. Ya en el proceso 2 llamado gestión de interacciones se proyecta lo coordinado hacia el exterior; es decir el personal despliega sus mejores desempeños y actitudes para generar interacciones eficaces con los diversos segmentos o clientes rentables.

### **Fase 3. Evaluar los procesos CRM y las habilidades**

Esta tercera fase tiene por objetivo que los gerentes realicen un seguimiento evaluativo del nivel de desempeño de los dos procesos anteriores (sistematización y difusión del conocimiento del cliente y gestión de las interacciones empresa-cliente). Implica además la buena gestión de habilidades que se deberá irradiar desde la Gerencia General. Al hablar de habilidades es oportuno citar al antropólogo e historiador Katz (1974), quien señala que para un desempeño administrativo exitoso se debe contar con habilidades técnicas, humanas y de tipo conceptual. Estas habilidades son aquellas competencias necesarias para transformar el conocimiento del cliente en acciones concretas llamadas habilidades técnicas que cobran protagonismo en la interacción con los empleados para concretar los diseños. Asimismo, se debe utilizar las habilidades humanas a través de un liderazgo directivo que incluye la práctica de destrezas comunicativas, la tolerancia, empatía, trabajo en equipo, liderazgo continuo, entre otros. La habilidad conceptual permitirá al directivo del hospedaje de tres estrellas tener la capacidad de prever y solucionar problemas complejos a partir de sus experiencias previas. Un problema frecuente es cuando el personal no puede resolver rápidamente problemas tecnológicos como no tener señal de internet o daños del control remoto que causan incomodidad a los huéspedes. Asimismo, los gerentes deben evaluar sus capacidades de CRM asegurando sus recursos humanos, físicos y organizacionales que permitirán ejecutar los procesos descritos anteriormente. Para la solución de averías en los aparatos tecnológicos o daños de infraestructura en las habitaciones del hotel se debe contar con personal idóneo que solucione con prontitud. Esta forma de abordar los problemas genera satisfacción e imagen de confianza en la empresa que quedará grabado en la mente del turista; y de ser posible lo comentará con sus pares o compatriotas a la llegada a su país.

#### **Fase 4. Mejorar los procesos y recursos**

Una vez puesto en marcha las capacidades, se procede a realizar las mejoras necesarias en un plazo determinado. El objetivo es que en plena marcha se reajuste los puntos críticos en los procesos de sistematización y difusión del conocimiento del cliente y en las capacidades de los colaboradores para la gestión eficaz de intercambios interpersonales o digitales entre la organización y los huéspedes. De esta forma, las demás fases fluirán sin contratiempos. Se puede optimizar, por ejemplos, el proceso y subprocesos de difusión del conocimiento de los segmentos mediante una explicación más sencilla a los operarios a través de un tutorial y videos con casuísticas que se le envíe a su usuario de WhatsApp.

Por otra parte, se puede elevar el nivel de desempeño del personal según el tipo de función en un ambiente determinado. Un caso frecuente es mejorar los mensajes no verbales que comunica el personal de recepción ante un saludo o despedida de un huésped. Los gestos deben denotar naturalidad y carisma que representa el estar bien consigo mismo y capacidad de generar entusiasmo entre sus compañeros y el público externo. Asimismo, se debe mejorar los recursos. No es aceptable que, en una era marcada por la innovación tecnológica a nivel mundial, todavía exista hoteles que no prioricen el acceso a nuevas formas de interactuar con el cliente. En el primer mundo ya se está trabajando con robots que solucionan rápidamente los problemas de los visitantes. Estas ventajas incrementan la competitividad y son parte de una ventaja diferencial que se tienen frente al competidor.

Adicionalmente se debe contar con salas donde los turistas tengan alta conectividad y puedan realizar sus trabajos optimizando el tiempo. Hoy el poder de la tecnología ya está en los hoteles. Imaginar que el huésped entre a su habitación y escuche una voz amigable que le da la bienvenida, luego le pregunta al visitante si deseas tomar alguna bebida y en instantes una máquina que prepara cócteles entrega en sus manos el pedido. Este servicio tecnológico ya es una realidad en el hotel Fly Zoo ubicado en China.

#### **Fase 5. Mejora continua de procesos CRM**

Para lograr el éxito de programas de CRM donde la organización tenga claro que su actuar debe estar orientada al cliente, primero se debe enfatizar al interior de las organizaciones una cultura orientada a procesos. Como se recuerda, un proceso es una secuencia de tareas que se realiza en un periodo determinado con el objetivo de alcanzar un fin concreto, en este caso, la entrega de un servicio al cliente.

Una primera mejora que se debe realizar está relacionado al nivel de eficiencia de

los recursos tangibles e intangibles que tiene la empresa. Entre los recursos tangibles en el contexto del servicio hotelero está el mejorar el desempeño de los equipos de calefacción, aire acondicionado, televisión, además de la iluminación óptima en cada habitación. A nivel de recursos intangibles destinados a retener y fidelizar clientes está la constante actualización de sus datos demográficos y psicográficos almacenado en la base de datos que tiene el hotel. Se deberá actualizar data de gustos y preferencias, así como los atributos básicos que valoran más los huéspedes en su corta estadía. Asimismo, se deberá medir la calidad de las relaciones que se tiene con cada cliente rentable. Para ello se genera breves cuestionarios con escalas tipo Likert a ser entregadas al cliente, en rangos que oscilen entre muy buenas relaciones corporativas y lo antagónico sería muy malas relaciones corporativas.

Estas relaciones empresa-cliente se dan mediante campañas promocionales, concursos en las redes sociales, entre otros, que permita una interacción continua costo-beneficio donde las partes sientan que hay un trabajo colaborativo y actitud positiva hacia el servicio o marca. Otra mejora continua son los procesos para medir el nivel de reservas de habitaciones a través de la recomendación boca-oído a amigos y familiares. Para ello es fundamental que el cliente tenga un nivel de lealtad aceptable que permita su compromiso y su firme intención de comunicar lo positivo de la empresa por los diversos medios que usa y tiene a su alcance.

## **COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

- Costos del capital humano: Ingeniero de Sistemas y Gerente de Marketing encargados de la implementación (5,500 soles)
- Costos en recursos tecnológicos (3,500 soles)
- Adquisición de software omnicanal CRM para las pequeñas empresas entre las que destacan:
  - Monday.com
  - Zoho CRM
  - HoneyBook
- Costos de capacitación a colaboradores (1,500 soles) Costo total: 10.500 soles

## **BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA**

A través de una guía práctica, los Gerentes de los hoteles tres estrellas del Cusco conocerán las fases para la implementación de un programa de Gestión de Relaciones

con el Cliente (CRM). Por otra parte, esta guía permite visualizar el compromiso y las habilidades que deben de tener los Gerentes de los hoteles tres estrellas en Cusco para dirigir y coordinar actividades entre las diversas áreas mediante la gestión adecuada de procesos de la cual depende el éxito de los programas CRM.

Asimismo, un siguiente beneficio es que el hotel tendrá micro-segmentos en su base de datos según el perfil de los clientes, necesidades y deseos a fin de evitar la fuga de datos de clientes rentables, así como permite adaptar las estrategias del marketing mix a cada nicho; lo cual generará la optimización de recursos y gastos en promoción y publicidad. Un cuarto beneficio de esta propuesta, a nivel tecnológico, es que por medio de la puesta en práctica de esta guía se facilita la construcción de formas de comunicación con los clientes a través del uso de canales virtuales y herramientas automatizadas que permitirá experiencias más gratificantes y sobre todo personalizar la oferta mediante un valor agregado generando una ventaja competitiva.

A su vez, se tiene acceso a la automatización de la página web de la empresa que permite dar respuestas a preguntas de los clientes mediante ventanas emergentes con acciones como enviar automáticamente correos personalizados, aun cuando el visitante de la página acceda al portal del hotel desde su celular. Ello permite un sistema tecnológico integrado. Con la administración de acciones básicas de un software CRM los hoteles tres estrellas del Cusco no estarán condicionadas y dependientes de los intermediarios como Booking com, Trivago, Tripadvisor, entre otros, que son empresas virtuales extranjeras que consiguen clientes en línea pero que esta forma de negociación reduce los porcentajes de rentabilidad por habitación ocupada de los hoteles. A nivel de los colaboradores, éstos desarrollan capacidades para el trabajo en equipo y, gradualmente, mejoras en sus prácticas laborales considerando como objetivo la satisfacción del cliente como el centro en sus actividades cotidianas. Esta guía señala el camino para hacer mejoras en la estructura organizativa y administrativa de las empresas ya que permite identificar puntos críticos de mejora en cada fase del proceso mediante el aprendizaje continuo de cada segmento.

A su vez, permite desarrollar planes de capacitación a los colaboradores a fin de lograr el compromiso de cada área en interacción con las demás; de esta forma la organización actuará como un sistema donde la suma de las partes genera resultados favorables.

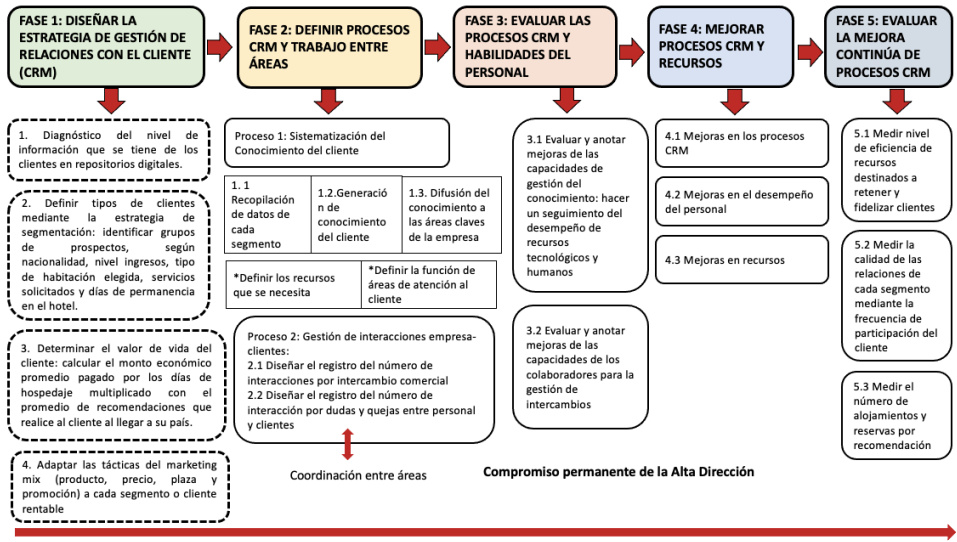
## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CRM EN HOTELES TRES ESTRELLAS DEL CUSCO, DIRIGIDO A EJECUTIVOS.

FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM) EN HOTELES TRES ESTRELLAS DEL CUSCO	12 meses												Presupuesto (S/.)	Responsable					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
<b>FASE 1: Diseñar la estrategia de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)</b> 1.1 Diagnóstico FODA 1.2 Diagnóstico del nivel de información de clientes según la base de datos del hotel 1.3 Diseño de las estrategias de segmentación 1.4 Preparar herramientas matemáticas para el cálculo del valor de vida de clientes rentables 1.5 Diseñar el plan de adaptación del marketing mix a cada segmento seleccionado.	x	x	x	x													1,500.00	Gerencia General, Departamento de Talento Humano y Departamento de Marketing	
<b>FASE 2: Definir procesos CRM y trabajo entre áreas</b> 2.1 Realizar la sistematización del conocimiento del cliente 2.2 Desarrollar la gestión de interacciones empresa-clientes				x	x	x	x	x	x									3,500.00	Gerencia General y Departamento de Marketing



# GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM) EN HOTELES TRES ESTRELLAS DEL CUSCO (\*)

(\*) Adaptado según el marco propuesto para el éxito en la implementación de CRM de Zablah A., Bellenger D. y Johnston W. (2004), p. 485.





## TEMAS DE DISCUSIÓN DEL CAPÍTULO CINCO

### AUTOANÁLISIS

**Tres preguntas desafiantes:** Marque con una X, según su experiencia organizacional

Los directivos de mi organización:	SI	NO
Desarrollan el análisis del micro y macro-entorno para identificar amenazas y oportunidades		
Identifican permanentemente fortalezas y debilidades		
Han diagnosticado el mayor problema que experimentan los clientes frente al servicio		

### EJERCICIOS

1. Indique usted qué acciones se realizan en las fase de diseño de la estrategia como parte de la implementación de un programa CRM
2. En qué fase se desarrolla los procesos CRM y trabajo entre áreas: Marque con una "X"
  - 2.1 Fase uno ( )
  - 2.2 Fase dos ( )
  - 2.3 Fase tres ( )
  - 2.4 Ninguna de las anteriores ( )
- 3.Cuál es el objetivo de la tercera fase denominada evaluación de procesos CRM y las habilidades
4. En qué fase se mejora los recursos: .....
5. Según su análisis, ¿cuál es la fase más retadora de llevar a la práctica?
6. Realice un flujo grama de las 5 fases de implementación de un programa CRM

## CONCLUSIONES

Según la hipótesis general, la Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019 y de acuerdo a los resultados de la Regresión Logística Ordinal donde los valores de Significancia o *P* Valor de la Variable Independiente (X) son mayores a 0,05 (Sig.>0,05), próximos a 1, se concluye que no existe influencia de la variable independiente Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) en la variable dependiente Lealtad Actitudinal.

De acuerdo a la hipótesis específica X1: la Organización de recursos CRM influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019, y según los resultados hallados donde los valores de Significancia o *P* Valor del factor X1 de la Variable Independiente son mayores a 0,05 (Sig.>0,05), próximos a 1, se concluye que no existe influencia de la Organización de recursos CRM en la variable dependiente Lealtad Actitudinal.

De acuerdo con la hipótesis específica X2: la Tecnología CRM influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019, y según los resultados hallados donde los valores de significancia o *P* Valor del factor X2 de la Variable Independiente son mayores a 0,05 (Sig.>0,05), próximos a 1, se concluye que no existe influencia de la Tecnología CRM en la variable dependiente Lealtad Actitudinal.

De acuerdo a la hipótesis específica X3: la Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019, y según los resultados hallados donde los valores de significancia o *P* Valor del factor X3 de la Variable Independiente son mayores a 0,05 (Sig.>0,05), próximos a 1, se concluye que no existe influencia de la Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente en la variable dependiente Lealtad Actitudinal.

De acuerdo a la hipótesis específica X4: la Orientación a Clientes de Valor influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas de hoteles tres estrellas del Cusco, 2019, y según los resultados hallados donde los valores de Significancia o *P* Valor del factor X4 de la Variable Independiente son menores a 0,05 (Sig. <0,05), es decir, próximos a 0, se concluye que existe influencia de la Orientación a Clientes de Valor en la variable dependiente Lealtad Actitudinal.

## RECOMENDACIONES

1. A nivel general, al no existir influencia de la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) en la Lealtad Actitudinal, se recomienda la implementación de Programas Graduales de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) dirigido a los diversos segmentos según las edades, necesidades y expectativas, así como el lugar de procedencia del turista extranjero. Para ello se debe promover en primer lugar una cultura de servicio centrada en el cliente entre las diversas áreas vinculadas a huésped; y luego mejorar los desempeños a nivel de procesos, personal y la interacción tecnológica a fin de promover flujos comunicativos que permita reducir quejas y reclamos para luego iniciar acciones a favor de la retención y, posteriormente, procesos de lealtad en los segmentos rentables que seleccione la organización.
2. Al no existir influencia de la Organización de recursos CRM en la Lealtad Actitudinal, se recomienda a los Gerentes que brindan el servicio de hospedaje planificar, dirigir y coordinar actividades inter-funcionales en las diversas áreas de atención al cliente a fin de capacitar a los colaboradores en la gestión óptima de los recursos que tiene la organización destinados a elevar los niveles de satisfacción del huésped.
3. Al no existir influencia de la Tecnología CRM en la Lealtad Actitudinal, a nivel organizacional, se recomienda a los Ejecutivos el uso de base de datos y canales de comunicación que contribuyan a una relación más cercana con los potenciales visitantes. Ello permite aprovechar la gestión efectiva de datos e información valiosa del cliente mediante software especializado que permita el trabajo interconectado y en equipo de las áreas de administración, recepción, área de ventas y áreas operativas del hotel. A nivel de trabajo interinstitucional promover el uso de las TICs que permitan la promoción de la conectividad entre el destino turístico de Cusco con otros, como la Reserva Nacional de Tambopata en Madre de Dios; de esta forma será posible identificar y captar turistas extranjeros con motivaciones y necesidades heterogéneas como el interés por lo cultural y la naturaleza.
4. Al no existir influencia de la Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente en la Lealtad Actitudinal, se recomienda implementar un Sistema de Inteligencia del Visitante basado en información de cada huésped. Este trabajo se realizará mediante un programa informático que convierte datos en información y posteriormente en conocimiento valioso del cliente para ser compartido fundamentalmente en las áreas que están en contacto con el huésped.
5. Al existir influencia de la Orientación a Clientes de Valor en la Lealtad Actitudinal se recomienda optimizar este factor mediante el uso de la estrategia de

segmentación de mercado acompañado de un plan financiero para adaptar en primer lugar las ofertas según las necesidades de cada segmento; y posteriormente, calcular el valor de vida de los clientes rentables durante determinados periodos.

Para plasmar este objetivo es prioritario que las autoridades públicas y privadas incentiven campañas para categorizar a todos los hoteles a fin de lograr estándares homogéneos en cada categoría, según las exigencias y necesidades de cada segmento.

Se reitera que todas las acciones sugeridas ameritan el firme compromiso y habilidades gerenciales de los directivos de los hoteles tres estrellas del Cusco para así ejecutar y gestionar con éxito programas CRM adaptados a la realidad de cada organización.

## REFERENCIAS

- Aaker D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York.
- Aiken, L. R. (1996). *Rating scales & checklists: Evaluating behavior, personality, and attitudes*. John Wiley & Sons.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (2000). Actitudes y relación actitud-comportamiento: procesos razonados y automáticos. *Revista europea de psicología social*, 11 (1), 1-33. <https://doi.org/10.1080/14792779943000116>
- Ajzen, I., y Fishbein, M. (1980). *Comprender las actitudes y predecir el comportamiento social*. Prentice-Hall.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1977). Relaciones actitud-comportamiento: un análisis teórico y una revisión de la investigación empírica. *Psychological Bulletin*, 84 (5), 888–918. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.5.888>
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1975). *Creencia, actitud, intención y comportamiento: una introducción a la teoría y la investigación*. Addison-Wesley.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1974). Factores que influyen en las intenciones y la relación intención-comportamiento. *Relaciones humanas*, 27 (1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/001872677402700101>
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1970). La predicción del comportamiento a partir de variables actitudinales y normativas. *Revista de psicología social experimental*, 6(4), 466-487. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(70\)90057-0](https://doi.org/10.1016/0022-1031(70)90057-0)
- Alarcón, R., & Flores, H. (2020). La investigación pedagógica y la metodología ABI percibida por los estudiantes de una Universidad Privada. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 37. <https://doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2140>
- Albrecht, K., & Zemke, R. (1991). *Gerencia del servicio*. Traducido por Villamizar Herrera J. Legis (Sexta reimpresión ed.). Editores S.A.
- Algamdi, A., Brika, SKM, Laamari, I., & Chergui, K. (2021). Sistema CRM y tendencias potenciales de lealtad del cliente: alguna evidencia del compromiso del cliente. *Revista Internacional de Ciencias Avanzadas y Aplicadas* 8 (5), págs. 44-52. Doi: 10.21833/ijaas.2021.05.005
- Allen, N. y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alva, C., Flores, E., y Raymundo, J. (2021). *Evolución teórica del marketing relacional*. [Tesis de Bachiller, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de la Universidad Peruana Unión. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/4922>
- Alvarez, A. (2020). Justificación de la Investigación. Universidad de Lima. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10821/Nota Académica 5C-Justificación de la Investigación.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10821/Nota%20Acad%C3%A9mica%205C-Justificaci%C3%B3n%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Amézquita Amésquita, M. J., Ávila, D. P., Quispe Condori, A. F., & García, M. S. (2020). La investigación científica en la universidad peruana. *Journal of the Academy*, 3, 32–39. <https://doi.org/10.47058/joa3.3>
- Anastasi, A. (1982). *Psychological testing*. New York: McMillan Publishing (5ta ed.). <https://doi.org/10.1017/S0816512200025207>
- Anderson D., Sweeney D. y Williams T. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. 10a. ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-13-Estadistica-para-administracion-y-economia.pdf>
- Anderson, E., & Sullivan, M. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143. Retrieved March 2, 2021. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125>
- Arias, J. (2020). Proyecto de tesis: guía para la elaboración. Agogo.
- Arispe, A. (2020). La investigación científica: una aproximación a los estudios de posgrado. Universidad Internacional del Ecuador.
- Assael, H. (1987). *Consumer Behavior and Marketing Action*. Ed. Pws-Kent, California (3ª Ed.).
- Ataypoma, W. (2021). *Marketing relacional y fidelización de clientes de la empresa MBA DEX de Huancayo – 2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de los Andes]. Repositorio Institucional de la Universidad Peruana de los Andes. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/2252>
- Badajóz, P., Morales, C., Sandoval, C., Trejo, E., & Sandoval, M. (2020). Actitud de los Trabajadores ante el Uso de Equipo de Protección Personal. *CuidArte*, 8(15), 56-66. <http://dx.doi.org/10.22201/fesi.23958979e.2019.8.15.69157>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2018). *Pernoctaciones en los establecimientos de hospedaje (número) - Cusco - Extranjeros*. Gerencia Central de Estudios Económicos. Nota semanal N° 8-2019. Elaborado por Mincetur-DGIETA con información disponible a enero 2019. Disponible en [https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/RD13\\_433DM/html/2018-1/2018-12/](https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/RD13_433DM/html/2018-1/2018-12/)
- Banco Mundial. (09 de abril de 2019). <https://www.bancomundial.org/>. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Barney, J., y Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190. Retrieved March 7, 2021, from. <http://www.jstor.org/stable/2486817>
- Barrón (2011) *Marketing Relacional como estrategia de los negocios del Perú*. Quipucamayoc, UNMSM.
- BBC. (12 de 10 de 2016). *Bbc.com*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>
- Benitez, G. (2020). *El marketing relacional y su diálogo teórico metodológico en la aplicación de la gestión comercial de insumos médicos en la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio digital de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14199>

- Best, R. (2007). *Marketing estratégico* (Cuarta ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Berger, P. D. y Nasr, N.I. (1998). Customer lifetime value: marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6653\(199824\)12:1<17::AID-DIR3>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199824)12:1<17::AID-DIR3>3.0.CO;2-K)
- Berné, C. (1997). Modelización de la poscompra: satisfacción y lealtad, en José Miguel Múgica y Salvador Ruiz de Maya. *El Comportamiento del Consumidor*. Barcelona. Ariel Economía, pp. 163-179.
- Berné, C., Múgica, J. y Yagüe, M. (1996). La Gestión Estratégica y los Conceptos de Calidad Percibida, Satisfacción del Cliente y Lealtad. *Economía Industrial*, 307, pp. 63-74.
- Berry L. (2002) Perspectivas del marketing relacional de servicios de 1983 y 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77, DOI: 10.1300 / J366v01n01\_05 299
- Berry, L., Parasuraman, A. y Zeithaml, VA (1988). El rompecabezas de la calidad del servicio. *Business Horizons*, 31(5), 35-43. DOI: 10.1016 / 0007-6813 (88) 90053
- Berry, L. (1983). *Marketing Relacional*, en Berry, G. L Shostack y G. D Upah, (eds.) *Actas de conferencias de marketing de servicios*. Chicago: Asociación Estadounidense de Marketing, 25-28.
- Bloemer J., De Ruyter K. y Wetzels M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multidimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33 (11-12), p. 1082-1106.
- Bloemer, J. y Kasper, H. (1995). The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), pp. 311-329. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(95\)00007-B](https://doi.org/10.1016/0167-4870(95)00007-B)
- Bloemer, J. y Kasper, H. (1993). *Brand Loyalty and Brand Satisfaction: the Case of Buying Audio Cassettes anew in The Netherlands, EMAC Proceedings, Annual Conference*. Barcelona. European Marketing Academy, pp. 183-201.
- Botía M. y Orozco L. (2012). Competencias en el servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21 (3), 646-662. ISSN: 0327-5841. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1807/180724044006>
- Bowen, J., & Chen, S. (2001). *The relationship between customer loyalty and customer satisfaction* (Vol. 13). International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Bravo, O. (2020). *Determinantes de la lealtad en una universidad privada – 2019*. [Título de grado de Doctor, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41573>
- Brodie, R., Coviello, N., & Munro, H. (1997). Understanding Contemporary Marketing: Development of classification scheme. *Journal of Marketing Management*, 13(6), 501-522.
- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos* (1 ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Buttle, F. y Burton, J. (2002). ¿La falla del servicio influye en la lealtad del cliente? *Journal of Consumer Behavior*, 1 (3), 217-227. doi: 10.1002 / cb.67 300 Bustamante, J. (2015). Uso de variables mediadoras

y moderadoras en la explicación de la lealtad del consumidor en ambientes de servicios. *Revista Estudios Gerenciales* 31 (2015), 299-309. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.05.002>

Cabarcos, N. (2006). *Promoción y venta de servicios turísticos*. Editorial Ideas Propias, Madrid

Calderón, D., Arcila, M., & López, J. (2018). La rutas e itinerarios turístico-culturales en los portales oficiales de turismo de las Comunidades Autónomas españolas. *Revista de Estudios Andaluces*, 35(1), 123-145. <http://dx.doi.org/10.12795/rea.2018.i35.05>

Campaña, I. Romero, R., Manzanares, M. & Morales, N. (2019). Evaluación de la calidad de servicio en Atención Temprana: revisión sistemática. In *Anales de Pediatría*, 90(5), 301-309. <https://doi.org/10.1016/j.anpedi.2018.04.014>

Carreras E., Alloza A. y Carreras A. (2013). *Reputación Corporativa*. LID Editorial. <https://www.lideditorial.com/libros/reputacion-corporativa>

Chikako, TU., Hamu, GT. (2021). Evaluación de las prácticas de gestión de las relaciones con los clientes sobre la retención de clientes y la lealtad de Oromia Credit and Saving Share Company: sucursal de la ciudad de Bule Hora. *Hindawi, Advances in Operations Research* (9). <https://doi.org/10.1155/2021/5545836>

Castañeda, E. (2021). La medición de la calidad del servicio en destinos turísticos. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 31(81), 35-48. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95571>

Código de protección y defensa del consumidor. (2 de Setiembre de 2010). *Indecopi*. <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>

Condori, J. (2020). La situación de la investigación cualitativa en Educación: ¿Guerra de paradigmas de nuevo? Márgenes, *Revista de Educación de La Universidad de Málaga*, 1(1). <https://doi.org/10.24310/mgnmar.v1i1.7396>

Córdova López, J. F. (2009). DEI marketing transaccional al marketing relacional. 5(1), 6-17.

Council, W. T. (2015a). *World Travel & Tourism Council*. Obtenido de <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/world%20economic%20impact%20report%202015es.pdf>

Council, W. T. (2015b). Obtenido de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/policy%20research/global%20talent%20trends%20spanish%20-%20web.pdf> Correa, D., Abarca, A., Baños, C., & Analuisa, S. (2019). Actitud y aptitud en el proceso del aprendizaje. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, <http://hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1906actitud-aptitud-aprendizaje> Cravens, D., & Piercy, N. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.

Cremer A. R. (2015). *Factores de éxito del marketing relacional (CRM) desde la perspectiva de los clientes emergentes del sector bancario en Lima*. 301 [Tesis Doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú]. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/1939/1/2015\\_Cremer\\_Factores-de-exito-del-marketing-relacional-CRM.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/1939/1/2015_Cremer_Factores-de-exito-del-marketing-relacional-CRM.pdf)

Criado, J. I. (2016). Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. *Revista de Estudios Políticos*, 173, 245-275. doi: <http://dx.doi.org/10.18042/cepc/rep.173.07>



- Cronin Jr., J. y Taylor, S. (1992). Medición de la calidad del servicio: un reexamen y una extensión. *The Journal of Marketing*, 56, 55-68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Crosby, P.B. (1988). *La organización permanece exitosa*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V
- Croteau, A., y Li, P. (2009). Factores críticos de éxito de las iniciativas tecnológicas CRM. *Revista canadiense de ciencias administrativas*, 20 (1), 21–34. doi: 10.1111 / j.1936-4490.2003.tb00303.x
- Chao P. 2008. Explorando la naturaleza de las relaciones entre la calidad del servicio y la fidelización del cliente: un análisis a nivel de atributo. *Revista Las industrias de servicios*, 28(1).
- Dalla, I., Goetz, O., Michel, J. (2018). *Implementación y efectos en la relación entre CRM y su desempeño*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.004>
- Dalla Pozza, I., Goetz, O. y Sahut, JM (2018). Efectos de la implementación en la relación entre CRM y su desempeño. *Journal of Business Research*, 89, 391- 403. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.004>
- Day, G. (2003). Creating a Superior Customer-Relating Capability. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 77–82. 302
- Delgado M. (2004). Estado actual de la investigación sobre la lealtad a la marca: una revisión teórica. *Dirección y Organización*, 0(30). <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/120>
- De Sousa (2017). *Impacto de una estrategia CRM en la organización*. [Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, España] <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=171496>
- Diario Oficial El Peruano. (2010). *Reglamento de la Ley General del Turismo*. Mincetur. <http://www.munizlaw.com/productos/LexData/Turismo/2010/D.S.20N%C2%BA20003-2010-MINCETUR.pdf>
- Diario oficial El Peruano. (2010). *Código de protección y defensa del consumidor. LEY N° 29571*. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>
- Diario Oficial El Peruano. (2015). *Decreto Supremo N° 001-2015- Mincetur. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*. <https://elperuano.pe/normaselperuano/2015/06/09/1248181-2.ht>
- Díaz G. y Quiroz J. (2017). Tesis. *Análisis del modelo Customer Relationship Management (CRM) en la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Perú]. URI <https://hdl.handle.net/20.500.12893/1312>
- Dick, A. y Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptualframework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070394222001303>
- Dimitriades, Z. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations. *Management Research News*, 29(12), 782-800.
- Durand, A. (2020). Propuesta de mejora de la gestión comercial basada en la implementación de CRM para la reducción de reclamos en el equipo comercial Villa El Salvador de la empresa SEDAPAL Lima, 2017 [Tesis de grado Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la Pontificia

Duque E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar, revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64- 80.

Dwyer, R. F. (1989). Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing*, 3, (4), 1-8. <https://doi.org/10.1002/dir.4000030404>

Dwyer, et al., (1987) citado en Sharma, N. y Patterson, PG (1999). El impacto de la eficacia de la comunicación y la calidad del servicio en el compromiso de relación en el consumidor, servicios profesionales. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170. doi: 10.1108 / 08876049910266059

Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske and G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4th edn., Vol. 1, pp. 269-322). New York: McGraw-Hill.

Elkhansa, M, Hamid, ABA. (2020). Implementación de la gestión de relaciones con los clientes en el banco islámico AL Rajihi: Realidad y perspectivas. *Global Journal of Management and Business Research* , 20 (2), pp. 7-17.

Eltahir, A.M., Ahmed, T.M., Ahmed, H., Abdalfadil, T.A. (2021). Comparative study of customer relationship management (CRM) and electronic customer relationship management (E-CRM). *International Journal of Advanced and Applied Sciences* 8(7), pp. 1-6

Escamilla M. y Duque J. (2011). Revisión conceptual de la lealtad en servicios hoteleros. *Criterio Libre*, 9 (14), 181-202 ISSN 1900-0642

Escamilla Vielma, R. D., Segovia-Romo, A., Blanco-Jiménez, M., & Mendoza- Gómez, J. (2021). Las habilidades blandas y el servicio al cliente en tiempos del COVID-19. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 16(2). [http://www.spentamexico.org/v16-n2/A2.16\(2\)1-23](http://www.spentamexico.org/v16-n2/A2.16(2)1-23)

Fahey L., Srivastava R., Sharon J., y Smith D. (2001). Vinculación del comercio electrónico y los procesos operativos: el papel de la gestión del conocimiento". *IBM Systems Journal*, 40(4), 889-907. doi: 10.1147 / sj.404.0889.

Fernández, P., & Bajac, H. (2003). *La gestión del marketing de servicios*. Granica.

Figueroa, G. (2020). *Análisis, diseño e implementación de un software CRM operativo para la gestión de relaciones con el cliente de la empresa, Belvedere Tour* [Tesis de Licenciada, Universidad de Guayaquil]. Repositorio de la Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/52792>

Finnegan, D., & Currie, W. (s.f.). A multi Layered Approach to CMR Implementation: An Integration Perspective. *European Management Journal*(28), 153-167.

Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). Creencia, actitud, intención y comportamiento: una introducción a la teoría y la investigación. *Addison-Wesley*, 27. [https://www.researchgate.net/publication/233897090\\_Belief\\_attitude\\_intention\\_and\\_behaviour\\_An\\_introduction\\_to\\_theory\\_and\\_research](https://www.researchgate.net/publication/233897090_Belief_attitude_intention_and_behaviour_An_introduction_to_theory_and_research) 304

Frías-Navarro, D., & Pascual-Soler, M. (2020). Research design, analysis and writing of results. In *Universidad de Valencia*.

Gagñay, L. K. I., Chicaiza, S. L. T., & Aguirre, J. L. (2020). Ética en la investigación científica. *Revista Imaginario Social*, 3(1). <https://doi.org/10.31876/is.v3i1.10>

Gaither, T. F. (1983). Customer Service. *Management Creative*, 13(3).

Ganesh, J., Arnold, M.J. y Reynolds, K.E. (2000). Understanding The Customer Base Of Service Providers: An Examination Of The Differences Between Switchers And Stayers. *Journal Of Marketing*, 64, 65-87. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.3.65.18028>

García, C., Velazquez, Y., & Valle, J. (2019). Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias. *Avances*, 21(4), 532-552. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7090092>

Garrido, A., & Padilla, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 32(12). ISSN 1019-6838 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3661907>

García, C., y Fabero, M. (2016). Desarrollo y validación inicial de una escala para evaluar la fidelidad de los consumidores hacia las tiendas. *European Research on Management and Business Economics*, 22 (2). <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.005>

García G. (2015). Análisis del marketing relacional como estrategia de mejora continua de la calidad percibida en los hoteles 3 estrellas en Cusco. [Tesis para optar el grado de maestro en Marketing Turístico y Hotelero, Universidad de San Martín de Porres, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/5278>

García G. (2015). Análisis del marketing relacional como estrategia de mejora continua de la calidad percibida en los hoteles 3 estrellas en Cusco. [Tesis para optar el grado de maestro en Marketing Turístico y Hotelero, Universidad de San Martín de Porres, Perú]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5278?locale-attribute=de>

Garbarino, E. y Johnson, M. K. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships, *Journal of Marketing*, 63(abril), 70- 87.

(1988b). Calidad del servicio. Los seis criterios de la buena calidad del servicio. *Review of Business* 3. New York, St. Johns University Press.

(1994). Del marketing mix al marketing relacional: hacia un cambio de paradigma en el marketing. *Management Decision*, 32(12), 4-20.

(1994). Quo Vadis, marketing? Hacia un paradigma de marketing relacional, *Journal of Marketing Management*, 10: 5, 347-360, DOI: 10.1080 / 0267257X.1994.9964283 305

Garzón, G., Ruiz, G., y Juárez, B. (2020). Análisis de la confianza, lealtad e intención de compra digital de los consumidores post-millennials. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 41(44), 1-14. <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n34/a20v41n34p10.pdf>

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4thed.). Boston: Allyn & Bacon Fontarama.

Giesecke Sara Lafosse, M. P. (2020). Elaboración y pertinencia de la matriz de consistencia cualitativa para las investigaciones en ciencias sociales. *Desde El Sur*, 12(2), 397–417. <https://doi.org/10.21142/DES-1202-2020-0023>

- Gil, S., Korstanje, M., & Peral, P. (2020). El Turismo Como Objeto De Investigación. *Rosa dos Ventos*, 12(1), 81-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473563286007>
- Gilmore, J. H. & Pine, J. (2002). Lugares de experiencia del cliente: la nueva frontera de oferta. *Estrategia y liderazgo*, 4 (30), 11-44.
- Gómez, C. G. (2017). Los sistemas Customers Relationship Management (CRM) generadores de capacidades dinámicas en las organizaciones: una aplicación al sector bancario. [Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, España] <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=171723>
- Gorgas, J., Cardiel, N. y Zamorano, J. (2011). Estadística básica para estudiantes de ciencias. Universidad Complutense de Madrid. [https://webs.ucm.es/info/Astrof/users/jaz/ESTADISTICA/libro\\_GCZ2009.pdf](https://webs.ucm.es/info/Astrof/users/jaz/ESTADISTICA/libro_GCZ2009.pdf)
- Gronroos, C. (1983a). *Gestión estratégica y Marketing en el ámbito del servicio*. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute (en el Reino Unido: Bromley. Chartwell-Bratt and Studentlitteratur).
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(12), 4-20.
- Gummesson, E. y Gronroos, C. (1987). Calidad de los servicios. Lecciones del sector de productos. En surprenant, C. ed., *Agregue valor a su servicio*. Chicago: Asociación Estadounidense de Marketing. 306
- Guzmán, H., Paternina, S. & Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Hallowell, R. (1996). Las relaciones de satisfacción del cliente, fidelización del cliente y rentabilidad: un estudio empírico. *Revista internacional de gestión de la industria de servicios*, 7(4), 27-42. doi: 10.1108 / 09564239610129931
- Heredia, Rodríguez y Vilalta (2012). *Revista investigación operacional*, 33(3), 252- 267. ISSN 2224-5405. <http://www.invoperacional.uh.cu/index.php/InvOp/article/view/415> Hernández J. y Di Clemente (2017). Las variables experienciales como determinantes de la calidad de vida, la satisfacción y la lealtad del turista en el contexto del turismo gastronómico. [Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura, España]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10662/5245>
- Hernández, R., & otros, y. (2010). *Metodología de la investigación*. México: MC Graw Hill.
- Hirsch, F. (1978). *Social limits to growth*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hosmer, D. y Lemeshow, S. (2000). *Applied Logistic Regression* (2° ed.). John Wiley & Sons, New York.
- Hosmer, L. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403. Retrieved March 15, 2021, from <https://doi.org/10.2307/258851>
- Hurtado Talavera, F. J. (2020). Fundamentos Metodológicos de la Investigación: El Génesis del Nuevo Conocimiento. *Revista Scientific*, 5(16), 99–119. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.5.99-119>

- Ibrahim, A., Indah, D., Meytri, D. (2021). The implementation of social customer relationship management for tourism information system. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 24(3), 1578-1588. <https://doi.10.11591/ijeecs.v24.i3.pp1578-1588>
- Inostroza, L., Santander, V., & Severino, P. (2020). Ética y actitud hacia los valores que promueve la universidad. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1). <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a25>
- Jacoby, J. y Chesnut, R. (1978). *Brand Loyalty*. New York: John Wiley and Sons.
- Johnson, Michael D. y Seigyoung Auh S. (1998). Satisfacción del cliente, lealtad y entorno de confianza, *Advances in Consumer Research*, 25(1), 15-20.
- <https://www.acrwebsite.org/volumes/8110>
- Icart, M., Funtelsaz, C., & Pulpón, A. (2000). *Elaboración y Presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Jones, G., & George, J. (2014). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.
- Juarez, J. (2015). *Propuesta de implementación de un Modelo CRM (Customer Relationship Management) como estrategia de negocio en la empresa* 307. CARSA. [Tesis para Optar el Título Profesional, Universidad Científica del Sur, Perú] <https://hdl.handle.net/20.500.12805/365>
- Kakesh, D., Al-Weshah, G., & Al-Ma'aitah, N. (2021). Mantenimiento de la fidelidad de los clientes mediante la gestión electrónica de las relaciones con los clientes (e-CRM): evidencia cualitativa de pequeñas empresas alimentarias en Jordania. *Estudios de Economía Aplicada* 39 (7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4810>
- Kumar, I., Shome, M., Verma, J., & Kumar, A. (2021). Customer Relationship Management (CRM) in the Public and Private Sector Banks in Bihar: A Comparative Study. *International Journal of Management and Sustainability*, 10(4), 114-122. <https://doi.10.18488/journal.11.2021.104.114.122>
- Lagos, C. (2008). *Propuesta de implementación de un CMR para Pymes en el sector textil*. [Tesis para optar el Título Profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú] <https://hdl.handle.net/20.500.12672/2650>
- Laguna, P., & Rosendo, V. (2012). *Marketing relacional*. Madrid: Dykinson.
- Lizaso, B. (2018). La imaginación moral, o la ética como actividad imaginativa. *Daimon Revista Internacional de Filosofía*, (74), 155-169. <https://doi.org/10.6018/daimon/270061>
- Loggiodice, Z. (2010). *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística. Venezuela*, [Tesis para optar el Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad del Sur, Venezuela]
- López, J. (2021). *Comparación de soluciones CRM que apoyan en la mejora del control de la producción en la planta de Agua Caluma* [Título de bachiller, Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio de la Universidad Técnica de Babahoyo. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/10554>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios*. México: Pearson Educacion. Malik, H., Nawaz H. y Al-Zghoul, M. (2020). Impact of Augmented Reality and Virtual Reality in the

Transformation of Virtual Customer Relationship Management Sector,” *2020 IEEE 7th International Conference on Engineering Technologies and Applied Sciences (ICETAS)*, 1-5, <https://doi.org/10.1109/ICETAS51660.2020.9484306>.

Matos, W. (2006). *Análisis y diseño de un Sistema que implemente la estrategia CRM- Personalización para instituciones educativas de Postgrado*. [Tesis para optar el Título Profesional, Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP, Perú] <http://hdl.handle.net/20.500.12404/1336>

Mendoza, M., & Vilela, Y. (2014). *Impacto de un modelo de sistema CRM en la fidelización de los clientes de la distribuidora ferretera Ronny L S.A.C*. [Tesis para optar el Título Profesional, Universidad Privada Antenor Orrego Trujillo, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/706>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2016). Informe evolución de la oferta aérea y hotelera de la Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía. Lima, Perú. [http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio\\_estadistico.pdf](http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio_estadistico.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2010). Ley N° 29408, Ley General del Turismo. Consultado el 13 de mayo 2018. <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per89826.pdf>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2016). Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur) 2016-2025. Resolución Ministerial N° 231- 2016. Lima. 308

Mittal, B., & Lassar, M.W. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Services Marketing*, 12(3), 177-194. <https://doi.org/10.1108 / 0887604981021950>

Mokha, A., & Kumar, P. (2022). Examinar las interconexiones entre E-CRM, la experiencia del cliente, la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente: un enfoque de mediación. *Revista de Comercio Electrónico en Organizaciones*, 20 (1), 1–21. <https://doi.org/10.4018/jeco.292474>

Montero, J. (03 de abril de 2019). Perfil del extranjero: portal de turismo de la Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur). <https://portaldeturismo.pe/noticia/que-buscan-y-cuanto-gastan-los-turistas-extranjeros-en-cusco/>

Montoya, C. y Cendrós, P. (2007). Elementos de la ética kantiana aplicables a las organizaciones educativas. *Revista de educación*, 13(25). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111479014.pdf>

Moreno, N., Sánchez, L. y Velosa, J. (2019). Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación. <https://doi.org/10.21158/9789587564501>

Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, p. 22.

Munuera-Alemán, JL, Delgado-Ballester, E. y Yague-Guillen, MJ (2003). Desarrollo y validación de una escala de confianza de marca. *Revista Internacional de Investigación de Mercados*, 45 (1), 1-18. <https://doi.org/10.1177/147078530304500103>

Muñoz, J. y Mato, M. (2008). Análisis de las actitudes respecto a las matemáticas en alumnos de ESO. *Revista de Investigación Educativa*, 26(1), 209-226. <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283321884011.pdf>

- Nadiri H., Hussain K., Ekiz H., y Erdogan S. (2008). An investigation on the factors influencing passengers loyalty in the North Cyprus national airline. The TQM Nguyen, B. y Mutum, D.S. (2012) A Review of Customer Relationship Management: Successes, Advances, Pitfalls and Futures. *Business Process Management Journal*, 18, 400-419. <https://doi.org/10.1108/14637151211232614>
- Nijssen, E., Singh, J., Sirdeshmukh, D. y Holzmüller, H. (2003). Investigando los Efectos del contexto de la industria en las relaciones entre el consumidor y la empresa: resultados preliminares desde el enfoque disposicional. *Journal of Academy of Marketing Science*, 31(1),46-60. <https://doi.org/10.1177/0092070302238604> 309
- Nykamp, M. (2001), *The Customer Differential: The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*, AMACOM, New York.
- OECD. (2016). Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú: Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Paris: Publishing, OECD. doi: <https://doi.org/10.1787/9789264265226-es>
- Oliver, R. L. (1999). ¿De dónde proviene la fidelidad del consumidor? *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue 1999), 33-44 <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: MC-Graw-Hill.
- Omil, J. C., Lorenzo, P. C., & Paniagua, J. L. (2007). La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 133-148.
- Opaschowski, H. (2001). *Tourismus im 21. Jahrhundert, das gekaufte paradies*, B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitut GmbH, Hamburg.
- Opperman, (2000); «Tourism Destination Loyalty», *Journal of Travel Research*, 39, pp. 78-84.
- Orantes S., Vásquez G. y Tejeida R. (2019). Acercar a los hoteles con sus clientes mediante las TIC. *Revista Digital Universitaria*, 20 (3). <http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2019.v20n3.a2>
- Organización Mundial del Turismo. (1993). *Desarrollo Turístico sostenible: Guía para planificadores locales*. Madrid: OMT.
- Ortigueira Sánchez, M. y Vázquez Carrasco, R. (2005). Hacia una mejor comprensión de la relación entre satisfacción, lealtad e implicación del cliente. En XV 310
- Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Sevilla. <https://hdl.handle.net/11441/78323>
- Pan, S., & Lee, J. (2003). Using e-CRM for a unified view of the customer. *Communications of the ACM*. *Communications of the ACM*, 46(4), 95-99. doi: 10.1145/641205.641212
- Parales, C. y Vizcaíno, M. (2007). Las relaciones entre actitudes y representaciones sociales: elementos para una integración conceptual. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 39(2), 351-361. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80539210.pdf>
- Parvatiyar A., y Sheth J. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research* 3(2), 1-34. <https://www.researchgate.net/>



publication/312458264\_Customer\_relationship\_management\_Emerging\_practice\_process\_and\_discipline

Parasuraman, A., Zeithaml, VA y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality *64* (1), 12-40. <https://www.researchgate.net/publication/225083802>

Peco, F., Polo, A. y Frías, D. (2021). Gestión de ingresos y CRM a través de medios en línea: el efecto de su implementación simultánea en el desempeño de la empresa de hospitalidad. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *47*, 46–57. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.02.004>

Petrack, J. F (2005). Artículos académicos: Reoperacionalización del marco de fidelización. *Investigación sobre turismo y hostelería*, *5*(3), 199–212. doi: 10.1057 / palgrave.thr.6040021

Petrack, JF, Morais, DD y Norman, WC (2001). Un examen de los determinantes de las intenciones de volver a visitar los turistas de entretenimiento. *Journal of Travel Research*, *40*(1), 41–48. doi: 10.1177 / 004728750104000106

Petty, R. T. y Wegener, D. T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. En D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4th ed., pp. 323-390). New York: McGraw-Hill.

Pazo, A. (2021). *Marketing relacional y lealtad de los clientes de smartphone Samsung, Lima, 2021*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de tesis de la Universidad Peruana Unión. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/4809>

Plasencia, L., Mázmela, P., Benites, L., Soto, R., Esperanza, E., y Asís, R. Calidad del servicio bancario y lealtad de los clientes: aplicando la técnica pls-sem 43. *Resultados de investigación en educación, empresa, sociedad y tecnologías*, *70*(1). <https://doi.org/10.34893/x312-mw78>

Portilla, D. (2021). *Calidad de servicio y la satisfacción del cliente en el restaurante anticuchería tío Mario SAC, en el año 2020*. [Tesis de Bachiller, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio Institucional Universidad Peruana de las Américas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1167>

Pritchard, M. (1991). *Desarrollo del instrumento de compromiso psicológico PCI para medir la fidelidad en servicios de viajes*. Tesis Doctoral. Universidad de Oregón. Estados Unidos.

Procel, M., Ibarra, M., & Jácome, S. (2020). Análisis de la gestión comercial, contable y su relación con la calidad del servicio al cliente. *Polo del Conocimiento*, *5*(5), 542-561. doi: 10.23857/pc.v5i5.1438

Pulido, D. (2021). *Aspectos relacionados a la satisfacción del cliente desde la psicología organizacional en el sector turismo en países latinoamericanos*. [Tesis de Bachiller, Universidad Antonio Nariño]. Repositorio de la Universidad Antonio Nariño. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/2078>

Punguil, G. (2021). *Modelos de los Sistemas de Información CRM para la Gestión de Ventas en el sector automotriz en PYMES del Ecuador*. [Tesis de posgrado, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1531>



- Ramírez, L. (2021). *El marketing relacional y fidelización de clientes de la panadería y pastelería Londres de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio digital de la Universidad Nacional de Chimborazo. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/4809>
- Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Real Academia española. (2020). *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed. del tricentenario, [versión 23.4 en línea]. <https://dle.rae.es/contenido/cita>
- Real Academia española. (2018). *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed. del tricentenario, [versión 23.4 en línea]. [https://dle.rae.es/lealtad?m=form 311](https://dle.rae.es/lealtad?m=form+311).
- Reinartz, W y Kumar, V. (2000). Sobre la rentabilidad de los clientes de larga duración en un entorno no contractual: una investigación empírica e implicaciones para el marketing. *Journal of Marketing*, 64 (4), 17-35. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.17.18077>
- Ríos T., y Vivanco I. (2018). *La tesis: una propuesta de investigación*. Editorial Autores Nacionales. Perú.
- Rivera J. (2016). *Marketing Relacional*. Lima: Pearson Educación.
- Rodas Pacheco, F. D., & Pacheco Salazar, V. G. (2020). Grupos Focales: Marco de Referencia para su Implementación. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 182–195. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1401>
- Rojas, C., Niebles, W., Pacheco, C., & Hernández, H. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Rosalina, V., & Triayudi, A. (2019). Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) Application as Efforts to Increase Customer Retention of Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Banten Indonesia. *International Journal of Computer* 182, 1-9. DOI: 10.31227/osf.io/p9rsm
- Rundle - Thiele, S. (2005), "Explorando las cualidades de la lealtad: evaluación de las medidas de lealtad basadas en encuestas", *Journal of Services Marketing*, 19(7), págs. 492-500. <https://doi.org/10.1108/08876040510625990>
- Rundle-Thiele, S. (2005). Exploring loyal qualities: Assessing survey-based loyalty measures. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 492-500. 312
- Ryals, L.; Knox, S. (2001). *Problemas multifuncionales en la implementación del marketing relacional a través de la gestión de relaciones con el cliente*. *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
- Salegna, G., & Goodwin, S. (2005). Consumer loyalty to service providers: an integrated conceptual model. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 18(1), 51-67.
- Sanca, M. y Cárdenas, A. y (2020). Customer Relationship Management y captación de clientes en JMA Soluciones, San Isidro 2020. *Journal of Business and entrepreneurial*, 5 (2), 48-62. <https://www.redalyc.org/journal/5736/573666758005/573666758005.pdf>

- Sánchez G. y Ramos G. (2019). *Marketing relacional y la fidelización de los clientes de hoteles 4 estrellas de San Isidro – Miraflores*. [Tesis para optar el título profesional de Licenciado, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú]. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9681/1/2019\\_Sanchez-Chavez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9681/1/2019_Sanchez-Chavez.pdf)
- Sánchez, J. (2019). *Análisis de la lealtad del consumidor hacia las marcas deportivas en la ciudad de Bogotá*. [Título de pregrado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional de la Universidad Santo Tomás. <http://hdl.handle.net/11634/20847>
- Sánchez A. (2014). *Componentes estructurales de las actitudes del profesorado hacia la integración de la pizarra digital (Pd) en el aula*. Ediciones Universidad de Salamanca. Aula, 20, p. 175-186. ISSN: 0214-3402
- Scheler, 1913. *El Formalismo en la ética y la ética material de los valores*. Ed. Caparrós, Madrid. 2000.
- Schiffman, L. y Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del consumidor* (15.ª ed.). Person Educación de México. [https://www.academia.edu/44003802/Comportamiento\\_del\\_Consumidor\\_Schiffman\\_11ED](https://www.academia.edu/44003802/Comportamiento_del_Consumidor_Schiffman_11ED)
- Sedín, C. (2004). Diseño en implantación de un sistema de gestión por procesos: Los procesos deben ser definibles, predecibles, repetitivos y entendidos por el personal correspondiente. *Revista Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 96(1), 6-10. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/91345>
- Setó P., D. (2004) *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid, España: ESIC Editorial. [https://books.google.es/books/about/De\\_la\\_calidad\\_de\\_servicio\\_a\\_la\\_fidelidad.html?id=9Nk8sWMjoBcC](https://books.google.es/books/about/De_la_calidad_de_servicio_a_la_fidelidad.html?id=9Nk8sWMjoBcC)
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. California: Sage Publications.
- Silva de Araújo, C., Drebes C. y Ng W. (2018). ¿Qué hay detrás de la investigación de CRM? Un análisis bibliométrico de Publicaciones en el campo de investigación de CRM. *Revista de Marketing de Relaciones*, 0(0), 1-22. Doi : 10.1080 / 15332667.2018.1440139
- Sin L., Tse A. y Yim F. (2005). *Conceptualización de CRM y desarrollo de escala*. *European Journal of Marketing*, 39, (11-12), 1264-1290.
- Sirdeshmukh, D.; Singh, J. y Sabol, B. (2002), Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 150-167.
- Soares, J., Carvalho, C., & Santos, X. (2019). Imagen percibida y lealtad en el turismo académico. In *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 39 (2), 485. <https://doi.org/10.5209/aguc.66948>
- Sota, Chaudhry y Srivastava, (2019). *Gestión de Relaciones con los Clientes en la industria hotelera: una revisión y clasificación*. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1595255>
- Sousa D. J. (2017). *Impacto de una estrategia CRM en la organización*. [Tesis para optar el Grado de Doctor, Universidad Rey Juan Carlos, España] 314 [https://dialnet.unirioja.es/institucion/428/buscar/tesis?quersDismax.DOCUMENTA\\_L\\_TODO=Impacto+de+una+estrategia+CRM+en+la+organizaci%C3%B3n](https://dialnet.unirioja.es/institucion/428/buscar/tesis?quersDismax.DOCUMENTA_L_TODO=Impacto+de+una+estrategia+CRM+en+la+organizaci%C3%B3n)
- Srivastava, R., Shervani, T. y Fahey, L. (1999). Marketing, negocios, procesos y valor para los accionistas: una visión integrada organizativa de las actividades de marketing y la disciplina del

marketing. *Revista de Marketing*, 63, 168-179.

Steel, R. y Torrie, J. (1960). *Principles and Procedures of Statistics with Special Reference to the Biological Sciences*, McGraw Hill.

Stefanou, C., Sarmaniotis, C. y Stafyla, A. (2003). CRM y conocimiento centrado en el cliente: una investigación empírica. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 617-634.

Schröder, P. (2006). Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno. Schuurman, D., & Tönurist, P. (2017). Innovation in the Public Sector: Exploring the

Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs. *Technology Innovation Management Review*(7), 7-14. doi:10.22215/timreview/1045

Syahputra, R., Wangsajaya, W., Wijaya, K., Mursitama, T. (2021). The Role of E- Customer Relationship Management in Driving E-Commerce Performance. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 11(12), 1-5. [https://doi.10.46338/ijetae1221\\_06](https://doi.10.46338/ijetae1221_06)

Tapia, G. (2019). Concepciones y criterios de valoración del profesorado universitario perteneciente al ámbito de las humanidades sobre la relación entre ética y excelencia docente. *Praxis sociológica*, (24), 201-216. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7051714>

Tellis, G. (1988). Advertising Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 134-144. Doi: 10.2307/3172645

Tello, S. y Alegría La Rosa, L. (2000). Empresariado turístico peruano: esbozo de una tipología. *Revista Turismo y Patrimonio*. <http://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/109/93>

Ticona, F. (2021). Los medios sociales y la Administración de la Relación de los Clientes (CRM) para los negocios en el Perú. *Revista Científica Investigación Andina*. <http://dx.doi.org/10.35306/rev.%20cien.%20univ.v1i11.849>

Torres (2019). Turismo aporta casi el 4% a la economía nacional. Entrevista web a presidente de Promperu. <https://larepublica.pe/economia/2020/01/18/turismo- aporta-casi-el-4-a-la-economia-naciona.315>

Triandis, H. C. (1971) *Attitude and attitude change*. New York: Wiley

Turismo, M. d. (s.f.). Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/pentur/rm\\_231\\_2016\\_mincetur\\_pentur.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/pentur/rm_231_2016_mincetur_pentur.pdf)

Turismo, O. M. (2011). [http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_2030\\_ga\\_2011\\_korea.pdf](http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea.pdf)

Valenzuela L., García de Madariaga J., y Blasco M. (2006). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. *Revista Theoria*, 15(2), 99-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29915211>

Vandermerwe, S. (2004). Lograr un enfoque profundo en el cliente. *Revisión de la gestión de ingeniería de IEEE*, 32(3), 62-62. doi: 10.1109 / emr.2004.25108

Vanhamme, J. (2000). The link between surprise and satisfaction: An exploratoryresearch. *Journal of*

Vargas, M. (2020). *Análisis e implementación de la fidelización de clientes mediante la aplicación de inbound marketing y CRM del centro de entrenamiento funcional RG Fitness*. [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/12117>

Vásquez-Párraga, A. y Alonso S. (2000). *Antecedents of customer loyalty for strategic intent*. En *Marketing Theory and Applications*, John P. Workman, Jr. and William D. Perrault (eds.), Chicago: American Marketing Association, pp. 82- 83

Vázquez, C., Gómez, D., Balderas, M., & Grimaldo, S. (2021). Análisis de la lealtad de marca como referencia del consumidor en la toma de decisiones. *Prácticas del pensamiento estratégico*, 32. [https://www.researchgate.net/profile/Isabel-Cristina-Flores-Rueda/publication/352996983\\_Practicas\\_del\\_pensamiento\\_estrategico\\_2021](https://www.researchgate.net/profile/Isabel-Cristina-Flores-Rueda/publication/352996983_Practicas_del_pensamiento_estrategico_2021)

Vladilo (2010) citado en Zamora J, Vásquez A., Díaz L. y Grandón M. (2011). Hacia la comprensión de la lealtad del cliente de restaurantes. Caso Talca, Región del Maule - Chile. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo, CIET*, 20(3), pp 563-583. Argentina

Vera M. y Trujillo A. (2009). El papel de la calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente. *Panorama Socioeconómico*, 27 (38), 16- 30. [Fecha de Consulta 19 de Marzo de 2021]. ISSN: 0716-1921. Disponible en: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39912023003\\_316](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39912023003_316)

Vilchis, J. M. (1999). El New Public Management y los elementos para configurar un Estado del arte. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 44(175), 29. doi: <http://dx.doi.org/10.22201/1943.2448492xe.1999.175.49110>

Weforum. (s.f.). <https://intelligence.weforum.org>. Obtenido de <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LrSOEA0?tab=publications>

Yongui W., y Hui, F. (2012). Capacidades de Gestión de la Relación con el Cliente: medición, antecedentes y consecuencias. *Decisión de gestión*, 50(1), 115-129. <https://doi.org/10.1108/00251741211194903>

Yucra Quispe, T., & Bernedo Villalta, L. Z. (2020). Epistemología e Investigación Cuantitativa. *Igobernanza*, 3(12), 107–120. <https://doi.org/10.47865/igob.vol3.2020.88>

Zablah, A.R.; Bellenger, D.N.; Johnston, W.J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, 475-489. doi: 10.1016/j.indmarman.2004.01.006

Zahay, D. y Griffin, A. (2004). Customer learning processes, strategy selection and performance in business-to-business services companies. *Decision Sciences*, 35(2), 169-203. <https://doi.org/10.1111/j.00117315.2004.02338>.

Zamora, J., Vásquez-Párraga, A. Morales, F., y Cisternas C. (2005). Proceso de formación de la lealtad del huésped: teoría y prueba empírica. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 1(1). <https://riat.usalca.cl/index.php/test/article/view/9/9>

Zambrano, L. y Ramos, M. (2021). Análisis del nivel de satisfacción del cliente en relación a la calidad de servicio de un hotel situado en el centro de la ciudad de Guayaquil-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 145-162. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i3.1986>

Zapata, G., & Mirabal, A. (2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo Estudios Gerenciales (Vol. 27). Cali, Colombia. 317

Zeithaml, V. Berry, L. y Parasuraman, A. (1996). Las consecuencias conductuales de la calidad del servicio. *Revista de marketing*, 60(2), 31. doi: 10.2307 / 1251929 Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid: Diaz de Santos.

Zeithalm, V.A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. *Marketing of Services*, 186-189.

Zikmund , W., McLeod, R., & Gilbert, F. (2004). Customer De Relationship Management. Administración de relaciones con los clientes. México: Compañía Editorial Continental.

Zins, A. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models (Vol. 3). *International Journal of Service Industry Management*.

Zurbruggen , C., & González Lago, M. (2014). Innovación y co-creación: Nuevos desafíos para las políticas públicas. *Revista de Gestión Pública*, III(2), 329- 361. Obtenido de [https://issuu.com/clog\\_unlp/docs/zurbruggenygonzalez](https://issuu.com/clog_unlp/docs/zurbruggenygonzalez) Zucker, L. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840- 1920. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 8(1), 53-11. Greenwich, CT: JAI Press

# ANEXO

## ANEXO N°1: CUESTIONARIO

### Instrucciones:

A continuación, en cada enunciado **solo marque una alternativa** mediante un aspa (X). Recuerde que no hay respuestas correctas e incorrectas. Gracias por su sinceridad en su opinión y colaboración.

### Información general

Género: F ( )      M ( )      Edad:.....      Nacionalidad:.....

### I) MOTIVO DE VIAJE DEL TURISTA:

Vacaciones, recreación u ocio ( )

Tipo de turismo ( )

Turismo rural ( )

Turismo de aventura (deportes extremos) ( )

Turismo arqueológico

Otros: (Indique ) ( )

### II) CON QUIENES VIAJÓ AL CUSCO:

Solo ( )

Con amigos ( )

Con parientes y sin niños ( )

Grupo familiar directo ( )

Con parientes y con niños ( )

### III) TIPO DE ALOJAMIENTO UTILIZADO EN CUSCO:

Hotel 4 o 5 estrellas ( )

Hotel/hostal 3 estrellas ( )

Hotel/hostal 1 o 2 estrellas ( )

Albergue/hostal ( )

Hospedaje tipo casa ( )

Casa de amigos/ familiares ( )

Casa/ departamento rentado / alquilado ( )

#### IV) PERMANENCIA EN EL HOTEL/HOSPEDAJE:

Dos noches ( )

Tres a 5 noches ( )

Una semana ( )

Más de una semana

#### LEYENDA

5	4	3	2	1
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy de desacuerdo

N°	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
	<b>VARIABLE X DIMENSIÓN 1: ORGANIZACIÓN CRM</b>					
1	Indicador 1.1:Nivel de compromiso Existe compromiso y apoyo total por parte de la alta dirección delhotel para generar relaciones cercanos entre el hotel y el huésped					
2	Los directivos del hotel tienen objetivos claros para retener y promover relaciones estrechas hotel-huésped					
3	La estructura organizacional está diseñada siguiendo un enfoque centrado en clientes					
4	Indicador 1.2 Coordinación de áreas Existe coordinación e integración de las áreas de atención al cliente					
5	Indicador 1.3 Personal y recursos La empresa posee los recursos necesarios para desarrollar programasde fidelización al cliente					
6	Los empleados detectan y satisfacen las necesidades de clientes por medio de un servicio adecuado					
	<b>DIMENSIÓN 2: TECNOLOGÍA CRM</b>					
7	Indicador 2.1: Uso de tecnología CRM El hotel posee una adecuada infraestructura de sistemas deinformación que permita una relación más cercana con los huésped					
8	El hotel tiene el software adecuado para atender a sus clientes					

9	El hotel tiene el hardware adecuado para atender a sus clientes					
10	Indicador 2.2 Nivel integración de sistemas de información Los sistemas de información de la empresa están integrados a través de las distintas áreas del hotel					
11	La información sobre cada cliente está disponible en todos los puntos de contacto empresa-huésped					
12	Indicador 2.3 Uso de base de datos La empresa tiene una base de datos centralizada de cada huésped					
<b>DIMENSIÓN 3: SISTEMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN CONOCIMIENTO CLIENTE</b>						
13	Indicador 3.1: Capacidad de generar conocimiento La empresa es capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento de sus huéspedes					
14	Indicador 3.2: Capacidad de difundir el conocimiento La empresa promueve que se comparta el conocimiento de sus huéspedes entre sus empleados					
15	Indicador 3.3: Capacidad de intercambiar conocimiento El hotel puede proporcionar información sobre productos y servicios que permita una rápida y adecuada interacción con el huésped					
16	Indicador 3.4 Capacidad de respuesta El hotel es capaz de ofrecer una rápida respuesta gracias al conocimiento sobre sus huéspedes					
<b>DIMENSIÓN 4: ORIENTACIÓN A CLIENTES DE VALOR</b>						
	Indicador 4.1 Nivel de adaptación del servicio					
17	El hotel ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes rentables					
18	Indicador 4.2 Trato personalizado El hotel brinda un servicio personalizado a cada cliente rentable					
<b>VARIABLE Y DIMENSIÓN 1: SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO</b>						
19	Indicador 1.1: Satisfacción del consumo Este es el peor servicio que he recibido en un hotel (*)					
20	Este servicio es el que exactamente yo necesito					
21	El servicio de este hotel ha venido decayendo cada día (*)					
22	Indicador 1.2: Satisfacción con el personal Los empleados de este hotel saben hacer bien su trabajo					
23	Los empleados de este hotel son corteses					
<b>DIMENSIÓN 2: CONFIANZA EN EL SERVICIO</b>						
24	Indicador 2.1 Nivel de cumplimiento de lo ofrecido Este hotel no brinda buen servicio (*)					



25	Este hotel es confiable porque cumple lo que promete					
26	La calidad de servicio que brinda este hotel es consistentemente baja					
<b>DIMENSIÓN 3: COMPROMISO RELACIONAL</b>						
27	Indicador 3.1 Nivel de identificación Estoy orgulloso(a) de haber elegido este hotel					
28	Siento una sensación de pertenencia a este hotel					
29	No me siento identificado con este hotel					
<b>DIMENSIÓN 4: LEALTAD DEL CLIENTE</b>						
30	Indicador 4.1: Nivel de intensidad de la lealtad Una vez que me acostumbro a un hotel no me gusta cambiarme a otro.					
31	A pesar de existir una amplia gama de hoteles, yo siempre utilizo el mismo hotel					
32	No soy muy leal a los hoteles (*)					
33	Recomendaría este hotel a familiares y amigos (**)					

(\*) Items parcialmente adaptados (\*\*) Item incorporado

## SOBRE LOS AUTORES



**JOHANA ELIZABETH ARANGO ARAMBURU** - Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Magister en Educación, con mención en Docencia Universitaria (UNMSM). Licenciada en Ciencias de la Comunicación, con especialización en marketing. Se desempeña como consultora en marketing de servicios y programas de fidelización (CRM). Docente universitaria y miembro del grupo de investigación “Gestión Verde” de la Facultad de Administración de la UNMSM. e-mail: johana.arango@unmsm.edu.pe ORCID: [tps://orcid.org/0000-0002-6559-2321](https://orcid.org/0000-0002-6559-2321).



**PEDRO LEONARDO TITO HUAMANÍ** - Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Magister en Gestión Empresarial (UNMSM), Licenciado en Administración (UNMSM). Estudios de posgrado en Investigación Científica, Universidad Complutense de Madrid y Universidad Rey Juan Carlos de España, Gestión del Conocimiento. Docente investigador (UNMSM), en la especialidad de Gestión Humana y Comportamiento Organizacional. Autor de artículos publicados en revistas indexadas de nivel nacional e internacional. Autor de libros Metodología y Herramientas de Investigación Científica (2022), Roles, estilos y estrategias gerenciales en el Perú (2022), Gestión del Conocimiento y Políticas Públicas (2013). Investigador Renacyt calificado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Docente principal de la UNMSM. Docente Investigador de la Universidad de Lima. E mail: [ptitoh@unmsm.edu.pe](mailto:ptitoh@unmsm.edu.pe) ORCID: [tps://orcid.org/0000-0002-6559-2321](https://orcid.org/0000-0002-6559-2321).



**VÍCTOR RAÚL REÁTEGUI PAREDES** - Doctor en administración por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Con estudios de maestría en gestión empresarial en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Realizó estudios en ciencias administrativas en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Docente de pregrado y posgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Desempeñó cargos administrativos y gerenciales en la actividad pública y privada, así como de la actividad política. Gestor de negocios de servicios. Desempeñó despachos administrativos como director de departamento, director de escuela, secretario académico, jefe de unidad productiva y otras asignaciones. e-mail: [victor.reategui@unapiquitos.edu.pe](mailto:victor.reategui@unapiquitos.edu.pe) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3189-4759>


# CRM Y LEALTAD ACTITUDINAL:

Guía práctica de implementación en el sector servicios

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

empresa - cliente

 **Atena**  
Editora  
Año 2022


# CRM Y LEALTAD ACTITUDINAL:

Guía práctica de implementación en el sector servicios

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 



empresa - cliente

  
Atena  
Editora  
Año 2022