

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

“MODELO CRM PARA UN HOTEL DE 4 ESTRELLAS”

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAestrÍA EN CIENCIAS EN ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS**

PRESENTA:

LIC. PAOLA ABAD BECERRA

DIRECTORES DE TESIS:

**DR. RICARDO TEJEIDA PADILLA.
M. EN C. ABRAHAM BRIONES JUÁREZ**

MÉXICO, D.F. 2009





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México D.F. siendo las 15:00 horas del día 28 del mes de octubre del 2009 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA SEPI-EST para examinar la tesis de grado titulada:

“MODELO CRM PARA UN HOTEL DE 4 ESTRELLAS”

Presentada por la alumna:

ABAD

Apellido paterno

BECERRA

materno

PAOLA

nombre(s)

Con registro:

B	0	6	1	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

PRIMER VOCAL

DR. RICARDO TEJEIDA PADILLA

PRESIDENTE

M. en E. MIGUEL ÁNGEL VARGAS HERNÁNDEZ

TERCER VOCAL

M. en E. JOSÉ ROBERTO RAMOS MENDOZA

SEGUNDO VOCAL

M. en C. ABRAHAM BRIONES JUÁREZ

SECRETARIO

M. en EC. HAZAEL CERÓN MONROY

EL PRESIDENTE DEL
COLEGIO

M. en EC. HAZAEL CERÓN MONROY



S.I.P.
Instituto Politécnico Nacional,
Escuela Superior de Turismo,
Secretaría de Estudios de Posgrado
e Investigación



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, Distrito Federal, el día 13 del mes de septiembre del año 2009, la que suscribe Paola Abad Becerra, alumno del Programa de Maestría en Ciencias con especialidad en Alta Dirección de Empresas Turísticas, con número de registro B061678, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la EST, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Ricardo Tejeida Padilla y del M. en C. Abraham Briones Juárez y cede los derechos del trabajo intitulado: Modelo CRM para un Hotel de 4 Estrellas, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: abadbc@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


Paola Abad Becerra

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme la vida y permitirme llegar a cumplir esta meta

A mi Madre

Por haberme dado la vida y apoyarme, hasta el momento, para poder complementar el logro de mis sueños.

Al Instituto Politécnico Nacional y a la Escuela Superior de Turismo

Mi Alma Mater que me ha dado una formación profesional que ha cambiado el rumbo de mi vida, en especial a la Escuela Superior de Turismo.

Al Director de Escuela de Turismo

Lic. Roberto Bravo, un agradecimiento especial por todo el apoyo brindado, por haber creído en mí y brindarme su amistad.

Al Dr. Ricardo Tejeida Padilla

Agradezco especialmente al Dr. Ricardo quien me apoyo en todo momento, dándome la oportunidad y el honor de fungir como director de mi trabajo de tesis, y sobre todo, por haber creído en mí y guiar mis pasos hacia la culminación de esta meta.

Al M en C. Abraham Briones Juárez

Por brindarme su apoyo como director de tesis, por su confianza y amistad para la elaboración de mi tesis, gracias de manera especial.

A mis Sinodales

Por brindarme su apoyo y confianza, M en EC. Hazael Cerón Monroy, M en E. Miguel Ángel Vargas Hernández, M en E. Roberto Ramos Mendoza, muchas gracias.

A mis amigos y familiares

Mi hermano Luis Manuel, Marco Antonio y mi hermana Erika, mi tía linda Martha Ávila, a mis amigos Juan Carlos, Ariana, Gloria Eirá, Diana, Anaid, Uriel Iram, Víctor Hugo, Adrian, Rubí y todos aquellos que no nombro por falta de espacio pero que han enriquecido mi vida con sus amistad.

ÍNDICE

Resumen		
Abstract		
Índice de tablas		
Índice de figuras		
I	Contexto	1
II	Problemática	7
III	Justificación	10
IV	Objetivos	12
CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		
1.1	Enfoques de investigación en las ciencias sociales	13
1.2	El enfoque de Sistemas	15
1.3	Matriz de congruencia	19
1.4	Método y Metodología	22
CAPÍTULO II SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIALES		
2.1	Tecnología y Turismo	25
2.2	Tecnologías de información y comunicación (TIC).	29
2.3	Sistemas de información para administración de recursos empresariales	32
2.4	Balanced Scorecard	41
2.5	Customer Relationship Management (CRM)	42
CAPÍTULO III TURISMO Y EMPRESA TURÍSTICA		
3.1	Turismo	48
3.2	Empresa turísticas	51
3.3	Empresas de hospedaje	52
3.4	Empresa de hospedaje caso de estudio	55

	CAPÍTULO IV DISEÑO DEL MODELO	
4.1	Descripción del Problema no Estructurado	60
4.2	Interpretaciones	61
4.3	Definición Raíz de los Sistemas Relevantes	67
4.4	Modelo Conceptual	76
	CAPITULO V COMPARACIÓN DEL MUNDO REAL VS CONSIDERACIONES DE SISTEMAS DEL MUNDO REAL	
5.1	Fortalezas y Debilidades	77
5.2	Factores Internos y Factores Externos	82
5.3	Perfil Competitivo	89
5.4	Estrategias para mejorar la situación	93
	PROPUESTA DE MEJORA	103
	CONCLUSIONES	108
	RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS	110
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
	GLOSARIO	115

RESUMEN

La presente investigación, trata el diseño de un modelo de gestión de las relaciones con el cliente, mejor conocido como “CRM” Customer Relationship Management por sus siglas en ingles, aplicado a un hotel cuatro estrellas de en el estado de México. El cliente para las empresas de hospedaje es muy importante. El buen manejo de la información que se genera cada vez que un huésped se aloja, permite contar una herramienta valiosa que proporciona valor al servicio que se ofrece.

El hotel caso de estudio carece de un adecuado manejo de la información de sus clientes, lo que le impide generar la diferenciación en los mismos en cuanto a sus gustos, preferencias y frecuencia de visita, entre otros factores, lo que afecta la cadena de valor que tiene la oferta de sus servicios, restándole competitividad frente a la competencia.

Para resolver la problemática, se realizó un marco teórico conceptual sobre la Ciencia de Sistemas, el turismo y los conceptos fundamentales del CRM, a través del análisis crítico de sus principales nociones y postulados.

Con el fin de establecer una visión Holística en el desarrollo de la investigación, se determinó la utilización de la Metodología de Sistemas Suaves de Peter Checkland (SSM) ya que el caso de estudio está enfocado a un sistema de actividad humana con propósito definido y cualidades emergentes de complejidad social.

En la aplicación de la metodología, se encontraron las interrelaciones presentes para la conformación del modelo CRM y después de confrontarlo a la realidad actual del hotel utilizando el análisis FODA, se elaboró una propuesta de mejora que considera que la utilización de los procesos, procedimientos y estándares concernientes a mejorar las relaciones cliente-prestador que parten del aumento de la complejidad y eficacia de las correspondencias internas y externas del hotel caso de estudio.

ABSTRACT

The present research deals with the design a model for customer relationships managing, better known as "CRM" Customer Relationship Management for its initials in English, applied to a four-star hotel in the state of Mexico.

The customer is very important for hosting companies. The proper handling of information that is generated every time a guest stays, allows the companies to count on a valuable tool that provides value to the service being offered.

The case study hotel lacks adequate management of customer information, which prevents it from generating differentiation regarding their likes, preferences and frequency of visits, among other factors, which affect the value chain that holds the range of their services, reducing competitiveness against its competitors.

To solve the problem, there was a conceptual theoretical framework on Systems Science, tourism and the fundamental concepts of CRM, through critical analysis of its key concepts and postulates.

In order to establish a holistic approach in the development of research, we determinate the use of Soft Systems Methodology by Peter Checkland (SSM) given the fact that the case study focuses on a human activity system with a defined purpose and qualities emerging of social complexity.

In applying the methodology, the present interrelationships were found for the formation of the CRM model and after confronting it to the current reality of the hotel using the SWOT analysis, a proposal that considers the use of processes, procedures and standards was prepared aiming to improve customer-provider relationships which should start from the increasing complexity and effectiveness of internal and external correspondences of the case study hotel.

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Nombre	Página
1	Indicadores de visitantes internacionales 2002-2009.	1
2	Indicadores de visitantes internacionales 2002-2009.	1
3	Indicadores de visitantes internacionales 2002-2009.	2
4	Indicadores de visitantes internacionales 2002-2009.	3
5	Actividad hotelera	3
6	Actividad hotelera 2002-2009.	4
7	Actividad hotelera 2002-2009.	5
8	Actividad hotelera 2002-2009.	5
9	Recepción de turistas en el distrito federal.	6
10	Matriz de congruencia.	20
11	Tabla de definiciones	62
12	Matriz de evaluación de factores internos para el hotel cuatro estrellas	82
13	Matriz de evaluación de factores externos del hotel cuatro estrellas	88
14	Matriz de perfil competitivo	89
15	Matriz FODA	94
16	Comparación de las consideraciones del mundo real con la presentación del mundo real	97

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Nombre	Página
1	Metodología SSM	22
2	Evolución de los sistemas empresariales.	38
3	Sistema de información para el almacenamiento del CRM	43
4	Proceso del CRM	47
5	Estructura organizacional del hotel 4 estrellas	57
6	Proceso del servicio del hotel	59
7	Sistema CRM del hotel 4 estrellas	60
8	Visión rica del entorno	64
9	Visión rica del sistema	65
10	Vision rica del sistema general	66
11	Transformación del CRM	68
12	Aspectos positivos y negativos del hotel	69
13	Modelo conceptual	76
14	Propuesta de mejora	105

I. CONTEXTO

El turismo en México en el año 2005, tuvo una ocupación hotelera de 535 mil habitaciones lo que representó una inversión de 650 millones de dólares y generó más de 10 mil empleos directos e indirectos (Cibertour, 2007).

Tabla 1 Indicadores de visitantes internacionales 2002-2009

Visitantes Internacionales a México								
Balanza Turística	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	MAYO 2009
Millones de Dólares	2,798.3	3,108.4	3,836.5	4,203.0	4,068.3	4,477.1	4,763.2	2,482.1
# de Personas								
Visitantes Internacionales	100,153.2	92,324.8	99,249.7	103,146.0	97,701.0	92,179.5	91,462.2	36,037.0
Turistas Internacionales	19,166.7	18,665.4	20,617.7	21,914.9	21,352.6	21,369.7	22,677.4	9,195.0

Fuente: Elaboración propia con datos de SECTUR (2009)

Tabla 2 Indicadores de visitantes internacionales 2002-2009



Fuente: Elaboración propia con datos de SECTUR (2009)

Tabla 3 Indicadores de visitantes internacionales 2002-2009



Fuente: Elaboración propia con datos SECTUR (2009)

Se tenía una expectativa de crecimiento para el turismo en México, pero los factores adversos a él han hecho que tengamos en nuestro país una disminución del mismo, desde el 2005 los hoteles enfrentan una crisis de captación de turistas de 103,146.06 visitantes internacionales como se puede ver en la grafica 1 , para el 2006 tuvimos un descenso de 97,701.00 visitantes (ver grafica 2), esto se debió a la mala publicidad que se le dio a México en resto del mundo en estas fechas donde las opiniones en el extranjero no eran positivas, como el cierre de la avenida Reforma, el problema de Oaxaca, y los muchos problemas tanto de inseguridad como de constantes ejecuciones; para el 2007 se contó con 92,179.5 visitantes internacionales (ver grafica 2), y para el 2008 se ve una disminución de 91,462.2 visitantes internacionales, como se puede observar en la grafica numero 2, la disminución constante al transcurrir los años han sido por los problemas económicos, problemas climáticos, que dejaron un desabasto en importantes centros turísticos como Cancún, y el actual problema de salud (influenza) es un factor importantes que ha provocado la disminución de visitantes internacionales, donde para el 2009 no se cuanta con cifras precisas, pero este año se estima que es uno de los más duros para la industria hotelera, y prestadores de servicios en general, todo lo anterior es un factor importante que está influyendo para que el turista deje de venir a nuestro país (DATATUR, 2007).

Tabla 4 Indicadores de visitantes internacionales 2002-2009



Fuente: Elaboración propia con datos de SECTUR (2009)

La mala mercadotecnia que se hace de México, como un país inseguro para visitar, donde se maneja en el exterior el no visitar a México por sus diversos problemas de inseguridad y ahora de salud, ha hecho que descienda la llegada de turistas internacionales principalmente, y por consecuencia esto influye en la desvalorización de servicios turísticos como las agencias de viajes, hoteles, restaurantes, y otros servicios.

Tabla 5 Actividad hotelera

<i>DENSIDAD PROMEDIO EN HOTELES DE 3 ESTRELLAS A GRAN TURISMO 2002-2006</i>					
Año	2002	2003	2004	2005	2006
DENSIDAD PROMEDIO	2.19	2.43	2.6	2.62	2.26
GRAN TURISMO	2.26	2.56	2.74	2.57	1.99
5 ESTRELLAS	2.26	2.56	2.74	2.85	2.5
4 ESTRELLAS	2.37	2.72	2.96	2.93	2.53
3 ESTRELLAS	2.24	2.31	2.4	2.37	2.23

Fuente: SECTUR (2007)

Dada la disminución recientemente en el turismo, y las pérdidas millonarias que esto ha dejado para el sector turístico, al igual que los hoteles cuatros estrellas han tenido una pérdida considerable, para el año 2002 el porcentaje de ocupación era de 49.65% (ver grafica 6) con una demanda de 2.37% (ver grafica5) con una estancia dentro de los

hoteles de cuatro estrellas fue de 2.67%, para el 2003 el porcentaje de ocupación fue de 48.28% (ver grafica 6) con una demanda de 2.72% (ver grafica 5) con una estancia en los hoteles de cuatro estrellas de 2.49%, para el 2004 el porcentaje de ocupación era de 51.38% como se puede observar en la grafica 6 con una demanda de 2.96% (ver grafica 5) con una estancia en los hoteles de 2.47%, en el año 2005 el porcentaje de ocupación hotelera era de 52.88% (ver grafica 6) con una demanda de 2.93% como lo muestra la grafica 5 y con una estancia en los hoteles de 2.34%, para el año 2006 el porcentaje de ocupación era de 52.78% (ver grafica 6) con una demanda de 2.53% (ver grafica 5) y su estancia en estos hoteles fue de 2.20%, teniendo en este año una disminución, para el 2007 el porcentaje de ocupación era de 54.83% (ver graficas 6 y 8) y finalmente en el año 2008 el porcentaje de ocupación disminuye quedando este en un 52.96%. (ver grafica 6 y 8) (SECTUR,2007).

Tabla 6 Actividad hotelera 2002-2009

Ocupación Hotelera							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
% de Ocupación	49.65	48.28	51.38	52.88	52.78	54.83	53.96
Llegada de Turistas	37,808.065	39,684.138	44,425.903	45,237.677	44,880.505	55,210.672	60,151.153
Nacionales	29,938.602	31,128.194	34,453.625	34,546.891	35,191.639	41,961.129	45,420.204
Extranjeros	7,869.462	8,555.944	9,972.278	10,690.786	9,680.866	13,249.543	14,730.949
DENSIDAD	2.04	2.10	2.14	2.12	2.03	2.01	2.02

Fuente: Elaboración propia con datos de SECTUR (2009)

Tabla 7 Actividad hotelera 2002-2009



Fuente: Elaboración propia con datos de SECTUR (2009)

Tabla 8 Actividad hotelera 2002-2009



Fuente: Elaboración propia con datos de SECTUR (2009)

La demanda turística fue decayendo en los últimos años así como la permanencia de los turistas en la ciudad de México, cifras que perjudicaron principalmente en los hoteles de cuatro estrellas.

Tabla 9 Recepción de turistas en el Distrito Federal

Recepción de turistas del Distrito Federal								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Turistas Internacionales	7,859,183	7,842,537	8,804,025	8,933,568	8,326,252	8,345,718	8,714,426	3,572,547
Turistas Nacionales	2,311,649	2,595,500	2,811,310	3,279,097	2,822,909	2,711,485	2,850,799	844,372
TOTAL	10,170,832	10,438,037	11,615,335	12,212,665	11,149,161	11,057,203	11,565,225	4,416,919

Fuente: Elaboración propia con datos de SECTUR (2009)

Es evidente la baja captación de turistas en México es un problema al que se están enfrentando los prestadores de servicios turísticos, pero fundamentalmente, los pequeños establecimientos como los hoteles de cuatro estrellas.

Como se puede apreciar en la grafica 5, los hoteles de cuatro estrellas tienen mayor demanda que los hoteles de 5 estrellas o gran turismo, dado que estos por lo general son cadenas extranjeras, donde el crecimiento o mejora radicara fundamentalmente para el extranjero y no para nuestro país, es por ello que surge la necesidad de elevar y mantener una demanda constante para los hoteles de 4 estrellas, y con ello garantizar el desarrollo de esta clase de hoteles, dado que estos serán los pioneros para nuestras pequeñas Pymes hoteleras, dada la aceptación que tiene esta clase de hoteles tanto para el turista nacional como internacional, encontrando en ellos confort, comodidad, economía sin castigar calidad en el servicio y un lujo que acomode bien su llegada a nuestro país, representando así una parte muy importante a la economía mexicana, pues son una fuente muy importante de ingresos, generando estas una parte importante de empleos para el país; esta clase de hoteles se enfrentan a una serie de problemas principalmente a la alta rotación de empleados, fundamentalmente por la falta de una buena toma de decisión en la gerencia de estos servicios.

II. PROBLEMÁTICA

Los hoteles han hecho uso de distintas herramientas para adquirir la información apropiada de su mercado, entre ellas la tecnología de punta, permitiendo una mayor administración y control de la información la cual ha asumido un lugar muy especial, puesto que ha sido un factor muy importante para constituir ventajas competitivas dentro de un mundo de negocios cada vez más competitivos y globalizados, con una mayor creación de empresas, con mejores controles de calidad en el servicio, por lo cual surge la necesidad de ofrecer servicios adicionales, consiguiendo de esta manera una mayor lealtad por parte del turista, dado que este tiene a su elección la empresa de su mejor preferencia; quedando en manifiesto que la información es el principal conocimiento que sostiene a una empresa.

En la industria turística es indispensable el manejo de la información ya que estas se basan en el mismo para obtener un desarrollo, en la mayoría de los hoteles se está tratando de que la información mejore los procesos ya existentes, lo que representara una ventaja competitiva frente sus competidores; los hoteles tienen la necesidad de dar respuesta rápida y oportuna a las exigencias de la información ya que este será lo único que tengan para sostener una ventaja competitiva, e incluso anticiparse y poder examinar oportunidades de negocio; el mercado altamente globalizado, agresivo y competitivo que se enfrentan; los hoteles que no cuenten con un adecuado manejo de información serán obsoletos y devorados por la globalización.

El objetivo principal de utilizar este tipo de instrumentos es disminuir los costos en los que los hoteles incurren en diferentes procesos internos para poder optimizar los servicios que se ofrecen, ya que la razón fundamental de cualquier tipo de empresa es obtener las máximas ganancias.

Para nuestro caso de estudio el hotel no cuenta con un adecuado manejo de la información, la base de datos no es atendida de manera que ésta se pueda utilizar en su propio beneficio. Se guarda toda la información, en lugar de discriminar y desechar el dato que no convenga a dicho hotel; ya que los clientes o turistas no solo ven el servicio que compran sino como son atendidos, que garantías se tiene de su compra, que ventajas tienen sobre la compra y servicios a diferencia de otros hoteles en la misma zona; toda información que pueda evaluar y generar una diferenciación frente los competidores, dado que cuando los hoteles no tienen certificada la venta del servicio, se realiza un cambio progresivo hasta obtener los datos rentables y poder marcar una estrategia en el mercado, dándole un lugar preponderante al turista.

En la actualidad, todos los hoteles de México se enfrentan al reto como servidores turísticos a satisfacer las necesidades de los clientes o turistas, es por ello que se tiene la búsqueda constante de estrategias, tecnologías y herramientas que ayuden a facilitar las actividades habituales del hotel, y al servicio y la satisfacción de los clientes. EL CRM (Customer Relationship Management, por sus siglas en ingles), puede implicar una buena estrategia de negocios, ya que busca la administración de las relaciones directas con el cliente, donde cada interacción esta compuesta por gente, cultura, procesamientos y tecnologías, el CRM parte de una estrategia centrada en los clientes, la parte primordial es la selección de información de los clientes de esta manera se le puede dar valor a la oferta, conociendo de esta manera las necesidades más elementales de los mismos y así poder perfeccionar la calidad en el servicio prestado. La estrategia esencial del CRM es construir relación a largo plazo con los clientes, mediante la comprensión de necesidades y preferencias individuales.

El Customer Relationship Management es un conjunto de conceptos y tecnologías que permiten a las empresas manejar toda la información relativa a sus clientes desde una perspectiva sistémica (Tejeida, 2006). Es decir, se utiliza la información y los procesos para lograr que el hotel pueda administrar sus contactos con los clientes de una forma organizada para construir una relación.

Las soluciones de CRM cumplen varias funciones dentro de las cuales están la automatización de la fuerza de ventas, la implementación de call centers para tareas de telemarketing, de atención al cliente, servicio técnico, y su utilización para generar campañas de Marketing (Lin Pan, We Tan & LIm, 2006:240).

El CRM trata de integrar y gestionar todas las relaciones entre la empresa y el cliente de una forma personalizada, con el objetivo de construir relaciones perdurables en el tiempo y de este modo lograr lealtad.

El CRM se muestra como una estrategia de negocios turísticos para acercar información vital de los clientes, donde la parte fundamental es la base de datos, que tiene la finalidad de cargar y almacenar perfiles de los clientes, como por ejemplo, que les gusta hacer en su tiempo libre, que tipo de comida prefieren, que música es de su agrado, cuales son los eventos y actividades de su preferencia, etc; datos que nos permitan desarrollar un perfil adecuado a los clientes de modo que se pueda cumplir y satisfacer todas las necesidades y exigencias del mismo.

La disyuntiva entre el conocimiento teórico del CRM y su aplicación práctica en hoteles de 4 estrellas recae, en la capacidad técnica operativa y humana, necesaria para la apropiada aplicación en los hoteles 4 estrellas, ya que uno de los problemas principales para que se exploten esta clase de productos comerciales es el costo de su implantación y funcionamiento del mismo, ya que significara un cambio de cultura al prestar el servicio en toda la organización, ya que para el CRM la satisfacción de los turistas es lo más importante, donde el objetivo es ofrecer al turista lo que necesita en el momento que este mismo lo requiera.

La problemática se presenta cuando en la interpretación, aplicación y generación de condiciones adecuadas para el desarrollo del CRM en hotelería, específicamente en hoteles de 4 estrellas, como lo es el caso de estudio, los cuales por normatividad cuentan instalaciones y servicios limitados por su categoría, es decir el volumen de inversión implícito en sus instalaciones y servicios permiten un grado de operabilidad limitado, difícil de empatar con las técnicas CRM, debido a que los hoteles con

categorías superiores tienen mayor facilidad de adoptar dichas mediadas. Por su capacidad técnica y operativa,

III. JUSTIFICACIÓN

En el año 2020 (AMITI, CANAIETI, FMD, 2006) México será un país líder en la actividad turística, ya que habrá diversificado sus mercados, productos y destinos y sus empresas serán más competitivos en los ámbitos nacional e internacional. El turismo será reconocido como pieza clave en el desarrollo económico y su crecimiento se habrá dado con respeto a los entornos naturales, culturales y sociales, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad nacional.

En la actualidad, las empresas turísticas mexicanas tienen un retraso tecnológico en el manejo de información, así encontramos empresas que no cuentan con sistemas que les permita establecer una adecuada taxonomía de las necesidades y requerimientos de sus clientes, donde se puedan clasificar sus principales exigencias y generar una administración de las relaciones con estos (Tejeida, 2006).

Anteriormente los empresarios se basaban en el producto no en las necesidades del cliente; el CRM brinda un enfoque diferente, de acuerdo con el cambio, donde propone que las organizaciones deben desarrollar relaciones perdurables con el cliente y cultivarlas a lo largo del tiempo, como única opción para desarrollar su confianza y lealtad y así conocer sus preferencias.

El hotel caso de estudio no cuenta con una estrategia para conservar a sus clientes, por lo que el diseño de un modelo CRM ayudará a generar un valor mas y a diferenciarlo de los demás hoteles; es decir; ofrecer una experiencia de calidad a los clientes y, cuando éstos vuelvan, hacer una selección por fidelidad y elegir a aquellos a los que desea dedicar mas tiempo.

El CRM representa una importancia del conocimiento que tiene el cliente para las organizaciones actuales, cualquiera que sea el negocio.

El marketing exitoso tiene el propósito de conocer y comprender al consumidor tan bien, que el producto o servicio, satisfaga sus necesidades primordiales sin la necesidad de la promoción o mercadotecnia necesaria.

El propósito de toda empresa, es crecer a través del tiempo otorgando servicios o productos de calidad a sus clientes, de esta manera satisfacerlos y detenerlos, lo que posteriormente conduce a un crecimiento de las ganancias para la empresa a través del aumento de las ventas.

Enfocarse en el cliente implica que el hotel sea capaz de captar de la forma más eficiente posible, todas las relaciones que se establecen entre él y cualquier elemento de su organización, cuidando la mejor manera posible de extraer el conocimiento que ayude a mejorar cada vez más, tanto el trato con los clientes actuales, como la captura de potenciales futuros clientes.

El CRM en las organizaciones ayuda a fortalecer las relaciones con sus mejores clientes (los que generan mayor rentabilidad para la empresa) donde cada empresa o Gerente debe pensar detenidamente en relación de sus propios objetivos tanto empresariales como del mismo cliente.

IV. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo CRM (Customer Relationship Management) para un hotel de cuatro estrellas, con el fin de coadyuvar a elevar su competitividad.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis crítico de la teoría y conceptos que apoyen la investigación.
- Identificar la organización actual del hotel acerca de sus clientes y de los medios tecnológicos que utiliza en su administración.
- Realizar un análisis de los aspectos positivos y negativos para determinar las disfuncionalidades en el manejo del CRM.
- Diagnosticar sistémicamente la relación actual que existe entre el hotel y sus clientes, con el propósito de apreciar si la misma es apta para brindarles el mejor servicio posible.
- Detectar las áreas a mejorar en el hotel y su relación con los clientes.
- Generar un modelo enriquecido como propuesta.

CAPITULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Enfoques de investigación en las ciencias sociales

Cuando se afrontan temas que corresponden a las áreas sociales, frecuentemente se deben elegir las perspectivas por medio de las cuales se expresarán todas y cada una

de las ideas además de los métodos y modelos que nos llevarán a la justificación de los resultados.

A diferencia del enfoque cuantitativo; que se maneja esencialmente para ciencias duras o usualmente llamadas exactas, ya que contesta preguntas de investigación para explicar hipótesis en base de la medición numérica, y muy frecuentemente en la estadística; el enfoque cualitativo, aplicado a ciencias sociales o llamadas suaves, planea descubrir y refinar preguntas de investigación pudiendo o no probar las hipótesis; esto es, recolectar datos pero sin medición numérica. Información que para nuestra investigación será lo fundamental de mi investigación, ya que en el mundo globalizado de hoy día el turista tiene la decisión de seleccionar la opción de su mayor agrado. La investigación cualitativa se fundamenta mas en un proceso inductivo (exploran y describen y después se generan perspectivas teóricas o sea va de lo general a lo particular.

Otra manera de empezar la investigación es mediante el enfoque de sistemas en donde un fenómeno se entiende como una reunión o conjunto de elementos de un todo llamado sistema, estos elementos pueden ser conceptos, lenguaje, objetos, sujetos, agregados de entidades, con la cualidad de que pueden o no ser vivientes o tener ambas características.

Sistema se entiende como un conjunto de elementos relacionados entre si con un fin común, involucrando al medio ambiente.

La teoría general de sistemas determina que para entender un fenómeno se tiene que dividir y subdividir en sus propios elementos para tener siempre otros sistemas o subsistemas (sistema total) o corresponder a otros llamados grandes o superordinales (sistema integral). Tomando como base la explicación anterior, se señala que para la mejora de los sistemas se propone la reflexión, es decir, profundizar en el interior del

sistema (fenómeno o tema) y sus elementos ya que la solución de los problemas del mismo se localiza dentro de sus límites.

Para abordar temas sociales se tienen los sistemas flexibles que están dotados con características conductuales, son vivientes y sufren un cambio cuando se enfrentan a su medio, estos sistemas típicamente son dominio de las ciencias de la vida y las ciencias conductual y social. Los métodos científicos que se aplican a los dominios de sistemas flexibles se les llama paradigma de sistemas en donde, al igual como se hace en el enfoque cualitativo, se permite la prueba para comenzar sin expresar una hipótesis. Ésta desviación puede atribuirse a la ausencia de réplica de las observaciones y al hecho de que pueden descubrirse nuevas relaciones cuando se realizan las observaciones; por tal motivo, el dominio de las ciencias sociales es propenso a discontinuidades (teoría de catástrofe o discontinuidad)

Definición de modelo

Un modelo es una simplificación que imita los fenómenos del mundo real, de modo que se puedan comprender las situaciones complejas y podamos hacer predicciones

Los modelos son constructos diseñados por un observador que persigue identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas. Todo sistema real tiene la posibilidad de ser representado en más de un modelo. La decisión, en este punto, depende tanto de los objetivos del modelador como de su capacidad para distinguir las relaciones relevantes con relación a tales objetivos. La esencia de la modelística sistémica es la simplificación (Bertalanffy, 1987).

Tipos de modelos

Un modelo puede ser tan sencillo como una simple explicación con palabras de lo fundamental de una realidad. A este tipo se le suele llamar modelo verbal.

En otros modelos usamos diagramas en los que se dibujan de una forma simplificada los componentes del sistema señalando con flechas las acciones de unos sobre otros. Son modelos gráficos. Algunos pueden ser muy esquemáticos, pero cuando en cada flecha se indica el tipo de acción que tiene lugar y se señalan diferentes compartimentos y tipos de interacción, pueden llegar a ser muy complicados.

En los modelos numéricos se usan magnitudes y ecuaciones matemáticas para describir con exactitud los distintos componentes del sistema y las relaciones entre ellos.

El desarrollo de los ordenadores ha hecho posible manejar una gran cantidad de datos y por eso ahora se usan, cada vez más, modelos computacionales, en los que con programas de ordenador se imita el funcionamiento de sistemas complejos. Este tipo de modelos son los más perfeccionados y han permitido simular relativamente bien, procesos muy complicados como el funcionamiento de la atmósfera o las fluctuaciones de las poblaciones de peces, entre otros muchos. Gracias a ellos se han logrado grandes avances como, por ejemplo, predicciones fiables del clima.

1.2 El enfoque de sistemas

La Teoría General de Sistemas (TGS) ha sido descrita como una teoría matemática convencional, un metalenguaje, un modo de pensar, una jerarquía de teorías de sistemas con generalidad creciente Ludwig von Bertalanffy, quien introdujo la TGS, no tenía intenciones de que fuera una teoría convencional específica. Empleó ese término en el sentido de un nombre colectivo para problemas de sistemas (Bertalanffy, 1995).

La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), quien acuñó la denominación "Teoría General de Sistemas". Para él, la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos (Bertalanffy, 1995)

La teoría general de sistema aplicada (TGS) es sinónimo del enfoque de sistemas. El enfoque de sistemas abarca: una metodología de diseño, un marco de trabajo conceptual común, una nueva clase de método científico, una teoría de organizaciones, dirección por sistemas, un método relacionado a la ingeniería de sistemas, investigación de operaciones y eficiencia de costos.

El enfoque de sistemas permite lograr a las organizaciones una nueva forma de pensar a partir de las escuelas de teoría de la organización. Dicho enfoque busca la unión del punto de vista conductual con lo mecánico y percibe a la organización como un todo integrado, cuyo fin que persigue es la armonía de los objetivos en conflicto de todos sus componentes logrando la eficiencia del sistema en su totalidad.

El enfoque de sistemas y la teoría general de sistemas (TGS) tienen como objetivo buscar similitudes de estructuras y de propiedades de los fenómenos comunes que ocurren en sistemas de diferentes disciplinas (Gich, 2003).

Los sistemas se clasifican de la siguiente forma:

SISTEMA: Conjunto de dos o más elementos interrelacionados entre sí con un fin común.

TEORÍA DE SISTEMAS: son las teorías que describen la estructura y el comportamiento de sistemas. La teoría de sistemas cubre el aspecto completo de tipos específicos de sistemas, desde los sistemas técnicos (duros) hasta los sistemas conceptuales (suaves), aumentando su nivel de generalización y abstracción (Bertalanffy, 1995).

Un sistema es parte del universo, con una extensión limitada en espacio y tiempo. Definimos como su entorno a lo que está fuera de la frontera del sistema. Existen correlaciones más fuertes o correlaciones en mayor cantidad entre una parte del sistema y otra, que entre esta parte del sistema y partes de su entorno (Fritz, 2007).

SISTEMAS ABIERTOS.- Se trata de sistemas que importan y procesan elementos (energía, materia, información) de sus ambientes y esta es una característica propia de

todos los sistemas vivos. Que un sistema sea abierto significa que establece intercambios permanentes con su ambiente, intercambios que determinan su equilibrio, capacidad reproductiva o continuidad, es decir, su viabilidad (entropía negativa, teleología, morfogénesis, equifinalidad).

SISTEMAS CERRADOS.- Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale fuera del sistema. Estos alcanzan su estado máximo de equilibrio al igualarse con el medio (entropía, equilibrio). En ocasiones el término sistema cerrado es también aplicado a sistemas que se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones, como sería el caso de los circuitos cerrados.

Sistemas Vivientes (dotados de funciones biológicas como las de nacer, crecer y morir) y No Vivientes.

Sistemas Abstractos (todos sus elementos son conceptos) y Sistemas Concretos (por lo menos dos de sus elementos son objetos).

SISTEMAS CIBERNÉTICOS.- Son aquellos que disponen de dispositivos internos de autocomando (autorregulación) que reaccionan ante informaciones de cambios en el ambiente, elaborando respuestas variables que contribuyen al cumplimiento de los fines instalados en el sistema (retroalimentación, homeorrosis).

SISTEMAS TRIVIALES.- Son sistemas con comportamientos altamente predecibles. Responden con un mismo output cuando reciben el input correspondiente, es decir, no modifican su comportamiento con la experiencia.

SUBSISTEMA.- Se entiende por subsistemas a conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas (sinergia) y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al modelo que tenga de éstos. Desde este ángulo se puede hablar de subsistemas, sistemas o supersistemas, en tanto éstos posean las características sistémicas (sinergia).

Los sistemas abiertos muestran un grado elevado o bajo de entropía o desorden. La entropía, (que es una medida de desorden tomada de la termodinámica) es la cantidad de variedad que presenta un sistema, donde la variedad puede interpretarse como la cantidad de incertidumbre que prevalece en una situación de elección con muchas alternativas distinguibles. Esta variedad determina que un sistema muestre una alta o baja entropía (variedad, incertidumbre, desorden). Reducir la entropía de un sistema, es reducir la cantidad de incertidumbre que prevalece y ésta se disminuye al obtenerse información (Bertalanffy, 1995).

Según esta teoría, los organismos vivientes (que conforman sistemas abiertos) se caracterizan por mostrar una complejidad llamada complejidad organizada, que se garantiza por la existencia de las siguientes propiedades:

Lo conforman un número finito de componentes a diferencia de los sistemas de complejidad no organizada donde son admisibles un número infinito de partes componentes.

Cuando el sistema se desintegra en sus partes componentes, se llega al límite cuando el sistema total se descompone en "todos irreductibles" o unidades irreductibles.

El sistema total posee propiedades propias sobre y más allá de los derivados de sus partes. El todo puede representar más que la suma de las partes.

Los sistemas abiertos pueden asignárseles un propósito (finalidad). Los sistemas abiertos son finalísticos o teleológicos; por ejemplo, los sistemas sociales. Estos son diseñados para desarrollar conductas con un propósito o finalidad.

Todos los sistemas abiertos tienen un mecanismo de retroalimentación. La retroalimentación puede ser positiva o negativa. Es positiva cuando en la multiplicación entre la entrada y la salida, ésta aumenta con incrementos en la entrada. Es negativa

cuando la salida disminuye al aumentar la entrada. La retroalimentación positiva generalmente conduce a la inestabilidad del sistema y la negativa a proporcionar un control al sistema que permita su estabilidad. Los sistemas abiertos están ordenados en jerarquías: La jerarquización de los sistemas puede establecerse de acuerdo a varios criterios, uno de ellos es la complejidad en incremento de la función de sus componentes.

Los sistemas abiertos tienen una organización. La organización es una de las características de los sistemas que va más allá de la complejidad de la estructura. La organización implica una conducta orientada a objetivos, motivos y ausencia de características conductuales de sistemas encontrados en el mundo físico.

1.3 Matriz de congruencia.

Para establecer una coherencia lógica en esta investigación a continuación se muestra una matriz en donde se relacionan los objetivos de investigación con los posibles sistemas relevantes de conflicto y el planteamiento teórico que puede subsana la situación.

Tabla 10 Matriz de congruencia

Objetivos	Sistemas relevantes	Planteamiento Teórico
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis crítico de la teoría y conceptos que apoyen la investigación. 	<p>El sistema turístico presenta subsistemas entrópicos, negoentrópicos, homeostáticos y</p>	<p>Se requiere considerar los elementos y relaciones sistémicas del turismo para el diseño de la calidad de servicios</p>

	autopoiéticos	
<ul style="list-style-type: none"> Identificar la organización actual del hotel acerca de sus clientes y de los medios tecnológicos que utiliza en su administración. 	<p>La calidad de servicios como sistema central de las empresas de hospedaje responde a una serie de alteraciones internas y externas.</p>	<p>Las empresas turísticas desarrollan una función homeostática en el sistema turístico por lo que pueden alterarlo positiva o negativamente a través de la calidad de servicios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de los aspectos positivos y negativos para determinar las disfuncionalidades en el manejo del CRM. 	<p>La calidad de servicios se dimensiona en los subsistemas calidad de rendimiento, calidad de percepción, calidad de comunicación, calidad evolutiva y calidad de producción</p>	<p>La calidad de servicios en hotelería, manifiesta dimensiones por lo que el método para conocer su comportamiento depende de la naturaleza a conocer.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar sistémicamente la relación actual que existe entre el hotel y sus clientes, con el propósito de apreciar si la misma es apta para brindarles el mejor servicio posible. 	<p>La calidad de servicios se integra de los subsistemas humanos gerentes supervisores y empleados de línea, relacionados a través de los subsistemas tecnológico, financiero y material.</p>	<p>Existe akastasis en los subsistemas.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Detectar las áreas a mejorar en el hotel y su relación con los clientes. 	<p>El sistema natural de la calidad de servicios consiste en reconocer las relaciones entre los sistemas de actividad humana.</p>	<p>La relación de ajuste permitirá mayor respuesta y eficiencia del sistema hacia el entorno</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Generar un modelo enriquecido como propuesta de mejora. • 		

Fuente: Elaboración Propia

1.4 Método y Metodología

Se utilizará el método de sistemas, así como la metodología SSM (Soft Systems Methodology), la cual es una metodología flexible que consta de 7 pasos, esto con el fin de lograr una visión integral para el desarrollo del modelo



Figura 1 Metodología SSM

Fuente: Elaboración propia a partir de Checkland Y Schooles

Los pasos son los siguientes:

1. Situación del problema no estructurado.
2. Situación del problema no expresado.
3. Definición raíz de los sistemas relevantes
4. Modelos conceptuales
 - a. Concepto del sistema formal

b. Consideraciones de otros Sistemas

5. Comparación del 4 con el 2
6. Definición de los cambios deseables factibles
7. Acciones para resolver el problema o mejorar la situación.

Con las etapas 1 y 2 de la metodología de SSM se realizara el diagnostico del hotel, la competitividad, conocer mejor a los clientes, y finalmente poder establecer la lealtad de los mismos. Con en el diagnostico se podrá observar la competitividad de nuestro hotel.

De acuerdo con los autores hay dos tipos de investigaciones la exploratoria y la descriptiva, en esta investigación será necesario llevar acabo las dos la exploratoria según (Hernández, 2003), por que determinara las tendencias e identificara las áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, que establece el tema de la investigación.

Se llevó acabo una investigación exploratoria, para identificar la percepción real que el cliente tiene sobre el hotel caso de estudio de nuestra investigación.

Técnicas e instrumentos

En esta investigación se utilizaran diversas técnicas, como la documental ya que se basará en: bibliografías, hemerográficas, tesis, testimonios de expertos, documentales y páginas de Internet; compilaciones, archivos y revistas, sitios Web, instituciones nacionales e internacionales que tengan relación a el objeto de investigación.

Se recopilará información de bibliografía especializada, en relación a los capítulos correspondientes de esta investigación. Se recurrirá a una base de datos, en las bibliotecas de universidades para conocer cuales son los trabajos que existen a cerca del tema CRM para ayudar a complementarlo.

Se utilizarán libros especializados y articulos de journals de alto impacto referentes al CRM.

Cabe Mencionar que por motivos de confidencialidad el nombre del hotel en el que se llevó acabo la investigación es omitido nombrándolo solamente como caso de estudio.

CAPITULO II SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIALES

2.1 Tecnología y turismo

La Organización Mundial del Turismo (OMT), define al turismo como “Toda persona que viaja de un lugar distinto a su entorno habitual por menos de doce meses pernoctando al menos una noche en el lugar visitado, y que el propósito de su viaje es otro distinto al de ejercer alguna actividad remunerada desde el lugar que visita.” (OMT, 2002).

El turismo en México no ha alcanzado un desarrollo que tienen los demás países, como Europa y recientemente China, sin embargo tiene para la economía de nuestro país una importante aportación ya que es el tercer generador de divisas, es por ello que lejos de constituir un fenómeno exclusivo para el sector de prestadores de servicios, se ha constituido principalmente por la importancia que este lleva, en un acontecer de interés nacional; recientemente en el informe emitido por el ex Presidente de México Felipe Calderón Hinojosa, “ Por décadas hemos disfrutado de esta riqueza, que hasta el año pasado representó más del 40 por ciento de los ingresos de todos los gobiernos, sin embargo, nuestras reservas de petróleo se han venido reduciendo constantemente, esto hay que decirlo. Ahora tenemos reservas probadas, tan sólo para los próximos nueve años, más grave aún, en tan sólo dos años la producción diaria promedio de petróleo se ha reducido en más de 200 mil barriles, de continuar esta tendencia habrá un duro golpe a las finanzas públicas, es urgente que el gasto público reduzca la enorme dependencia que tiene de los ingresos petroleros”, siendo entonces el petróleo el primer generador de divisas y nuestra principal fuerza de riqueza, tendremos que desarrollar el turismo en México, países europeos donde su principal fuente de riqueza es el turismo, y recientemente China ha dado un ejemplo de tan solo pocos años ha logrado elevar su desarrollo en cuestión de turismo (OMT, 2006).

El fenómeno turístico da lugar a la actividad turística, meta final de la relación hombre entorno, pues en su afán de satisfacer sus necesidades de integración con el universo, el hombre hace uso del ocio y del tiempo libre, sin embargo el concepto de fenómeno turístico no responde exclusivamente a la satisfacción del descanso humano, sino mas bien a la connotación mucho mas integral de un fenómeno universal, el fenómeno turístico concebido hasta ahora, no ha sido estudiado ni mucho menos dimensionado de turismo emitido por La Organización Mundial de Turismo (OMT, 2007), menciona que el turismo comprende la actividades que realizan las personas durante sus viajes y

estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos

De esta forma, como una actividad que realizan los visitantes, el turismo no constituye una actividad económica productiva, sino una actividad de consumo.

Por otro lado, turista y turismo son dos conceptos estrechamente relacionados. La Ley Federal de Turismo define al turista como “la persona que viaja desplazándose temporalmente fuera de su lugar de residencia habitual y que utilice alguno de los servicios turísticos a que se refiere esta Ley” La misma ley señala que servicios turísticos son los que se prestan a través de hoteles, moteles, albergues y demás establecimientos de hospedaje; agencias, subagencias y operadoras de viajes; guías de turistas; restaurantes, cafés, bares y centros nocturnos que se encuentren ubicados en los establecimientos de hospedaje, así como en aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas; y empresas de sistemas de intercambio de servicios turísticos

En resumen, se puede establecer que turismo es la combinación de actividades, servicios e industrias que suministran una experiencia de viaje como transporte, alojamiento, establecimientos para comer y beber, tiendas, espectáculos y otras instalaciones para actividades diversas para individuos o grupos que viajan fuera de casa.

El turismo surge como una actividad propia de la modernidad, y por ende de la urbanización. Esta actividad adquiere importancia a través de los avances científicos y tecnológicos de la sociedad del siglo XIX, donde se utilizan los aviones como medio de transporte y generan un cambio sustancial para el turismo. Surge entonces una necesidad de los viajeros de conocer otros lugares para recreación.

El modelo de desarrollo del turismo, fue el modelo tradicional o también conocido como turismo de masas, en el cual el producto principal estaba integrado por sol, arena y playa. Esta resultaba una opción para el hombre de escapar de las tensiones cotidianas, permite además una interrelación con una diversidad de países de conocer a su vez a otros.

Se le ha considerado al turismo como un viaje no sólo espacial, sino también como un viaje en el tiempo, en el que la gente de países del primer mundo puede experimentar la forma de vivir y la idiosincrasia de países menos desarrollados y viceversa. La actividad turística es una actividad económica, ya que a través de ella, se obtiene una serie de divisas para el país, por lo que el turismo representó una oportunidad de desarrollo para los países desarrollados y subdesarrollados.

En los albores del nuevo milenio, el turismo se ha consolidado como la principal actividad económica de muchos países y el sector de más rápido crecimiento en términos de ingresos de divisas y creación de empleo. El turismo internacional es el mayor generador de exportaciones del mundo y un factor importante en la balanza de pagos de la mayoría de los países.

El turismo se ha convertido, por otra parte, en una de las principales fuentes de empleo y estimula enormes inversiones en infraestructuras, la mayor parte de las cuales contribuye a mejorar las condiciones de vida de la población autóctona además de las de los turistas. Los gobiernos, por su parte, obtienen unos ingresos sustanciales a través de los impuestos. La mayor parte de los empleos y negocios relacionados con el turismo se crean en países en desarrollo, lo que ayuda a equiparar las oportunidades económicas y evita que la población de las zonas rurales emigre a unas ciudades superpobladas.

La conciencia de la diferencia cultural y las amistades personales que promueve el turismo impulsan poderosamente la comprensión entre los pueblos y contribuyen a la paz entre todas las naciones del planeta.

La Organización Mundial del Turismo alienta por tanto a los gobiernos a que asuman un papel relevante en el turismo, cooperando con el sector privado, las autoridades locales y las organizaciones no gubernamentales.

Además, ayuda a los países de todo el mundo a maximizar los efectos positivos del turismo, minimizando al mismo tiempo las posibles consecuencias negativas para el medio ambiente y las sociedades.

Internet y otras tecnologías informáticas están revolucionando la forma de trabajar de las empresas turísticas y el modo en que se promueven los destinos. El trabajo de la OMT en el área de las tecnologías de la información pretende impartir una dirección en la relación de éstas con el turismo, así como ayudar a reducir la "división digital" entre los miembros de la (OMT, 1991), que disponen de ese tipo de tecnologías y los que no las tienen.

La OMT realiza nuevas investigaciones y estudios sobre las tecnologías de la información en relación con la promoción y el desarrollo del turismo, tales como las publicaciones promoción de destinos turísticos en el ciberespacio y Comercio electrónico y turismo. Además, difunde el contenido de estos estudios por todo el mundo a través de una serie de seminarios regionales (OMT, 2006).

La OMT () cuenta también con una Junta de Asesoramiento Estratégico sobre Tecnología de la Información y Turismo que reúne a un pequeño número de expertos de alto nivel procedentes de destinos turísticos, empresas privadas y círculos de investigación.

La tecnología del turismo resulta especialmente adecuada para los proyectos de cooperación entre los sectores público y privado. El objetivo es mantener al día a todos los Miembros sobre la continua evolución de las tecnologías que irá afectando al sector turístico en los próximos años.

2.2 Tecnologías de información y comunicación (TIC)

Las TIC como dispensadoras de información en una sola vía de la organización al cliente, negando la posibilidad de respuesta, cuestionamiento e interactividad. Internet es una herramienta que ha establecido nuevos estándares en las relaciones de las organizaciones con los clientes, permitiéndole precisamente todo eso, preguntar,

proponer e interactuar con el proveedor del servicio. Por otra parte, ha permitido a las organizaciones escuchar mejor a los clientes, con el fin de adaptar los servicios y productos a sus verdaderos intereses y necesidades. La aplicación de CRM en Internet viene a ser la culminación natural del desarrollo de las TIC en los últimos años.

En resumen, se puede establecer que turismo es la combinación de actividades, servicios e industrias que suministran una experiencia de viaje como transporte, alojamiento, establecimientos para comer y beber, tiendas, espectáculos y otras instalaciones para actividades diversas para individuos o grupos que viajan fuera de casa.

La apertura económica existente actualmente en el mundo, está generando un crecimiento acelerado de la integración y comunicación entre todos sus participantes. Esto provoca que la vida del ser humano se encuentre cada día mas involucrada con las Tecnologías Digitales. A su vez, el crecimiento en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones ha logrado cambiar la forma de concebir el concepto de competitividad, así como las herramientas para ser más competitivo. Las “Tecnologías de Información y Comunicaciones” es un término que contempla el manejo, almacenaje e intercambio de información digital y estas están basadas en el uso de Software, Equipos de cómputo y Telecomunicaciones. La intención de las TIC es mejorar los procesos de operación y negocios detonando la productividad a lo largo de toda la cadena de producción, por ende aumentan la competitividad de las organizaciones y/o personas que hagan uso de las mismas.

Competitividad se entiende como la capacidad de un país para atraer y retener inversiones. La competitividad en México ha estado en declive durante la última década, esto lo corroboran los diferentes organismos internacionales que se dedican al estudio de la competitividad. “El foro económico mundial indica que México ha perdido más de 20 posiciones en su listado de competitividad durante estos últimos diez años”. Esto significa que el país está dejando de ser atractivo para la inversión tanto nacional como extranjera y que las empresas no pueden competir en el mercado internacional; por lo que terminan disminuyendo su producción.

La pérdida de la competitividad de México tiene su origen en problemas tanto de carácter estructural como en las enormes ineficiencias con las que operan prácticamente todos los mercados del país, especialmente el de los factores de producción. Los problemas de ineficiencia son susceptibles de atenderse mejorando la operación de los mercados mediante mayor competencia (AMITI, CANIETI, FMD, 2006).

Durante todo este tiempo ha resultado primordial conocer la información y niveles de satisfacción ante los estímulos servicios o productos que se ofrecen. A lo largo del tiempo se ha desarrollado diversas herramientas para interactuar con el cliente; pero tales herramientas han sido desfasadas conforme aumenta la complejidad y el volumen de la información y los servicios necesarios para hacerla llegar en forma oportuna y precisa a quienes requieren de ella. El mercado moderno apoyado en las tecnologías de información y comunicación (TIC), pone al alcance de las organizaciones e instituciones diversas maneras de establecer relaciones con los clientes, cuyo fin primordial es conocerlos detalladamente, para conservar y cultivar una relación a largo plazo.

Los hoteles se enfrentan a nuevas situaciones, donde ya la producción en masa no era la respuesta para atender las demandas de la clientela, marcada precisamente por esa infinita diversidad de tecnologías. La globalización impulsada por las tecnologías y comunicación (TIC), contrario a lo que suele pensarse, no induce a la normalización, ya que de ser así seguiríamos moviéndonos en el viejo esquema. El nuevo esquema dinámico promueve la diversidad, la creatividad y la innovación, sustentadas en la necesidad de atender a esa infinita diversidad del ser humano. Las TIC permiten a las organizaciones acercarse más al cliente, sin importar donde este, conocerlo y poder atenderlo de forma más personalizada. Con el CRM se desarrolla la cultura de servicio al cliente y se promueve la excelencia en el servicio, esa es la verdadera globalización que estamos experimentando, muy diferente a otros procesos globalizantes del pasado, las TIC entre ellas el Internet, marcan la diferencia al permitir establecer relaciones y atención personalizada.

Las tecnologías han acercado la información a las masas, con sistemas cada vez más amigables y con tecnologías cada vez mas asequibles gracias a la reducción de precios, aunque la brecha digital aun es amplia, no cabe duda de que es cuestión de tiempo, al igual que ha sucedido con otras tecnologías. Esta situación plantea la necesidad de que los hoteles piensen diferente y visualicen la utilización de las tecnologías de manera creativa e innovadora.

Por lo general las TIC han sido utilizadas como dispensoras de información o para acelerar los procesos, pero pocas veces se les ha considerado como herramientas para capturar información del entorno de los clientes, de la competencia del mercado en que se desenvuelven el hotel.

Es poco lo que se ha explotado ha estas herramientas como medios de comunicación de dobles vía, que permita una verdadera interacción con los clientes, es aquí en donde el hotel puede hacer uso inteligente de las tic, permitiéndole así conocer las preferencias y diferencias de los clientes que atienden dicho hotel.

Sistemas de Información (SI)

Los Sistemas de Información son como cualquier otro sistema dentro de la empresa en cuanto a los propósitos de interactuar con otros componentes de la compañía. La tarea de los Sistemas de Información consiste en procesar la entrada, mantener archivos de datos en relación con la empresa y producir información, informes y otras salidas.

Los Sistemas de Información están integrados por subsistemas que incluyen el hardware, software y almacenamiento de los datos. El conjunto particular de subsistema, es decir, el equipo específico, programa, archivos y procedimientos, comprenden una aplicación de sistema de información. Por lo tanto, los Sistemas de

Información pueden tener aplicaciones de compras, contabilidad o ventas. Dado que los Sistemas de Información dan apoyo a otros sistemas de la empresa, se deben estudiar primero el sistema de la compañía como un todo y después los detalles de los Sistemas de Información.

2.3 Sistemas de información para administración de recursos empresariales.

La importancia de una buena información puede ser vista como la diferencia en valor entre una decisión correcta y una decisión equivocada, en donde la decisión está basada en esa información. Mientras más grande sea esa diferencia entre decisión correcta y errónea, mayor será la importancia de contar con una buena información.

Una gran infraestructura se dedica a la tecnología que soporta Sistemas de Información para tener completamente automatizada a la empresa. Este crecimiento tecnológico tiene distintos orígenes, que van desde la implementación, crecimiento, ampliación e integración. Las condiciones actuales de los mercados han provocado, precisamente, el que sea necesaria tecnología cada vez más avanzada para responder a las peticiones muy particulares de información. Sistemas de Procesamiento de Datos (SPD), Sistemas de Manufactura, Administración de Recursos Empresariales (ERP), Sistemas de Información Ejecutiva (EIS), Sistemas Gerenciales, Administración de Relaciones con Clientes (CRM) y Suministro de la Cadena de Distribución (SCM), son algunos de los sistemas que surgen, se ponen de moda y luego desaparecen acorde a la evolución de las empresas. Lo que es un hecho es que, independientemente del enfoque que esté de moda o sea más útil en el momento, los datos siempre serán almacenados en depósitos para el efecto y esos datos serán el soporte total a las decisiones de la empresa. En función de lo que nunca desaparecerá, podemos entender que distintos datos pueden proveernos de distinta información y al haber distinta información existen distintas necesidades que pueden ser cubiertas, dependiendo de la función que cada empleado desempeñe en la empresa.

Resumiendo, existe una gran necesidad de información en muchos niveles de las organizaciones turísticas, pero hasta el momento no existe un Sistema de Información que esté diseñado para dar respuesta cabal a todos ellos. Cada sistema da respuesta a

una parte de los requerimientos de toda la empresa para que, en conjunto, no quede un espacio vacío de información ni en tiempo, ni en forma.

Las empresas turísticas juegan un papel importante para incentivar y consolidar el desarrollo de México, por ello es indispensable que estas empresas estén a la vanguardia en cuanto a las tecnologías que ayuden a su administración.

Los sistemas de información son como cualquier otro sistema dentro de la empresa en cuanto a los propósitos de interactuar con otros componentes de la compañía.

La tarea de los sistemas de información consiste en procesar la entrada, mantener archivos de datos en relación con la empresa y producir información informes y otras salidas.

Los sistemas de información están integrados por subsistemas que incluyen el hardware, software y almacenamiento de los datos. El conjunto particular de subsistema, es decir, el equipo específico, programa, archivos y procedimientos, comprenden una aplicación de sistema de información. Por lo tanto, los sistemas de información pueden tener aplicaciones de compras, contabilidad o ventas. Dado que los sistemas de información dan apoyo a otros sistemas de la empresa, se deben estudiar primero el sistema de la compañía como un todo y después los detalles de los sistemas de información

Con frecuencia el personal utiliza un organigrama para describir las relaciones de los componentes de la empresa, como divisiones, departamentos, oficinas y personal. Aunque los organigramas pueden mostrar las relaciones formales entre los componentes con cierta exactitud, no dicen como opera el sistema de negocios, dado que muchos detalles de importancia no se ponen en los bloques del organigrama.

Ejemplos de datos en relación con el sistema total, de importancia relevante son:

a) Canales no formales: ¿que interacciones existen entre el personal y los departamentos, pero que no aparecen en el organigrama o en los procedimientos de operación previamente establecidos?

b) Interdependencias: ¿En que otros departamentos y componentes de la empresa se encuentra una dependencia específica?

c) El personal clave y las funciones: ¿Cuales individuos y elementos del sistema son más importantes para su existencia exitosa?

d) Relaciones criticas de comunicaciones: ¿Como circulas la información y las instrucciones entre los componentes de la empresa y como interactúan las diferentes arreas con las demás?

Sistemas de planeación de requerimientos empresariales (ERP'S)

El origen de los sistemas **ERP** se remonta a la década de los 70, cuando se comenzó a utilizar un software llamado MRP (Material Requirement Planning), cuyo objetivo era planificar todos los requerimientos de materia prima dentro de las organizaciones empresariales; uno de los primeros sistemas MRP fue el llamado "Mapics", desarrollado por IBM y utilizado originalmente en México.

De la propia naturaleza de los sistemas MRP y sus desarrollos iniciales pueden destacarse los siguientes aspectos:

- Los cálculos que requiere un sistema MRP para planificar órdenes de compra y producción, son muy simples, pero han de reproducirse para una gran cantidad de datos.
- Los sistemas MRP están concebidos para su uso mediante un soporte informático, adoptando la utilización de bases de datos compartidas. Los aspectos clave de un sistema MRP están relacionados con las limitaciones y posibilidades de este tipo de soporte.
- Los sistemas MRP han sido desarrollados mediante diferentes formas de estructura modular. Este carácter modular se refiere tanto a la realización de procesos, como al software que respalda el funcionamiento de estos sistemas.

Según el diccionario de APICS (1998) define como un sistema integrado de información o Enterprise Resource Planning system (ERP), que sirve para identificar, planear y controlar todos los recursos de la empresa, requeridos para tomar, hacer, embarcar y contabilizar las ordenes de los clientes en una empresa de manufactura, distribución o servicio, es decir, es un sistema de información integral que incorpora los procesos operativos y de negocio.

El propósito fundamental de un ERP es otorgar apoyo a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación.

El origen de los sistemas ERP se remonta a la década de los 70, cuando se comenzó a utilizar un software llamado MRP (Material Requirement Planning), cuyo objetivo era planificar todos los requerimientos de materia prima dentro de las organizaciones empresariales; uno de los primeros sistemas MRP fue el llamado "Mapics", desarrollado por IBM y utilizado originalmente en México.

De la propia naturaleza de los sistemas MRP y sus desarrollos iniciales pueden destacarse los siguientes aspectos:

Los cálculos que requiere un sistema MRP para planificar órdenes de compra y producción, son muy simples, pero han de reproducirse para una gran cantidad de datos.

Los sistemas MRP están concebidos para su uso mediante un soporte informático, adoptando la utilización de bases de datos compartidas. Los aspectos clave de un sistema MRP están relacionados con las limitaciones y posibilidades de este tipo de soporte.

Los sistemas MRP han sido desarrollados mediante diferentes formas de estructura modular. Este carácter modular se refiere tanto a la realización de procesos, como al software que respalda el funcionamiento de estos sistemas.

A comienzos de la década de los 80 aparecen los sistemas de planificación de recursos de fabricación MRP II (Manufacturing Resources Planning), mediante los que se pretende contrastar la disponibilidad de recursos necesarios para la ejecución de las órdenes de producción planificadas. Es por esto, por lo que en ocasiones se les denomina MRP con capacidad finita.

Para poder contrastar el plan de producción con la capacidad existente, en el MRP II se introduce un módulo de centros de trabajo, donde se define la disponibilidad de recursos del sistema. Para determinar el consumo esperado de recursos por las órdenes de producción planificadas se introduce en el sistema información sobre las rutas, donde se establece qué centros de trabajo y qué intensidad de uso requiere cada artículo de fabricación. Mediante la planificación de las necesidades de capacidad, se realiza el contraste entre la capacidad disponible por cada centro de trabajo y la carga resultante del conjunto de órdenes de producción planificadas para un período determinado.

Si bien durante los años 80 hubo intentos de integración de la gestión de la empresa (iniciativas como la denominada BRP, Business Resources Planning), este proceso puede considerarse característico de la década de los 90, en que termina por imponerse la denominación ERP (Enterprise Resources Planning).

En gran parte, estos sistemas integrados de gestión empresarial pueden ser considerados como la extensión de los sistemas MRP, a partir de su uso en compras, producción, ingeniería y almacenes, a otras áreas de la empresa.

Un ERP reúne datos provenientes de diversos procesos de negocios clave y los almacena en un solo y amplio depósito donde los pueden utilizar otras partes de la empresa. Los gerentes pueden obtener información más precisa y oportuna para coordinar las operaciones diarias de la empresa, así como una perspectiva de los procesos de negocios (manufactura, contabilidad y finanzas, marketing y ventas y recursos humanos) y los flujos de información de la totalidad de la empresa.

Por lo tanto, hay que considerar que las actividades rutinarias de los procesos pueden ser automatizadas mediante tecnología ERP cuando estas se vuelven numerosas y complejas. Por eso, es indispensable comparar y analizar cuales son las soluciones en

el mercado que satisfacen las necesidades de la empresa y asegurar la rentabilidad de la inversión.

La implementación de un ERP es un trabajo que requiere dedicación total por parte de un equipo de trabajo que deberá estar integrado por los líderes empresariales y por expertos consultores ERP.

Para que una empresa sea competitiva hoy en día debe de considerarse un ERP como una obligación y no como otra opción más.

Detrás de ese hecho está el surgimiento de productos enfocados al mercado mediano, tales como los de SSA, Solomon (Microsoft Business Solutions), Exactus, Epicor, Dynaware, Kepler, QAD e Intelesys, y el lanzamiento de productos de Oracle y SAP orientados a empresas medianas. Hacia el 2003, de nuevo cae el mercado corporativo, y el **ERP** retorna a crecimientos negativos de -2% ó -3%. Sin embargo, se puede decir, que en la actualidad los sistemas **ERP** constituyen la base del desarrollo de los sistemas especializados de gestión, tal como se muestra en la siguiente figura:



Figura 2. Evolución de los sistemas empresariales

Fuente: (Tejeida,2006)

Entonces, los negocios inteligentes queda primeramente claro que no son una metodología, software, sistema o herramienta específica, es más bien un conjunto de tecnologías que van desde arquitecturas para almacenar datos, metodologías, técnicas

y herramientas para analizar información y software, con un fin común para el apoyo a la toma de decisiones, identificación de tendencias y proyección de mercado.

La apertura económica existente actualmente en el mundo, está forjando un crecimiento acelerado de la integración y comunicación entre todos los involucrados. Esto induce que la vida del ser humano se encuentre cada día mas involucrada con las Tecnologías Digitales. A su vez, el crecimiento en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones ha logrado cambiar la forma de concebir el concepto de competitividad, así como las herramientas para ser más competitivo. Las “Tecnologías de Información y Comunicaciones” es una expresión que observa el manejo, almacenaje e intercambio de información digital y estas están basadas en el uso de Software, Equipos de cómputo y Telecomunicaciones. La intención de las TIC es mejorar los procesos de operación y negocios explotando la productividad a lo largo de toda la cadena de producción, por ende aumentan la competitividad de las organizaciones y/o personas que hagan uso de las mismas (AMITI, CANIEITI,FMD, 2006).

Competitividad se entiende como la capacidad de un país para atraer y retener inversiones.

La competitividad en México ha estado en declive durante la última década, esto lo corroboran los diferentes organismos internacionales que se dedican al estudio de la competitividad. “El foro económico mundial indica que México ha perdido más de 20 posiciones en su listado de competitividad durante estos últimos diez años”. Esto significa que el país está dejando de ser atractivo para la inversión tanto nacional como extranjera y que las empresas no pueden competir en el mercado internacional; por lo que terminan disminuyendo su producción. La pérdida de la competitividad de México tiene su origen en problemas tanto de carácter estructural como en las enormes ineficiencias con las que operan prácticamente todos los mercados del país, especialmente el de los factores de producción. Los problemas de ineficiencia son idóneos de atenderse mejorando la operación de los mercados mediante mayor competencia (AMITI, CANIEITI,FMD, 2006).

Las TIC no sólo permiten hacer un uso más eficiente y eficaz de los recursos públicos y privados, sino que también permiten vislumbrar la información disponible e incentivar la innovación.

En México el impacto de las TIC en la productividad total de los factores ha sido poco estudiada. Sin embargo, hay evidencia que muestra que aquellas empresas con mayores capacidades para aprovechar las TIC tienen mayores tasas de crecimiento que el resto.

La reubicación de gran parte de la producción global de bienes TIC a China y otros países ha tenido un impacto significativo en la situación del sector en México. Estos cambios no sólo son resultado de las decisiones estratégicas de las empresas productoras de bienes y servicios TIC, sino de la adopción de políticas públicas que muchos gobiernos han desarrollado. Por ejemplo, en la Unión Europea existen más de 175 iniciativas dirigidas a fortalecer la competitividad del sector. A pesar de esto, el balance de la última década es positivo. No obstante los difíciles años que ha enfrentado la industria en el mundo, el sector creció más que la economía mexicana. La oportunidad de desarrollo para este sector está en generar alianzas para atender tecnologías emergentes en nuevos mercados, además de una mayor especialización. En México hace falta una política que permita una mayor competencia en el sector telecomunicaciones, así como aprovechar de forma óptima el espectro radioeléctrico y contar con tarifas competitivas internacionalmente.

También sufrimos de rezagos regulatorios importantes. Por lo que es evidente la necesidad de reforzar el marco jurídico, las instituciones y la aplicación de la ley en materia de combate a los delitos cibernéticos, la protección de datos personales y la protección de los derechos de propiedad intelectual. Adicionalmente, en México el uso de medios de pagos electrónicos es muy bajo y faltan recursos financieros para abatir los límites que impiden la adopción de TIC. Parte importante de las brechas digitales al interior y exterior del país tanto en el gobierno, como entre los usuarios y las empresas, se debe a la falta de políticas públicas adecuadas, se vuelve indispensable construir una visión de largo plazo de nuestro país (AMITI, CANIEITI, FMD, 2006).

Para el 2020 México habrá evolucionado de ser un país cuya economía se concentra en la producción de manufacturas basadas en mano de obra barata, hacia uno que

produce bienes y servicios de mayor valor agregado. Esto significa que nos estaríamos moviendo hacia lo que se conoce como nueva economía, con sus respectivas implicaciones que se pueden abarcar en tres apartados principales:

El primero describe la composición de la industria mexicana en el 2020, en que destacan sectores cuyo valor agregado es mucho más alto que el actual.

El segundo explica cómo las TIC crean nuevas alternativas y destrezas para las empresas del futuro.

El tercero advierte sobre las implicaciones de la convergencia tecnológica en el sector productivo en el 2020.

Así, en el 2020, las empresas podrán obtener mayor información sobre cada uno de sus clientes (harán mejor uso de esa información y serán empresas inteligentes). Ello permitirá la “personalización masiva” que combina tanto las ventajas de la gran escala con las de atención personalizada. La alta disponibilidad y el bajo costo de enlaces de banda ancha, el avance del software de gestión y sobre todo la necesidad de seguridad, administración y soporte continuo, harán cada vez más necesaria la tercerización (*outsourcing*) de servicios. Por ello, la consolidación de infraestructura y procesos contratados a terceros (*outsourcers*) para lograr economías de escala, será cada día más común. Las TIC permitirán integrar las cadenas productivas a través de redes impulsando la productividad de las micro y pequeñas empresas (AMITI, CANIEITI, FMD, 2006).

2.4 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una planificación estratégica y gestión del sistema que se utiliza ampliamente en las organizaciones sin fines de beneficio económico, es ocupado para ordenar las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, otro de los aspectos mas relevantes con lo que las empresas se puedan apoyar para tener mayor acercamiento y mejorar sus relaciones laborales; es un apoyo que si bien dirigido puede ser de gran ayudar para el hotel cuatro estrellas.

El Balanced Scorecard ha transformado desde sus inicios como un escueto uso de la medición de los resultados de un completo marco de proyección estratégica y gestión del sistema. El "nuevo" sistema de apreciación proporcionada se evoluciona un plan estratégico de la estructura para la organización sobre una base diaria. Aporta un marco que no sólo proporciona cálculos de rendimiento, ayuda a los planificadores a identificar lo que se debe hacer y se miden. Permite a los ejecutivos objetivamente ejecutar sus estrategias (BSC, 2008).

El Balanced Scorecard es un procedimiento de gestión, que no solo involucra a los procedimientos de medición sino que permite que las organizaciones tengan una mayor clasificación, una visión y estrategias más claras, listas para convertirla en acción. Provee información en base a los procesos de negocio internos y externos los resultados a fin de mejorar continuamente el desempeño y los resultados estratégicos.

Cuando esté plenamente desplegado, el cuadro transforma la planificación estratégica de un ejercicio académico en el centro principal de la empresa.

El Balanced Scorecard conserva con base historial pasada, historia adecuada para la empresa que en un determinado tiempo se de apoyo para medidas futuras, información que ayude a las relaciones con los clientes tengan un éxito, para poder orientar y evaluar la información que la empresas logran valor, a través de la inversión en procesos tecnológicos e innovación. En términos generales, mejorar los resultados en los objetivos se encuentra la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la cual permite a la organización mejorar su proceso interno que a su vez permite a la organización crear los resultados deseados en el cliente.

El Balanced Scorecard tiene 4 perspectivas principalmente, de las cuales una de las mas importantes para el tema de estudio es la Perspectiva del Cliente, la cual parte de un modelo de negocios, identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio; brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, permite a los directivos de un negocio, articular las estrategias del cliente, basada en el mercado (BSC, 2008).

2.5 Customer Relationship Management (CRM)

Customer relationship management, CRM, “gestión de relaciones con el cliente”, representa el reconocimiento del valor que tiene el cliente para las organizaciones modernas, cualquiera sea el negocio al que se dedique la empresa (Freeland, 2002).

Según Dyché (2006), El mercado tiene como finalidad conocer y comprender al consumidor tan bien, que el producto o servicio satisfaga sus necesidades precisas y se venda sin promoción alguna. (Porras, 1993). Esta necesidad hace darse cuenta a las organizaciones que la única forma de lograrlo es tener una relación estrecha con los clientes, por lo surge el mercado directo.

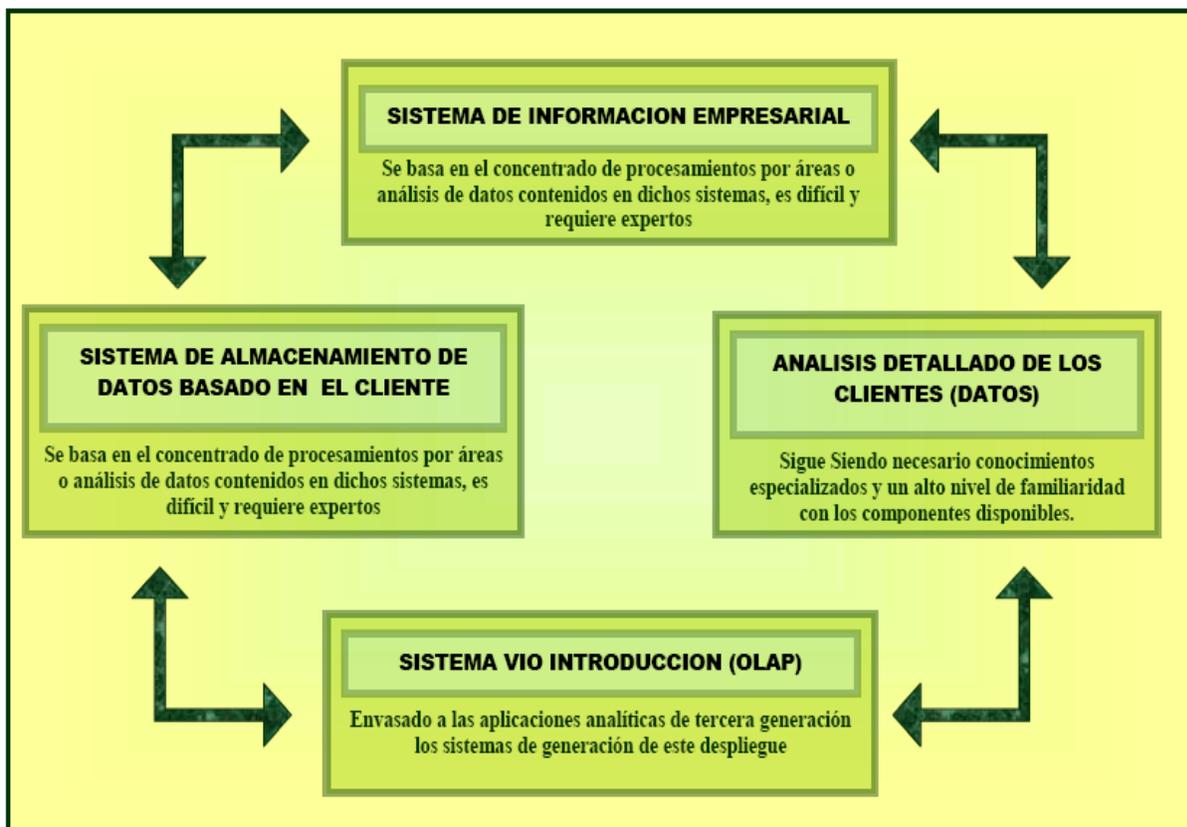


Figura 3 Sistema de información para el almacenamiento del CRM

Fuente: Elaboración propia

El contacto con los clientes operadores de centros suelen utilizar la base de datos de los clientes, para llegar a una evaluación del problema, con el fin de lograr la satisfacción del cliente y la excelencia operativa, es muy importante vigilar que la ejecución del CRM no es solo a nivel operativo, sino a nivel de decisión individual (Azvine, et al, 2006).

Los negocios supervisan los sistemas de análisis de datos generados en las operaciones comerciales con el fin de analizar el rendimiento basado en indicadores, y presentar los resultados de los análisis a una amplia gama de usuarios en un formato que puede ser aprovechado, la competencia exige a las empresas responder cada vez con mayor rapidez a las necesidades del cliente y revisar rápidamente sus procesos tanto internos como externos, en tiempo real, el procesamiento de datos se está convirtiendo en una necesidad. Los procesos de negocio que se puede lograr mediante la creación de un sistema de toma de decisiones en las que la salida de análisis de negocios es utilizado por los directores operativos en la forma de acciones recomendadas (Azvine, et al, 2006)

El CRM constituye una posición diferente, acorde con el cambio que hemos viniendo discutiendo, y propone que las organizaciones deben desarrollarse como única alternativa para desarrollar su confianza y lealtad de conocer sus preferencias y particularidades (Dyché, 2006).

El CRM como concepto se sustenta en cuatro pilares:

- 1.-Almacenamiento, procesamientos y acceso a la información de los clientes.
- 2.-Análisis de los datos para la toma decisiones.

3.-Comunicación directa, relevante, personalizada e interactiva.

4.-Adaptación estructural y/o funcional en la organización.

Almacenamiento de la información de los componentes

El primer componente se refiere a la recopilación de la información sobre los clientes de la organización. Si lo que se van a establecer son relaciones y el objetivo es mantener y cultivar estas relaciones a lo largo del tiempo, lo ideal es que se posea un conocimiento amplio de esos individuos con lo que pretendemos interactuar. El tipo de información que se recopile debe ser antes que nada, demográfica y de contacto, aunque un proyecto de CRM debe explorar también las características psicograficas del cliente, para conocer su comportamiento en el uso de los servicios y en la compra de los productos que se ofrecen (Dyché, 2006).

Análisis de la información

Una vez que se ha recopilado la información necesaria, el segundo componente es el análisis. Este análisis permitirá diferenciar a un individuo de todos los demás, de manera que la relación sea realmente personalizada y responda a sus verdaderos intereses. Lo importante es clasificar a las personas por su comportamiento, para determinar oportunidades de nuevos servicios y productos. En el mercado es lo que cada cliente percibe al recibir propuestas de valor altamente personalizadas (Dyché, 2006).

Comunicación interactiva

En este tercer componente los mensajes deben ser directos. Aquí no tiene cabida los medios masivos de comunicación, por no portar nada al proceso. Si se busca construir una relación con los clientes, la comunicación debe constituirse en un verdadero dialogo; aquí cuenta mas lo que escuchamos que lo que decimos (Dyché, 2006).

La estructura organizacional

Un proyecto de CRM implica un cambio radical de la filosofía organizacional en cuanto a las relaciones con los clientes, y como tal, conlleva también cambios estructurales que deben ser asumidos con prontitud (Dyché, 2006).

Podemos afirmar que una cultura de CRM que busque cultivar una relación duradera y satisfactoria con los clientes, va mucho más allá de la cultura del servicio al cliente que las empresas han manejado durante varios años. El CRM no busca solamente crear y atraer clientes, si no más bien llevarlos a una relación diferente, convirtiéndolos en amigos de la organización del hotel. En ese esfuerzo el CRM tiene impacto en las personas tanto clientes como miembros del hotel.

La tecnología del CRM

El CRM forma parte de una estrategia tecnológica mayor conocida como ERP (Enterprise Resource Planning), que busca integrar todas las actividades del hotel. Aunque el concepto de CRM puede estar claramente establecido, la complejidad y el volumen de las relaciones con el cliente demandan algo más que la buena voluntad de los líderes para llevarlo a cabo. Las TIC brindan el aporte esencial para realizar una gestión eficiente de estas relaciones, que de otra manera sería totalmente inmanejable y no producirían los resultados esperados. El CRM le ayuda a la empresa a lograr un aumento del volumen de ventas, seleccionar mejor a los clientes y darles un mejor servicio de post-venta además de captar nuevos clientes (Samaniego, 2001).

Una máxima en el mundo de la informática afirma que la automatización aplicada a una operación eficiente eleva la eficiencia; pero por el contrario, la automatización aplicada a una operación ineficiente eleva la ineficiencia. Igual sucede con las aplicaciones del CRM, la tecnología por sí misma no resuelve los problemas que la organización venga arrastrando, por lo que es indispensable que en forma simultánea con la aplicación tecnológica se tenga presente que la gente es quien determina, a fin de cuentas, el

éxito del proyecto. La gente debe estar informada, motivada y entregada a la nueva estrategia. Además los procesos deben estar plenamente identificados y estructurados. Solo así la aplicación tecnológica funcionara como se espera.

Factores relacionados con la actitud del cliente

Comportamiento del cliente

El comportamiento de un cliente, normalmente se mide por los ingresos bienes monetarios, o de volumen de los productos o servicios perdidos en un determinado periodo. Tener un comportamiento positivo hacia el cliente significa, en primer lugar, que un cliente es un cliente, ya que es el quien nos compra (Curry & Curry, 2000).

Satisfacción del cliente

Los clientes felices y satisfechos se comportan de un manera positiva. Le compraran mucho y le darán una buena cuota de su negocio. La satisfacción del cliente se deriva mayoritariamente de la calidad y la confianza de los productos y servicios, pero hay que cumplir con las promesas explícitas e implícitas(Curry & Curry, 2000). Como hemos visto los clientes que están simplemente satisfechos pueden irse a la competencia con solo una propuesta que sea ligeramente más atractiva. La meta principal de un programa de satisfacción del cliente debería ser la de conseguir la condición de proveedor preferido. En seguida se muestra una vision pictográfica de los conceptos CRM como proceso de análisis para el caso de estudio.



Figura 4 Proceso del CRM

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III EMPRESA TURISMO Y EMPRESA TURÍSTICA

3.1 TURISMO

Definición de turismo: “Un estudio del hombre fuera de su residencia habitual, de la industria para satisfacer sus necesidades y de los impactos que ambos generan en ambientes físicos, económicos y socioculturales del área receptora” (Jafari,2005).

Según Boullon (1985), el turismo es un bien tangible que no se puede almacenar, ya que esta unido a algo material y el bien se termina en el momento que el mismo se lleve a cabo, es un proceso simultáneo ya que se produce y se consume al mismo tiempo.

Es una disciplina que no está desarrollada con fundamentos empíricos que le permitan un avance del sistema ideológico, esta disciplina estudia acontecimientos de la conducta humana fundamentalmente para el estudio del entendimiento (Báez, 2000).

El turismo es una actividad económica, es la tercera del planeta en cuanto al ingreso de divisas para las economías de las naciones, después de la industria del petróleo y la fabrica y venta de armamento; el turismo basa su quehacer en la explotación de recursos naturales de carácter renovable, es decir, inagotable para el proceso de producción que termina con la presentación del producto final (Molina, 2000)

La Organización Mundial del Turismo (OMT), define al turismo como el flujo de personas que viaja de un lugar distinto a su entorno habitual por menos de doce meses pernoctando al menos una noche en el lugar visitado, y que el propósito de su viaje es otro distinto al de ejercer alguna actividad remunerada desde el lugar que visita (OMT, 2006).

Según SECTUR (2007) el turismo es un fenómeno social que se caracteriza por el desplazamiento de personas de un lugar a otro diferente al de su lugar habitual, por diferentes motivos como son: descanso, recreación, salud, negocios, cultura, religiosos, etc., y esta estancia es por menos de 24 horas. El turismo está diseñado y determinado por el sector económico, es un fenómeno socioeconómico que ha sido estudiado, legislado y explotado.

En resumen, podemos establecer que el turismo es una de las principales actividades económicas realizadas por el hombre, involucra un desplazamiento o viaje con implicaciones socio-económicas de no muy larga duración, el turismo proporciona la oportunidad de conocer otros lugares, culturas, proporciona reposo, así como la posibilidad de disfrutar de paisajes de belleza singular.

El sector turismo tiene diversas características que lo convierten en una prioridad nacional por la importancia que este representa para el desarrollo de México como fueron los cimientos que consolidaron el turismo tradicional y por muchos años nos abrieron las puertas con el exterior como es el Acapulco tradicional que es el destino que destacó en los años 50 s, y que fue un factor muy importante para el crecimiento del turismo, creando así fuentes de empleos y posicionamiento a nivel internacional. El turismo es un factor de crecimiento económico en regiones de menor desarrollo, dando apertura para nuevos lugares como Cancún, Puerto Escondido, Mazatlán, etc., consolidando así una nueva oferta turística.

El patrimonio natural y cultural con la que cuenta México es muy favorable para el desarrollo exitoso del turismo, constituyendo así bases para aumentar los flujos turísticos. El crecimiento tan acelerado provocado que los servicios turísticos tengan la necesidad de crecimiento y se incrementen para años futuros, la globalización ha implicado que los turistas tanto nacionales como internacionales tengan una mayor diversidad de opciones; dada la diversidad de diferentes circunstancias por las que el turista tenga la necesidad de viajar; se le ha considerado al turismo como un sistema que se ha desarrollado a través del tiempo reconocido por los cambios que crea el medio ambiente, sin considerar los mecanismos primordiales que lo dominan ni los cambios internos que el mismo experimenta.

Lograr que México se posicione como un fuerte competidor en cuestión de la actividad turística a través de la variación de productos y destinos turísticos, respetando el medio ambiente natural, cultural y social de las regiones, implicará un desarrollo tanto de infraestructura y de servicios como para las regiones y con esto poder ofrecer una mejor calidad de vida para la población y calidad en el servicio para el turista nacional e internacional teniendo una mejor oportunidad de competitividad en el sector (SECTUR, 2006).

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) han facilitado que nosotros mismo planeemos un viaje, con la diversidad de mercado podemos obtener oportunidades de menores costos y tener una mayor posibilidad de acceso a destinos mucho más alejados, el sector turismo debe ser reconocido como un segmento clave para el desarrollo de cualquier país, ya que es una garantía de crecimiento económico y puede ser su principal fuente de inversión.

Para convertir a México en un país competitivo en turismo, es necesario cambiar la forma de pensar del mexicano, donde el turista sea una prioridad para generar

inversiones, fuentes de empleos, desarrollo de los atractivos turísticos; las tecnologías de información y comunicación (TIC) están siendo una fuente muy importante para mejorar la competitividad y variación de la oferta turística.

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) puedan orientar y ayudar a la actividad turística a crear una competitividad nacional e internacional de la empresa turística, productos, y atractivos turísticos de nuestro país. La calidad de los servicios turísticos, la satisfacción y seguridad del turista, se ha convertido en una necesidad, y será fuente principal para poder promocionar nuestro mercado turístico. Las tecnología de información y comunicación (TIC) nos ayudan a fortalecer los mercados turísticos ya existentes y crear nuevos nichos de mercados, las cuales nos ayudan a diseñar programas de mercadotecnia puntuales para cada segmento, fortaleciendo de esta manera todos los productos turísticos y promoviendo nuevos productos de calidad, comprensibles y competitivos, para nuevos segmentos y nichos de mercado, aprovechando estrategias de crecimiento necesarias para las condiciones de vida de la población donde se ubica la actividad turística, garantizando con esto un desarrollo turístico integral (SECTUR, 2006).

La cuenta Satélite define al turismo como un desplazamiento momentáneo que realizan las personas y comprenden las acciones que efectúan durante sus viajes y estancias fuera de su entorno habitual.

El elemento fundamental del turismo es el poner en contacto directo al individuo con su medio natural. La finalidad es proporcionar la infraestructura, los medios y las facilidades para su cumplimiento. Dada la circunstancias del turismo y tratar de que el mismo sea una actividad integradora a la vida económica, social, cultural y política de México, basándose principalmente en una participación de todos los sectores, con una oferta altamente diferenciada, con ello ser capaces de atender una amplia gama de

segmentos de mercado nacional e internacional conjuntamente con empresas, y sin deteriorar el patrimonio natural y cultural del país (INEGI-SECTUR, 2003).

3.2 Empresa

Una empresa es una unidad debidamente organizada y administrada para prestar los servicios demandados (mercado objetivo), están por lo general son creadas con fines de lucro.

Una empresa es un procedimiento que se relaciona con su entorno plasmando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.

Para Chiavenato (2006:4), empresa “Es una organización que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” Explicando este concepto el autor menciona que la empresa es “ Es una organización social por ser un asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”

La empresa es un organismo social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

3.3 Empresas de hospedaje

Los establecimientos hoteleros se dividen en:

Hoteles: empresas que brindan hospedaje con/sin comedor y otros servicios adicionales, ocupan uno o varios edificios (o una parte independizada de ellos) esta

constituido homogéneamente el cual tiene que reunir los requisitos técnicos mínimos para cada categoría. Se clasifican en 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas (Barragán, 2004).

Pensiones: empresas que ofrecen hospedaje con/sin comedor y otros servicios adicionales, tengan una estructura y características que les impida alcanzar los requisitos y condiciones exigidas en los hoteles. Se clasifican en 1,2 y 3 estrellas.

Otros establecimientos destinados al alojamiento turístico son:

Apartamentos turísticos: son bloques de apartamentos, casas, bungalow y demás edificaciones similares que, disponiendo de las necesarias instalaciones y servicios. Se clasifican por categorías en 1, 2, 3 y 4 llaves.

Ciudades de vacaciones: son que debido a su situación física, instalaciones y servicios, admiten al consumidor la vida al aire libre, la relación con la naturaleza y la práctica del deporte en espacios abiertos, facilitándole hospedaje mediante contraprestación económica. Se clasifican en 1, 2 y 3 estrellas.

Camping: el camping es un terreno apropiadamente definido, dotado y acondicionado para la ocupación temporal para los clientes que pretendan hacer vida al aire libre con fines vacacionales o de ocio, que disfruten en las noches en tiendas de campaña (acampada), remolques, caravanas, etc. sencillamente mudables. Sus infraestructura pueden tener carácter de residencia indestructible se puede autorizar construcciones establece si son destinadas a alojamiento temporal, siempre y cuando se encuentren infraestructura independientes y no superen el 25% de las plazas total del camping. Se clasifican en: lujo, 1^a, 2^a y 3^a categoría.

Establecimientos de turismo rural: edificaciones ubicadas en el medio rural que, reuniendo particulares rurales de construcción, antigüedad y tipicidad y desarrollando o no actividades agropecuarias, proporcionan servicios de alojamiento turístico mediante una remuneración económica. Tienen diversas clasificaciones locales.

Viviendas Vacacionales: unidades de hospedaje aisladas en apartamentos, bungalow, viviendas uniformes y en general cualquier casa brindada por motivos vacacionales

mediante una remuneración económica. Se refiere al alojamiento del piso completo, pero nunca por habitaciones.

Balnearios: empresas de Aguas Termales, minerales, de manantial, así como los centros de talasoterapia, siempre y cuando coloquen infraestructura turística complementaria.

Hoteles: Son empresas proveedoras de los servicios de alojamiento. Estas empresas se dedican de manera profesional y habitual, mediante una contraprestación económica, a ofrecer servicio de hospedaje de forma temporal con/sin pensión alimenticia

Un hotel es un edificio planeado y acondicionado para albergar a las personas temporalmente, que consiente a los viajeros a hospedarse durante sus desplazamientos. Los hoteles proporcionan a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento.

Los hoteles se clasifican por categorías, esto depende de las instalaciones, confort y el servicio que el mismo proporciona.

En la mayoría de los países se puede encontrar la siguiente clasificación:

Estrellas (de 1 a 5, exceptuando el Burj al-Arab, calificado con 7 estrellas)

Letras (de E a A)

Clases (de la cuarta a la primera)

Diamantes y "World Tourism".

Estas clasificaciones son exclusivamente nacionales, el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro para una misma categoría y se basan en criterios objetivos: amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, piscina, etc.

En muchos países se consideran hoteles a los balnearios, hoteles resort y los llamados hoteles hospital, y se les aplican las clasificaciones anteriores de calidad, confort y servicios.

3.4 Empresa de hospedaje caso de estudio

Es evidente que la baja captación de turistas en México es un problema al que se están enfrentando los prestadores de servicios turísticos, especialmente, los pequeños y medianos establecimientos como los hoteles de cuatro estrellas.

El hotel caso de estudio cuenta con 104 habitaciones, de las cuales cuenta con habitaciones sencillas (cama King size, TV c/cable, aire acondicionado, internet de alta velocidad, teléfono, secadora de cabello y plancha); Dobles (2 camas matrimoniales, TV c/cable, aire acondicionado, internet de alta velocidad, teléfono, secadora de cabello y plancha); habitaciones Suites Familiares (2 Camas King size, un sofá cama, sala de estar, , TV c/cable, aire acondicionado, internet de alta velocidad, teléfono, secadora de cabello y plancha); y finalmente Suites con Jacuzzi que contienen (1 cama King size, un sofá cama, sala de estar, TV c/cable, aire acondicionado, internet de alta velocidad, teléfono, secadora de cabello y plancha); es un hotel remodelado y el turista de esta zona es de negocios.

La infraestructura del hotel caso de estudio, cuenta con 104 habitaciones en las cuales están encargadas por un Director General del hotel, cuenta con áreas como, Gerencia de División Cuartos, Gerencia de Ventas, Gerencia de Alimentos y Bebidas, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Administrativa; la Gerencia de División Cuartos, y se divide en tres departamentos Recepción, el cual coordina la recepción misma, los turnos, las tarifas, precios etc.; Departamento de

Reservaciones, este departamento se encarga de aplicar la tarifas en función de la ocupación; finalmente Departamento de Ama de llaves, el cual se ocupa de reparar cualquier tipo de avería o desperfecto del hotel, y de la limpieza de pisos, el cual se encarga de la limpieza de las habitaciones, salas y zonas comunes, dada la importancia que tiene esta área con el cliente, y su estancia en el mismo, y la falta de una adecuada administración, el trato con los clientes es únicamente encargado a limitar sus funciones, y no es posible que se pueda tener un acercamiento más que lo que su mismo puesto lo requiera.

Gerencia de Alimentos y Bebidas, es el departamento que se dedica a dar el servicio de restauración a los clientes, esta área se divide en tres Departamentos, Departamento de Bar, departamento de Restaurante, Departamento de Banquetes y Congresos, estos departamentos puede ser de gran ayuda para la fidelidad del cliente, pues es una área de las mas descuidadas, se manejar por separado del hotel mismo, el cual se encuentra abierto para público en general, y no se da una atención personalizada para los huéspedes del hotel; por ultimo tenemos la más importante para nuestro caso de estudio con en el CRM, el Área Comercial cuenta con un Director Comercial, en el cual se divide en 2 departamentos Comercial Externo el cual se encarga de captar a los clientes del hotel, el cual tiene a su Cargo un jefe de ventas, y de ejecutivos comerciales; el otro departamento es el Comercial Interno, este se encarga de organizar la estancia de los clientes en el hotel habitaciones y reuniones, el cual tiene a su cargo un jefe de Convecciones Congresos e Incentivos, además de Coordinadores/as Comerciales.

Esta información es trascendental para el CRM, ya que se puede elaborar una hoja de calculo con información individualizada, que contenga el ingreso de cada cliente, después hacer un calculo del costo de dar servicio mas personalizado para cada cliente, en la cual se manifieste cuales son los clientes mas habituales, dando un porcentaje que exprese cuales son los clientes que nos generan nuestros ingresos, en el cual el CRM constituye un elemento de gratificación por la lealtad mostrada a nuestro hotel.

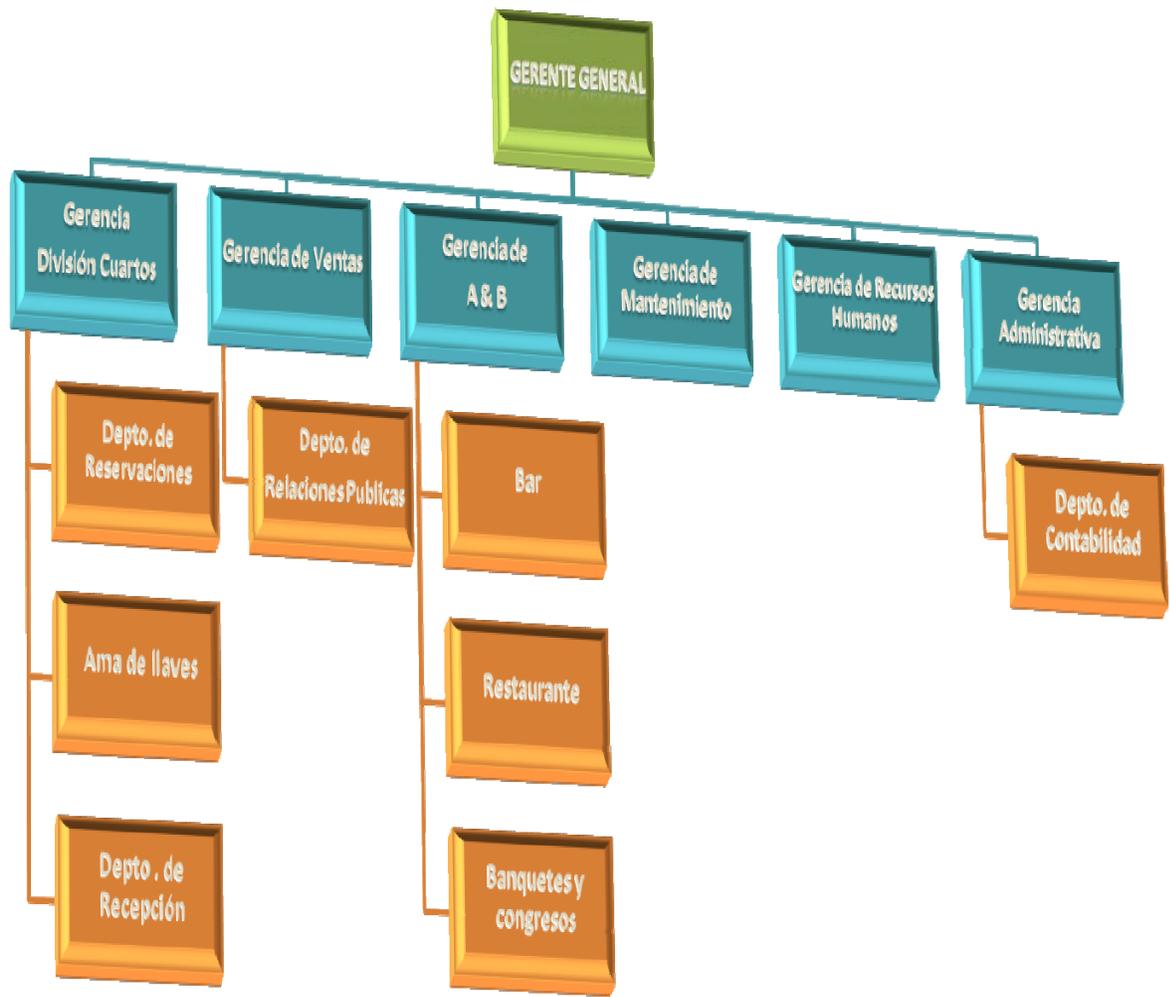


Figura 5 Estructuras organizacional del hotel cuatro estrellas en estudio

Fuente: Elaboración propia con datos del Hotel.

Los servicios con los que cuenta el hotel, en general, son:

Taxi 24 hrs
Sala de Internet
Internet de banda ancha en Lobby y habitaciones
Fitness center
Lobby bar
Servicio de protección médica y emergencias para huéspedes
Servicio de atención al cliente
Servicio de concierge
Room service 24hs
Gimnasio
Seguridad permanente
Cajas de seguridad
Servicio de lavandería y tintorería Express
Salones para usos múltiples
Estacionamiento cubierto
Restaurante
Bar

El Hotel, según información del mismo, se enfoca a satisfacer las necesidades de los ejecutivos que buscan estar bien atendidos cuando viajan a la Ciudad de México y su misión y visión son las siguientes:

MISIÓN.- Ofrecer un servicio de calidad, para el turista de negocios, por medio de una atención personalizada enfocada a satisfacer las necesidades básicas y específicas, tanto de alojamiento como de facilitación para las actividades que realizan este tipo de huéspedes.

VISIÓN.- Lograr una rentabilidad asertiva del hotel caso de estudio, con sistemas de información que permitan brindar una atención personalizada, conociendo hábitos y gustos elementales del turista de negocios, y con ello estimular una fidelidad hacia el hotel.

Proceso de servicio

Para poder visualizar mejor el proceso de servicios del hotel, en la figura siguiente se enlistan los mismos en forma de diagrama de flujo.

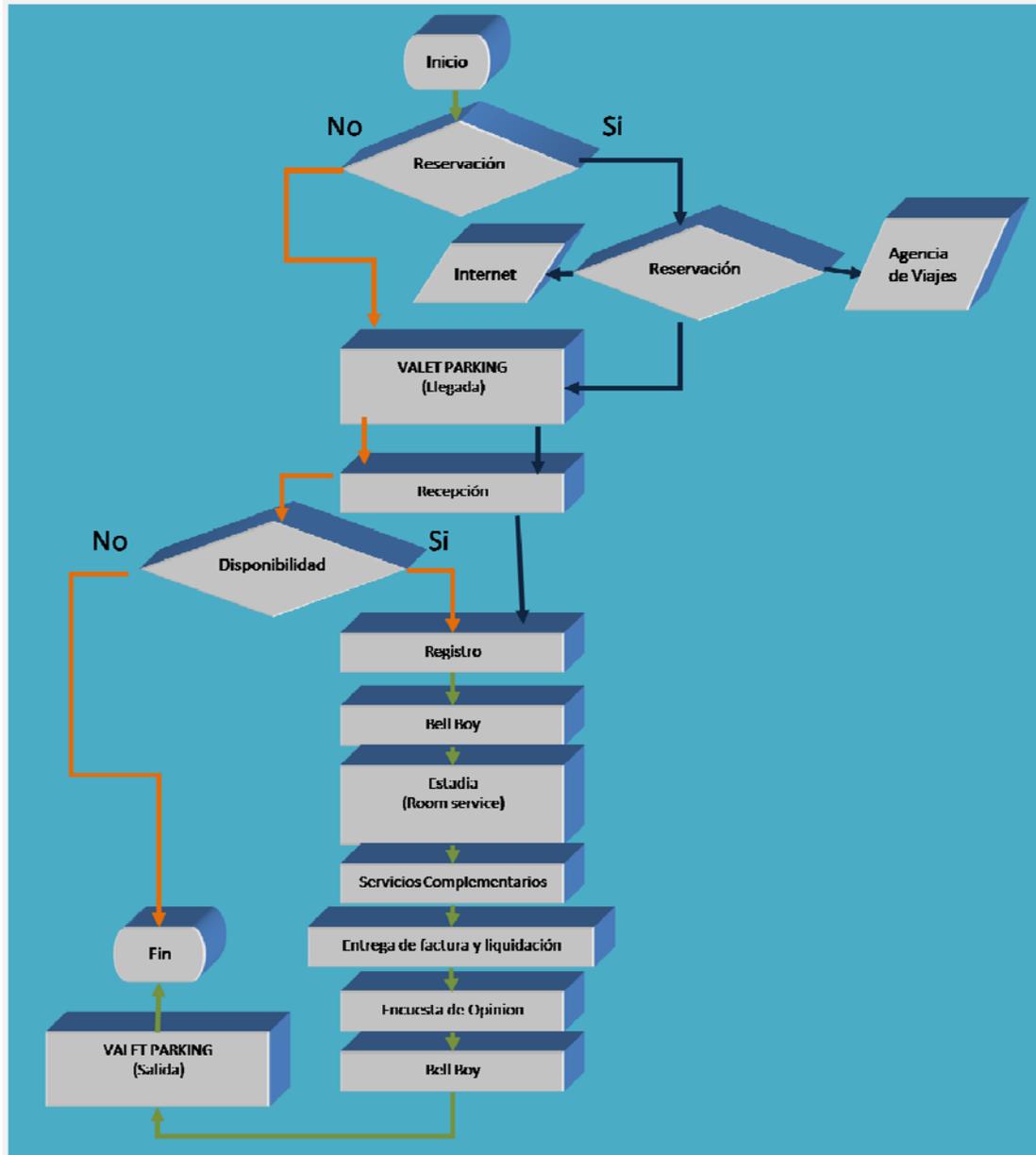


Figura 6 Proceso del servicio del hotel

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el hotel cuenta con varias fases que se pueden englobar en tres etapas, que es la de ingreso, estadía y salida.

CAPITULO IV DISEÑO DEL MODELO

4.1 Situación del problema no Estructurado

En la situación expresada del modelo, se describió detalladamente a través de la perspectiva donde intervienen los distintos agentes que se relacionan entre si. Con la intención de obtener los sistemas relevantes se retoman las anomalías presentadas en la etapa anterior con la finalidad de relacionarlos a una problemática general, que supone ser la causa de todas esas anomalías del sistema (Tejeida, 2005).

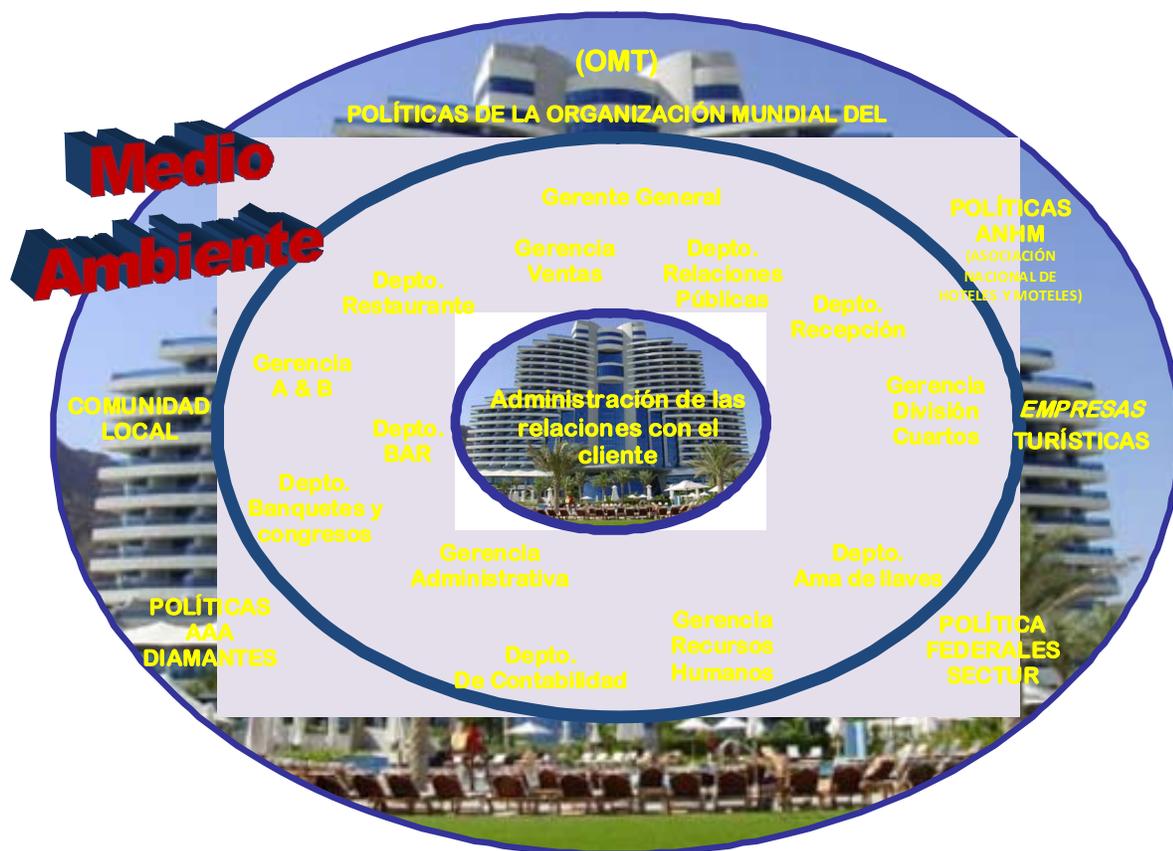


Figura 7 Sistema CRM del hotel 4 estrellas

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Interpretaciones

El gráfico anterior nos muestra los elementos que intervienen en el Modelo de CRM del hotel cuatro estrellas, en donde nos podemos percatar la relación que existe entre los elementos y el entorno a considerar.

La relación con el cliente esta directamente vinculada con varios departamentos, como se muestra en el diagrama; recepción que es uno de los mas significativos y la importancia de brindar un excelente servicio al cliente, ya que es el departamento donde inicia el proceso a fin de que disfrute y viva una experiencia en su estancia en el hotel.

Dentro de las relaciones anteriores, podemos distinguir las reglamentaciones impuestas por el hotel, las cuales obtienen mayor relevancia ya que están formadas por los estándares, políticas y procedimientos de calidad impuestas por dicho hotel, que establece los lineamientos dentro de los cuales se sujeta la operación del sistema del Hotel cuatro estrellas.

Por otra parte, el Sistema está sujeto a consideraciones de las clasificaciones de organismos internacionales que establecen una serie de normatividades, como es la OMT, generadora de información y apoyos hacia el sector.

Las normas impuestas por los gobiernos federales, que se modifican dependiendo de las ubicaciones en las que se encuentren los hoteles, corren a cargo de Secretaria de Turismo (SECTUR) federal principal fundadora de los destinos y su desarrollo.

Otra de las partes fundamentales es la comunidad receptora, que está formada por el capital humano necesaria para el funcionamiento del sistema, misma que desempeña un papel fundamental dentro del desarrollo de los servicios.

Otro aspecto a considerar dentro del entorno, encontramos las regulaciones apoyos información y aprendizaje proporcionadas por la Asociación Nacional de Hoteles y

Moteles federal (ANHM), misma que nace con la intención de darle soporte impulso y desarrollo a las empresas Hoteleras del país.

Tenemos también aspectos como las políticas constituidas por la American Automovillist Asociation (AAA) autorizada de constituir los criterios para categorizar tanto los servicios como las instalaciones prestadas por los hoteles, en nuestro caso hotel de 4 estrellas, esto con el fin de ubicarlas dentro de alguna categoría.

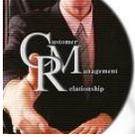
Al Centro de la imagen tenemos la representación del modelo CRM del hotel cuatro estrellas, en donde los principales involucrados se encuentran en la parte central del modelo representados por la administración de las relaciones con el cliente, con la participación de la gerencia general, dada por los altos directivos quienes son las personas encargadas de tomar las decisiones, simultáneamente con los prestadores de servicios directos, es decir los colaboradores o empleados del hotel que prestan los servicios a los clientes.

Para el presente estudio, se diseñó un instrumento de investigación por medio del cual se analizo las visiones positivas y negativas, para el diseño del Modelo de CRM del hotel del hotel 4 estrellas.

Tabla 11 Definiciones

	<p>POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO</p>		<p>DEPARTAMENTO DE RESERVACIONES</p>
	<p>GERENTE GENERAL</p>		<p>AMA DE LLAVES</p>

	<p>GERENTE DE VENTAS</p>		<p>COMUNIDAD LOCAL RECEPTORA</p>
	<p>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</p>		<p>POLITICAS AAA DIAMANTES</p>
	<p>RELACIONES PUBLICAS</p>		<p>POLITICA FEDERAL SECTUR</p>
	<p>GERENCIA DIVISION CUARTOS</p>		<p>EMPRESA TURISTICA</p>
	<p>DEPARTAMENTO DE RECEPCION</p>		<p>POLITICAS ASOCIACION MEXICANA DE HOTELES Y MOTELES</p>
	<p>GERENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS</p>		<p>BAR</p>
	<p>RESTAURANTE</p>		<p>BANQUETES Y CONGRESO</p>
	<p>GERENCIA ADMINISTRATIVA</p>		<p>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</p>

	<p>ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE</p>		<p>MEDIO AMBIENTE</p>
---	--	---	-----------------------

Fuente: Elaboración propia.



Figura 8 Visión rica del entorno

Fuente: Elaboración Propia



Figura 9 Visión rica del sistema

Fuente: Elaboración Propia



Figura 10 Visión rica del sistema general

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Definición Raíz de los Sistemas Relevantes

En esta etapa, se partió de los sistemas mas relevantes, en este caso se nombró un sistema el cual esta en condición de crear conocimiento, en donde se realizó una definición de raíz para cada sistema.

A continuación se presenta la nemotecnia de CATOWE por sus siglas en ingles en donde se describen a detalle las actividades del hotel.

Modelo CATOWE

Cliente interno: Es toda aquella persona involucrada dentro del hotel, como los empleados.

Cliente Externo: Es toda aquella persona que cuenta con los beneficios del hotel (turistas nacionales e internacionales).

Actores

- Accionistas
- Empresarios
- Gerente del hotel 4 estrellas

Transformación (explicitar por escrito y gráficamente como se llevar acabo la transformación de las relaciones con el cliente)

T=Trasformación, el proceso se inicia desde el momento de reservación si es que esta se dio con anticipación, para poder llevar acabo las acciones de mejora del hotel.



Figura 11 Transformación del CRM

Fuente: Elaboración propia.

Owner= (propietario) Es la expresión alemana para la perspectiva del mundo, esta perspectiva del mundo hace el proceso de transformación significativo en el contexto

El propietario, que es la persona encargada de tomar las decisiones para el hotel, tiene una alta disponibilidad por adentrarse a involucrar a todo el personal a la nueva cultura de información y comunicación, que para el hotel será de gran apoyo, ya que es la persona que cuenta con la facultad por su calidad de inversionista mayoritario.

Weltanshaung: Es la visión del mundo, para tal efecto se llevó acabo la recopilación de la interpretaciones de la dicotomía de la visión positiva y negativa que observan los actores de la situación actual.

Gerencia General

ASPECTOS POSITIVOS

Mantienen una comunicación directa con sus clientes potenciales (Empresas Industriales de la zona).
Mantienen promociones constantes
Generan productos empaquetados
Poca rotación de personal

ASPECTOS NEGATIVOS

No cuentan con sistemas electrónicos de información (Tic's) que les ayuden a desarrollar las tareas vinculadas con el CRM.
La Misión, Visión y valores organizacionales no son conocidos por todos los miembros de la organización.
No cuentan con instrumentos para conocer las nuevas necesidades de los clientes.
Toman a la accesibilidad del servicio como una fortaleza mercadológica.
Mantienen pocos segmentos de mercado NEGOCIOS

Recepción

ASPECTOS POSITIVOS

Buena comunicación entre cambio de turnos
Documentan la información proveniente del cliente (sugerencias quejas etc.)
Mantienen buenas relaciones con otros departamentos
Se enfocan en el cumplimiento de políticas estándares y procedimientos

ASPECTOS NEGATIVOS

Poca capacitación
Personal empírico poca preparación
Constantemente tienen problemas con las terminales electrónicas.
No se actualizan los estatus de habitación
Falta de asignación en las habitaciones
Poca capacitación

Reservaciones

ASPECTOS POSITIVOS

Mantienen convenios con otros Hoteles para recibir caminados
Mantienen códigos de mercado actualizados
Mantienen Perfiles diversificados por tipo de cliente
Programan up grades y cortesías para clientes frecuentes

ASPECTOS NEGATIVOS

Tienen problemas para reservar grupos grandes
Las reservaciones no se verifican con un código de reservación
No toman reservaciones sin garantía
No manejan sistema de puntos

Mantenimiento

ASPECTOS POSITIVOS

Mantenimiento preventivo
Documentación de fallas en instalaciones
Cumplimiento oportuno de los requerimientos del cliente
Buena comunicación con otros departamentos

ASPECTOS NEGATIVOS

Fallas continuas en el aire acondicionado y en los controles de los televisores
Saturación de ordenes de servicios
Falta de suministros para realizar reparaciones

Ama de llaves

ASPECTOS POSITIVOS

Entrega oportuna de objetos olvidados por los huéspedes

Cumplimiento oportuno de requerimientos del cliente

Se realizan cortesías nocturnas adecuadamente

Se integra el personal de servicios en la creación de nuevas políticas o procedimientos

ASPECTOS NEGATIVOS

El cambio de estatus de habitación se realiza por medio del reporte de supervisión

Retraso en la entrega de habitaciones limpias

La capacidad técnica limitada del personal no les permite desarrollarse en la empresa

Gerencia de Alimentos y Bebidas

ASPECTOS POSITIVOS

Dan seguimiento a las quejas

Mantiene juntas continuas con su personal para retroalimentar las acciones de los servicios

Mantienen buena comunicación e integración entre departamentos

Cursos continuos de capacitación y adiestramiento

ASPECTOS NEGATIVOS

No cuentan con un área de servicios para los huéspedes

No cuentan con herramientas de análisis para mejorar los servicios

No tienen rotación de platillos

Desmotivación del personal por bajos salarios

Bar

ASPECTOS POSITIVOS

Flexibilidad para cumplir requerimientos del cliente
Buen control de inventarios en bebidas

ASPECTOS NEGATIVOS

No reportan productos e insumos inexistentes
Tienen problemas para el cumplimiento de sus servicios en momentos de saturación
Problemas para interpretar las órdenes de servicios debido a la carencia en el manejo tecnológico.
Problemas para abastecimiento emergente

Restaurante

ASPECTOS POSITIVOS

Instalaciones Equipadas
Satisface las necesidades de los clientes en higiene, servicio y calidad de los alimentos
El personal se apega a los estándares de calidad del hotel

ASPECTOS NEGATIVOS

Problemas para el manejo de numerosos comensales
Problemas en el cumplimiento del servicio en capacidades numerosas
No se le da una atención personalizada a los huéspedes del hotel
Poca variedad en los platillos
Acceso al Restaurant para público en general

Congresos y Banquetes

ASPECTOS POSITIVOS

Servicios de calidad en alimentos y bebidas en eventos contratados

Cuentan con un staff de personal capacitado

El servicio brindado por este departamento es de excelente satisfacción por los clientes

ASPECTOS NEGATIVOS

Tecnología insuficiente

Poco personal

Gerencia Administrativa

ASPECTOS POSITIVOS

Se promueve los bajos costos/ precios del hotel

La estabilidad financiera del hotel ayuda bajar los costos de las habitaciones

El crecimiento económico del hotel es rentable con lo cual permite una seguridad para los empleados

ASPECTOS NEGATIVOS

La poca preparación de los empleados dificulta el proceso manejo de tecnologías más eficientes

El personal no cuenta con especialización adecuada

Personal limitado

Sueldos bajos

Gerencia de Ventas

ASPECTOS POSITIVOS

Ubicación geográfica
Fomento del desarrollo del turismo de
Negocios
Diversidad del Servicio
Atracción de turistas Nacionales e
internacionales
Fomento y Recepción de Congresos

ASPECTOS NEGATIVOS

El hotel se limita a turistas de negocios
A pesar de permanecer en una zona
privilegiada el hotel, el país tiene una visión en
el extranjero de inseguridad
Los factores externos del medio ambiente son
causa para la baja captación

Relaciones Públicas

ASPECTOS POSITIVOS

La Infraestructura del hotel e instalaciones,
son de muy buena calidad a lo cual es
favorable a la vista del huésped
La ubicación en la que se encuentra el hotel,
es muy rentable, ya que esta dentro de una
zona industrial, comercial privilegiada

ASPECTOS NEGATIVOS

Los factores ambientales son muy importantes
al igual que los problemas sociales.
La vialidad es afectada por los constantes
cierres de avenidas
El deterioro ambiental que se encuentra por la
zona industrial

Figura 12 Aspectos positivos y negativos del hotel

Fuente Elaboración Propia.

Environment (Entorno).- En esta parte retomamos lo encontrado en la fase1, en síntesis tenemos lo siguiente:

La Secretaria de Turismo en su jurisdicción de presidenta normativa.

La Secretaria de turismo del D.F. en la jurisdicción que le concede el consentimiento de las autorizaciones del ejercicio

Las políticas expresadas por la OMT en su jurisdicción para influir en los corporativos mundiales.

La AAA con la jurisdicción que tiene para otorgar los reconocimientos de niveles de servicios e instalaciones medidas con diamantes.

La comunidad receptora parte importante del sistema, ya que esta formada por el capital humano que ayuda al funcionamiento del sistema, desempeñando sus funciones dentro del hotel; y la comunidad la cual será el elemento esencial del sistema turístico.

4.4 Modelo Conceptual

Una vez desarrollados los aspectos interpretacionales y fenomenológicos de la problemática estudiada a continuación se plasma de forma gráfica la propuesta conceptual de solución.

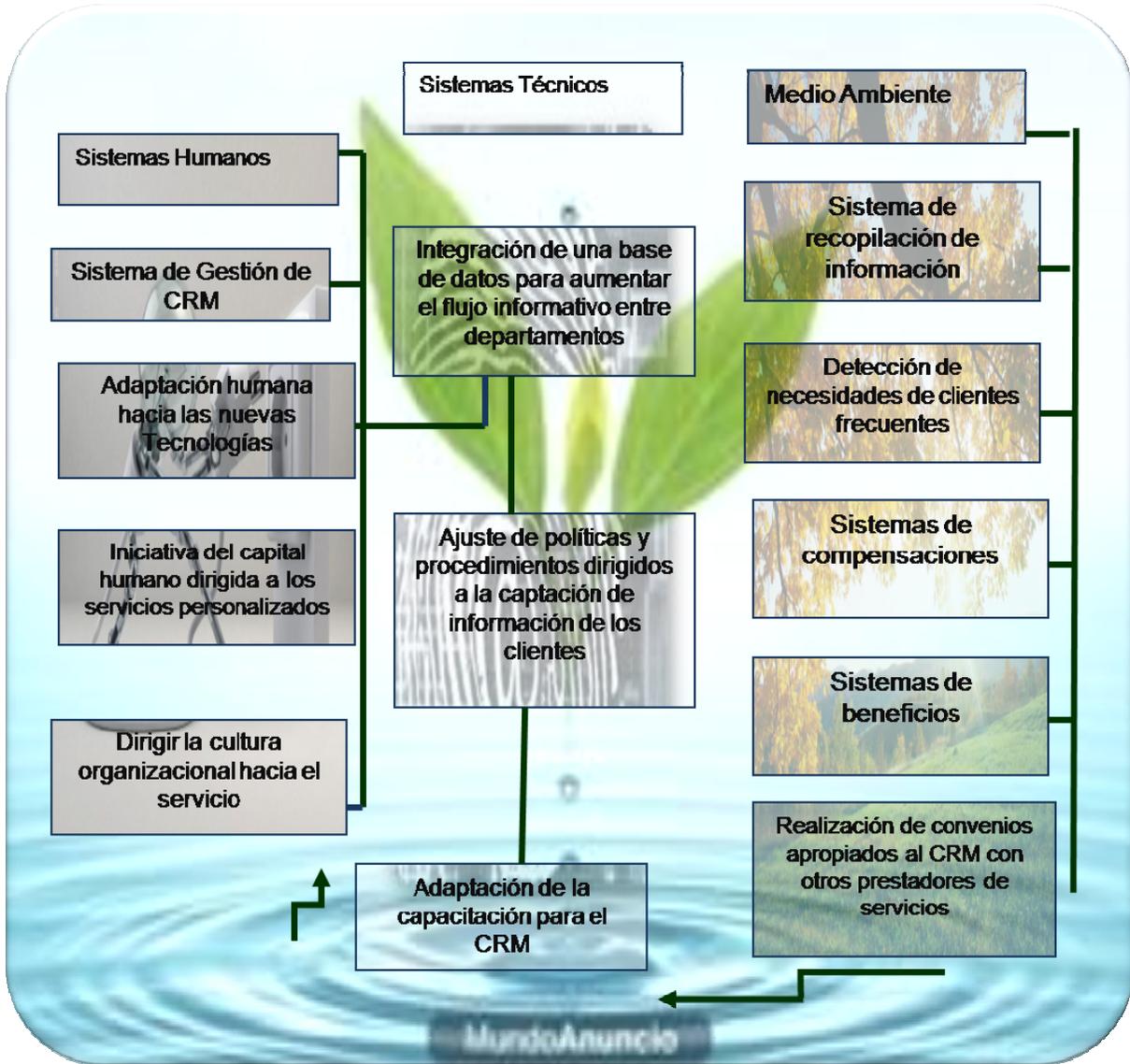


Figura 13 Modelo conceptual

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V COMPARACIÓN DEL MUNDO REAL VS CONSIDERACIONES DE SISTEMAS DEL MUNDO REAL.

Para poder llevar a cabo la comparación de las consideraciones de sistemas con el mundo real, se desarrollará la Matriz Foda como se muestra a continuación.

5.1 Fortalezas y Debilidades

El objetivo de este apartado (auditoría interna) es el identificar las fuerzas internas del hotel cuatro estrellas que más afectan, así como la elaboración de un listado de fuerzas internas que podrían capitalizar la empresa y las debilidades internas que debería de superar.

Las fortalezas y debilidades normalmente son situaciones que se dan en el interior del hotel que se está analizando. Las fortalezas son aquellos puntos fuertes de las diferentes áreas del hotel, mientras que las debilidades son aquellas fallas o errores que se comenten al interior de la misma. La identificación de ambas situaciones tiene como finalidad ver si las debilidades pueden corregirse y las fortalezas aprovecharse.

Se le asignará una calificación de 1 a 4 a cada factor clave para identificar si dicho factor representa una debilidad mayor (uno), menor (dos), fortalezas menor (tres) o fortalezas mayor (cuatro).

Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

FORTALEZAS

- ◆ **Buena atención y calidad en el servicio.** Se le asignó un peso de 10%, debido a que es parte fundamental el regreso de los turistas, lo cual es el objetivo fundamental de la existencia del hotel, y es también el punto que diferencia el hotel Cuatro Estrellas de los demás hoteles, ya que el turista toma en consideración la manera de ser atendido, y se le calificó con cuatro por las mismas razones ya expuestas.

- ◆ **Ubicación geográfica.** A este factor se le asignó un peso de 15%, debido a la cercanía en la que se encuentra el hotel con el centro comercial el cual es uno de los más concurridos, Centros de entretenimientos, y de una diversidad de restaurantes, y se le calificó con cuatro dada la importancia para el hotel.

- ◆ **Infraestructura e instalaciones del hotel cuatro estrellas.** Se le asignó un peso de 10%, dada las instalaciones del hotel, el cual es relativamente nuevo, donde se encuentran las instalaciones adaptables a las necesidades de los turistas de negocios, se le calificó con un puntaje de tres, dada la importancia que tiene que ver la infraestructura del hotel en la llegada de nuevos turistas.

- ◆ **Tecnologías de Información y comunicación elemental.** Se le asignó un peso de 5%, ya que el hotel no cuenta con la tecnología necesaria para las necesidades del turista de negocios, dentro de sus tecnologías cuenta con Internet de banda ancha en lobby y habitaciones. El Internet y otras tecnologías informáticas están revolucionando la forma de trabajar de las empresas turísticas y el modo en que se promueven los destinos turísticos, es por ello la importancia de establecer este tipo de servicios; se le dio una calificación de dos, debido a que es un factor elemental para el turista de negocios.

- ◆ **Fomento al desarrollo del turismo de negocios.** Se le asignó un peso de 10%, debido a que en la ciudad el turista que visita a México es en su mayoría de

negocios, y el turismo que visita la ciudad es principalmente por negocios, se le dio una calificación de tres, por lo mencionado anteriormente.

◆ **Preocupación por el ahorro del agua.** Se le asignó un peso de 5%, ya que es un problema en el cual México se está viendo seriamente afectado, y si las empresas no lo visualizan desde ahora nos encontraremos en serios problemas, por lo cual se le dio una calificación de tres.

◆ **Diversidad de servicios.** Se le asignó un peso del 10%, debido a que el hotel cuenta con Fitness center, Room service 24hs, Restaurante, Lobby bar, Internet de banda ancha en Lobby y habitaciones, Servicio de protección médica y emergencia para huéspedes, Seguridad permanente, Servicio de atención al cliente, Servicio de concierge, por mencionar algunos, y se le dio una calificación de tres; se ha avanzado bastante en este rubro, pero todavía hay aspectos en los que se puede mejorar.

DEBILIDADES

◆ **Falta de apoyo para la prestación de servicios.** A este punto se le dio un peso de 5%, debido a que el hotel es de cuatro estrellas, y su financiamiento y liquidez es limitada, y la falta de apoyo por parte del gobierno para apoyar a hoteles de una, dos, tres, y cuatro estrellas es nula, a pesar de que son empresas con un considerable porcentaje de fuentes de empleo, se le dio una calificación de dos, por las cuestiones ya expuestas.

◆ **Resistencia al Cambio.** A este punto se le dio un peso de 10%, dado que es un punto no relevante para el hotel se les considera innovador como un extra para tener un mejor control de los huéspedes, pero en la mayoría de los hoteles no

consideran hacer este tipo de gasto en tecnologías como (ERP) Administración de recursos Empresariales, (CRM) Administración de Relaciones con Clientes,SCM) Administración de la Cadena de Suministro, (SPD) Sistemas de Procesamiento de Datos, Sistemas de Información Ejecutiva (EIS), Sistemas Gerenciales, por mencionar algunas, lo consideran innecesario y no alcanzan a visualizar el beneficio que este tipo de herramientas de sistemas puede provocar para el hotel, la calificación que se le dio es de dos, dadas la poca tecnología que se cuenta dentro del hotel.

- ◆ **Mercado limitado a turismo de negocios.** Se le dio un peso de 5%, debido a que el hotel se limita exclusivamente en satisfacer las necesidades de los turistas de negocios, y se le asignó una calificación de dos por lo ya mencionado.

- ◆ **Falta de Apoyo por parte del Gobierno.** Se le asignó un peso de 2%, debido al desinterés que muestra el gobierno con este tipo de hoteles en momentos de crisis es nula, es muy perjudicial para toda la estructura del hotel ya que el hotel se ve forzado a recortar su personal, y a bajar sus sueldos lo cual es una desmotivación y lo reflejan al desempeñar sus funciones; el gobierno podría apoyar mas a estas empresas ya que son una fuente importante generadora de empleos, podría condonar algunas obligaciones, bajar el consto de sus costos fijo como el agua y la electricidad, en momentos de crisis. se le califico con un dos por lo mencionado.

- ◆ **Falta de Especialización.** A este punto se le dio un peso de 5%, ya que el hotel contrata con un nivel de preparación limitada, sus estudios del personal es limitada, debido al bajo costo que esto provoca, ya que un especialista cobraría mas, lo cual se ve reflejado al atender a los turistas, se le dio una calificación de dos.

- ◆ **Inseguridad.** A este punto se le dio un peso de 8%, debido a que dentro del hotel se cuenta con la mejor seguridad posible, pero al estar cerca de la zona Residencial y los mejores restaurantes, provoca al exterior un punto vulnerable para los turistas, ya que se reportan al día un alto índice de delincuencia, alrededor de esta zona, se le dio una calificación de tres por lo ya mencionado.

- ◆ **Alta rotación de personal.** se le dio un peso de 5%, debido a es algo muy común en la mayoría de los hoteles, por diversas circunstancias como momentos de crisis las primeras medidas que el hotel toma es el recorte de personal, otra de las circunstancias es la falta de una correcta especialización, no se cuenta con los conocimientos adecuados lo cual provoca el despido. se le dio una calificación de tres.

5.2 Factores Internos y Factores Externos

Tabla 12 Matriz de evaluación de factores internos para el hotel cuatro estrellas

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Buena atención al cliente y calidad en el servicio.	0.05	4.00	0.20

Ubicación geográfica.	0.15	4.00	0.60
Infraestructura e instalaciones del hotel Cuatro Estrellas.	0.10	3.00	0.30
Tecnologías de Información y Comunicación elementales.	0.05	2.00	0.10
Fomento al desarrollo del turismo de negocios	0.10	3.00	0.30
Preocupación por el ahorro de agua	0.05	3.00	0.15
Diversidad de servicios	0.10	3.00	0.30
DEBILIDADES			
Falta de apoyo para la prestación de servicios.	.05	2.00	0.10
Resistencia al Cambio	.10	2.00	0.20
Mercado limitado a turismo de negocios.	.05	2.00	0.10
Inseguridad	.08	3.00	0.24
Falta de Especialización.	.05	2.00	0.10
Alta rotación de personal.	.05	3.00	0.15
Falta de apoyo por parte del gobierno.	.02	2.00	0.04
TOTAL	1.00		2.88

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Las amenazas y oportunidades se pueden identificar mediante el análisis de factores externos, es decir, a través de observar y analizar el entorno. Las amenazas son aquellos hechos ajenos al control de la empresa pero, que de alguna forma, pueden dañar la estabilidad del hotel Cuatro Estrellas, mientras que las oportunidades son

situaciones que se presentan en el mercado y que si las aprovechamos adecuadamente, pueden ayudar a obtener ventajas para el hotel. Las amenazas y oportunidades pueden estar representadas por tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, tecnológicos, y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar el desempeño de una organización, sector o país.

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) es una herramienta cuantitativa que se deriva de una Auditoría externa, para identificar las principales variables que se implican la lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse.

Se le asignará una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para identificar las estrategias actuales del hotel, el valor ponderado más alto es cuatro, y el más bajo será el uno.

El valor ponderado total promedio del hotel debe ser 2.5 para considerar un equilibrio entre las oportunidades y las amenazas, si el valor promedio está por debajo de 2.5 esto implica que las amenazas tienen un mayor peso en el hotel que las oportunidades y viceversa cuando está por arriba del promedio.

OPORTUNIDADES

- **Atracción de Turistas nacionales e internacionales.** Se le asignó un peso de 5%, debido a que el turista de negocios es igualmente nacional e internacional, es un factor que puede bien ser aprovechado por parte del

hotel, ya que no es por temporadas, y se le dio una calificación de dos por las razones ya mencionadas.

- **Creación de Paquetes Turísticos.** Se le asignó un peso de 5%, debido a que el hotel cuenta con paquetes bien establecidos, para el turista de negocios, pero al igual cuenta con una diversidad de paquetes turísticos familiares, de ocio y de demás, la calificación que se le dio es de tres, puesto que es un punto, que bien atendido puede abrir la puerta a nuevos turistas y no solo enfocarse a turistas de negocios.
- **Crecimiento económico Sostenido.** A este factor se le asignó un peso de 5%, ya que los inversionistas se preocupan más por la estabilidad netamente financiera que por el ritmo de crecimiento económico y se le calificó con dos, porque el crecimiento en nuestro país ha sido sostenido, pero en un bajo porcentaje, lo cual puede provocar un desequilibrio en otras variables como la inseguridad, por la falta de empleo.
- **Estabilidad financiera.** El peso que se le asignó es de 5%, porque depende en gran medida de una estabilidad financiera adecuada para el incremento de la circulación de turistas dentro del país, se le calificó con tres, debido a que este factor se ha dado en nuestro país en los últimos cinco años.
- **Bajos Precios / Costos.** Se le asignó un peso de 10%, dado que las condiciones de las grandes cadenas hoteleras que se encuentran cercanas al hotel Cuatro Estrellas elevado, lo cual hace a el hotel una gran oportunidad, ya que el empresario ejecutivo, en muchas ocasiones ocupa la habitación solo para llegar a dormir, se le calificó con cuatro por las condiciones ya expuestas.

- **Creación de Fuentes de Empleos.** se le asignó un peso de 10%, debido a que es un factor muy importante para el país, las empresas hoteleras Pymes, y hoteles de cuatro estrellas aportan un considerable porcentaje de empleos al año, lo cual es un factor importante para México, se le dio una calificación de cuatro.
- **Mejores condiciones laborales.** A este punto se le dio un peso de 10%, ya que los dirigentes del hotel, se han dado cuenta que si ellos tratan bien a sus empleados ellos lo reflejaran con los turistas, lo cual provocara que den un mejor servicio, se le calificó con tres, pues es un punto que puede ser en gran mayoría mejorado y ser aprovechado por el hotel.

AMENAZAS

- **Factores externos del medio Ambiente.** Esta es una amenaza muy importante, se le dio un peso de 10%, debido que es un factor muy influye para la llegada de turistas a nuestro país, ya que si ocurre un temblor, u otra cuestión climatológica, será seriamente afectada la recepción de turistas, lo cual es algo que no se puede evitar, se le dio un calificación de tres por lo ya explicado.
- **Nuevos Competidores.** Se le asignó un peso de 5%, dada las condiciones de ubicación y cercanía con el centro comercial, es un punto que puede ser utilizado por empresarios que quieran establecer su empresa hotelera, se le calificó con dos, por lo ya mencionado.
- **Saturación de Mercado.** Es un punto de desventaja, no solo es esta zona, es algo muy común de los negocios de servicios, donde hay uno y

funciona llegaran mas competidores, la calificación que se le dio es de dos.

- **Calidad en el Servicio.** A este punto se le dio un peso de 5%, debido a que el hotel cuenta con empleados con educación elemental, lo cual hace un servicio cordial pero impersonal, no hay una adecuada cultura de servicio, como lo que propone el CRM, la calificación que se le dio es de dos por lo ya mencionado.
- **Surgimiento de Problemas Sociales.** Es un factor que es muy delicado e importante considerar, recordemos el problema que afectó recientemente la llegada de turistas, el problema interno de Oaxaca, donde se mandó circulares que no visitaran México, ya que era un país inseguro para visitar, y demás problemas a los que tuvieron que enfrentar los prestadores de servicios, como el actual problema de salud, el peso que se le dio es de 10%, y la calificación que se le dio a este factor es de cuatro por lo mencionado anteriormente.
- **Dependencia del Gobierno.** A este punto se le dio un peso de 3%, dado que muchas empresas hoteleras pymes requieren al igual que hoteles de cuatro estrellas del apoyo del gobierno para subsistir en el mercado, lo cual refleja una dependencia y limita su desarrollo del mismo, se le dio una calificación de dos.
- **Deterioro Ambiental.** A este punto se le dio un peso de 7%, ya que es una amenaza que no se consideró anteriormente, y que el recurso no es renovable, es por ello la preocupación de cuidar el medio ambiente, con instalaciones adecuadas para el cuidado del agua, y de los demás recursos que por años anteriores fueron explotados, se le dio una calificación de tres por la importancia que esto con lleva.

Tabla 13 Matriz de evaluación de factores externos para el hotel cuatro estrellas

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Atracción de Turistas nacionales e internacionales	.05	2.00	0.10
Creación de Paquetes Turísticos.	.05	3.00	0.15
	.05	2.00	0.10

Crecimiento económico Sostenido.			
	.05	3.00	0.15
Estabilidad financiera.			
	.10	4.00	0.40
Bajos Precios / Costos.			
	.10	4.00	0.40
Creación de Fuentes de Empleos.			
	.10	3.00	0.30
Mejores condiciones laborales.			
AMENAZAS			
Factores externos del medio Ambiente	.10	3.00	0.30
Competidores.	.05	2.00	0.10
Saturación de Mercado.	.05	2.00	0.10
Calidad en el Servicio.	.05	2.00	0.10
Surgimiento de Problemas Sociales.	.10	4.00	0.40
Dependencia del Gobierno.	.03	2.00	0.06
Deterioro Ambiental.	.07	3.00	0.21
Total	1.00		2.87

Fuente: Elaboración propia

Conjuntado el resultado obtenido de la MEFE con la MEFI ahora es posible construir estrategias adecuadas para generar nuevos esquemas de para el hotel Cuatro Estrellas, con una cobertura de riesgo que den una posible solución al los problemas que se enfrenta hoy día el hotel.

5.3 Perfil Competitivo

Tabla 14 Matriz de perfil competitivo

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Buena atención al cliente y calidad en el servicio.	0.05	4.00	0.20
Ubicación geográfica.	0.15	4.00	0.60
Infraestructura e instalaciones del hotel Cuatro estrellas	0.10	3.00	0.30
Tecnologías de Información y Comunicación elementales.	0.05	2.00	0.10
Fomento al desarrollo del turismo de negocios	0.10	3.00	0.30
Preocupación por el ahorro de agua	0.05	3.00	0.15
Diversidad de servicios	0.10	3.00	0.30
DEBILIDADES			
Falta de apoyo para la prestación de servicios.	.05	2.00	0.10
Resistencia al Cambio	.10	2.00	0.20
Mercado limitado a turismo de negocios.	.05	2.00	0.10
Inseguridad	.08	3.00	0.24
Falta de Especialización.	.05	2.00	0.10
Alta rotación de personal.	.05	3.00	0.15
Falta de apoyo por parte del gobierno.	.02	2.00	0.04
TOTAL	1.00		2.88

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Atracción de Turistas nacionales e internacionales	.05	2.00	0.10
Creación de Paquetes Turísticos.	.05	3.00	0.15
Crecimiento económico Sostenido.	.05	2.00	0.10
Estabilidad financiera.	.05	3.00	0.15
Bajos Precios / Costos.	.10	4.00	0.40
Creación de Fuentes de Empleos.	.10	4.00	0.40
Mejores condiciones laborales.	.10	3.00	0.30
AMENAZAS			
Factores externos del medio Ambiente	.10	3.00	0.30
Competidores.	.05	2.00	0.10
Saturación de Mercado.	.05	2.00	0.10
Calidad en el Servicio.	.05	2.00	0.10
Surgimiento de Problemas Sociales.	.10	4.00	0.40
Dependencia del Gobierno.	.03	2.00	0.06
Deterioro Ambiental.	.07	3.00	0.21
Total	1.00		2.87

Fuente: Elaboración propia

HOTEL

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Buena atención al cliente y calidad en el servicio.	0.15	4.00	0.60
Ubicación geográfica.	0.02	2.00	0.04
Infraestructura e instalaciones del hotel Cuatro estrellas	0.10	3.00	0.30
Tecnologías de Información y Comunicación elementales.	0.03	4.00	0.12
Fomento al desarrollo del turismo de negocios	0.07	2.00	0.14
Preocupación por el ahorro de agua	0.04	3.00	0.12
Diversidad de servicios	0.16	4.00	0.64
DEBILIDADES			
Falta de apoyo para la prestación de servicios.	0.01	3.00	0.03
Resistencia al Cambio	0.09	4.00	0.36
Mercado limitado a turismo de negocios.	0.05	2.00	0.10
Inseguridad	0.05	3.00	0.15
Falta de Especialización.	0.08	2.00	0.16
Alta rotación de personal.	0.10	3.00	0.30
Falta de apoyo por parte del gobierno.	0.05	4.00	0.20
TOTAL	1.00		3.26

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Atracción de Turistas nacionales e internacionales	0.15	4.00	0.60
Creación de Paquetes Turísticos.	0.10	2.00	0.20
Crecimiento económico Sostenido.	0.06	4.00	0.24
Estabilidad financiera.	0.06	3.00	0.18
Bajos Precios / Costos.	0.03	3.00	0.09
Creación de Fuentes de Empleos.	0.03	3.00	0.09
Mejores condiciones laborales.	0.10	4.00	0.40
AMENAZAS			
Factores externos del medio Ambiente	0.05	2.00	0.10
Competidores.	0.05	3.00	0.15
Saturación de Mercado.	0.05	4.00	0.20
Calidad en el Servicio.	0.06	2.00	0.12
Surgimiento de Problemas Sociales.	0.04	3.00	0.12
Dependencia del Gobierno.	0.10	3.00	0.30
Deterioro Ambiental.	0.12	2.00	0.24
Total	1.00		3.03

Fuente: Elaboración propia

HOTEL

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Buena atención al cliente y calidad en el servicio.	0.15	4.00	0.60
Ubicación geográfica.	0.05	4.00	0.20
Infraestructura e instalaciones del hotel Cuatro estrellas.	0.02	3.00	0.06
Tecnologías de Información y Comunicación elementales.	0.08	2.00	0.16
Fomento al desarrollo del turismo de negocios	0.10	3.00	0.30
Preocupación por el ahorro de agua	0.05	3.00	0.15
Diversidad de servicios	0.13	3.00	0.39
DEBILIDADES			
Falta de apoyo para la prestación de servicios.	0.05	2.00	0.10
Resistencia al Cambio	0.07	2.00	0.14
Mercado limitado a turismo de negocios.	0.10	2.00	0.20
Inseguridad	0.05	3.00	0.15
Falta de Especialización.	0.08	2.00	0.16
Alta rotación de personal.	0.04	3.00	0.12
Falta de apoyo por parte del gobierno.	0.03	2.00	0.06
TOTAL	1.00		2.79

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Atracción de Turistas nacionales e internacionales	0.10	2.00	0.20
Creación de Paquetes Turísticos.	0.15	3.00	0.45
Crecimiento económico Sostenido.	0.10	2.00	0.20
Estabilidad financiera.	0.02	3.00	0.06
Bajos Precios / Costos.	0.03	4.00	0.12
Creación de Fuentes de Empleos.	0.07	4.00	0.28
Mejores condiciones laborales.	0.08	3.00	0.24
AMENAZAS			
Factores externos del medio Ambiente	0.04	3.00	0.12
Competidores.	0.05	2.00	0.10
Saturación de Mercado.	0.04	2.00	0.08
Calidad en el Servicio.	0.06	2.00	0.12
Surgimiento de Problemas Sociales.	0.04	4.00	0.16
Dependencia del Gobierno.	0.10	2.00	0.20
Deterioro Ambiental.	0.12	3.00	0.36
Total	1.00		2.69

Fuente: Elaboración propia

De esta comparación podemos apreciar que las estrategias actuales no están siendo efectuadas de una manera óptima. Al hacer la comparación con los hoteles competidores se puede observar que las estrategias del Hotel Holliday Inn dan mejores resultados frente al ambiente interno y externo de su operación.

5.4 Estrategias para mejorar la situación

MATRIZ FODA

Una herramienta útil para generar estrategias es la matriz Debilidades-Oportunidades – Amenazas-Fortalezas (FODA), una vez que ya se ha realizado el análisis interno y externo de factores clave, se procede a formar esta matriz considerando:

Elabora una lista de las oportunidades externas clave del hotel Cuatro Estrellas. .

Elaborar una lista de las amenazas externas clave del hotel

Elaborar una lista de las fortalezas internas clave del hotel

Elaborar una lista de las debilidades internas clave del hotel.

De la matriz FODA se pueden generar diferentes estrategias al cruzar la información, de la siguiente manera:

Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas registradas en el cuadrante FO.

Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y registrarlas en el cuadrante DO.

Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrarlas en el cuadrante FA.

Establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y registrarlas en el cuadrante DA.

Con esta información se construyó la matriz FODA para el hotel cuatro estrellas, cabe mencionar que la FODA tiene como objetivo el encontrar posibles estrategias al combinar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que proporcionen posibles soluciones para estructurar nuevas alternativas para el hotel Parque Satélite, y de esta manera obtener un mayor número de turistas dentro del hotel, y con ello tener mayores ganancias ya que es el objetivo de cualquier empresa privada.

Tabla 15 Matriz FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS F</p> <p>1.-Buena atención al cliente y calidad en el servicio.</p> <p>2.-Ubicación geográfica.</p> <p>3.-Infraestructura e instalaciones del hotel Cuatro estrellas.</p> <p>4.-Tecnologías de Información y Comunicación elementales.</p> <p>5.-Fomento al desarrollo del turismo de negocios</p> <p>6.-Preocupación por el ahorro de agua</p> <p>7.-Diversidad de servicios</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES D</p> <p>1.-Falta de apoyo para la prestación de servicios.</p> <p>2.-Resistencia al Cambio</p> <p>3.-Mercado limitado a turismo de negocios.</p> <p>4.-Inseguridad</p> <p>5.-Falta de Especialización.</p> <p>6.-Alta rotación de personal.</p> <p>7.-Falta de Infraestructura</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES O</p> <p>1.-Atracción de Turistas nacionales e internacionales</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>Reducir las debilidades al aprovechar las oportunidades</p>

<p>2.-Creación de Paquetes Turísticos.</p> <p>3.-Crecimiento económico Sostenido.</p> <p>4.-Estabilidad financiera.</p> <p>5.-Bajos Precios / Costos.</p> <p>6.-Creación de Fuentes de Empleos.</p> <p>7.-Mejores condiciones laborales.</p>	<p>Mejorar los sistemas de información y Comunicación, para la atracción de nuevos turistas nacionales e internacionales. (F4, F7, F3, O1, O3, O4)</p> <p>Dar impulso al turismo de negocios, fortaleciendo los paquetes turísticos. (F5, F7, O2, O1, O3)</p> <p>Incrementar la cultura de la atención personalizada con los turistas. (F1, O7, O1)</p>	<p>Buscar el apoyo por parte del Gobierno para mejorar las condiciones del hotel, y a su vez de los empleados.(D1,D7, O7, O4, O6, O3)</p> <p>Otorgar a los empleados del hotel capacitaciones, por parte del hotel. (D2, D6, D7, O7, O6)</p>
<p>AMENAZAS A</p> <p>1.-Factores externos del medio Ambiente</p> <p>2.-Competidores.</p> <p>3.-Saturación de Mercado.</p> <p>4.-Calidad en el Servicio.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.</p> <p>Buscar alternativas de innovar los servicios del hotel, para diferenciarse de los competidores. (F1, F4, F7, A1, A3, A4,)</p> <p>Aprovechar de</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.</p> <p>Disminuir lo menos posible la rotación de personal, incluyendo con esto un seguimiento de la calidad del servicio, que se le da al turista. (D2, D5, D6, A3, A4)</p>

5.-Surgimiento de Problemas Sociales.	de instalaciones con bajos costos, para dañar lo menos posible el medio	
6.-Dependencia del Gobierno.	ambiente.(F3, F6, F7, A1, A7)	
7.-Deterioro Ambiental.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Comparación de las consideraciones del mundo real con la presentación del mundo real

Estrategias FO			
Mundo real	Alcances	Modelo conceptual	Alcances
Mejorar los sistemas de información y Comunicación, para la atracción de nuevos turistas nacionales e internacionales. (F4, F7, F3, O1, O3, O4)	Diversificación de segmentos, reconocimiento de necesidades y expectativas de la demanda para el diseño de nuevos servicios	Sistema de recopilación de información Detección de necesidades de clientes frecuentes Sistema de compensaciones Sistemas de beneficios	Acoplamiento de las necesidades de información del CRM a la producción de servicios
Dar impulso al turismo de negocios, fortaleciendo los paquetes turísticos. (F5, F7, O2, O1, O3)	Integración de servicios empaquetados	Realización de convenios apropiados al CRM con otros prestadores de servicios.	Integración de los prestadores de servicios turísticos a la conformación de CRM
Incrementar la cultura de la atención personalizada con los turistas.	Promover el trato amable la responsabilidad y empatía en el servicio.	Iniciativa del capital humano dirigida a los servicios personalizados	Promover respuestas acertadas en la conformación de servicios.

(F1, O7, O1)			
ESTRATEGIAS FA			
<p>Buscar alternativas de innovar los servicios del hotel, para diferenciarse de los competidores. (F1, F4, F7, A1, A3, A4,)</p>	<p>Planeación y conformación de nuevos servicios</p>	<p>Sistema direccional de la cultura organizacional de servicio</p> <p>Dirigir la cultura organizacional hacia el servicio</p>	<p>Establecer los lineamientos de conformación organizacional adaptados al CRM</p>
<p>Utilizar infraestructura para el ahorro de agua y energía para dañar lo menos posible al medio ambiente, con un ahorro en costos para el hotel .(F3, F6, F7, A1, A7)</p>	<p>Aplicación de técnicas que reduzcan los impactos medio ambientales</p>	<p>Detección de necesidades de clientes frecuentes</p>	<p>Diseñar instrumentos dirigidos a resaltar la importancia social y ambiental de los clientes e integrarlo en el diseño de servicios</p>
ESTRATEGIAS DO			
<p>Buscar el apoyo por parte del Gobierno para mejorar las</p>	<p>Contrarrestar las acciones adversas del turismo en</p>	<p>No existe</p>	<hr/>

condiciones del hotel, y a su vez de los empleados.(D1,D7, O7, O4, O6, O3)	momentos de contingencia.		
Otorgar capacitación a los empleados (D2, D6, D7, O7, O6)	Incrementar las destrezas y habilidades de servicio	Adaptación de la capacitación para el CRM	Incorporar nuevos conocimientos para recopilación y análisis de información.
ESTRATEGIAS DA			
Disminuir lo menos posible la rotación de personal, incluyendo con esto un seguimiento de la calidad del servicio, que se le da al turista. (D2, D5, D6, A3, A4)	Mantener una permanencia de los empleados en los servicios y la incorporación de seguimiento de quejas	Ajuste de políticas y procedimientos dirigidos a la captación de información de los clientes	Establecimiento de perfiles particulares integrados por la información pertinente la cual se estructura a partir de un formato de información repetida
No existe	-----	Adaptación humana hacia las nuevas Tecnologías	Maximización de la utilización de la información y adaptabilidad

			humana
No existe	-----	Integración de una base de datos para aumentar el flujo informativo entre departamentos	Compartir información relevante para la producción de los servicios
No existe	-----	Sistema de Gestión de CRM	Integración de sistemas para el desarrollo de las actividades de CRM.

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de Mejora

De acuerdo a la situación de los sistemas relevantes y a la comparación desarrollada anteriormente, se presentan a continuación las acciones que transformaran la realidad del sistema hotel cuatro estrellas.

La apremiante complejidad de los servicios hoteleros y la estructura de servicios en los hoteles de cuatro estrellas, junto con la capacidad limitada en instalaciones y servicios, implican al manejo de información relevante como principal acercamiento de conocimiento y permanencia de los clientes, los cuales realizan evaluaciones contantes sobre la base del conocimiento y cumplimiento de sus necesidades. El sistema hotel debe ser dotado de una serie de herramientas para establecer los lineamientos acordes para la incorporación, seguimiento y mejora de las del CRM. Por lo que para el caso del modelo CRM para un hotel de 4 estrellas se propone:

Incorporar un manejo interno de información

Las tecnologías de la información y comunicación nos permiten compartir información entre departamentos, con la intención de ligar procesos procedimientos y estándares, sin embargo la información en el hotel caso de estudio se encuentra limitada a la división departamental, restringiendo información relevante protegida por la confidencialidad.

Por lo tanto se propone adecuar el sistema detectando la información relevante, estableciendo vínculos de integración informativa entre los principales procesos de transformación de servicios, entre las aéreas de Ama de llaves, Recepción, Reservaciones y Grupos. Lo anterior con la intención de aumentar los flujos de información integrándolos a la gestión del CRM.

Manejo de información de cliente

La información recopilada de los clientes se integra en una planilla de reservaciones (profile), que cubre las cuestiones básicas de información para poder realiza la venta tales como estadía, numero de huéspedes fecha de salida y tarifa, incorporando información general de los clientes como dirección fiscal teléfono y otras referencias, no

obstante el sistema de recopilación de información que se propone se establece para facilitar la personalización de servicios, por medio del cual el cliente proporciona información particular que se utiliza para integrar el sistema de información, que forma la base de datos. Esta información pueda ser compartida en tiempo real con otros departamentos para mejora de los servicios y su futura utilización.

En este sentido, el sistema de información incorpora información de los altercados con los clientes así como sus quejas sugerencias y todo tipo de información conveniente a la integración de los procesos CRM.

Integración de un sistema documental

Los datos anteriores se analizan de forma general y pasan a ser parte de un sistema documental el cual nos ayuda a establecer nuevos segmentos, la detección de gustos y preferencias, la modificación del sistema de compensaciones y beneficios para el cliente y el establecimiento de un registro sobre el cual se establece la evolución de la demanda.

Integración de la tecnología al sistema humano

Los sistemas de información requieren ciertos conocimientos técnicos sobre su manejo, sin embargo la integración de la tecnología consiste en que los prestadores de servicios, puedan tomar decisiones acertadas que ayuden a mejorar la relación interna y externa con los clientes, más que con el manejo tecnológico con la implementación de acciones para tomar acciones sobre la información disponible, para ello es conveniente, establecer una permanencia del capital humano en el hotel de forma que se tenga una continuidad en las acciones de servicios. Por otro lado los hoteles categoría cuatro estrellas, mantienen un nivel medio tecnológico, es decir no realizan reanudación de sistemas electrónicos debido a los costos de capacitación y a los costos de la adquisición de software y hardware, sin embargo la permanencia de los empleado y la contratación de personal calificado, disminuirá estos costos de manera que se la contemplación y adecuación de las nuevas tecnologías pueda ser viable incluso para los hoteles con categorías inferiores.

Acoplamiento de la gestión interna del CRM

Las políticas de acercamiento de clientes deben de incorporarse, de forma que constituyan un beneficio económico a la empresa, por lo que en las estrategias de adaptación en la gestión del CRM están condicionadas por la porción del costo que pueden destinar para crear beneficios. Sin embargo los costos de los servicios no utilizados establecen un margen superior de acción ya que al integrar la gestión de interna a los propósitos del CRM, se especifica tomar acciones de beneficios con una afectación mínima los costos, no obstante la gestión interna debe detectar las políticas y estrategias acordes al CRM y establecer su mejor utilización para brindar beneficios adicionales a los clientes integrándolos al sistema de gestión.

Incorporación de un sistema de premiación de clientes

Los sistemas de premiación en hotelería se integran por establecer una jerarquización de clientes en base a la fidelidad que tienen hacia la marca, en el caso concreto del hotel cuatro estrellas se plantean una serie de beneficios como salidas tarde (Check out) hasta las 6:00pm., entradas tempranas desde las 9:00am. El establecimiento de cortesías para huéspedes importantes y la contemplación de beneficios adicionales como Internet o estacionamiento para los invitados, en este sentido se intenta incrementar la visualización mental del cliente al comparar los servicios del hotel y compararlos con otros servicios de la misma categoría.

Integración de un sistema de premiación externo

En este sentido se intenta crear una base de beneficio mutuo incorporando sistemas de premiación externa con los sistemas de millas de las líneas aéreas, la incorporación del hotel a las asociaciones para crear convenios de participación y representación en otras ciudades, estableciendo medios de cooperación con otras empresas turísticas.

Capacitación para el CRM

La adecuación constante de los servicios al CRM implica establecer conocimientos nuevos respecto a sus alcances importancia y adecuación, de esta forma la capacitación permite obtener las habilidades técnicas necesarias para su desarrollo y el convencimiento sobre su viabilidad, de esta forma se pretende dar a conocer el sistema de (CRM), establecer adecuaciones en su manejo de nuevas políticas y mantener una retroalimentación acertada sobre su conformación, en tal sentido la capacitación debe integrar la información interna y externa analizada en las juntas departamentales y gerenciales con la intención de dotar a los empleados de habilidades y destrezas que permitan una correcta entrega de los servicios.

Integración de los prestadores de servicios en políticas de CRM

Finalmente se propone un sistema de monitoreo respecto a las adecuación de las políticas del CRM, previniendo situaciones adversas, abusos por parte de los clientes y la constitución de nuevas políticas de integración, de esta forma se pretende mantener una retroalimentación que permita la correcta operación de servicios vinculándolas con las políticas del CRM, para su evaluación y la conformación de mejora continua, adecuando las políticas a través de acciones de restructuración en las acciones de servicios.

Ajuste de políticas y procedimientos dirigidos a la captación de información de los clientes

Un último sistema de control consiste en realizar una valoración de la información concentrada de los clientes para poder modificar los procedimientos y políticas sobre la captación de información, sobre la base de la confiabilidad, es decir solo aquella información que el cliente crea indispensable proporcionar al sistema de información se puede integrar a la base de datos. Sin embargo la información puede no ser homogénea, por lo tanto se propone establecer parámetros de recopilación de información que sirvan para la adecuada toma de decisiones en la compañía.

Para un mejor entendimiento, en la siguiente figura, se muestra de forma gráfica, los planteamientos vertidos anteriormente:

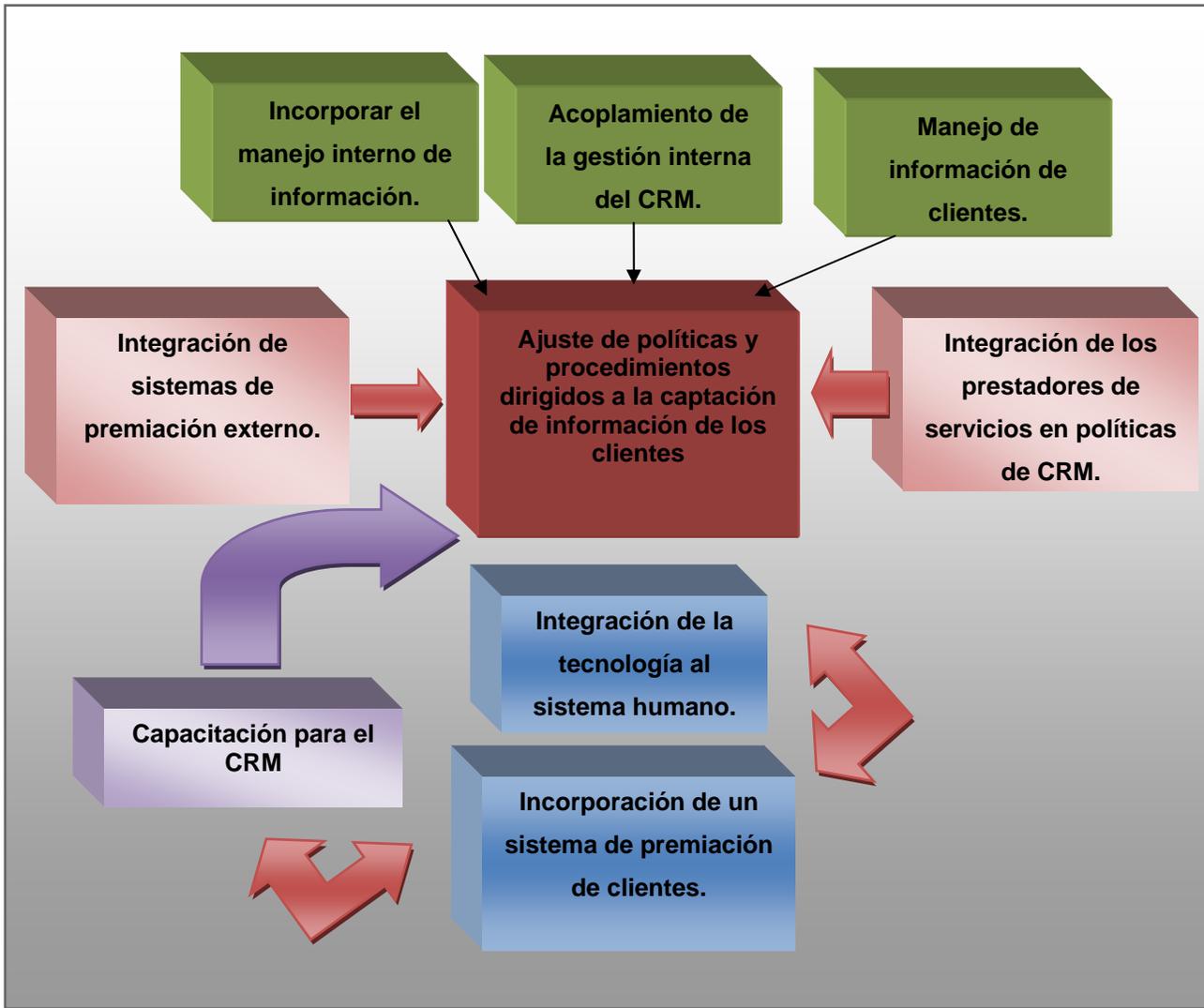


Figura 14 Propuesta de Mejora

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

La especialización turística es un fenómeno derivado de la globalización, presente en los grandes corporativos que generan los desplazamientos masivos, no obstante las presiones de competitividad se reflejan en las pymes turísticas, debido a la inconsistencia de competir con empresas posicionadas a nivel mundial.

La desventaja tecnológica y las posiciones estáticas para entender las necesidades de la demanda, constituyen las principales barreras del entendimiento del cliente reflejadas en la poca capacidad de servicios de los hoteles categoría cuatro estrellas. No obstante, la integración de estrategias de entendimiento recopilación y análisis de información, constituyen herramientas de posicionamiento mercadológico cuya principal manifestación se vislumbra en el surgimiento y la utilización del CRM.

Las gestión de servicios en los hoteles categoría cuatro estrellas deben de integrar una serie de funciones dirigidas hacia el conocimiento de las acciones del CRM, para fortalecer el vinculo de conocimiento entre la relación gerencia-cliente y prestador de servicios-cliente, necesarios para integrar nuevas relaciones en los servicios que doten a los sistemas hoteles de niveles mayores niveles de competencia.

Sin embargo, el tratamiento de la complejidad para la adaptabilidad de la incorporación de estrategias CRM en los hoteles cuatro estrellas, conlleva considerar los entornos internos y externos a los que pertenecen los hoteles para constituir propuestas de mejora que se correspondan con su capacidad interna de incorporarlas. Por lo que el presente trabajo representa un acercamiento sobre la integración de políticas y procedimientos de gestión mercadológica, que plantea la necesidad de utilizar los sistemas de información y comunicación con el propósito de mantener, retener y generar nuevos clientes para el hotel objeto de estudio.

La consideración de los sistemas relevantes y el análisis FODA, permitieron generar la propuesta de mejora integrando los procesos mínimos necesarios para la adaptación de CRM al hotel cuatro estrellas, permitiendo la constitución de estrategias integradas a los procesos internos y vinculados con las necesidades de los clientes para su mejor afinidad.

El análisis de aspectos positivos y negativos sirvió para determinar las disfuncionalidades de información y adaptarlas a las necesidades del sistema, en el cual se demostró que las principales fallas de comunicación se encuentran en los principales departamentos de servicios (Ama de llaves, Recepción y Reservas), esta demostración supone centrar el CRM a las especificaciones de los procesos en estas áreas, ya que reservas constituye el primer vínculo de recopilación informativa. Mientras tanto, Recepción se distingue por manipular la información desde el proceso de entrada, durante la estadía y en el proceso de salida, mientras tanto Ama de llaves es responsable por establecer la comunicación interna a través de la cual se conocen las mejoras internas a adaptar para la prestación física de los servicios.

Por otra parte, la gerencia mantiene una serie de estrategias para conjuntar servicios empaquetados, que sin embargo no se integran a un propósito general, por lo que la afinidad de los sistemas de gestión a los propósitos del CRM establece la conjunción de los sistemas electrónicos de información, la recopilación de información pertinente y la mejora de procesos hacia la mejora de los servicios.

La conjunción de los servicios externos para la conformación de la propuesta de CRM, obedece a la integración de los servicios turísticos a través de una extensa red de relaciones, coadyuvando a la plena conformación de servicios integrados, de esta forma se mencionan los grandes corporativos que dominan el mercado. Sin embargo, esta alternativa puede constituir una estrategia de funcionamiento para la integración de los beneficios de servicios CRM entre empresas medianas al permitan una alternativa de sobrevivencia y desarrollo.

RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Las investigaciones turísticas analizadas a través de la Metodología de Sistemas Suaves permite, visualizar el problema evitando los detalles, centrándose en las relaciones entre los elementos que componen los sistemas a distintos niveles recursivos, de esta forma se recomienda cautela al tratar de abordar esta problemática bajo otro tipo de metodología, no obstante abordar la complejidad turística no siempre es fácil debido a la falta de teorías propias de la disciplina turística.

El desarrollo de trabajos futuros respecto a la consideración del CRM, debe de partir de la integración del cliente a los procesos generales de servicios sin resultar limitativos, de esta forma es necesario desarrollar nuevas propuestas de integración tecnológica-social-empresarial que sirvan como conceptos propios de la actividad turística, para constituir desde las ideas de ámbito turístico planteamientos validados con conceptos propios que superen esta carencia.

De esta forma, el concepto de CRM, se puede ajustar de mejor manera a las implicaciones turísticas, debido a que en la actualidad se retoma el concepto del ámbito industrial, como principal distinción. Por lo tanto, la esquematización conceptual requiere la elaboración de propuestas futuras que traten de vislumbrar la utilización del CRM y sus implicaciones teóricas en empresas de servicios turísticos para obtener una mayor afinidad en cuanto a la aplicación teórica y la obtención de resultados.

REFERENCIAS

AMITI, CANETI, FMD. (2006), *Visión México 2020, Políticas Publicas en materia de tecnología de información y comunicación para impulsar la competitividad de México*, Instituto para la competitividad colaboración del centro de investigación y Docencia Económica. Documento Web, [URL:www.conceptototal.com.mx](http://www.conceptototal.com.mx)(14/12/2008)

APICS (1998) Diccionario de Términos, Documento URL: <http://www.apics.org.mx/index.cgi?iid=1948> (14/12/2007).

Azvine, B. et al, (2006), *Itelligent Process analytics for CRM*, Technology Journal. Vol 24 No 1.

Báez, S. (2000). *Hotelería*. CECSA, México.

Barragán, L. (2004). *Hotelería*. IPN, México.

Bertalanffy, L, (1995), *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica FCE. México.

Bertalanffy, L. & Weinberg, G. (1987) *Tendencias de la Teoría General de Sistemas*. Alianza Universitaria, Madrid.

Boullon, R. (1985) *Planificación del Espacio Turístico*. Trillas, México.

BSC, (2008) *Balanced Scorecard*, Documento URL: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> (18/03/2008)

Checkland, P. & Scholes, J. (1994) *La metodología de los sistemas suaves en acción*. Noriega Editores, México.

Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill, México.

CIBERTOUR.CL (2007) *Destacan en México la importancia del sector hotelero en el turismo*. Documento Web, URL:

<http://www.cybertour.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=176> (26/04/2007)

Curry, J & Curry, A (2000) *Como implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes (Customer Relationship Management)*. Edición Gestión 2000, SA, Barcelona.

DATATUR,(S/F) *Estadísticas de turistas internacionales* Documento Web,

<http://datatur.sectur.gob.mx/jsp/index.jsp> (17-04-2007)

Dyché, J. (2006) *The CRM Handbook a Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison Wesley Information Technology series, Canada.

Freeland, J. G. (2002), *The ultimate CRM handbook: strategies and Concept and Building Enduring Customer Loyalty and Profitability*. Mc Graw-Hill, USA.

Fritz, W. (2007), *Sistema*. New Horizons Press: url <http://www.intelligent-systems.com.ar/intsys/systemsSp.htm>, (13/10/2007)

Gich, J. (2003) *Teoría General de Sistemas*. Trillas, México

Hernández, R., Fernández C. & Baptista P. (2003) *Metodología de la investigación*, 3ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México.

INEGI (2003) *Cuenta Satelital del Turismo de México Metodologia*, Consulta Web:

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/ambientales/turismo.pdf> (10/01/09)

INEGI, (2003) *Sistemas de cuentas nacionales*, SECTUR, Documento URL:

<http://www.inegi.org.mx/lib/buscador/busqueda.aspx?s=inegi&textoBus=sectur&e=&seccionBus=docit> (25/02/2007).

Jafari, J, (2005), La Cientificación del turismo en contribuciones a la economía
Documento Web: <http://www.eumed.net/ce/> (15/02/2007).

Ling Pan S, Wee Tan C & Lim E, (2006): Customer Relationship Management (CRM)
in e-government a relational perspective, *Decision Support Systems*. 42, 237-250.

Molina, S, (1986), Turismo y ecología. Trillas, México.

Molina, S. (2000) Conceptualización del Turismo. Limusa, México.

Organización mundial de turismo OMT, (2002), Desarrollo Sostenible Turismo,
Documento Web, <http://www.world-tourism.org/sustanaible/esp/top/concept.ttml-1k>
(10/10/2007)

Organización mundial de turismo OMT, 2006, Desarrollo Sostenible del Turismo,
Documento Web, <http://www.omt.gob.mx>, (08/10/2007)

Organización Mundial de Turismo OMT. (1991) “Conferencia Internacional de
Estadísticas de Turismo y Viajes”, Ottawa, Canadá, Documento Web <http://omt.gob.mx>
(02/10/2007)

Organización Mundial de Turismo OMT. (S/F) Sector Turístico, Documento Web
<http://www.omt.gob.mx> (13/09/2007)

Porras, O. (1993) Hotel Turístico, Tesis IPN, ESIA Tecamachalco, México.

Samaniego Q.L.G. 2001, Soluciones CRM: invierte en sus clientes. *PC Magazine en Español*: 90-95.

Secretaría de Turismo 1, (2007) *Turismo de Negocios* Documento Web, http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_Que_es_el_Turismo_de_Negocios (17/04/2007)

Secretaría de Turismo del Gobierno Federal y Asociación de Hoteles de la Ciudad de México 2,. (2006). *Indicadores estadísticos 2006 ciudad de México* Documento Web, URL:<http://216.239.51.104/search?q=cache:Fg0VHGyolzQJ:www.mexicocity.gob.mx/Informacion%2520oficial/Estadisticas/IndicadoresEstadisticos2006.pdf+demand+aturistica+de+los+hoteles+de+4+estrellas+de+la+ciudad+de+mexico&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx> (18/04/07)

SECTUR 1, (S/F) *Turismo de Negocios* Documento Web, http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_Que_es_el_Turismo_de_Negocios (17/04/2007)

Tejeida, R. (2005). The Exelixic Theory of Organizations: The Reconstructions of Entropy and Evolution Concepts in Management. *International Society for the System Sciences*, ISSS, 5 05.

Tejeida, R. (2006). *Diseño de un modelo de sistema de negocio inteligente para análisis de riesgos y toma de decisiones en la alta dirección de empresas turísticas*. Proyecto de Investigación SIP, CGPI 20060364.

GLOSARIO

Cibernética.- Ciencia de la comunicación y el control, la comunicación hace que los sistemas se integren y sean coherentes mientras que el control regula su conducta

Complejificación.- Movimiento de elementos materiales que se agrupan en unidades cuya complejidad y eficiencia va aumentando en el curso de la evolución, estructurado en su número de elementos e interacciones (Tejeida, 2005:18).

Enfoque sistémico.- Concepto que consiste en percibir los elementos constitutivos de un sistema con su interdependencia

Entropía.- Concepto que responde a la segunda ley de la termodinámica y denota la cantidad abstracta que caracteriza el desorden de las variables de un sistema, es una relación nocional que refleja la irreversible degradación de energía, la tendencia de la entropía es hacia incrementarse y alcanzar su máximo conocido como estado final de equilibrio.

Estructura de sistemas.- Aquellos elementos en una situación problemática que son permanentes o que cambian solo lentamente y ocasionalmente.

Holon.- Un todo que tiene propiedades emergentes una estructura procesos de comunicación y control.

Homeostasis.- Es un equilibrio dinámico obtenido por la autorregulación o sea por el autocontrol, es la capacidad que tiene el sistema de mantener ciertas variables dentro de límites, inclusive cuando los estímulos del medio externo fuerzan esas variables a asumir valores que rebasan los límites de la normalidad.

Información.- Todo lo que permite reducir la incertidumbre respecto de algo y permite planear y programar el comportamiento o funcionamiento del sistema.

INPUT.- Son las entradas del sistema o insumos para poder operar, la entrada de un sistema es todo lo que el sistema importa o recibe de su mundo externo y puede constituirse de información material y energía.

Ocio.- Derivado del Otium Tiempo que queda después del tiempo de trabajo y que es utilizado para el desarrollo personal o el descanso.

Ontología.- Concepto que consiste en definir un sistema dentro de los distintos niveles del mundo de la observación sistema real y sistema conceptual.

OUT PUT.- Es el resultado final de la operación de un sistema, todo sistema produce una o varias salidas, el sistema exporta el resultado de sus operaciones para el ambiente

Profiles.- Es una hoja electrónica en donde se tienen información relevante de los huéspedes que visitan un hotel, para mejoría de los servicios turísticos.

Proceso de sistemas.- Aquellos elementos de una situación problema que se caracterizan por el cambio continuo.

Sistema.- Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre si que forman una actividad y tienen un objetivo

Sistema de actividad humana.- Sistema nocional (que no son descripciones del mundo real) que expresa alguna actividad humana de propósito definido

Subsistema.- Sistema incluido dentro de un sistema más grande.

Teleología.- La doctrina filosófica, en la que los desarrollos ocurren como resultado de los fines a los que estos sirven más que como un resultado de causas anteriores.