Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Ingeniería en Marketing

Propuesta del Proceso de Transición de *Customer Relationship Management* (CRM) a *Customer Experience Management* (CEM) aplicado a la industria Hotelera de la ciudad de Cuenca

Tesis previo a la obtención del título de

Ingeniera en Marketing

Autor: María Alicia Cortéz Guerrero

Director: Juan Carlos Aguirre

Cuenca, Ecuador

2014

Dedicatoria

El presente trabajo de graduación va dedicado a mi familia y en especial a mi hermano, Ing. Stanley Cortéz Guerrero quien, como padre y madre, me supo guiar con sabiduría e influir en mi madurez para poder comenzar y finalizar con éxito la carrera profesional y poder cumplir el objetivo de obtener un título profesional.

Índice de Contenidos

Dedicatoria ii
Índice de Contenidos iii
Resumen v
Abstract vi
Introducción 1
1 Capítulo I. El Sector del Turismo y Hotelero 2
1.1 El sector del Turismo a nivel mundial 2
1.2 El sector del turismo en Ecuador 5
1.2.1 Concentración de la Demanda Internacional y Nacional 6
1.2.2 Gasto y duración de la visita 7
1.2.3 Establecimientos turísticos registrados y empleo 8
1.3 La Industria Hotelera 8
1.3.1 Características 9
1.3.2 Funciones 11
2 Capítulo II. Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM) vs Administración de la Experiencia del Cliente (CEM) 18
2.1 Cómo elegir clientes 19
2.1.1 La Segmentación 22
2.1.2 Cómo crear relaciones 22
2.1.3 Marketing Relacional 23
2.1.4 Lealtad de los clientes 23
2.2 Sistemas de Información 26
2.2.1 Sistema de Información de Marketing (SIM) 27
2.2.2 Entreprise Resource Planning 31
2.3 Customer Relationship Management (CRM) 35
2.3.1 Marketing One to One 37
2.3.2 Arquitectura de CRM 38
2.3.3 Data Warehouse 39
2.3.4 Data Mining 40
2.4 Customer Experience Management (CEM) 41
2.4.1 El Marco del CEM 43

2.5 Customer Relationship Management (CRM) vs. Customer Experience Management (CEM) 52
3 Proceso de Transición 53
3.1 Recolección de Información 53
3.1.1 Universo Hoteles 53
3.1.2 Entrevista piloto a profundidad piloto 55
3.1.3 Informantes 58
3.1.4 Cuestionario Estructurado 59
3.1.5 Resultados Encuesta 63
3.1.6 Conclusión 95
3.1.7 Tablas de Contingencia 97
4 Modelo de Transición 100
4.1 Modelo de Transición 100
4.2 Arquitectura CEM 102
4.3 Plan Customer Experience Management para Hoteles de Lujo y de Primera y Segunda Categoría 103
4.3.1 Técnica 104
4.3.2 Informática 114
4.3.3 Financiera 115
4.4 Plan de Capacitación 115
Conclusiones 118
Recomendaciones 120
Bibliografía 121
Anexos 123

Resumen

El proceso de transición de *Customer Relationship Management* (CRM) a *Customer Experience Management* (CEM) para los hoteles de lujo, primera y segunda categoría de la localidad, genera beneficios y ventaja competitiva frente a los demás hoteles del país. Este proceso de transición permite que los hoteles, los servicios que ofrecen y su infraestructura, se encuentren alineados y en concordancia, generándose experiencia, interacción y relación. Esto conlleva a que el cliente no venga por un hospedaje sino que compre experiencias de sentidos, emocionales, de experiencia y relacionales.

Abstract

ABSTRACT

The transition process of Customer Relationship Management (CRM) to Customer Experience Management (CEM) for luxury, first and second category hotels of the area generates profits and competitive advantage among the other hotels in the country. This transition process allows the hotels to be aligned in the services offered, as well as in infrastructure and structures in order to generate a shared experience together with interaction and relationship, so that the client does not come for a stay but buys sensory, emotional, experiential and social experiences. Finally, the idea is that the customer takes with him valuable, positive and bright experiences.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DPTO. IDIOMAS

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Introducción

El tema “Propuesta de proceso de transición *de Customer Relationship Management* (CRM) a *Customer Experience Management* (CEM) aplicado a la industria hotelera de la ciudad de Cuenca” fue elegido en razón que, en la actualidad, las empresas de bienes y/o servicios no solo desean satisfacer a los clientes sino que, además, buscan crear experiencias que conlleven a una relación a largo plazo de los hoteles con sus clientes. Qué mejor si dicha experiencia se basa en el servicio hotelero, el cual despierta todos los sentidos de los clientes, mantiene interacción total con estos últimos y ocupa productos y servicios complementarios. Lo que se pretende es generar una experiencia óptima mediante el proceso de transición, a la vez que formar sus características claves y fomentar del plan CEM para los hoteles de lujo, de primera y segunda categoría de la localidad. Para ello se hará uso de la investigación de mercados a través de entrevistas a los gerentes o administradores de los hoteles, así como de la investigación documental y bibliográfica sobre los temas a desarrollar.

1 Capítulo I. El Sector del Turismo y Hotelero

En este capítulo se presenta cómo es el sector turístico y hotelero, tanto a nivel mundial y nacional, así como los puntos más importantes que contiene la industria hotelera a nivel local (Cuenca).

1.1 El sector del Turismo a nivel mundial

La Organización Mundial del Turismo (OMT[1]), el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos, y principal organización internacional en el ámbito turístico, aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental. Esta institución ofrece liderazgo y apoyo al sector, expandiendo por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas. La OMT genera conocimiento de los mercados, promueve políticas e instrumentos para un turismo competitivo y sostenible, fomenta la enseñanza y la formación en materia de turismo y trabaja con el fin de hacer del turismo una herramienta eficaz para el desarrollo, todo esto mediante proyectos de asistencia técnica en más de 100 países del mundo. (Organización Mundial de Turismo).

La OMT, a más de realizar diferentes estrategias de marketing, convenios, alianzas, proyectos como educación, formación, reuniones, entre otros, muestra estadísticas a nivel mundial, dando a conocer la importancia que tiene el sector del turismo en el desarrollo y crecimiento de las economías de las naciones. A su vez, genera expectativas en aquellas economías mundiales y negocios empresariales enfocados en el sector del turismo. De acuerdo a radiografías elaboradas por la OMT, y realizadas con datos del año 2012, se presentan los siguientes resultados:

La primera infografía muestra la importancia económica del turismo en todo el mundo:

- Este sector representa el 9% del PIB global, sumando efectos directos, indirectos e inducidos.
- El sector turístico representa a nivel mundial 1 de cada 11 empleos directos, indirectos e inducidos.

[1] Organización Mundial del Turismo

- Además, las llegadas de viajeros internacionales representan para los países que reciben las divisas o ingresos por turismo extranjero cerca de 1,3 billones de dólares.

Gráfico. 1 La Importancia del Turismo

Fuente y elaboración: http://www.hosteltur.com

La segunda infografía muestra la llegada de viajeros internacionales en las diferentes regiones del mundo así como los ingresos por turismo extranjero, cifras correspondientes al año 2012:

- Las llegadas de turistas internacionales, en todo el mundo, superaron por primera vez en su historia los 1.000 millones durante el 2012. Así, un total de 1.035 millones de turistas cruzaron fronteras frente a los 995 millones de 2011.
- La región de Asia y el Pacífico registró el mayor crecimiento, con un aumento del 7% en llegadas, seguida de África (+6%) y América (+5%).
- El crecimiento de los ingresos por turismo internacional, un 4% en términos reales, fue similar al crecimiento de las llegadas.

Gráfico. 2 Turismo Internacional 2012

Fuente y elaboración: http://www.hosteltur.com

La tercera infografía muestra la cuota de viajeros internacionales por motivo de visita en 2012:

- Los viajes de vacaciones, recreo y otros tipos de ocio supusieron algo más de la mitad de todas las llegadas de turistas internacionales (52% o 536 millones de llegadas).
- Cerca del 14% de los turistas internacionales indican viajar por negocios o motivos profesionales.
- El 27% lo hace por otros motivos, tales como visitas a parientes y amigos, motivos religiosos o de peregrinación, tratamientos de salud, etc.

Gráfico. 3 El Turismo por motivo de visita

Fuente y elaboración: http://www.hosteltur.com

1.2 El sector del turismo en Ecuador

El Ecuador es uno de los países con mejores sitios turísticos de lujo a nivel mundial, a ello se suma la calidez de su gente, su calidad de vida y los paisajes naturales que ofrece. Cuenta además con la ciudad de Cuenca, lugar que ha sido escogido por muchos ciudadanos extranjeros, preferentemente norteamericanos, como el destino idóneo para sus retiros. El Ecuador, como país turístico, posee una gran variedad de flora y fauna, destacándose, así mismo, por sus temperaturas y clima agradables, por su población, su cultura, la diversidad de actividades turísticas, entre otros aspectos.

La llegada de extranjeros al país ha mostrado un crecimiento paulatino a través de los años, convirtiéndose en una de las principales fuentes de ingresos nacional. El sector del turismo en Ecuador genera grandes réditos para la economía, llegando a ser un factor en crecimiento.

MES	2009	2010	2011	2012	2013	VAR% 2013/2012
ENE	86.544	96.109	105.548	127.116	130.842	2,93
FEB	72.742	89.924	86.421	99.521	103.768	4,27
MAR	72.226	82.452	87.495	96.948	113.361	16,93
ABR	72.910	70.540	87.507	92.627	89.669	-3,19
MAY	70.277	77.618	82.870	92.644	98.420	6,23
JUN	89.889	91.602	99.949	118.292	121.742	2,92
JUL	102.571	110.545	117.966	130.779	138.140	5,63
AGO	87.221	95.219	98.962	106.375	112.576	5,83
SUB-TOTAL	654.380	714.009	766.718	864.302	908.518	5,12
SEP	68.124	71.776	80.090	85.990		
OCT	77.960	83.701	88.357	99.145		
NOV	76.965	81.253	92.573	99.674		
DIC	91.070	96.359	113.299	122.790		
TOTAL	968.499	1.047.098	1.141.037	1.271.901		

Tabla 1 Entrada de extranjeros a Ecuador

Fuente y elaboración: http://www.turismo.gob.ec/

En la tabla 1 se muestra que la entrada de los extranjeros al país ha sido un fenómeno en constante crecimiento, aunque entre los meses de abril y mayo se nota una cierta caída en los índices de visitas al país. Cada año el Ecuador evidencia un crecimiento en la entrada de extranjeros, a ello conduce el hecho que el gobierno sepa satisfacer las necesidades de los turistas con diferentes medios y servicios. Al mismo tiempo, la economía del país se incrementa y se aporta mucho más al Producto Interno Bruto.

1.2.1 Concentración de la Demanda Internacional y Nacional

En el país, las ciudades más visitadas durante el año 2011 fueron Quito con un 66% del total de visitantes, Guayaquil (47%), Cuenca (19%), Galápagos (15%) y Baños (11%). La lista, como se puede observar, incluye a las tres ciudades principales del

país, además de otros atractivos turísticos muy demandados por los turistas extranjeros como son Galápagos y Baños. Por otro lado, las ciudades preferidas para visitar por los turistas nacionales durante el año 2011 fueron Guayaquil con un 8,1% del total de visitantes, Quito (6,1%), General Villamil Playas (3,5%), Salinas (3,4%) y Atacames (3,4%) (Ministerio de Turismo, 2013).

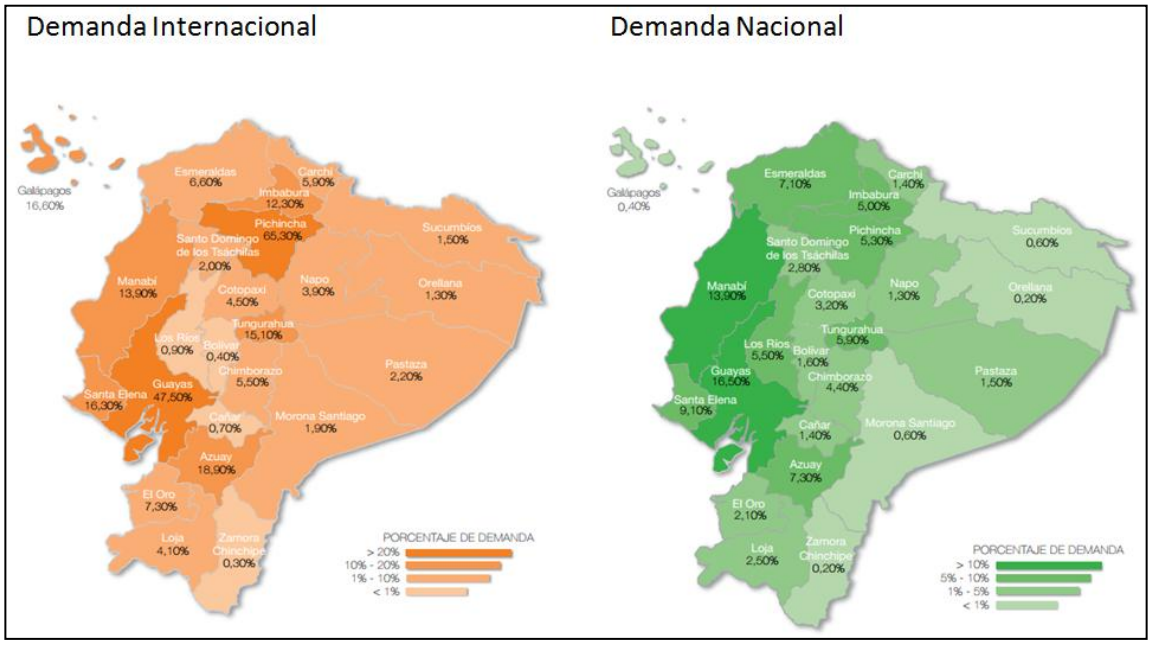


Gráfico. 4: Concentración de visitante nacional e internacional

Fuente y elaboración: http://www.turismo.gob.ec/

1.2.2 Gasto y duración de la visita

El gasto turístico promedio del turista extranjero en el país asciende a 1.000 dólares americanos. Se estima una estadía promedio de 14 noches. Por otra parte, el gasto turístico promedio del turista nacional asciende a 94 dólares americanos con una estadía promedio estimada de 3 noches. Tanto el turista extranjero como el nacional son muy rentables para la economía del país ya que hacen uso de la oferta de los distintos servicios turísticos que ofrecen los empresarios. (Turismo, Ministerio de Turismo, 2013)

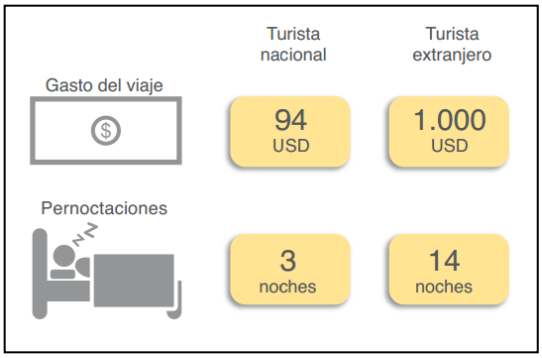


Gráfico. 5 Gasto y Tiempo de visita

Fuente y elaboración: http://www.turismo.gob.ec/

1.2.3 Establecimientos turísticos registrados y empleo

Durante el período 2007-2011 se presentó un incremento al 26,87% de establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo y un aumento del 3,24% entre los años 2010 y 2011. A su vez, son 183.122 las plazas instaladas en establecimientos de alojamiento en el año 2011. Los empleos directos registrados en la industria turística se incrementaron al 34,75% durante el período 2007- 2011, al pasar de 75.198 a 101.329. Es evidente que esta industria genera una disminución de la tasa de desempleo del país, pero además contribuye a mejorar la economía de los empleados. Como resultado aparecen mayores establecimientos registrados y, por ende, se aumenta la contratación de capital humano para tales empresas.

1.3 La Industria Hotelera

La industria hotelera se inicia de un modo tan simple, pues consistía en brindar un espacio para dormir. Sus orígenes se remontan a Mesopotamia con los sumerios. Este grupo humano se dedicaba por entero a la agricultura y viendo que los lugares para el trabajo de la tierra quedaban tan distantes a sus lugares de residencia, implementaron espacios físicos para el descanso; al darse el normal aglutinamiento de personas, surge el expendio de bebidas elaboradas por ellos mismos, de todo lo cual nacen las llamadas tabernas. La característica de estos espacios era ser lugares para un descanso transitorio. El hospedaje como servicio tiene más de dos mil años de existencia. De los vestigios que aún perduran de la antigua Roma sobresalen ciertas

pinturas y escritos que refieren a la existencia de las Mansiones, que eran lugares ubicados estratégicamente a lo largo de la red de caminos del imperio y que recibía a funcionarios, por lo que en algunos casos servía para atender asuntos de gobierno. (Saltos, 2013)

El concepto de “Hotel” nace en el siglo pasado cuando se construyeron los primeros edificios con la finalidad específica de recibir a viajeros, por lo que poseían características diseñadas para brindar ciertas comodidades. Después de la Primera Guerra Mundial (1914), el sector hotelero comienza un gran crecimiento originado por el desarrollo tecnológico de la postguerra (en esta etapa se fabrican el automóvil y los aviones), la misma que tuvo una gran incidencia en el crecimiento del turismo. En la actualidad, el sector hotelero se ha desarrollado con gran fuerza convirtiéndose en el elemento clave dentro del producto turístico. Cada vez los servicios se perfeccionan en su búsqueda de llenar las expectativas de los clientes más exigentes. Más tarde nacen las cadenas, las que uniforman el servicio bajo una sola marca, posicionándose en la mente de los turistas y con sus respectivas categorizaciones para cada nivel económico y social. (Saltos, 2013)

1.3.1 Características

- Un hotel oferta servicios de alojamiento a todos sus clientes, prestando otros servicios básicos como el servicio de cafetería y de comidas, a excepción de hoteles residencia y apartamentales. Posee 30 habitaciones como mínimo.
- La categorización de los hoteles según el tipo de habitaciones es la siguiente: De lujo, 1ra categoría, 2da categoría y 3ra categoría, una diversidad para la elección y preferencia del cliente.
- En los hoteles apartamentales se encuentran muebles, utensilios, cristalería, etc., mientras que las hosterías prestan servicios como juegos, recreaciones, patios. Estas últimas son ubicadas, por lo general, fuera del área urbana.
- Un hotel debe ocupar totalmente un edificio y debe poseer absoluta independencia, teniendo adecuados accesos de uso exclusivo como gradas, ascensores, etc.
- Debe poseer un asistente de gerencia para sugerencias y reclamos de los huéspedes, cajas fuertes para cada habitación (en caso que hayan clientes interesados en dicho servicio) o una por cada 20 habitaciones.

- Un hotel que presta servicio de alojamiento debe incluir máquinas de lavado y secado de ropa.
- Se deben cambiar las sábanas diariamente en todas las habitaciones y revisar todas las tardes que las habitaciones estén limpias, de modo que en las noches estén listas para el uso de los clientes.
- El recepcionista, los botones, el conserje, el portero exterior y el ama de llaves deben hablar dos idiomas adicionales y uno de ellos debe ser el inglés. Este personal será experto en las funciones que se le asigne, todo con el fin de brindar la mejor atención a los huéspedes.
- Se debe realizar el mantenimiento de las habitaciones bajo la supervisión del ama de llaves y junto con los camareros. Debe existir 1 camarero/a por cada 12 habitaciones.
- El servicio de comidas debe ofrecerse durante las 24 horas del día. El mayordomo estará a cargo, auxiliado por los camareros o, de ser necesario, por otros ayudantes.
- El comedor será atendido por el jefe de comedor y con los ayudantes necesarios. Debe manejarse el idioma inglés. Así mismo, debe cuidarse que las estaciones del comedor no tengan más de 4 mesas, brindando un menú de platos internacionales y platos típicos ecuatorianos, además, debe ofrecer una carta de vinos reconocidos y prestigiosos.
- La central telefónica deberá tener, por los menos, 10 líneas abiertas para que el cliente sea atendido con rapidez y claridad y no tenga que permanecer en espera, solucionando todas sus necesidades e inquietudes. Es primordial que los asistentes dominen el idioma inglés.
- El servicio de planchado y secado para la ropa de los huéspedes es un servicio extra e importante para un cliente en viaje de negocios.
- Se debe contar con un médico para dar asistencia de salud a los clientes en caso de estos requerirla. Se cargará a la cuenta de los huéspedes los implementos usados y los diagnósticos recibidos. El cliente deberá sentir que el hotel se preocupa de su salud.
- Un hotel debe tener un botiquín de primeros auxilios para uso de sus huéspedes cuando sea necesario y un teléfono público en las habitaciones como un servicio adicional. (Bejarano, 2002)

1.3.2 Funciones

En todo hotel la recepción es el corazón del éxito, pues de dicha área dependerá su eficiente operación. La recepción tiene como función principal la asistencia total al huésped o cliente y cumple ciertas funciones como son: dar la bienvenida, administrar habitaciones, establecer bases de datos de clientes, manejar quejas y sugerencias, gestionar y controlar toda la parte operativa en torno al cliente. Además, es responsable de realizar ciertos procesos administrativos - financieros, tareas que no son vistas por el cliente. El recepcionista, al ser la persona que representa la imagen del hotel, no debe descuidar ningún detalle que posibilite que el cliente se vuelva un huésped totalmente satisfecho. Es él quien mantiene una relación directa con los clientes. (Saltos J. A., Capacitate 5, 2013)

A continuación se presenta un organigrama clásico de la división del personal (gráfico 6); constan departamentos necesarios para un mayor control eficiente de la estructura formal que debe poseer un hotel. Un organigrama hotelero puede diferir, en razón de que los hoteles del país no son idénticos. Además, un organigrama bien estructurado facilita la interacción y el manejo en las áreas, lo que conlleva a un hotel con procesos operativos y administrativos claros y precisos, donde el huésped disfruta del alojamiento y otros servicios con la mayor comodidad y relajación que se merece. No se trata únicamente de satisfacer a los clientes, sino de encantarlos.

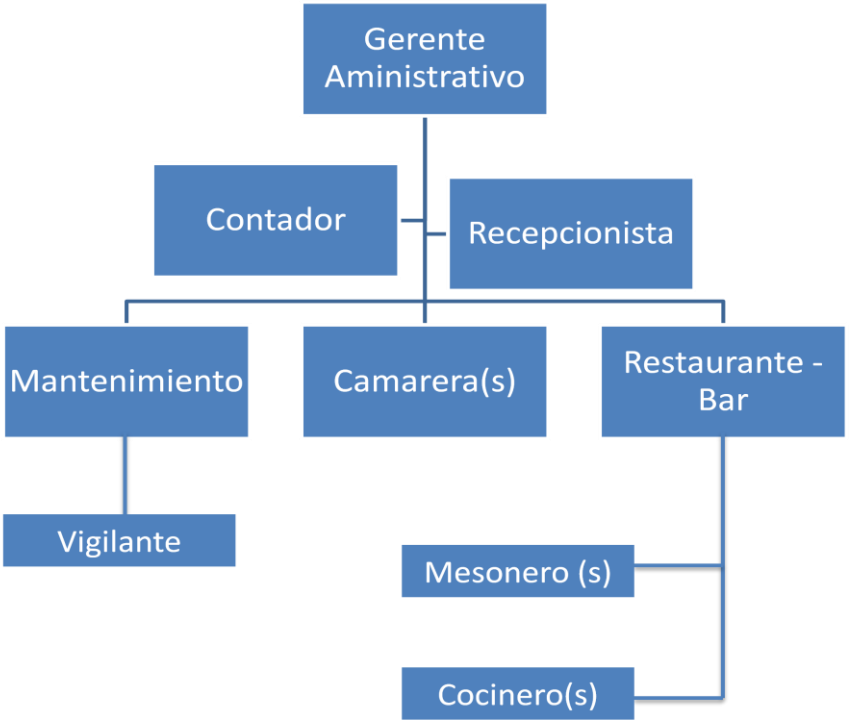


Gráfico. 6 Organigrama de Hotel

Elaboración: Jessica López (2012)

Fuente: http://www. hotelcuriosidades.blogspot.com

Como es el caso de aquellos hoteles especialistas en el servicio al huésped que mantienen procesos estrictos, con políticas, normas y reglamentos, y a partir de los cuales forman manuales de procesos y funciones para cada área. A su vez, tienen a personas especializadas para el cumplimiento de las funciones en cada una de las áreas del hotel.

El tener sistemas de procesos y funciones, conlleva al crecimiento y conocimiento de los clientes y demás empresas, pues se opera con estándares de calidad y se genera valor hacia el cliente. Así mismo, se genera prestigio y se alcanzan los objetivos del hotel, pues se asumen los retos necesarios para que el huésped obtenga una experiencia satisfactoria en el alojamiento y demás servicios, al punto de alcanzar una satisfacción total. Se promueven las propiedades del hotel, así como todas las áreas con las que el cliente tiene contacto, gracias a lo cual aumenta la categoría del hotel y su reconocimiento. En tal sentido, los hoteles llegan a ser reconocidos y promovidos por el efecto de boca en boca.

1.3.2.1 Estructura de un hotel

La organización predeterminada, organizada y controlada de la estructura del hotel trae consigo el éxito empresarial, pues el cliente suele mantener un contacto directo e indirecto con todos los servicios, productos y capital humano del hotel. Se despiertan los sentidos del huésped con respecto a la calidad y el valor del lugar donde se encuentra hospedado, creándose lo que se denomina “experiencias hoteleras”. Es gratificante para los clientes el mantener relaciones excelentes en un hotel porque de estas dependerá su retorno. En tal sentido, a más de pasar momentos de relajación o diversión (si es el caso de vacaciones), pasará momentos de tranquilidad, encanto, agrado y satisfacción en el caso de viaje por negocios. La estructura de un hotel de categoría promedio es la siguiente:

Gerencia General:

La gerencia está enlazada por un director ejecutivo, quien constituye la autoridad con mayor jerarquía en el hotel y es el responsable de supervisar a los distintos gerentes.

El personal ejecutivo está integrado por un director asistente y varios especialistas de oficina.

Habitaciones: las funciones relacionadas con esta se dividen en tres áreas principales:

- La recepción
- Ama de llaves
- Servicio de personal

El departamento de recepción es responsable de las reservaciones, registros, salidas y comunicaciones con los huéspedes. El personal trabaja tres turnos de modo que la recepción cuenta con personal las 24 horas del día. El supervisor lleva una bitácora o registro diario de los eventos que ocurren dentro de cada turno.

El departamento de ama de llaves es responsable de la limpieza diaria de las habitaciones y del servicio de cambio de sábanas.

El personal es supervisado por un ama de llaves ejecutiva, quien coordina la limpieza de las habitaciones, prepara informes sobre su estado, supervisa al personal del área. Son conocidos como camareros quienes realizan la parte operativa.

El servicio de personal consta de un capitán de botones que supervisa a un equipo de asistentes; también es llamado “conserje”. La responsabilidad primordial de este personal es recibir a los huéspedes, transportar su equipaje y proporcionar información sobre las instalaciones, servicios, funcionamiento de las habitaciones, etc.

Departamento de alimentos y bebidas:

La división de alimentos y bebidas está dedicada principalmente a los siguientes servicios:

- Comedor (Restaurante)
- Bar del Hotel

El personal de servicio a habitaciones y de banquetes también forma parte de este departamento. La autoridad con mayor jerarquía dentro del personal que prepara los alimentos es el chef ejecutivo o de comedor. Las operaciones del servicio de alimentos y bebidas están bajo la administración del gerente del bar o jefe de cantineros. El control de los costos en el comedor y el bar es responsabilidad del jefe de alimentos y bebidas. Todo el personal debe llevar obligatoriamente uniforme.

Marketing y Ventas:

Este departamento conformado por Marketing y Ventas es el encargado de supervisar los planes de marketing, estrategias, comunicación, publicidad, promoción y ventas individuales y a grupos corporativos; se divide en cuatro áreas principales:

- Ventas generales
- Ventas de grupos
- Ventas de convenciones
- Ventas de banquetes

El personal de este departamento se compone de ejecutivos que visitan a los gerentes de las empresas que mantienen cuentas con la propiedad; a dichas cuentas de las denomina cuenta corporativa, en razón de que representan grandes cantidades de dinero.

El personal de ventas grupales trabaja con organizaciones para negociar tarifas grupales para reuniones, convenciones, seminarios y otros eventos. Es responsable de

trabajar con operadores de turismo y agentes de viajes. El gerente de convenciones, a su vez, administra y coordina los diversos elementos que se requieren para llevar a cabo los servicios mencionados.

El personal de ventas de banquetes trabaja con organizaciones tales como colegios, iglesias y públicos en general, para vender los servicios de banquetes con los que cuenta el hotel. El gerente de banquetes es quien lidera el equipo de trabajo para la puesta en marcha del evento contratado, supervisando que cada detalle solicitado se cumpla según lo contratado y se lleve a cabo un adecuado evento con la mayor satisfacción posible.

Contabilidad:

El departamento de contabilidad se divide en dos áreas principales:

Caja general: La cual lleva a cabo la contabilidad relacionada con los ingresos procedentes de los clientes. El recepcionista maneja transacciones en efectivo, cobro de cheques y facturación. De este proceso se desprende el reporte de caja, o también llamado cuadre, que va a ser revisado por un auditor contable autorizado.

Cuentas por pagar: Lleva la contabilidad relacionada con el dinero que proveedores y empleados deben al hotel. Los cheques de nóminas (pagos) y los egresos de caja o desembolsos de efectivo como los gastos de operación, servicios básicos, suministros y otros similares.

Seguridad: El departamento de seguridad es responsable del funcionamiento de los sistemas de resguardo y la supervisión de procedimientos para proteger los bienes de huéspedes y de la propiedad. El personal puede incluir guardias uniformados propios del hotel.

Mantenimiento o de Operaciones:

El departamento de mantenimiento se divide en dos áreas principales:

Control ambiental: en algunos hoteles recibe el nombre de departamento de energía, iluminación y calefacción. Es responsable de dar mantenimiento a los sistemas de calefacción, iluminación y electricidad de todo el hotel. También incluye la prevención de incendios y la difusión para evitarlos.

Reparación y mantenimiento: está formado por carpinteros, pintores, plomeros, electricistas, especialistas en reparaciones y jardineros. Estos se encargan del mantenimiento de las instalaciones, decoraciones, mobiliario y jardines del hotel. (Saltos J. A., Capacitate 5, 2013)

1.3.2.2 Clientes

Todas aquellas personas que en un momento dado se alojaron en un hotel, ya sea por turismo o negocios, este extenso grupo se clasifica en dos categorías: comercial y de turismo.

El mercado comercial:

Está compuesto por personas que viajan como parte de su trabajo. Son los representantes de ventas, gerentes de empresas y quienes asisten a convenciones, conferencias y seminarios.

El mercado de turismo:

Está formado por personas que viajan por diversión, deportes o entretenimiento.

Para atender a estos grupos de mercados, existen diversos servicios atractivos, tales clientes como: canchas de golf, tenis, fútbol, centro de convenciones, sala de recepciones, entre otros.

Las diferencias del mercado comercial es relativamente constante durante el año, en tanto que el mercado de descanso o de turismo suele ser estacional. Por otro lado, la actividad en los hoteles está determinada por lo que se conoce como la temporada alta, que es un periodo de actividad máxima, y la temporada baja que corresponde a un periodo de poca actividad turística. Algunas propiedades se especializan en dar hospedaje para quienes asisten a convenciones y reuniones durante todo el año, en tanto que otras, como gran número de resorts, únicamente dependen de las convenciones para llenar habitaciones durante la temporada baja.

Características del Turista extranjero:

- El 52% de los turistas no residentes tienen un rango de edad entre los 18 y 34 años.

- El 75% de los turistas no residentes tienen educación universitaria, maestría o PhD.
- Un 44,9% de los turistas no residentes está casado, el 44,6% es soltero, 5,1% declaró estar en unión libre, 3,3% está divorciado, 1,3% viudo y el 0,8% no responde.
- Con respecto a la ocupación de los turistas no residentes, un 20% corresponde a funcionarios de oficina, el 18% a estudiantes, el 16% a profesionales científicos y el 12% manifiestan ser profesionales de nivel medio, entre otros.
- El 63% de los turistas no residentes manifiesta que su motivo de viaje se debió a vacaciones, recreo y ocio, el 19% visitó a familiares y amigos y el 6% permaneció por motivos de negocios, entre otros motivos.
- Un 68% de los turistas no residentes organiza su viaje por cuenta propia, el 16% a través de un tour operador, el 10% lo realiza de las dos formas y un 6% lo efectúa a través de terceros.
- Los turistas no residentes viajaron solos en un 33%, con amigos (27%), con su pareja (23%) y en menores porcentajes con la familia, compañeros de trabajo o en un grupo organizado.

Características del Visitante Nacional:

- La visita a familiares y amigos es el principal motivo de desplazamiento de los turistas internos, seguido de las vacaciones, recreo y ocio, cuyos registros alcanzan el 46,31% y 33,14%, respectivamente.
- El gasto del turista interno está compuesto en su mayoría por el rubro que corresponde a alimentos y bebidas (34,24%), mientras que un 29,05% corresponde a gasto de transporte.
- En términos generales, el 51,0% de visitantes internos manifiesta que en su desplazamiento dentro del territorio nacional realizó actividades relacionadas con sol y playa, en tanto que el 26,0% señala que efectuó actividades de turismo cultural, entre otras.
- El 72,78% de visitantes internos manifiesta que su lugar de alojamiento fue la vivienda de familiares o amigos, mientras que el 21,17% se hospedó en hoteles, hostales y similares.
- El 41,14% de visitantes internos manifiesta que la experiencia de visitas anteriores influye en la elección del destino, el 32,47% señala que se encuentra

motivado por la invitación de amigos y/o familiares, y el 19,12% por consejo de estos.

- El 51,12% de los viajes fueron realizados por autobús como principal medio de transporte, el 39,59% se movilizó en vehículo propio. (Turismo, 2013)

El Turismo en Cuenca

- Según la información que maneja el Ministerio de Turismo, Cuenca es visitada anualmente por 215.000 turistas extranjeros y 600.000 turistas nacionales. Los meses julio, agosto, septiembre y noviembre son los de mayor visita por los turistas.
- Los turistas nacionales que visitan Cuenca son principalmente de Guayaquil y los turistas extranjeros que llegan son de España, Alemania, Inglaterra y Francia, y aparecen naciones como China y Rusia también.
- Según datos de la Fundación de Turismo de Cuenca, en el año 2008, aproximadamente 2.000 personas trabajaban en el área turística, en el año 2013 aumentó a 8.000 personas empleadas.
- Según el catastro 2013 del Ministerio de Turismo, entre los hoteles de lujo, de primera y segunda categoría registrados en la localidad, existen 559 habitaciones disponibles. Las cuales se llenan por completo en el feriado del 3 de noviembre. (Mendieta, 2013)

2 Capítulo II. Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM) vs Administración de la Experiencia del Cliente (CEM)

En el presente capitulo se dará a conocer las definiciones de CRM y CEM, resaltando el por qué las empresas lo utilizan para crear relaciones duraderas con el cliente e ir hasta la administración de la experiencia de los mismos. A su vez, se busca establecer por qué el avance tecnológico está relacionado con estas administraciones y cuáles son las diferencias entre ellas.

2.1 Cómo elegir clientes

Actualmente las empresas prefieren no ofrecer todo a todos los clientes, más bien buscan estudiar y analizar la información que obtienen de los tipos de clientes que ellos investigan para así poder atenderlos bien y con las estrategias adecuadas a cada uno de ellos. Cuando una compañía consigue ciertos los clientes, se enfrenta con el reto de convertirlos en clientes leales. No todos los clientes encajan bien, es decir no tienen las mismas necesidades; en tal razón, las empresas deben seleccionar segmentos a qué atender, sin olvidar que no todos los segmentos son de prioritaria atención, por lo que pueden traer pocos beneficios a la empresa.

En el mundo de los servicios existen variables de las cuales se pueden obtener diversos beneficios, tales como:

- El uso del servicio: Estrategias para el cliente según la utilización de un servicio en particular o de un conjunto de servicios.
- El cliente con su capacidad y experiencia: En casos donde el cliente debe coproducir los servicios que él quiere adquirir.
- La comunicación eficiente: Planear las comunicaciones de marketing con todas las herramientas que se posee con el fin de lograr la atención del cliente.
- Nuevos servicios con tecnología: la creación de nuevos servicios en internet para que los clientes lleguen a interactuar e incrementar sus actitudes positivas hacia una empresa, marca, etc.

Las empresas de hoy ya no se fijan en el número o cantidad de clientes que poseen, ahora más se interesan por el valor de cada uno de los clientes que mantienen. El mantener a un cliente y reconocer su valor como cliente frecuente, trae como resultado que ese cliente se sienta importante y halagado por la empresa, deviniendo en un cliente leal. Para las empresas es mucho más rentable el tener pocos clientes leales que muchos esporádicos.

Es trascendental que los clientes se adecúen a las capacidades de la empresa, en tal sentido, los Ingenieros en Marketing deben analizar todos los elementos que se relacionan con los clientes para poder entregar un servicio adecuado a cada uno. Dichos elementos a considerar son: todo lo que contiene y conlleva un proceso de compra, disponibilidad de horarios de servicio, la capacidad de atender bien a muchos

clientes al mismo tiempo, la imagen corporativa: presentación del personal, su imagen, la capacidad de comunicarse con el cliente y la imagen de las instalaciones.

El cliente, a más de recibir un servicio, también contribuye a la imagen y al ambiente de muchos servicios que, primordialmente, son de alto contacto. Por ello es necesario que las empresas seleccionen su segmento, el cual debe estar relacionado con los productos y servicios que van a ofertar. En varias empresas utilizan varios segmentos, entre los cuales se debe mantener una cierta separación, para que los clientes no se lleguen a encontrar y no causen conflictos. Ello podría traer como consecuencia la pérdida de clientes. Para ello se realizan estrategias como es el cambio de horario en secuencia, considerando los segmentos que la empresa posee, así como el uso de distintos espacios según cada segmento. Además, un factor importante es la restricción del acceso a cierto público, ya sea por no llevar una vestimenta adecuada o cualquier otra causa. El área de marketing debe considerar el avisar previamente a sus clientes potenciales del tipo de servicio que se brinda y, con ello, los clientes ya sabrán a qué atenerse, todo lo cual mantiene una relación directa, ética y profesional entre clientes y empresa.

Para que una empresa pueda atraer, retener y mejorar su relación con los clientes, deberá considerar el desarrollo de vínculos de largo plazo para beneficio, tanto del cliente como de la empresa. Estos vínculos son plasmados en estrategias que permiten la mejor administración, organización y control del trato con los clientes y, obviamente, de los servicios que se ofertan. Se debe establecer una jerarquización de los clientes en niveles, donde se muestren los clientes más rentables, con sus necesidades y los servicios que ocupan; para ello es necesario el conocimiento profundo de cada uno de los clientes que mantiene la empresa. Con esta jerarquía se podrá atender a todos los clientes y satisfacer todas las necesidades pendientes, aplicando diferentes estrategias para mantener y profundizar las relaciones desde la aplicación de las estrategias básicas hasta las más estudiadas.

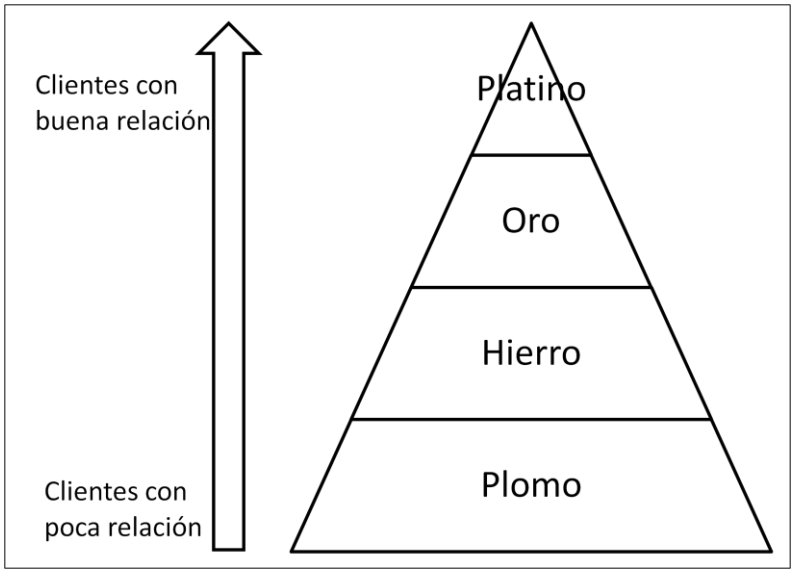


Gráfico. 7 La pirámide de los clientes
Fuente: Lovelock, 2011. Administración de Servicios
Elaboración: María Alicia Cortéz Guerrero

Esta jerarquía de clientes se basa en la rentabilidad y la búsqueda de satisfacer sus necesidades. Por eso es necesario en las empresas no solo tener un segmento para atender a todos de la misma manera, sino que se conformen varios segmentos de acuerdo a los requisitos de los clientes. Todos los niveles poseen algún tipo de beneficio otorgado a cada cliente; algunos de estos beneficios son diferentes para cada nivel y otros adecuados para todos. Se debe tener siempre en cuenta que el principal objetivo de desarrollo de estas estrategias contribuir a la retención de clientes leales a la empresa.

La explicación de la jerarquía de los clientes es la siguiente:

- Clientes Platino: Son un número muy pequeño pero generan ganancias altas a la empresa, siendo poco sensibles a los precios pero esperando altos niveles de servicio y a más de la espera de nuevos servicios exclusivos para ellos.

- Clientes Oro: Son un número mayor de clientes, son ya un poco sensibles a los precios, no generan mayores ganancias y de igual manera no se comprometen con la empresa.

- Clientes Hierro: Es el grupo más grande de clientes, pero generan un nivel de ganancias optimista para la empresa. No es necesario darles un trato especial.

- Cliente Plomo: Son clientes que generan pocas utilidades para la empresa, se merecen el mismo trato que los Hierro, en sí son un tipo de clientes que genera pérdidas. (Christopher Lovelock, 2011)

El organizar los segmentos de la empresa permite de una manera eficiente aplicar estrategias destinadas a cada segmento, así como lograr que los clientes suban de nivel y sean, por lo tanto, rentables para la empresa. De igual manera, se busca moldear a los clientes con el fin de reducir los costos que significa el atenderlos mediante nuevos servicios que los clientes aceptan y usan.

2.1.1 La Segmentación

La segmentación es un proceso primordial para todo Ingeniero en Marketing; consiste en la división del mercado en grupos homogéneos, es decir, grupos que comparten y contienen las mismas características o variables como: edad, sexo, ubicación geográfica, nivel de instrucción, capacidad adquisitiva, nivel social, cultura, valores, estilos de vida, entre otros, además de poseer las mismas necesidades y comportarse de la misma manera. El segmentar un mercado para una empresa es importante ya que representa al grupo de personas a asistir o atender, posibilitando que se pueda realizar estrategias efectivas, pues se apuntaría a un público objetivo ya estudiado y analizado. Se crearía valor para el cliente y se conformarían relaciones a largo plazo.

Una empresa que segmente adecuadamente (aplicando todas las herramientas), logrará apuntar al target adecuado y necesario. A su vez, se comprometerá a satisfacer todas las necesidades y crear mayores estrategias para la retención y lealtad de los clientes.

2.1.2 Cómo crear relaciones

La relación que una empresa fomenta con sus clientes es crucial, constituyéndose en un valor para el cliente, pues éste percibe que todas las prestaciones de servicio que obtiene son superiores a los costos relacionados. Los beneficios de una buena relación con los clientes son la confianza y una atención especial y personal. La confianza es un sentimiento creado por la relación con el cliente, con el objetivo de disminuir los

riesgos en algún proceso de prestación de servicios. Por su parte, los beneficios incluyen una mejor relación en base a la amistad y el disfrute de esta relación. Finalmente, la atención especial son todos aquellos servicios adicionales dirigidos únicamente para clientes potenciales. El desarrollo de la relación apunta a que los clientes lleguen a ser rentables para la empresa desde el punto de vista financiero.

2.1.3 Marketing Relacional

El Marketing Relacional tiene como objetivo crear relaciones con los clientes aplicando diferentes estrategias para generar mayores beneficios y valor agregado. Complementa la información de los clientes y genera retroalimentación para la empresa. Se diferencia del Marketing Transaccional, el cual produce una transacción de intercambio de valores entre dos partes, lo que no necesariamente constituye una relación ya que una relación permite fortalecer los lazos a largo plazo; el Marketing Relacional, en cambio, permite satisfacer las necesidades de los clientes a través de una relación duradera, sincera y de largo plazo.

El Marketing Relacional está en relación con todas las personas o capital humano que tiene una empresa, aquellos que, principalmente, mantienen contacto directo e indirecto con el cliente. Las estrategias están realizadas en base al personal que pasa más tiempo o tiene contacto con un cliente. Además, está en relación con el manejo de base de datos, pues se requiere el conocimiento de cada uno de los clientes, así como la generación de una comunicación eficiente personalizada. La utilización de la interacción cara a cara con los clientes y el manejo de redes permiten el contacto y la interacción entre individuos con intereses comunes. Para las empresas representa un desafío el mantenimiento de interacciones mutuas cliente – organización. Mientras ciertas empresas fomentan el largo plazo en las relaciones con cada uno de sus clientes potenciales, otras organizaciones, en cambio, dejan de lado esta relación, importándoles más el factor financiero, el cual no deja de ser importante; sin embargo, es crucial el mantenimiento de relaciones a largo plazo con el cliente, pues permiten que éste opte por la marca de la empresa y no por la de la competencia.

2.1.4 Lealtad de los clientes

Se refiere a la disposición y preferencia que tiene un cliente en comprar y/o utilizar un producto o un servicio de una marca tal. La lealtad de los clientes se forma cuando

prefieren una marca en forma consistente, tienen un comportamiento especifico, se mantienen con gustos y preferencias que las marcas les ofrecen, o cuando están atentos a futuras noticias de la marca y, por consiguiente, a futuras intenciones de compra. Así mismo, se habla de lealtad a los clientes cuando estos asisten a eventos como: relanzamientos, lanzamientos de nuevos productos, activaciones, promociones, publicidad, mensajes comunicacionales sobre la marca que les cautiva.

Richard Oliver refiere las etapas que los clientes recorren en el proceso de volverse leales a una marca, producto o servicio:

- *Primera etapa:* Con el sentido cognitivo, información obtenida de los atributos de la marca, lo cual les lleva a los clientes a razonar, analizar y tomar las decisiones correspondientes.
- *Segunda etapa:* El cliente empieza a tomar cariño a la marca, gracias a las repetidas compras que ha hecho (siempre y cuando haya obtenido resultados positivos) y por todo el proceso de compra que implica un producto y servicio.
- *Tercera etapa:* Los clientes se comprometen a comprar (o requerir) de nuevo los productos (o servicios) de la marca en cuestión.
- *Cuarta etapa:* En esta etapa el cliente realiza compras repetidas sin elegir otras marcas.

La lealtad de los clientes reside en su satisfacción. Un cliente satisfecho tiene mayores probabilidades de ser leal a la empresa. Una etapa clave en la satisfacción de un cliente es el momento en que reciben un servicio de calidad.

La relación que existe entre lealtad y satisfacción al cliente está representada en el siguiente gráfico:

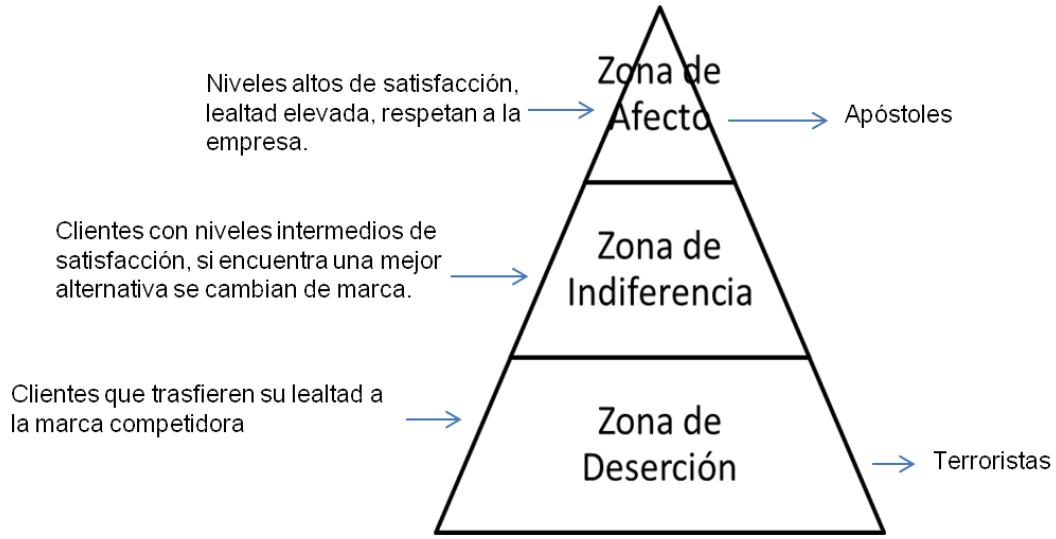


Ilustración 1 Lealtad de los Clientes
Fuente: Lovelock,2011. Administración de Servicios
Elaboración: María Alicia Cortéz Guerrero

Entre la satisfacción y la lealtad existen los clientes a los que se debe mantener y atender y estos son los rentables. Existe un índice de clientes desertores que prefieren a la marca competidora, ya sea por la calidad del servicio, el producto, entre otras razones, todo lo cual termina por afectar a la rentabilidad de la empresa. Uno de los principales factores por los cuales desertan los clientes es debido al mal desempeño de los empleados de una empresa. Un empleado que disfruta de su trabajo, que es motivado, capacitado, que está en el cargo que considera le corresponde, que recibe beneficios extras por parte de la empresa y que es tratado bien por sus supervisores o empleadores, tiende a ser leal a la compañía donde trabaja y, por consiguiente, a mantener una relación efectiva con los clientes.

Aquellos clientes que obtienen un servicio de calidad y que experimentan un proceso de compra adecuado que supere expectativas, se vuelven leales para la empresa y rentables. A medida que transcurre el tiempo, los clientes también crecen, ya sea por aumento de sueldos o por aumento de sus cuentas bancarias y, por ende, llegan a comprar más, lo que significa que sean más rentables para la empresa. Otros, por su parte, se vuelven más rentables a medida que se reducen los costos operativos, ya que demandan menos información y ayuda para conseguir cierto producto. En razón del exitoso boca a boca (clientes refiriendo a otros clientes sobre los servicios de la empresa) los costos se reducen y ello significa gastos menores a los que significaría

para la empresa enviar mensajes comunicacionales, promociones y publicidad. Otros clientes son rentables gracias a su acompañamiento a la marca, recibiendo precios especiales por ser clientes leales. Ello permite que estos clientes leales paguen precios altos en temporadas pico o que paguen por servicios exclusivos para otros.

Es importante notar que no siempre los clientes leales gastan más que un cliente que realiza una sola transacción. Así mismo, un grupo de clientes rentables con el pasar del tiempo no siempre serán rentables. Una empresa debe medir constantemente los niveles de rentabilidad que los clientes generan a la empresa.

2.2 Sistemas de Información

Un Sistema de Información es uno de los varios que posee, mantiene y controla una empresa determinada; se encarga de coordinar los flujos y registros de información que una empresa tiene a lo largo del tiempo, convirtiéndose en un activo intangible para la empresa ya que representa toda la información importante y relevante de una organización. Toda organización quiere y debe convertir todos los datos que obtiene en acción:

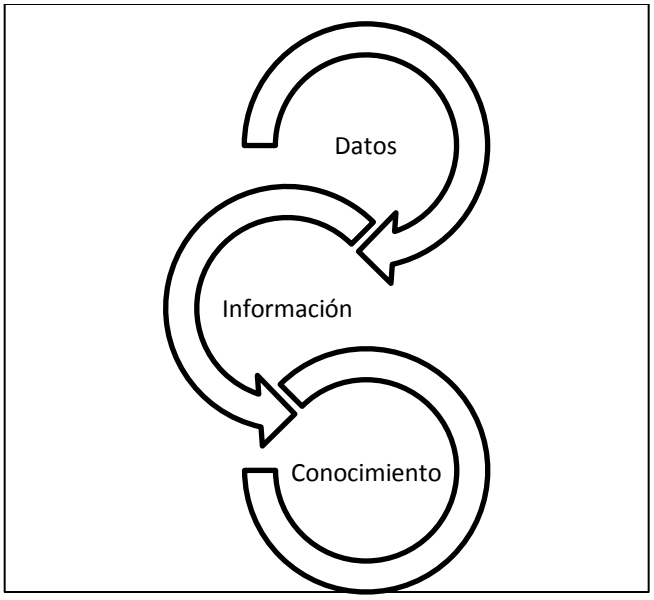


Ilustración 2: Sistema de Información
Fuente: ISEC Business & Marketing School
Elaboración: María Alicia Cortéz Guerrero

Datos: Definir el modelo de datos a utilizar acorde con las necesidades de la empresa y, por consiguiente, reunir los datos para enviarlos al modelo elegido.

Información: Depurar los datos para conseguir información relevante, necesaria e importante para la empresa. Al obtener información adecuada se implementan ciertas aplicaciones dirigida hacia los profesionales que la necesitan.

Conocimiento: Al momento de tener la información lista se aplicarán técnicas y modelos científicos para la consecución del conocimiento, dando como resultado la toma de decisiones estratégicas necesarias para la satisfacción del cliente, empresa u organización, obteniéndose a la vez beneficios financieros.

En la actualidad se aplica la Descentralización de los Sistemas por áreas funcionales, esto conlleva a que cada área departamental en una empresa hace uso de dicha aplicación para fines y cumplimientos de objetivos. El conjunto de estos sistemas por áreas toma el nombre de Sistema de Información de una Organización.

2.2.1 Sistema de Información de Marketing (SIM)

Un Sistema de Información de Marketing (SIM) es el conjunto de profesionales, tecnología, procesos y/o métodos para recoger, clasificar, estudiar, analizar, evaluar y distribuir a tiempo la información necesaria y relevante para los profesionales de Marketing. Es de suma importancia obtener la información en tiempo real ya que se pueden tomar decisiones y aplicar estrategias de forma actual e inmediata. Esta información es necesario obtenerla de modo inmediato por las siguientes razones:

- Las empresas se expanden geográficamente y por ello es necesario que posean información rápida, clara y precisa.
- Con la información de los clientes, aunque sea limitada, las empresas pueden llevar a cabo investigaciones de mercado, conocer todos los gustos de los clientes, sus preferencias, expectativas, así como los atributos de un producto y/o servicio.
- La necesidad de tener información para la utilización de múltiples herramientas de marketing. Es decir, se requiere determinar cuáles son las más adecuadas y óptimas para traer consigo beneficios para el cliente y la empresa.

El SIM es el pilar de las acciones de marketing; éste provoca la aplicación de sistemas estadísticos, de bases de datos y sistemas operativos, para la consecución de estrategias y la mejor toma de decisiones. El SIM si es bien ejecutado, controlado y procesado, emitirá información importante y valiosa para los gestores de marketing, obteniéndose aquellos resultados deseados, siendo más eficiente la toma de decisiones y, finalmente, que a futuro estas decisiones o estrategias planteadas lleguen a ser las mejor receptadas por los clientes, al punto de superar sus propias expectativas. Por otra parte, a través del SIM se pueden conocer las variables de macroentorno, microentorno y el entorno interno de la entidad.

La información que se encuentra en el SIM, está al alcance de la empresa y del propio cliente. Vale aclarar que existen ciertas aplicaciones exclusivas para este último. A su vez, la información debe mantener las debidas reservas, debe estar bien clasificada y organizada para que se pueda acceder a ella en todo momento.

En el SIM existen cuatro subsistemas necesarios para poder obtener un correcto Sistema de Información de Marketing. Estos son:

Subsistema de Datos Internos: Es el sistema básico que utilizan los profesionales en Marketing para gestionar datos internos tales como: pedidos, ventas, inventario, clientes, devoluciones, stock, facturas, entre otros, permitiendo identificar las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa hotelera. Toda esta información es procesada en un sistema de procesamiento de transacciones y, por consiguiente, va hacia la base de datos de Marketing.

El pilar fundamental del Subsistema de Datos Interno es el *sistema de pedido-envío-factura*, el cual permite obtener todos los datos internos necesarios. De igual manera, el *sistema de informes de ventas* permite obtener información completa sobre ventas actuales, además de información sobre los clientes y cantidades de compra y gasto en cierto producto y/o servicio.

Las aplicaciones que un gestor de marketing puede realizar son las siguientes:

- *Fidelización de los clientes:* Un análisis de la información sobre los clientes permitirá conocer los perfiles que estos tienen y utilizar los esfuerzos de marketing para conocer sus deseos, información básica, puntos de venta donde

acude, productos que compran y utilizan, los productos más comprados, el nivel de rentabilidad, entre otros aspectos.

- *Seguimiento de clientes, productos y políticas comerciales:* El seguimiento del segmento o de los segmentos de clientes que posee una empresa, viendo los clientes y productos más rentables. A la vez, se trata de controlar las políticas comerciales relacionadas a la distribución y localización de los productos.
- *Venta cruzada:* Con dicha base de datos se optimizará la generación y aplicación de la venta cruzada con servicios o productos adicionales complementarios. Lo que se pretende es que el cliente vea necesario o acepte estas estrategias de una manera positiva.
- *Adecuación de los productos a los clientes:* Los clientes son cambiantes y por ello es necesario que la empresa se adapte a ellos con la mayor rapidez y eficiencia. Se trataría de adecuar hacia los clientes el portafolio de productos y/o servicios que necesitan.
- *Control de costos indirectos:* Los gestores de marketing deben tener presente los costos directos e indirectos a los que se puede incurrir.
- *Homogenizar la formación del personal comercial:* La formación del personal comercial es importante ya que de esta depende su buen desempeño laboral y la generación de nuevas formas para llegar a obtener ocupaciones positivas en el trabajo.

Subsistema de Inteligencia de Marketing: Es un conjunto de procedimientos para obtener información actualizada y a tiempo de lo que sucede en el entorno del marketing de una empresa. La función del Subsistema de Inteligencia de Marketing es permitir generar información necesaria y determinar para quién está dirigida dicha información. Además contribuye a fijar parámetros al acceso a la información y establecer qué indicadores son susceptibles de brindar información.

Una empresa podrá mejorar su inteligencia de Marketing si ejecuta las siguientes actividades:

- *Preparar y motivar a los equipos de ventas:* Capacitar a la fuerza de ventas ya que de ésta depende recabar información importante y relevante de cada uno de los clientes y así alimentar la inteligencia de marketing.

- *Motivar a distribuidores, comerciantes y otros intermediarios:* Estos permitirán reunir información y noticias importantes para la empresa.
- *Aprender de la competencia:* Estrategia crucial es el aprender de los competidores, ya sea comprando sus productos, reuniendo publicidades y promociones de la competencia, asistiendo a charlas comerciales de distribuidores, de agentes de transporte, etc.
- *Organizar un panel de asesoría de clientes:* con representantes para los clientes rentables de la empresa.
- *Información externa:* La obtención o compra de la información secundaria que necesite la empresa. Para ello se requerirá contratar los servicios especializados de empresas especializadas en investigaciones de marketing y en obtención de información sobre clientes.

Subsistema de Investigación de Mercados: Partamos señalando que un estudio de mercados permite diseñar una investigación, recoger la información, analizar y dar resultados a un posible problema en torno a la comercialización de la empresa. Este subsistema genera información para que la empresa tenga acceso a:

- Estimaciones de rentabilidad de un anuncio, lanzamiento, campaña, activación, preferencia de productos.
- Estimaciones de demanda.
- Informes de mercado.
- Imagen que tienen los clientes de la empresa.
- Qué se puede ofertar en el futuro a los clientes.
- Si se satisfacen las necesidades de los clientes.
- Si el target de la empresa tiene conocimiento de lo que oferta la empresa.
- Los valores y deseos actuales de los clientes.

Son varias las áreas en que el Subsistema de Investigación de Mercados puede insertarse para obtener información:

Subsistema Analítico de Marketing: Este subsistema es un conjunto de procedimiento, equipos de tecnologías, software, gestores de marketing y sistemas que permiten obtener información necesaria, precisa, clara, pertinente, endógena y exógena para una eficiente toma de decisiones. El profesional de marketing utiliza

datos pasados y presentes, externos e internos para poder aplicar las diferentes estrategias que se plantea y, de igual manera, utilizar esta información en estrategias que están en ejecución. A su vez, direcciona y apoya todo el plan de estrategias que puede implementarse en una empresa.

Sistema de Apoyo de Decisiones de Marketing: El cual colabora, ayuda y apoya a los gestores de marketing. Contribuye, así mismo, a la obtención de una toma de decisión más eficiente, lógica y pertinente en una organización. Sirve además como un sistema de soporte a los anteriores subsistemas ya mencionados. Este sistema se complementa con los siguientes elementos:

- Conjunto de datos.
- Banco estadístico.
- Banco de modelos.
- Reglas de optimización.
- Informes especializados.

2.2.2 Entreprise Resource Planning

El ERP[2] es un sistema empresarial, es decir, la columna vertebral de la empresa. Incluye módulos de software que dan soporte a procesos básicos y ayuda a solucionar los diferentes problemas dentro de una organización. El ERP maneja en tiempo real todos los procesos de una empresa y, de la misma manera, da seguimiento a todos los recursos, sin importar qué área o departamento introduce información al sistema. Toda empresa tiene un sistema ERP a través del cual puede controlar y utilizar con mayor eficiencia los procesos y recursos, manejando con provecho todas las áreas de manera conjunta o empleando para un departamento la información obtenida de otros. En ciertas empresas no ven como algo positivo el cambio hacia un sistema ERP, ya sea porque tienen sistemas independientes, porque poseen una cultura de resistencia al cambio o porque mantienen ideas de que el sistema consume mucho dinero, tiempo y esfuerzo laboral.

Al tener en una empresa un sistema ERP existen factores claves para que la implantación sea todo un éxito, tales como: designar un equipo multidisciplinario para que encamine toda la implantación sin perder el objetivo empresarial que es obtener un

[2] ERP Planeamiento de los Recursos Empresariales

ERP bien implantado, gestionado y que todos las áreas estén acorde a este y todo el personal debidamente capacitado; organizar con cada área de la empresa un comité que permita saber y conocer el avance que tiene el ERP y, a su vez, que posea el conocimiento global de toda la estructura de la empresa; designar un líder de la empresa que la conozca a profundidad y que pueda tomar decisiones, solucionar problemas, supervisar tareas, etc.; capacitar a todos los empleados de la empresa, fundamentalmente en razón de que este sistema ERP forma parte de cada uno de los procesos existentes; adaptar el sistema ERP de acuerdo a la empresa donde se aplique, es decir, al tipo, actividad e industria a la que pertenece; recurrir a los expertos que dan asesoría para la consecución del sistema; trabajar en equipo para que todas las áreas de una empresa consigan el objetivo a tiempo.

El sistema es un proceso de mejora continua, en tal sentido, se deberá aprovechar al máximo todo lo que puede generar este sistema para la empresa.

Por su parte, los módulos de software integrados están compuestos por:

- Recursos Humanos.
- Producción.
- Ventas.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Logística.

Estructura de un ERP:

Recursos Humanos:

- Salarios y Contratos.
- Perfiles profesionales.
- Planificación de horarios laborales.
- Capacitación, Formación y Desarrollo.
- Otros.

Producción:

- Plan de Producción.

- Planificación de Capacidades.
- Planificación de Recursos materiales para fabricar.
- Control de calidad.
- Otros.

Ventas y Logística:

- Órdenes de pedidos.
- Facturación.
- Compras Nacionales e Internacionales.
- Ventas Nacionales e Internacionales.
- Gestión de Transporte.
- Análisis de ventas.
- Otros.

Contabilidad y Finanzas:

- Cuentas a cobrar y pagar.
- Activos fijos tangibles e intangibles.
- Contabilidad general: servicios, costos, comercial.
- Planificación financiera.
- Análisis financiero.
- Tesorería.

En el momento en que todas las áreas de la empresa (recursos humanos, producción, ventas, logística, contabilidad y finanzas) se integren, se completará el sistema de ERP. Se dará seguimiento al sistema desde el origen de la transacción hasta el final del mismo, pudiendo ser evidenciada y reflejada en el sistema cualquier toma de decisión por parte de las áreas de la empresa.

Beneficios que genera un ERP:

- *Aumentan la competitividad y disminuyen los costos:* Varias empresas -al implementar un ERP-, han tenido sustentables reducciones de costos en razón de no necesitar más personal para el manejo de TI, o por el procesamiento más

rápido de procesos básicos en la empresa. Además, aumenta la competitividad de una empresa y la vuelve más rentable a través de los módulos de software implementados para todas las áreas empresariales.

- *Apoyo a la toma de decisiones:* Con la información que las áreas empresariales introducen en el ERP -información que es inter funcional en razón de que permite a un área específica obtener soporte y apoyo-, la empresa podrá tomar decisiones más eficientes, precisas, a tiempo real y cuando se las requiera.
- *Integración y Agilidad empresarial:* El que una empresa no tenga un ERP conlleva a que se generen varios sistemas disfuncionales e independientes al interior de la misma. En cambio, una empresa que mantenga, controle y gestione un ERP tiende a ser más efectiva, ya que toma mejores decisiones sobre labores, tareas funcionales, etc. Así mismo, obtiene una fuerza laboral más ágil, precisa y complementaria, una fuerza laboral que se desempeña de manera mancomunada. En tal sentido, habría que aceptar el cambio hacia un ERP para la mejor optimización de los recursos existentes en una empresa.

Los Costos que incurren la implementación de un ERP:

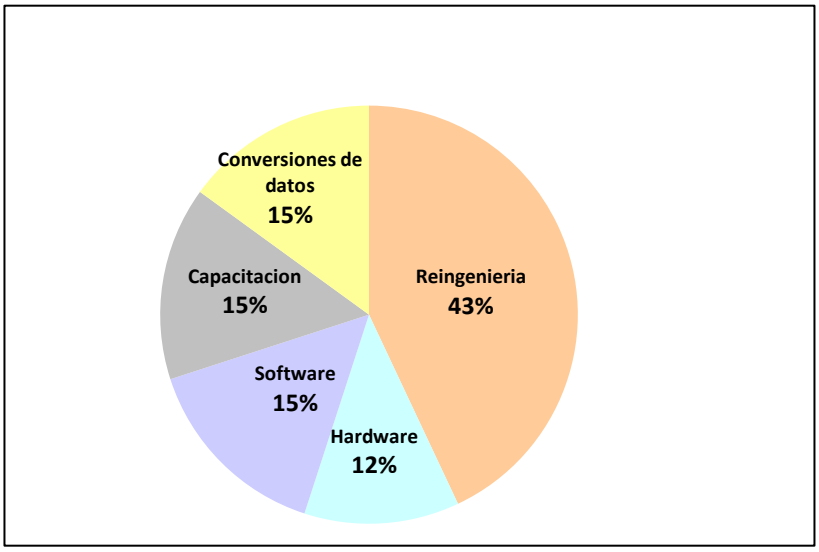


Gráfico. 8 Costos de un ERP

Fuente y elaboración: ISEC Business & Marketing School

Los costos del software y hardware requeridos para la implementación de un ERP son menores. Lo que genera mayor peso es la reingeniería, la conversión de datos y la capacitación del personal para el manejo del ERP y que no tengan resistencia al cambio. El cambio de los modelos de software independientes a un sistema ERP, un sistema interfuncional para todas las áreas, correspondiente a la conversión de datos,

es el mayor costo exigido por la implementación. Se obtiene así, un sistema interfuncional dirigido por un conjunto de modelos capaz de resolver problemas actuales y futuros, de analizar información para futuras tomas de decisiones y aplicación de estrategias.

Los fracasos en la implementación de un ERP:

- Empresas que subestiman la complejidad de la implementación y desarrollo de un sistema ERP, ya que éste cambia totalmente los procesos de una empresa y los sistemas de información.
- El no involucrar a todos los empleados, así como la falta de comunicación entre todas las áreas empresariales para el cambio.
- Realizar conversiones de datos en poco tiempo y demasiado rápido.
- Una capacitación vaga e insuficiente de los empleados.
- La confianza extrema entre la información que genera una consultora y la TI de una empresa.

2.3 Customer Relationship Management (CRM)

El termino anglosajón *Customer Relationship Management* (CRM[3]) significa Administración de las Relaciones con el Cliente, consiste en un conjunto de procesos y uso de la tecnología TI, así como la presencia de profesionales para construir, monitorear y mantener las relaciones con los clientes. El objetivo principal es tener una secuencia con los procesos de negocio de una empresa y con las estrategias de los clientes que se tienen planteadas para así generar mayores utilidades a través del tiempo y crear -y mantener- relaciones a largo plazo con los clientes. El integrar a una empresa el software CRM, genera pensamientos de sistemas complejos, altos costos, no rendimiento, pero en realidad el CRM permite conocer y mantener las relaciones con los clientes a largo plazo, ya sea con los clientes potenciales y rentables, constituyéndose en un facilitador para la toma de decisiones y en la aplicación de estrategias que fomenten la lealtad de los clientes.

Un CRM bien implementado, con gestores profesionales de CRM se convierte en un medio de generar información, ya que permite conocer información de cada cliente; esto implica personalizar las estrategias destinadas a aquellos. Ello implica que una

[3] CRM Administración de las Relaciones con el Cliente

persona que mantiene contacto con un cliente conoce al detalle todo sobre ese cliente: información personal y básica, gustos y preferencias, montos de compra, productos y servicios de compra, malas experiencias de servicio o problemas con productos y/o servicios. Además permite clasificar a los clientes, dirigir mejor los mensajes comunicacionales (publicidad, promociones, activaciones, estrategias ATL, BTL, medios digitales, entre otros), realizar ventas complementarias e, incluso, implementar sistemas para conocer si los clientes prefieren ir donde la competencia. De esta manera, y gracias al CRM, se producen varias estrategias para mejorar todo el proceso de compra que tiene un cliente, a más de generar un mayor valor para el usuario y crear retención y lealtad por parte de los clientes.

El uso de la herramienta CRM incluye los siguientes aspectos:

- *Desarrollo de la estrategia:* Se debe evaluar la estrategia de la empresa, acción realizada, generalmente, por el gerente general; seguidamente se determina la estrategia del cliente, incluyéndose la segmentación, la base de datos, estrategias de procesos de ventas, y lealtad de los clientes.
- *La creación del valor:* Consistente en el valor para el cliente y el valor que representa para la empresa. El valor para el cliente comprende todos los servicios entregados a cada uno de los clientes: beneficios, lealtad y la personalización. El valor destinado a la empresa consiste en la disminución de costos en los clientes; la empresa quiere lealtad de los clientes y que estos se vuelvan rentables, es decir, que compren –o adquieran– continuamente productos y/o servicios, significando ello más ingresos para la empresa.
- *Integración multicanal:* Actualmente se debe atender a cada cliente de manera personalizada, lo que significa que la integración multicanal se presenta como un verdadero reto para las empresas. Con el CRM se hace uso de herramientas como: fuerza de ventas, puntos de venta, telefonía, marketing directo, comercio electrónico, comercio móvil, etc.
- *Administración de la información:* Lo cual depende de las empresas, esto es, si tienen la capacidad para administrar la información, reunir información relevante, unirla a otra información lista y poner a disposición del personal de la empresa que la requiera. Se necesitaría software, hardware, TI y aplicaciones para su uso eficaz.

- *Evaluación del desempeño:* Los resultados deben ser positivos en cuanto al valor para el cliente, el valor creado de la empresa y accionistas, todo en búsqueda de conseguir la reducción de los costos. Medir resultados en el desempeño que ha tenido el área de marketing. En sí, el CRM debe fomentar su mejora continua a través de la evaluación total.

2.3.1 Marketing One to One

Es una herramienta de marketing para crear y aplicar estrategias únicamente destinadas al cliente. Exige que se analice individualmente al cliente y que se establezcan sus necesidades actuales con el fin de satisfacerlas. A su vez, busca determinar el tipo de cliente que es, dependiendo de la jerarquía y a qué segmento de la empresa pertenece. Esto permite la personalización de la atención del cliente, el proceso de venta, los productos creados para los clientes, análisis de los clientes que aportan información y benefician en sí a la empresa. Todo lo cual permite crear valor para el cliente y para la empresa, aumentado la rentabilidad desde el punto de vista financiero.

Los drivers del Marketing One to One son:

a) Identificar a los clientes de forma individualizada (Identify)
b) Diferenciar a los clientes por valor y necesidades (Differentiate)
c) Interactuar con los clientes optimizando costes (Interact)
d) Customizar la cultura empresarial (Customize).
   (Business&MarketingSchool I. , 2009)

Identificar a cada cliente y qué valor representa dentro de la empresa, a más de conocer la información que se tiene sobre cada cliente y cuál es el faltante y relevante. Buscar aquellos clientes que tienen posibilidades de ser rentables para la empresa. Diferenciar a los clientes con respecto a sus necesidades, valores y tipos. Interactuar con los clientes y conocer las variadas maneras de interacción: anticipadas, en pleno proceso de compra y posterior a este proceso. Customizar, es decir, determinar si el producto está destinado correctamente hacia el cliente, si el producto ofrecido es el adecuado para satisfacer sus necesidades y si la organización tiene una cultura de producto hacia el cliente que implique el ahorro de dinero y tiempo.

2.3.2 Arquitectura de CRM

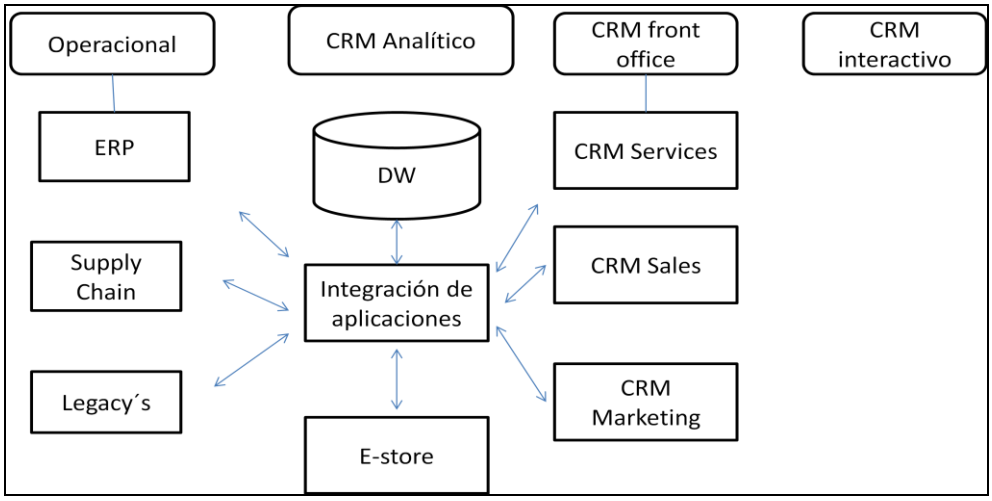


Gráfico. 9 Arquitectura CRM

Fuente y elaboración: ISEC Business & Marketing School

Operacional: comprende el sistema en general poseído por una empresa, el que, a su vez, maneja todas las áreas con el fin de obtener información relevante y pertinente.

CRM analítico: comprende datos, información y conocimiento, es decir, consiste en elegir un modelo de datos que satisfaga las necesidades de la empresa. Esta información se obtiene de acuerdo a la depuración de los datos y a través de ella se toman decisiones de acuerdo a los objetivos de la empresa y a las estrategias planteadas.

CRM front office: conlleva el CRM de servicios, ventas y marketing.

CRM interactivo: Donde interacciona el cliente con la aplicación de diferentes estrategias y el uso de herramientas de marketing.

2.3.3 Data Warehouse

Un *Data* Warehouse[4] es esencialmente una réplica de la información existente estructurada de tal forma que permita acceder y representar grandes volúmenes de datos de la organización, sean estos estratégicos, tácticos y operativos, posibilitando la explotación de su contenido, proporcionando información vital para la toma de decisiones. (Business&MarketingSchool, 2009)

El Data WareHouse permite a las empresas obtener información histórica, actual, detallada y estable, lo que posibilita el análisis de la información y proporciona mayor seguridad y confianza para la toma de decisiones. A pesar de tener una gran cantidad de datos dependiendo la empresa, esta genera información relevante e importante analizando los problemas que se presentan en la empresa para una toma de decisiones más fiable.

La arquitectura del Data Warehouse es la siguiente:

[4] Data Warehouse Almacén de Datos

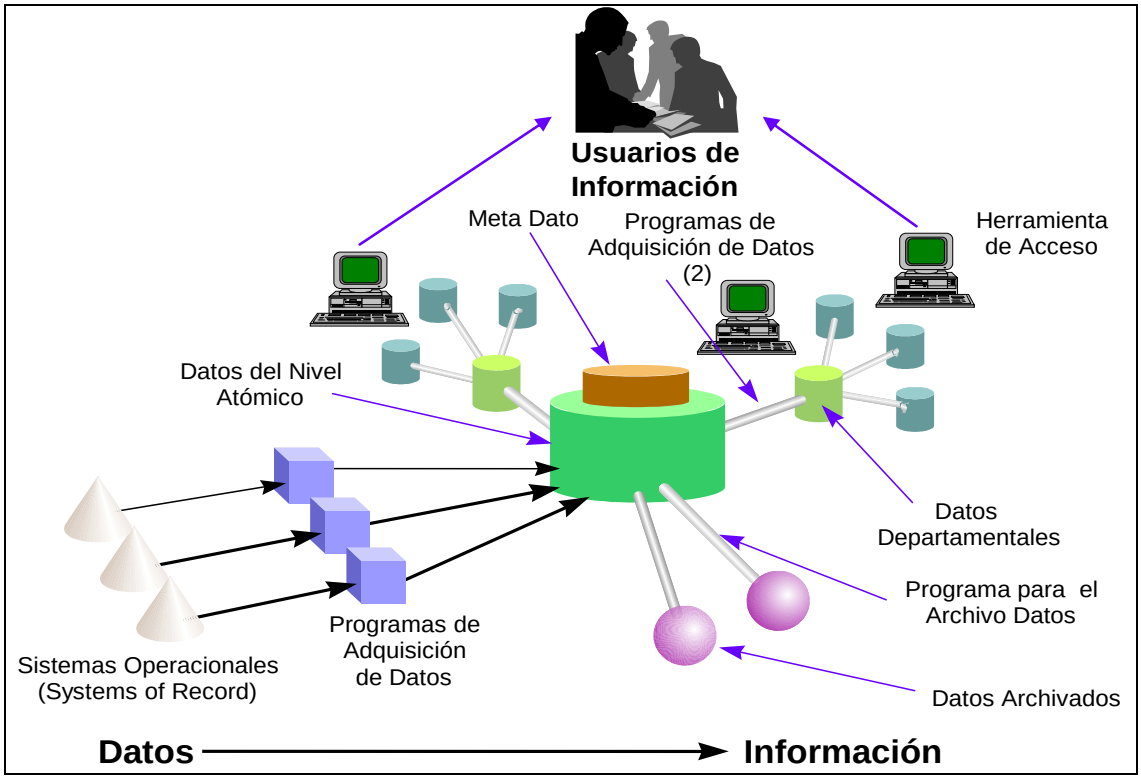


Gráfico. 10 Arquitectura Data Warehouse

Fuente y elaboración: ISEC Business & Marketing School

Este conlleva el procesamiento de datos operacionales y la elección de cuáles van a pasar a formar parte del almacén de datos. Inserción de datos en el almacén de datos, almacenamiento físico para los datos y herramientas de acceso para los usuarios que necesitan la información pertinente a usar y tomar decisiones. A más de esto, se utiliza el OLAP que es una herramienta para visualizar de mejor manera los datos, dónde se encuentran organizados y permite de mejor manera la toma de decisiones.

2.3.4 Data Mining

El Data Mining[5] no transforma datos en información, sino que los analiza mediante patrones y modelos para que, al ser transformados en información, sean de gran utilidad para la empresa. Es necesario obtener un Data Warehouse bien implementado, manejado y controlado para poder hacer uso de la minería de datos. Además permite asimilar de mejor manera la información, en vez de tener diferentes modelos de software y/o bases de datos.

[5] Data Mining Minería de Datos

Un proceso básico para la asimilación de la información y la toma de decisiones frente a problemas de las empresas es el siguiente:

- Identificar el problema.
- Recogida de datos.
- Preparación de datos.
- Data Mining.
- Análisis de los resultados (Interpretación de los resultados arrojados por el Data Mining).
- Reporte de resultados.
- Toma de decisiones / asimilación.

En el área del Marketing el Data Mining sirve para:

- Segmentar a los clientes, tipo de clientes que existen y diferencias entre ellos.
- Evaluar a los clientes potenciales, es decir, a los rentables para la empresa en el sentido de montos de compra y qué productos y/o servicios compran
- Retención de los clientes, así como su aumento o disminución.
- Además de estudios científicos más elaborados para la aplicación de estrategias complejas.

2.4 Customer Experience Management (CEM)

El concepto de marketing, la satisfacción y administración del cliente ayudan a entenderlos y, por ende, a tomar decisiones. El cliente necesita que se lo tome en serio. Actualmente las empresas buscan herramientas pertinentes para dar valor al cliente, generar confianza y responsabilidad con ellos, crear clientes rentables, retenerlos y convertirles en fieles, crear relaciones sólidas a largo plazo y la interacción para que el usuario sienta que es el factor más importante que tiene la empresa. Estas herramientas garantizan una experiencia total del cliente, desde el momento en que pone un pie en la empresa hasta todo el proceso de compra, el uso del producto y/o servicio, en la postventa, sitios web, redes sociales, comercio electrónico y compromiso con la marca, etc.

El *Customer Experience Management* (CEM)[6] es el proceso de la administración estratégica de la experiencia total de un cliente que tiene con una marca, compañía y/o productos - servicios. El CEM conecta todos los puntos claves donde el cliente mantiene contacto y los integra perfectamente; se parte de la experiencia del cliente estándar, se integran diferentes elementos y se pasa a crear la experiencia del cliente óptimo. Comprende no solo la venta, sino el antes, durante y después de ésta, proporcionando valor para el cliente así como la posibilidad de adquirir información, brindar servicios personalizados y diferenciados de acuerdo al tipo de cliente. Esta interacción le otorga al cliente una magnífica experiencia. En resumidas cuentas, esta es una herramienta analítica y creativa que permite conocer a fondo el mundo del cliente para, a partir de ahí, implementar estrategias que incrementen su valor.

El CEM también es un método integrador tanto interno como externo. Es integrador ya que la experiencia del cliente depende del empleado de la compañía, quien es el que mantiene contacto directo en ciertos casos. Es el empleado quien influye en la toma de decisiones del cliente y quien contribuye a que el cliente pueda crear una percepción de la compañía, producto y marca. Para poder obtener resultados positivos el empleado debe poseer una correcta experiencia en el lugar de trabajo. En relación a lo apuntado, se señalan las características que los empleados deben poseer:

- Empleados motivados.
- Competentes en su trabajo: cargo, funciones.
- Innovación por parte de los empleados.

Los gestores de marketing pueden imponer estrategias para los empleados pero tienen que estar ligados con las políticas y objetivos de la empresa.

Se deben obtener correctas interacciones, las que permitan que los empleados no solo se fijen en números, resultados de ventas, estadísticas, estudios de mercado, etc., sino también en la experiencia del cliente al que le ofrece un servicio.

El proyecto del CEM no se excede en los costos, ya que presenta información relevante e importante. Siempre está considerando diseñar y aplicar diferentes estrategias para una toma de decisiones correcta y óptima. Sacar provecho del CEM

[6] CEM Administración de la Experiencia del Cliente

permite que la experiencia del cliente no solo sea la necesaria sino que apunta a la excelencia en los servicios que el cliente recibe. Se diferencia de los otros tipos de sistemas de marketing existentes, los mismos que representan altos costos, ya sea por estudios de mercado, pruebas pilotos, investigación y desarrollo, etc.

2.4.1 El Marco del CEM

El marco del CEM resuelve una serie de problemas y objetivos en relación a la satisfacción del cliente y su experiencia positiva. Estos son:

- Empresas con ventas estancadas.
- Una empresa quiere interacción con los consumidores y crear experiencias además entre los empleados.
- Reorganización de la información de la empresa para crear la experiencia del cliente.
- Proporcionar la marca y expandir la experiencia del cliente.
- Crear marca y experiencia óptima.
- Realizar pruebas pilotos y monitorear las comunicaciones que generen experiencia a los clientes y que sea la adecuada.
- Conseguir un producto experimental para el cliente. (Schmitt, 2003)

5 pasos del Marco del CEM:

1. Analizar el mundo experimental del cliente.
2. Construir la plataforma de experiencia.
3. Diseñar la experiencia de marca.
4. Estructurar el interfaz del cliente.
5. Participación de una innovación continua. (Schmitt, Customer Experience Management, 2003)

Áreas donde se aplica el marco CEM:

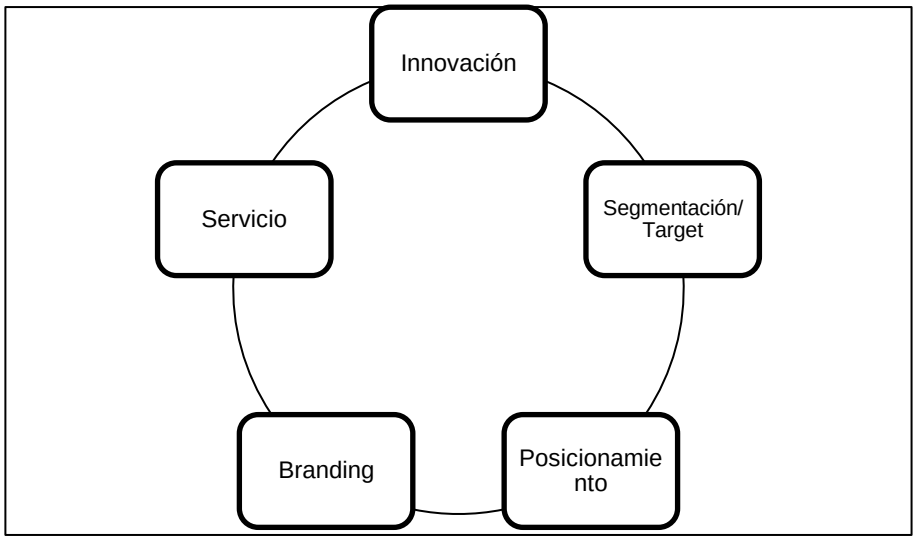


Gráfico. 11 Áreas de aplicación CEM

Fuente y elaboración: Schmitt, 2003. Customer Experience Management

2.4.1.1 Analizar el mundo experimental del cliente

- Incorporar a los clientes entre las estrategias y las implementaciones.
- Utilizar los comentarios de los clientes para diseñar la experiencia de marca, interfaz del producto, el lanzamiento de productos.
- Utilizar la retroalimentación para mejorar la experiencia.
- Utilizar el conocimiento del cliente para desarrollar una plataforma experimental.
- Identificar al target a atender, clientes finales y otros, tales como: mayoristas, detallistas y minoristas. Cada uno requiere diferentes experiencias.
- Identificar compradores y usuarios.
- El uso y la lealtad de los clientes genera una variedad de experiencias.

Las 4 capas del mundo de la experiencia:

- La experiencia basada en los consumidores dentro del contexto socio-cultural y los consumidores B2B.
- La experiencia por el uso o consumo dentro de la situación de la marca.
- La experiencia por la categoría del producto.
- La experiencia prevista por la marca. (Schmitt, Customer Experience Management, 2003)

2.4.1.2 Construir la plataforma de experiencia

La plataforma de experiencia articula el posicionamiento de una compañía, marca, productos y/o servicios. Esta proporciona una conexión entre el análisis y la implementación, esto siendo de gran importancia durante el paso 1 y 2. Además, es la base para los siguientes pasos. A diferencia del posicionamiento tradicional, resulta efectiva para la comunicación interna y externa de una organización con sus marcas, productos y/o servicios y qué valor la empresa ofrece al cliente. Los gestores de marketing pueden usar esta información para estructurar, coordinar, controlar y manejar planes de marketing.

Los factores que cubren los beneficios y los componentes de una plataforma de experiencia son:

- Posicionamiento de la experiencia, para encarnar lo que la marca representa.
- La promesa de valor de experiencia, lo que el cliente adquiere.
- Ejecución en general, vincula el posicionamiento y el valor de experiencia que recibe el cliente. (Schmitt, Customer Experience Management, 2003)

El posicionamiento de la experiencia y la promesa de valor de experiencia: Este debería ser tangible, es decir, que permita que los clientes sepan qué pueden hacer con el servicio. Al mismo tiempo debe ser intrigante para poder lanzar nuevas estrategias innovadoras. El CEM proyecta varias experiencias, éstas son:

- La experiencia de los sentidos, la cual se basa en los cinco sentidos: tacto, gusto, olfato, vista y oído.
- Sentir la experiencia en base a los sentimientos y emociones. Forma parte del valor del cliente a través de experiencias afectivas, y fuertes.
- La experiencia del pensamiento, basada en el intelecto de los clientes. Crea valor al cliente por medio de la participación creativa.
- El acto de experiencia, en base a los comportamientos y los estilos de vida. Crea valor al cliente en razón que le presenta estilos de vida alternativos u otros modos de hacer negocios en B2B o en industrias.
- La interacción y relación de la experiencia, conteniendo, a su vez, experiencias sociales, la cual crea valor para el cliente, en razón de que promueve, crea y

mantiene una identidad social y sentido de pertenencia. (Schmitt, Customer Experience Management, 2003)

Ejecución en general: Culmina con la ejecución de la plataforma de experiencia. Mediante la plataforma son implementados el estilo y el contenido de la marca, el interfaz y los elementos de la innovación. En esta etapa es importante, no solo la implementación de los elementos, sino también las secuencias de estos. Existen metodologías y técnicas para entender el mundo experiencial del cliente, similares son las técnicas y metodologías que ayudan a construir la plataforma de experiencia.

Estas metodologías y técnicas se centran en:

- La exploración.
- La generación de la idea. (Schmitt, Customer Experience Management, 2003)

La plataforma de experiencia se centra en las opciones de estrategias de prueba.

La metodología de la plataforma de experiencia consiste en tres pasos:

1. Elegir un posicionamiento de experiencia: la clave en este paso es el resultado que se obtiene de la investigación con el cliente.
2. Especificar una promesa de valor experiencial, formulada en términos como: sentir, pensar y actuar. Se pueden investigar los términos y los aspectos de una experiencia.
3. Crear ejecución, lo que de igual manera requiere pensamiento analítico y creatividad. Subsecuentemente, los gestores de marketing pueden probar el concepto de pruebas de diseño y presentar una opción potencial para el interfaz del cliente y la innovación. (Schmitt, Customer Experience Management, 2003)

La plataforma de experiencia es un comunicado verbal y visual asociado a la compañía y marca.

2.4.1.3 Diseño de la experiencia de marca

Incluye elementos estáticos que los clientes encuentran como: el producto en sí, logos, información, embalaje, entre otros. Estos elementos son estáticos en el sentido que son creados por las empresas. Posteriormente son entregados al cliente en un estado prediseñado. La experiencia de marca no es dinámica y tampoco es creada en el

momento de interacción con el cliente, ya sea durante el servicio, interacción por teléfono, ventas por llamada e interacción mediante la web.

El planeamiento del diseño de la experiencia de marca requiere de la etapa de ejecución en la plataforma experiencial. Se administra la experiencia de marca de acuerdo a la plataforma de experiencia y los pasos propuestos para ella. Si la plataforma está en total entendimiento, el análisis y la estrategia estarán listas para su aplicación.

Los tres aspectos clave de la experiencia de marca:

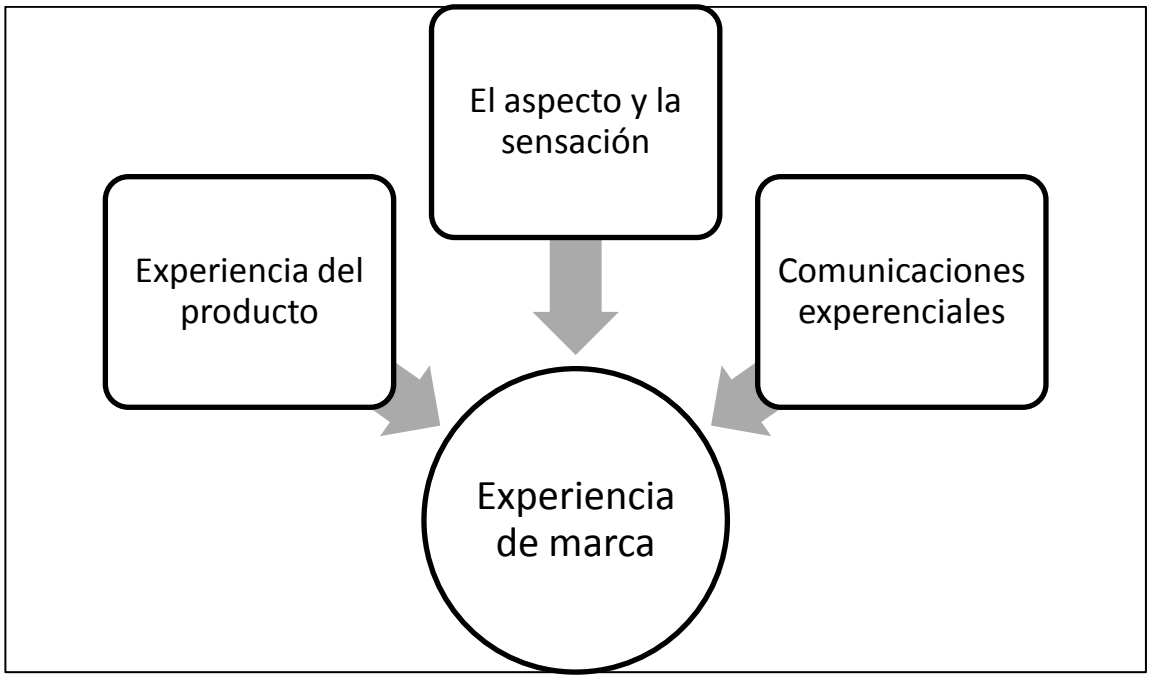


Gráfico. 12 Aspectos clave de la Experiencia de Marca
Fuente y elaboración: Schmitt, 2003. Customer Experience Management

La experiencia del producto: El producto es el factor más importante de la experiencia del consumidor. La experiencia en el producto incluye los beneficios, atributos, características, calidad, etc.

Las características de la experiencia son importantes en los mercados B2B. Algunos procesos, técnicas y operaciones desarrollados en ciertas fábricas ofrecen pocos avances funcionales; sin embargo, ellos satisfacen una alta experiencia tecnológica gracias a las herramientas y departamentos operacionales. No obstante, en relación con la experiencia del producto, a más de sus funciones y características de

experiencia, es mucho lo que se proporciona. Los expertos no son los únicos que piensan en los términos de experiencia sino también los consumidores, porque ellos son los que interaccionan con los productos y/o servicios.

El aspecto y la sensación: Referidos a la identidad de la marca, este es otro aspecto de la experiencia de marca. Los consumidores no solo consiguen las características de un producto sino también consiguen un logo, slogan, información, diseño del paquete. Además, identifican el lugar donde fue comprado el producto y/o servicio (en un local, a través de internet, etc.). El aspecto y la sensación incluyen la identidad visual del producto, el merchandising y su diseño gráfico, tanto en los medios tradicionales como en los sitios web.

Comunicaciones de experiencia: Los gestores de marketing tradicionales se centran en las características y los beneficios. El objetivo es incrementar las ventas a partir de nuevos consumidores y de consumidores concurrentes. Actualmente a los productos les falta diferenciación funcional. Las comunicaciones que siguen el paradigma de ventas experienciales consiguen incrementar ventas y, por ende, arman un plan estratégico de comunicación.

2.4.1.4 Estructura del interfaz del cliente

El interfaz se refiere al intercambio de información y servicio que ocurre entre el cliente y la compañía, ya sea mediante el teléfono, online u otros medios.

El interfaz del cliente puede mejorar o degradarse, dependiendo de la experiencia del cliente, la misma que se ha constituido gracias a la experiencia de marca. Por eso es necesario estructurar el interfaz cuidadosamente. Debe estar seguido de la ejecución en la plataforma de la experiencia y el contenido y la forma estarán basados en la aportación del cliente.

El método CEM va mucho más allá del CRM ya que el CRM proporciona la historia y las transacciones de clientes – compañía, así como otros elementos de contacto. El CRM se preocupa en obtener información no verbal, la que es crucial para la experiencia del cliente. El diseño y el control del interfaz del cliente puede ser complejo para varias compañías. Por otro lado, el interfaz del cliente incluye tres tipos de intercambios e interacciones:

1. *Cara a cara:* aquellos intercambios e interacciones que ocurren en un local o por medio de la fuerza de ventas de una compañía.
2. *Personal distante:* Intercambios e interacciones que ocurren vía teléfono y/o fax. Este interfaz está adaptado al cliente individual, aunque la empresa y aquel no compartan el mismo espacio físico.
3. *Electrónico:* El interfaz electrónico incluye intercambios e interacciones en el comercio electrónico vía e-mail. Es un sistema pequeño de mensajes que pueden generar comunicaciones masivas. (Schmitt, Customer Experience Management, 2003)

A su vez, en el diseño del interfaz existen tres cuestiones claves:

Gráfico. 13 Diseño de Interfaz
Fuente: Schmitt, 2003. Customer Experience Management
Elaboración: María Alicia Cortéz Guerrero

Esencia y Flexibilidad: una mezcla de la esencia y la flexibilidad en las operaciones, interacciones y el intercambio. Permite que los clientes reciban el servicio esperado y aumentado para garantizar la experiencia positiva. Considera aspectos que van desde cómo el cliente desea ser tratado, cómo quiere que se desarrolle el proceso de compra, hasta cómo retener y fidelizar al cliente para futuras experiencias de compra.

Estilo y Sustancia: el estilo refiere a la manera de expresar la esencia y la flexibilidad, las tomas de decisiones que se apliquen, acciones y estrategias para poder transmitir lo que se quiere al cliente y maximizar su experiencia. La sustancia se refiere a lo tangible asociado con el estilo. Se requiere de una mezcla balanceada para poder alcanzar la experiencia del consumidor.

Tiempo: el tiempo se refiere a que la experiencia del cliente se extiende en el tiempo y la cuestión principal es que deberá aplicarse gradualmente a través del tiempo. De cómo puede ser iniciado el contacto para llevar a cabo una experiencia exquisita. Qué tan largo debe ser el contacto, cómo se puede hacer para que regrese. Esto es relevante para el interfaz del consumidor ya sea en un local, sitio web, etc.

2.4.1.5 Participación en la Innovación Continua

El método CEM está más comprometido en la innovación continua de la experiencia. Las compañías incorporan planes y estrategias de innovación en la experiencia del cliente, esto debido a que la innovación afecta la experiencia del cliente en diferentes aspectos y lo que busca toda empresa es retener a sus clientes o conseguir nuevos. Para esto es necesario obtener la experiencia del cliente e incluirla en los esfuerzos del marketing.

Durante la innovación, incluir el desarrollo de productos en la experiencia del cliente puede llegar a ser importante. La colaboración de los clientes en el estudio, diseño y desarrollo de nuevos productos y/o es un factor clave de éxito. Hay que evitar emplear términos complejos con los clientes, ya que podrían mal interpretar o confundir la información; en tal caso, las compañías deben tener ideas claras de productos y/o servicios y, por ende, diseñar prototipos que los clientes puedan testear y sobre los cuales dar comentarios positivos para la empresa. El incluir a los clientes en el proceso de desarrollo de productos conlleva a que un producto o servicio incluya la experiencia determinada o la óptima que desean obtener con su uso. Además conlleva a otros estudios como: el ciclo de vida del producto, análisis de la competitividad, análisis del portafolio de productos, matriz BCG, entre otros.

Cinco pasos de CEM para el Desarrollo de Nuevos Productos:

1. *Valoración del mercado:* Analizar el mundo de la experiencia del cliente.
2. *Generación de la idea:* Generar soluciones de experiencia.

3. *Pruebas de concepto:* Probar la experiencia del concepto.
4. *Diseño del producto:* Incorporar la especificación de la experiencia al producto.
5. *Prueba del producto:* Probar la experiencia de uso del cliente. (Schmitt, Customer Experience Management, 2003)

Para capturar la experiencia son tres las medidas que pueden tomar las empresas:

- Medidas relacionadas a la funcionalidad y uso del producto.
- Medidas relacionadas con el sentimiento general hacia el producto.
- Medidas relacionadas al impacto de la experiencia en base a sentidos, sentimiento, pensamiento, acto y relación. (Schmitt, Customer Experience Management, 2003)

2.5 Customer Relationship Management (CRM) vs. Customer Experience Management (CEM)

Indicadores	CRM	CEM
Herramienta de Marketing	\	\
Permite toma de decisiones	\	\
Permite aplicar estrategias sin otros análisis		\
Dinámico	\	\
Crea relaciones a largo plazo	\	\
Es personalizado	\	\
Estudia o analiza a los clientes	\	\
Crea experiencia en el producto y/o servicio		\
Analiza su target		\
Crea nuevos servicios con beneficios exclusivos	\	\
Crea producto mediante la experiencia propia del cliente		\
Continua Innovación		\
Satisface necesidades	\	\
Crea una satisfacción exquisita		\
Se compromete con el cliente	\	\
Utiliza los sentidos, pensar, actuar y sentir		\
Busca la manera que el cliente regrese	\	\
Es metodología avanzada		\
Conecta los puntos de contacto y experiencia		\
Método Interno - Externo	\	\
No excede en costos		\
Incluye procesos		\
Marketing relacional	\	\
Marketing experiencial		\
Analiza la compra y el uso del producto		\
Incluye marca y diseño de productos		\
Implementa un interfaz para el cliente		\
Analiza al detalle la experiencia		\

3 Proceso de Transición

En el presente capítulo se darán a conocer el tipo de investigación, el cuestionario para los gerentes o administradores de los hoteles de lujo y de primera, segunda y tercera categoría de la ciudad de Cuenca, además de los resultados derivados del cuestionario y su consiguiente análisis.

3.1 Recolección de Información

3.1.1 Universo Hoteles

Según el catastro 2014, el número de hoteles de lujo, de primera y de segunda categoría de la ciudad de Cuenca es 31 (Turismo, Catastro 2014, 2014), los cuales se encuentran distribuidos categóricamente en el cuadro que se presenta a continuación:

ESTABLECIMIENTOS *Hotel*	PROPIETARIO	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION	CATEGOR	RUC	TELEFONO	PAGINA WEB
EL DORADO	EMPRESA HOTELERA CUENCA	PEDRO VASQUEZ MALO	GRAN COLOMBIA 7-87	Lujo	0190018253001	2831-390	gerencia@eldoradohotel.com.ec
ORO VERDE	HOTEL LA LAGUNA S.A.	MARCELO FERRARI	AV. ORDOÑEZ LASSO S/N	Lujo	0190085376001	4090000	reservascue@oroverdehotels.com
ALLITIANA	MARIO ORELLANA GARCIA	MARIO ORELLANA GARCIA	PTE. CORDOVA Y PADRE AGUIRRE	Primera	0101576700001	2831-844	hotelallitiana@hotmail.com
ATAHUALPA	ANA BARZALLO SACOTO	ANA BARZALLO SACOTO	SUCRE 3 50	Primera	0100766534001	2831-841	hotelatahualpa@hotmail.com
CATEDRAL	ROMULO AMBROSI	PABLO AMBROSI	PADRE AGUIRRE 8 17	Primera	0701242471001	2823-204	pambrosi@lartizco.com
SAN JUAN	LEON BERNAL TANIA ELIZABETH	LEON BERNAL TANIA ELIZABETH	GENERAL TORRES 3-53 Y BOLIVAR	Primera		2823306	info@sanjuanhotel.ec
CARVALLO	ALXACS CIA. LTDA	XAVIER CARVALLO SOLIS	GRAN COLOMBIA 3-52	Primera	0190330370001	2840-749	reservas@hotelcarvallo.com.ec
CONQUISTADOR EL No. 1	COMISERSA	ANDRE OBIOL PINTO	GRAN COLOMIBA 6 65	Primera	1790537854001	2831-788	reservas@hconquistador.com.ec
HOTEL SANTA MONICA	MONICA DELGADO ORDOÑEZ	MONICA DELGADO ORDOÑEZ	SUCRE 6-80 Y BORRERO	Primera	0101790657001	2840-215	hotelsantamonica@gmail.com
CRESPO	HOTEL CRESPO C.A.	HERNAN JARAMILLO	CALLE LARGA 7-93	Primera	0190002152001	2834-337	reservacioneshotelcrespo@yahoo.es
RIONE	CESAR EDUARDO PALACIOS PALACIOS	CESAR EDUARDO PALACIOS PALACIOS	LUIS MORENO MORA Y EDUARDO MALO	Primera	0010101970001	4092085	
CUENCA	DAVID FRANCISCO DURAN ARCE	DAVID FRANCISCO DURAN ARCE	BORRERO 10 69	segunda	0103183026001	2833-711	WWW.HOTELCUENCAEC.COM hotelcuenca@gmail.com
ENSUEÑOS	MARIA DURAN GUAMAN	MARIA DURAN GUAMAN	GRAN COLOMBIA Y MANUEL VEGA	Segunda	0101712321001	2844-361	hotelensuenos@yahoo.com
PATRIMONIO	MARCIA MARTINEZ PONCE	MARCIA MARTINEZ PONCE	BOLIVAR 6 22 Y HERMANO MIGUEL	Primera	0102455318001	2831-126	WWW.HOTELPATRIMONIO.COM reservas@patrimoniohotel.com
ITALIA	INES OCHOA GARCIA	INES OCHOA GARCIA	AV. ESPAÑA Y HUAYNA CAPAC	Primera	0100964386001	2840-060	info@hotelitalia.com.ec
PINAR DEL LAGO	MARCELO VINTIMILLA BORRERO	MARCELO VINTIMILLA BORRERO	AV. ORDOÑEZ LASO S/N	Primera	0100023134001	4089751	WWW.HOTELPINAR.COM reservas@hotelpinar.com contabilidad@hotelpinar.com
SANTA ANA	ESTEBAN PINOS OCHOA	ESTEBAN FERNANDO PINOS	PRESIDENTE CORDOVA No. 11-49	Primera	01026551401	2848-138	www.grupo-santaana.net
VICTORIA	EMPRESA HOTELERA DON CUNI CIA . LTDA	DANIEL FEDERICO DURAN VINTIMILLA	CALLE LARGA Y BORRERO	Primera	0190343073001	2827-401	gstaana@etapanet.net
PUMAPUNGO	PAVEL JOSEPH CERVANTES CHOUD	PAVEL JOSEPH CERVANTES CHOUD	PASAJE PUMAPUNGO Y 3 DE NOVIEMBRE	Primera	0190334301001	072835600	
EL PRINCIPE	HOTEL PRINCIPE RACELLERI CIA. LTDA.	RODRIGO CELLERI YANZAHUANO	JUNA JARAMILLO No.7-82 Y LUIS CORDERO	Primera	0190312348001	2847-287	hotelprincipe@etapanet.net
TOMEBAMBA	EDGAR LEON	EDGAR LEON	BOLIVAR 11 19 GENERAL TORRES	segunda	0101292704001	2823-797	reservas@hoteltomebamba.com / hoteltomebamba@hotmail.com
YANUNCAY	RED HOTELERA CUZCO CIA. LTDA	JOSE LUIS CORREA REMACHE	VARGAS MACHUCA 10-70 Y LAMAR	Primera	0190315975001	2823-144	yanuncay@etapanet.net
ATENAS	LEONOR FLORENCIA JERVES	ALBERTO REYES	LUIS CORDERO 11 -83 SANGURIMA.	Segunda	0100183607001	2827-016	
EUROPA	MIGUEL ULLOA ULLOA	MIGUEL ULLOA ULLOA	GASPAR SANGURIMA 2-55 TOMAS ORDOÑES	Segunda	0100505296001	2821-030	www.hoteleuropacuenca.com
LAS AMERICAS	TELMO CORDERO PINGUIL	TELMO CORDERO PINGUIL	MARIANO CUEVA 13-59	Segunda	0190088545001	2833-850	hotellasamericas @hotmail.com
LLORESA	VICTOR EMMANUEL LLORE SERRANO	VICTOR EMMANUEL LLORE SERRANO	GASPAR SANGURIMA6-22 Y HERMANO MIGUEL	Segunda	0107204182001	2837938	
EL CISNE	JULIO MILTON MURILLO TORAL	JULIO MILTON MURILLO TORAL	AV. DE LAS AMERICAS Y AMAZONAS	Segunda	0102286309001	2881-655	reservas@hotelelcisnecuenca.com
VASQUEZ INN	CRISTIAN VASQUEZ PONCE	PAOLA CRISTINA QUEZADA RODRIGUEZ	AV ESPAÑA 10-17	Segunda	0105041718001	2831-482	paolacristina.quezada@yahoo.es
ESPAÑA	MARIA MAYANCELA MINCHALA	MARIA MAYANCELA MINCHALA	SANGURIMA 1-17 Y HAUYNA CAPAC	Segunda	0301327185001	2834-208 728	reservas@hotelespanaonline.com
RIOS DEL VALLE	CARLOS SANTIAGO ULLOA ANDRADE	CARLOS SANTIAGO ULLOA ANDRADE	MARIANO CUEVA 7 21 Y P. CORDOVA	Segunda	0102297512001	2826-895	hotelriosdelvalle@hotmail.com
PRADO INN	MARIANA DE LOURDES AMPUDIA LUCERO	MARIANA DE LOURDES AMPUDIA LUCERO	ROCAFUERTE 3 45 Y HUAYNA CAPAC	Segunda	1400129203001	2863968	HOTELPRADOINN10@HOTMAIL.COM
EL QUIJOTE	JOHNN MONTERO TORAL	JOHNN MONTERO TORAL	HNO. MIGUEL 3-58 Y GRAN COLOMBIA	Segunda	0101035848001	2843-197	info@hotelquijote.com

Tabla 2 Hoteles Cuenca

Fuente y elaboración: Ministerio de Turismo Zona Azuay

3.1.2 Entrevista piloto a profundidad piloto

Se realiza una entrevista piloto a profundidad con el jefe de marketing de “Hostería Santa Bárbara” con el fin de recolectar información y variables, para, a partir del cual, diseñar el cuestionario estructurado destinado a los administradores, gerentes o jefes de marketing de los 37 hoteles de lujo, de primera, segunda y tercera categoría de la ciudad.

Entrevista a profundidad:

Fecha: 21 de enero de 2014.

Hora: 9:15 am.

Lugar: Oficinas “Hostería Santa Bárbara.

Entrevistada: Ing. María Inés Maldonado - Jefe de Marketing de “Hostería Santa Bárbara”.

- ¿Según lo conversado qué piensa con respecto al Software CRM?

Es un Sistema completo en el que se pueden ir agendando varios datos importantes de los clientes potenciales, lo que, a su vez, permite tomar medidas estratégicas para nuestra comercialización y marketing.

- ¿Por qué cree que es tan importante una base de datos?

Necesitamos de una base de datos para ir segmentando nuestros clientes y para darles un seguimiento uno por uno, dependiendo de las estrategias que vayamos lanzando a nuestro mercado en ciertas temporadas.

- ¿Por qué es importante realizar un marketing One to one?

En nuestro caso, es importante porque al ser una empresa de servicios lo que el cliente busca es una atención preferencial. Nuestros clientes tienen diferentes modos y formas de percibir el servicio, algunos clientes les interesa recibir cierta intención y a otros no.

- ¿Cree que un software CRM ayuda a tomar las decisiones correctas?

Claro porque va dando la base de datos de los clientes a los que se quiere llegar. Con el CRM es más fácil encontrar a esos clientes especiales a los cuales la empresa se dirigirá y, a su vez, elimina a esos clientes que son eventuales o que solo visitan el hotel una vez al año. Como se ve, se puede obtener un valor importante con el CRM.

- ¿Ud. se fija en los clientes potenciales o los clientes actuales que la Hostería tiene?

No, pues la empresa tiene muy poco tiempo en el mercado. Estamos queriendo recién armar una base de datos de clientes, lo que explica que no tengamos clientes potenciales todavía. En tal caso, los clientes que están llegando en este momento son todos importantes, los nuevos, los que ya hicieron su compra y los futuros que se busca obtener.

- ¿Qué piensa sobre el software CEM?

Bueno, este nuevo software es interesante, pues permite dar un servicio especializado. Este servicio busca darle al cliente una experiencia nueva. El cliente necesita satisfacer su ego, razón por la que busca tener una vivencia y experiencia formidables. Poder tener y lograr esa mágica experiencia en su vida al conocer un lugar, vivirlo, sentir esos mágicos momentos.

- ¿Ud. cree que una experiencia formidable es importante para el hotel?

Claro, y es uno de nuestros puntos fuertes, pues el cliente busca satisfacer su ego personal. Consideremos que él ya viene con sus necesidades básicas satisfechas (vestir, comer, estudiar). El cliente busca tener nuevas experiencias, nuevas vivencias y entonces este lugar le ofrece la oportunidad de darse un lujo, un confort, una nueva expectativa, incrementar su ego, hacerle sentir importante, etc. Que ese momento se vuelva mágico es lo que hacemos sentir a los clientes aquí en “Hostería Santa Bárbara”. El ego de un cliente es importante para la empresa y lo que se busca es incrementar el mismo.

- ¿Cree que sea necesario que pertenezca a un grupo para darle a los clientes una experiencia formidable y a través de un proceso de servicio integrado?

Claro lo que queremos para el cliente es hacerle sentir diferente, hacer sentir una persona muy especial, que se sienta que valoramos su poder adquisitivo, eso es lo que nosotros buscamos y queremos lograr con nuestros clientes.

- Importante en el CEM es el segmento y el target, según el turismo existen dos tipos de turistas, el turista que viene a vacacionar y el turista que viene por negocios. ¿Cómo se puede generar o integrar una experiencia formidable en esto?

Al encontrarse la hostería en Gualaceo, el tipo de turista es familiar y corporativo. Para eventos tenemos varios servicios y dependiendo de estos se van desarrollando las estrategias. En sí el hospedaje es básicamente familiar; se trata que la familia completa esté satisfecha, sus hijos felices, que se sientan contentos en el lugar y, por ende, que los padres se sientan satisfechos de haber hecho una buena elección, una buena compra al escoger la hostería.

- ¿Por qué cree que la marca y el posicionamiento de la misma es importante para generar experiencia?

Generar el posicionamiento de la marca, es dar a conocer a la gente que existe "Hostería Santa Bárbara", es irla posicionando en la mente del consumidor ya que, en sí, la compra no es enseguida. Se está dejando en la mente del consumidor la marca para que un día cuando quiera hacer un viaje o vacacionar tengan presenten en primer puesto a la hostería.

- ¿Vacacionar es un derecho o una oportunidad, qué estrategias pondría para mantener a esos clientes actuales?

Se tiene diferentes estrategias porque estamos empezando como hostería y el público está dirigido a Loja, Guayaquil y Cuenca. Nuestro fuerte no es solo darle el servicio de hospedaje, sino también canchas deportivas, recorridos a caballo, circuitos de equitación, circuitos al polaris, en sí, se busca crear nuevos servicios para atraer al cliente y también crear una ruta de visita Ruta Santa Bárbara para que el cliente pueda

conocer Chordeleg, Sigsig realizar un paseo, lo que se quiere es darle más de lo que pensaba recibir.

- ¿Ud. cree que la innovación es importante para crear estrategias de experiencia?

Sí, cada momento salen nuevas tendencias de mercado, en tal razón es necesario crear nuevos servicios, alternativas, por eso es que se está buscando dar nuevos servicios, nuevas promociones. En sí estamos siempre preocupados por la innovación.

- En la hostería existen empleados que están en contacto directo con los clientes, ¿Cómo pueden desarrollar estrategias o cómo pueden tener un excelente contacto con los clientes?

Lo primero es capacitar a los empleados en atención al cliente y después hacerles parte de nuestros clientes, ellos al ser nuestros clientes internos son tratados de la misma manera como un cliente externo. Ellos también conocen y saben todos los servicios, lo que es la empresa, sus promociones. Hacerles importantes a ellos, va a generar que exista una importancia hacia el cliente. La base fundamental del negocio son las instalaciones, atención al cliente, empleados, entonces ellos son una base fundamental y sin ellos no marcharía la empresa.

- ¿Les hacen conocer a los empleados que son un pilar importante de la empresa?

Ellos saben que son importantes para la empresa y ellos saben que si su trabajo mejora su sueldo también.

3.1.3 Informantes

- Gerente General
- Jefe de Marketing
- Administrador General

3.1.4 Cuestionario Estructurado

Encuesta

El presente cuestionario es parte del Proyecto de Investigación “Propuesta del Proceso de Transición de *Customer Relationship Management* (CRM) a *Customer Experience Management* (CEM) aplicado a la industria Hotelera de la ciudad de Cuenca”. Toda la información será usada sólo para los fines propios de esta investigación, manteniéndose una absoluta confidencialidad.

1. Conociendo que administrar las relaciones con los clientes es mantener e incrementar las relaciones con el cliente con diferentes estrategias estando en armonía con el proceso del negocio. ¿Administra y maneja las relaciones con el cliente (CRM)?

   Sí o No

2. Conociendo que administrar la experiencia del cliente es optimizar la experiencia total en servicio, infraestructura, estructura, marca y con esto generar más valor al cliente ¿Administra y maneja las experiencias del cliente (CEM)?

   Sí o No

3. ¿El hotel cuenta con una base de datos?

   Sí o No

4. El hotel cuenta con un departamento de desarrollo Informático

   Sí o No

5. Señale con una X lo que considere conveniente.

	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	En total acuerdo
El departamento informático está capacitado en desarrollar un CRM					

6. ¿En el hotel es importante brindar atención personalizada al cliente?

   Sí o No

7. ¿Cuáles son los beneficios esperados a partir de un CRM, ordene del 1 al 10, tomando como 1 el más importante?

tomar decisiones correctas	
minimizar costos	
analizar a cada uno de los clientes	
fidelizar a los clientes	
generar oportunidades de venta	
incrementar la rentabilidad de la empresa	
genera ventaja competitiva	
conocer al detalle al cliente	
fomenta la mejor continua de la empresa	
medir resultados del desempeño de Marketing	

8. ¿Cuáles son las estrategias que Ud. considera para fidelizar a los clientes?

Descuentos especiales	
Promociones	
Regalos atrayentes	
Productos y/o servicios Gratis	
Rifas y/o sorteos	
Capacitaciones de interés	
Paquetes de servicio	
Servicio Post-venta	
Imagen Corporativa Auténtica	

9. ¿Si le ofrecen un sistema CRM cuánto invertiría?

0 - 5000	
5000 - 10000	
10000 - 15000	
15000 - 20000	
20000 - más	

10. ¿Cuál cree Ud. que es la experiencia óptima en el servicio hotelero, ordene del 1 al 10, tomando como 1 el más importante?

Incrementar su ego	
Darle valor al cliente	
Brindar mas servicios aumentados	
Innovación en estructura, infraestructrua y servicios	
Empleado comprometido con el cliente	
Satisfacer los sentidos de los clientes	
Procesos de calidad en el servicio	
Personalizar el servicio	
Generar servicios exclusivos	
Servicio completo y post-venta	

11. ¿Qué beneficios le gustaría le permitiera un sistema CEM, escoja 3?

Satisfacer los sentidos de los clientes	
Me diferencio con la compentencia	
Encantar al cliente en servicio y productos complementarios	
Generar estrategias prosperas para el hotel	
Minimizar costos	
Contacto hotel - cliente en equilibrio	
Aumentar las espectativas de los clientes	
Posicionamiento de Marca	

12. ¿Si Ud. tiene un CRM estaría dispuesto a migrar a una tecnología CEM?

Sí o No

13. ¿A quién designaría la administración del CEM?

Jefe de Marketing	
Administrador General	
Jefe de Recepción	

14. ¿Cuánto está dispuesto a invertir en la migración?

0 - 5000	
5000 - 10000	
10000 - 15000	
15000 - 20000	
20000 - más	

15. ¿Estaría dispuesto a capacitar al personal para el desarrollo del CEM?

Sí o No

16. ¿Está de acuerdo en poseer un CRM?

Sí	
No	
Ya lo tengo	

17. ¿Está de acuerdo en poseer un CEM?

Sí	
No	
Ya lo tengo	

18. ¿Migraría a una base de datos especializada CEM?

Si	
No	
Ya lo tengo	

Nombre:

Hotel:

3.1.5 Resultados Encuesta

Con la determinación de obtener resultados representativos y honestos sobre la encuesta estructurada, se escogió a los hoteles de la ciudad de Cuenca en las categorías de lujo, de primera y de segunda. Las preguntas del cuestionario giran en torno a:

- Preguntas cerradas.
- Preguntas de opción múltiple para constatar opinión del profesional.
- Preguntas de escala de calificación para generar información de acuerdo al profesional.

1. **Conociendo que administrar las relaciones con los clientes es mantener e incrementar las relaciones con el cliente con diferentes estrategias estando en armonía con el proceso del negocio. ¿Administra y maneja las relaciones con el cliente (CRM)?**

Estadísticos

Administra y maneja las relaciones con el cliente

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,03
Mediana		1,00

Moda	1
Suma	32

Tabla 3 Administra y Maneja las Relaciones con los Clientes

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	30	96,8	96,8	96,8
	No	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 4 Administra y Maneja las Relaciones con los Clientes

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

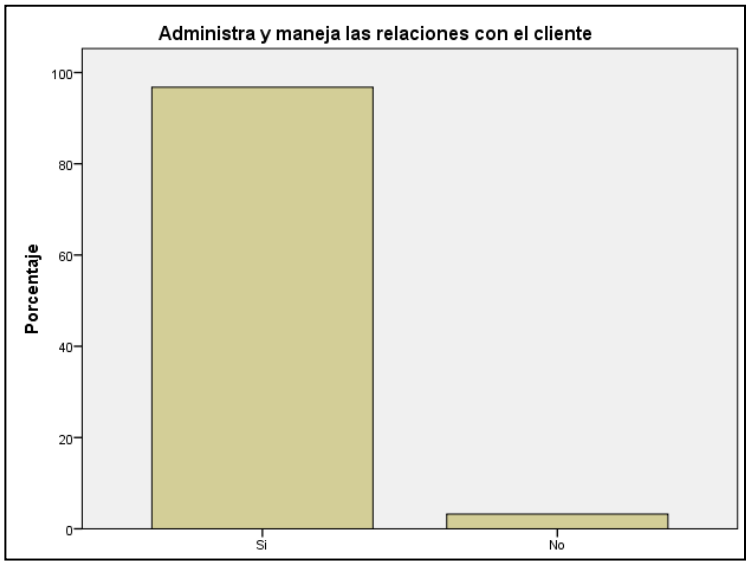


Gráfico. 14 Administra y Maneja las Relaciones con el Cliente

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Es evidente que los hoteles sí manejan las relaciones con los clientes. Así lo señalan el 96,8%. Según estos hoteles es primordial mantener y generar buenas relaciones ya que estas permiten obtener confianza de los clientes, a más de oportunidades de venta nuevas o constantes.

2. **Conociendo que administrar la experiencia del cliente es optimizar la experiencia total en servicio, infraestructura, estructura, marca y con esto generar más valor al cliente ¿Administra y maneja las experiencias del cliente (CEM)?**

Estadísticos

Administra y maneja la experiencia del cliente

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,06
Mediana		1,00
Moda		1
Suma		33

Tabla 5 Administra y Maneja la Experiencia de los Clientes

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Administra y maneja la experiencia del cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	29	93,5	93,5	93,5
	No	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 6 Administra y Maneja la Experiencia de los Clientes

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

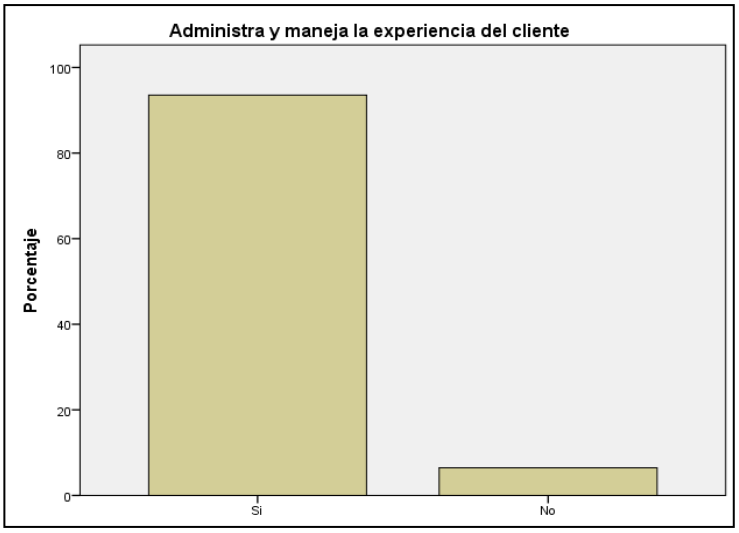


Gráfico. 15 Administra y Maneja la Experiencia del Cliente

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

La experiencia del cliente es importante en los hoteles de la ciudad, constatándose que el 93,5% sí maneja la experiencia. Con ello demuestran que, a más de hacer sentir importante al cliente, quieren que su estadía y demás servicios complementarios y aumentados sean los acordes y necesarios, satisfaciendo al cliente y generándole beneficios.

3. ¿El hotel cuenta con una base de datos?

Estadísticos

El Hotel cuenta con una base de datos

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,03
Mediana		1,00
Moda		1
Suma		32

Tabla 7 El hotel cuenta con una base de datos

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

El Hotel cuenta con una base de datos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	30	96,8	96,8	96,8
	No	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 8 El hotel cuenta con una base de datos

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

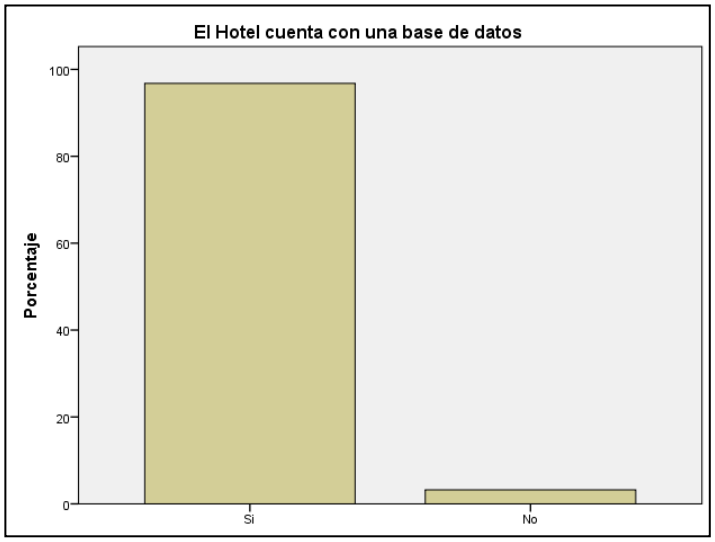


Gráfico. 16 El hotel cuenta con una Base de Datos

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

El 96,8% de los hoteles cuenta con una base de datos. Esto demuestra que tienen un control y manejo de los clientes existentes y nuevos. Están conscientes que, como hoteles, es necesario poseer una base de datos, pues ello les permite obtener información detallada de los clientes, creando vínculos relaciones y de largo plazo.

4. El hotel cuenta con un departamento de desarrollo Informático

Estadísticos

El Hotel cuenta con un departamento de desarrollo informático

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,32
Mediana		1,00
Moda		1

Tabla 9 El hotel cuenta con un departamento de Desarrollo Informático

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

El Hotel cuenta con un departamento de desarrollo informático

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	67,7	67,7	67,7
	No	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 10 El hotel cuenta con un departamento de Desarrollo Informático

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

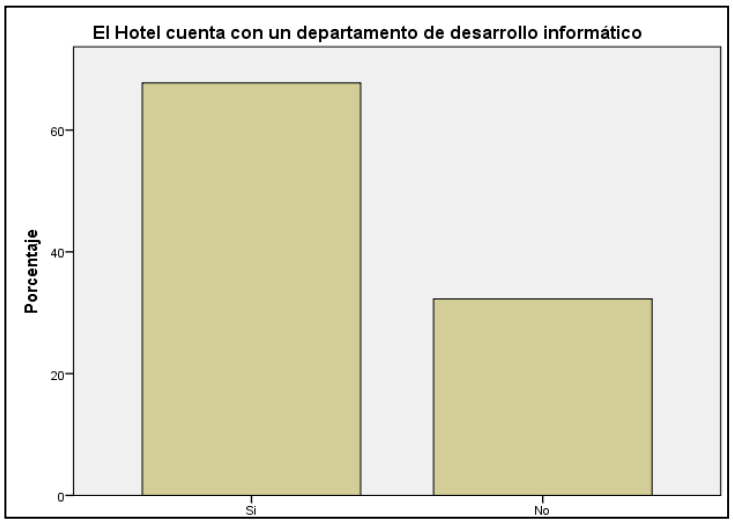


Gráfico. 17 El hotel cuenta con un Departamento de Desarrollo Informático

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Según los resultados, el 67,7% de hoteles cuenta con un departamento de desarrollo informático, frente a un 32,3% que no lo posee. Se evidencia que más del 50% posee este departamento, comprendiendo que es de suma importancia poseerlo por motivos de mantenimiento de sistemas y de base de datos, así como para un correcto manejo de las funciones que puede generar un sistema. Los hoteles que no lo tienen, lo ven como innecesario, pues consideran que solo lo requerirán de manera externa y solo en casos excepcionales.

5. **Señale con una X lo que vea conveniente. El departamento informático está capacitado en desarrollar un CRM.**

Estadísticos

El Dep. Informático está capacitado en desarrollar un CRM

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		3,42
Mediana		3,00
Moda		3
Suma		106

Tabla 11 Dep. Informático capacitado en desarrollar CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

El Dep. Informático está capacitado en desarrollar un CRM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En total desacuerdo	4	12,9	12,9	12,9
	Indiferente	13	41,9	41,9	54,8
	De acuerdo	7	22,6	22,6	77,4
	En total acuerdo	7	22,6	22,6	100,0

Total	31	100,0	100,0	

Tabla 12 Dep Informático está capacitado en desarrollar un CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

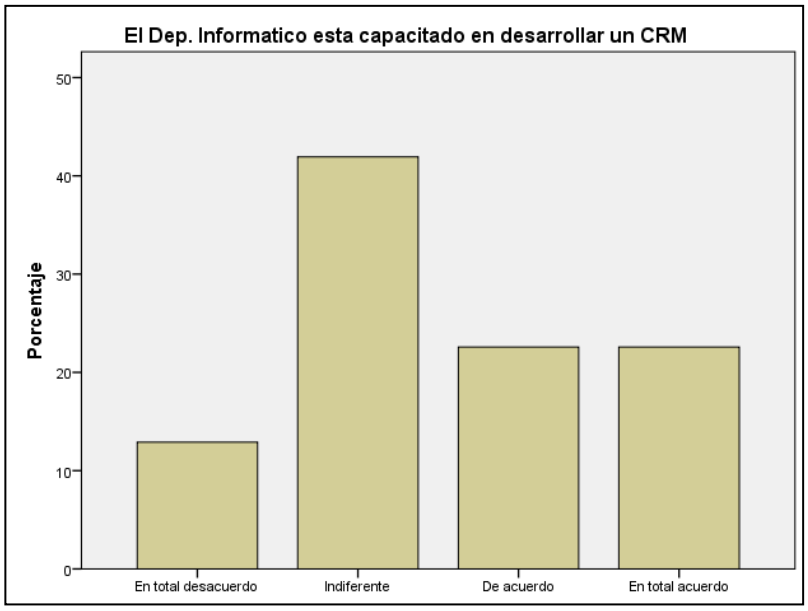


Gráfico. 18 El departamento Informático está capacitado en desarrollar un CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

El 41,9% de hoteles son indiferentes a saber si el departamento informático puede realizar un CRM, siguiéndole con un total parejo del 22,6% que los hoteles están de acuerdo y en total acuerdo, demostrando que conocen del departamento informático que poseen y del profesional o profesionales que los conforman.

6. ¿En el hotel es importante brindar atención personalizada al cliente?

Estadísticos

En el hotel es importante brindar atención personalizada al cliente

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,00
Mediana		1,00

Moda	1
Suma	31

Tabla 13 Importante Brindar Atención Personalizada

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

En el hotel es importante brindar atención personalizada al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	31	100,0	100,0	100,0

Tabla 14 Importante Brindar Atención Personalizada

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Para los hoteles de la ciudad, además de brindar el servicio de hospedaje y otros servicios básicos y exclusivos, les resulta primordial u obligatorio dar atención personalizada al cliente. En consecuencia, esta atención se genera por la naturaleza del servicio, en el cual es necesario el contacto directo entre el cliente y empleado del hotel en todo momento. Fomentando así la relación del mismo con el hotel.

7. **¿Cuáles son los beneficios esperados a partir de un CRM, ordene del 1 al 10, tomando como 1 el más importante?**

Cuáles son los beneficios esperados a partir de un CRM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tomar decisiones correctas	7	22,6	22,6	22,6
	Minimizar costos	2	6,5	6,5	29,0
	Analizar a cada uno de los clientes	1	3,2	3,2	32,3
	Fidelizar a los clientes	9	29,0	29,0	61,3
	Generar oportunidades de venta	6	19,4	19,4	80,6

	Incrementar la rentabilidad de la empresa	2	6,5	6,5	87,1
	Conocer al detalle al cliente	3	9,7	9,7	96,8
	Fomenta la mejora continua de la empresa	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 15 Beneficios CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

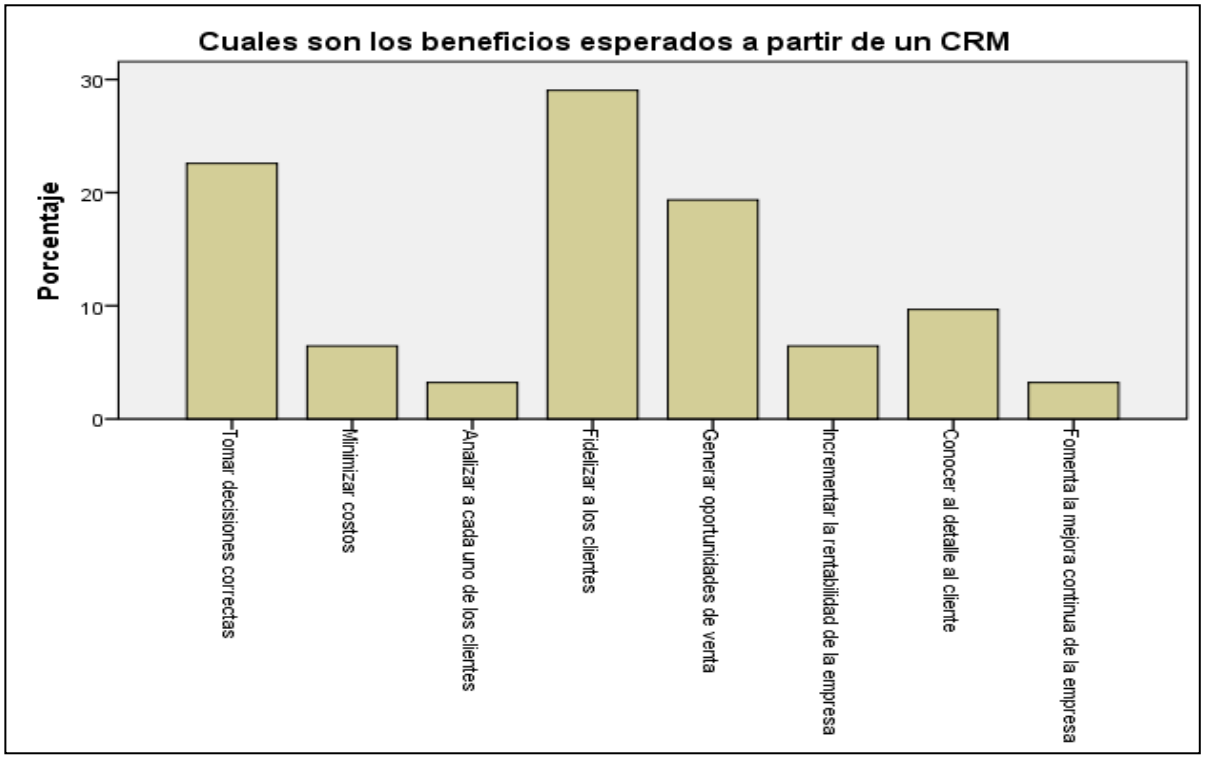


Gráfico. 19 Beneficios esperados a partir de un CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Los hoteles consideran que el beneficio más importante a partir de un CRM con mayor importancia es la fidelización de los clientes (29%), seguido de la toma de decisiones correctas (22,6%). Esto demuestra que los hoteles, junto con los profesionales que los administran, desean retener a los clientes a través de la confianza adquirida. Buscan que el hotel esté en la mente y corazón del consumidor. Además de esto, la

herramienta CRM les proporciona la oportunidad de tomar correctamente ciertas decisiones, siempre según los datos que incluyan y la información que obtengan, todo para una mayor rentabilidad de la empresa.

Cuáles son los beneficios esperados a partir de un CRM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tomar decisiones correctas	1	3,2	3,2	3,2
	Minimizar costos	4	12,9	12,9	16,1
	Analizar a cada uno de los clientes	1	3,2	3,2	19,4
	Fidelizar a los clientes	3	9,7	9,7	29,0
	Incrementar la rentabilidad de la empresa	1	3,2	3,2	32,3
	Genera ventaja competitiva	1	3,2	3,2	35,5
	Fomenta la mejora continua de la empresa	6	19,4	19,4	54,8
	Medir los resultados del desempeño de Marketing	14	45,2	45,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 16 Beneficios no importantes CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

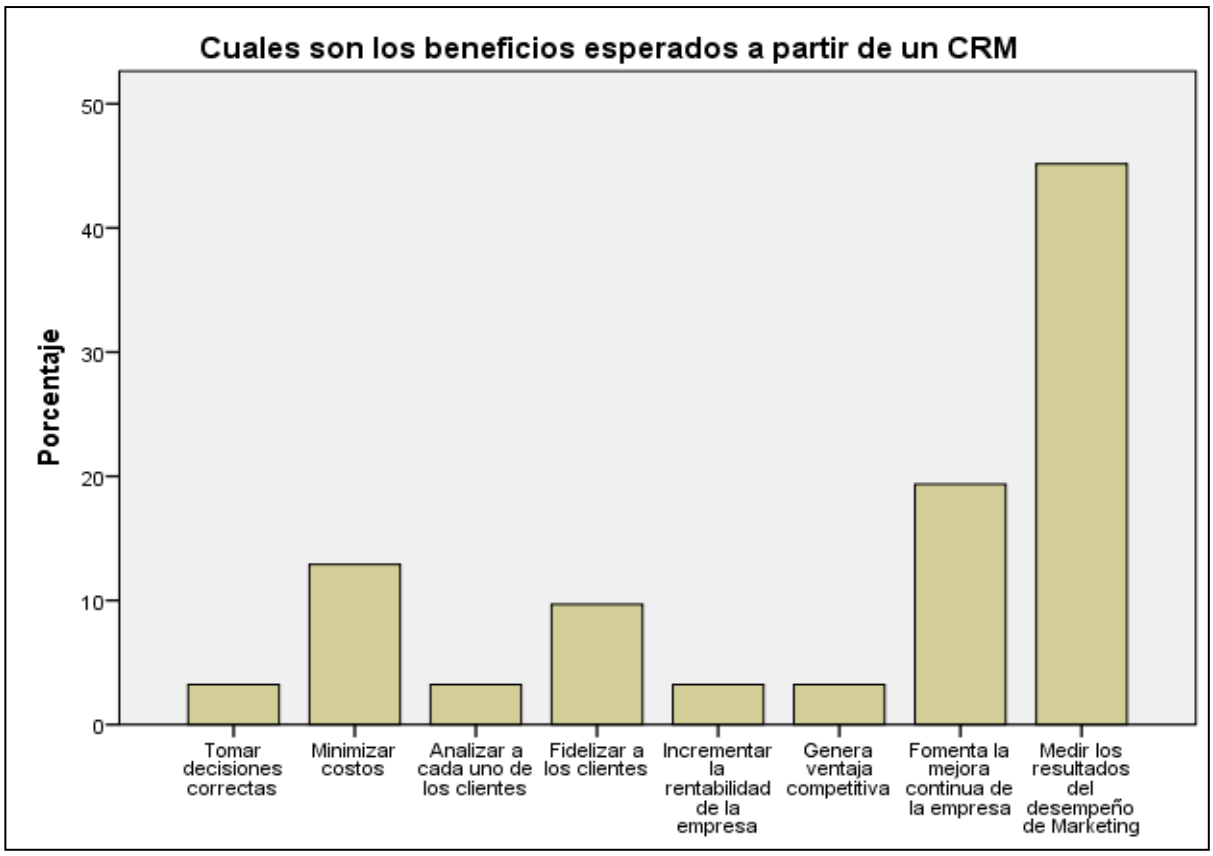


Gráfico. 20 Beneficios esperados a partir del CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

A su vez, el 45,2% señala a la medición de los resultados del desempeño de Marketing como el beneficio que mayormente se espera con la ejecución del CRM; seguido del 19,4% que escoge la opción “Fomenta la mejora continua de la empresa”.

8. **¿Cuáles son las estrategias que Ud. considera para fidelizar a los clientes?**

Estadísticos

		Estrategias que considera para fidelizar a los clientes	Estrategias que considera para fidelizar a los clientes	Estrategias que considera para fidelizar a los clientes
N	Válidos	31	31	31
	Perdidos	0	0	0
Media		1,81	4,68	7,71
Mediana		1,00	4,00	8,00
Moda		1	4	9

Tabla 17 Estrategias a considerar para fidelizar a los clientes

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Estrategias que considera para fidelizar a los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Descuentos especiales	21	67,7	67,7	67,7
	Promociones	5	16,1	16,1	83,9
	Productos y/o servicios gratis	3	9,7	9,7	93,5
	Capacitaciones de interés	1	3,2	3,2	96,8
	Paquetes de servicio	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 18 Estrategias a considerar para fidelizar a los clientes

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Estrategias que considera para fidelizar a los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Promociones	7	22,6	22,6	22,6
	Regalos atrayentes	3	9,7	9,7	32,3
	Productos y/o servicios gratis	10	32,3	32,3	64,5
	Paquetes de servicio	6	19,4	19,4	83,9
	Servicio Post-venta	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 19 Estrategias a considerar para fidelizar a los clientes

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Estrategias que considera para fidelizar a los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Productos y/o servicios gratis	2	6,5	6,5	6,5
	Capacitaciones de interés	2	6,5	6,5	12,9
	Paquetes de servicio	9	29,0	29,0	41,9
	Servicio Post-venta	6	19,4	19,4	61,3
	Imagen corporativa auténtica	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 20 Estrategias a considerar para fidelizar a los clientes

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Las estrategias que los hoteles desarrollan para fidelizar a los clientes, en base a los resultados son las siguientes: como primera opción los descuentos especiales (67,7%), como segunda opción los productos y servicios gratis (32,3%) y como tercera opción la imagen corporativa (38,7%). Así están ordenadas las prioridades estratégicas que prefieren aplicar los administradores de los diferentes hoteles.

9. ¿Si le ofrecen un sistema CRM cuánto invertiría?

Estadísticos

Inversión al ofrecerle un sistema CRM

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,29
Mediana		1,00
Moda		1
Suma		40

Tabla 21 Inversión al ofrecerle CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Inversión al ofrecerle un sistema CRM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0 - 5000	26	83,9	83,9	83,9
	5000 - 10000	1	3,2	3,2	87,1
	10000 - 15000	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 22 Inversión al ofrecerle CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

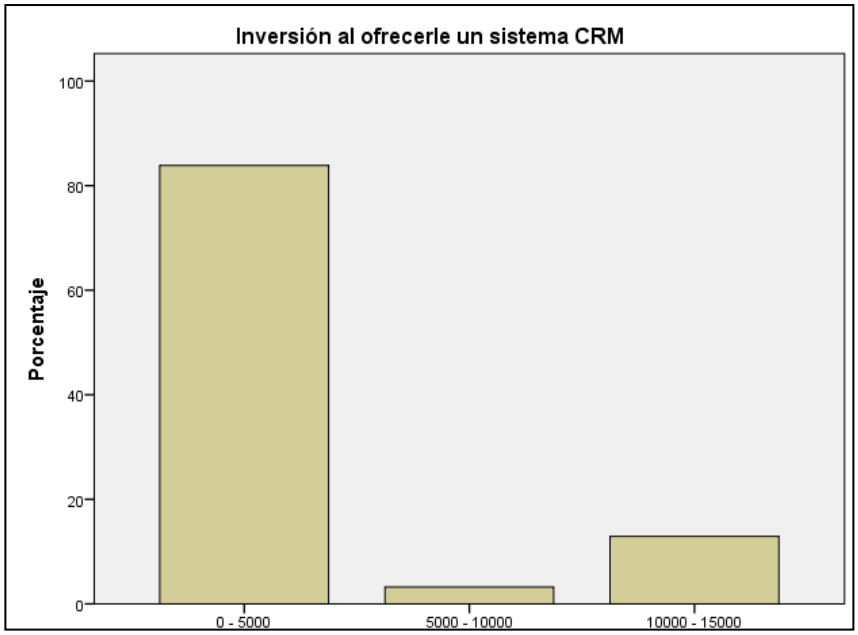


Gráfico. 21 Inversión al ofrecerle un sistema CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Según se presentan los resultados, los hoteles, al ofrecérseles un sistema CRM, estarían, en un 83,9%, dispuestos a invertir entre 0 - 5000 dólares. Esto evidencia que la mayoría de los hoteles adquirirían un sistema CRM por los valores señalados.

10. **¿Cuál cree Ud. que es la experiencia óptima en el servicio hotelero, ordene del 1 al 10, tomando como 1 el más importante?**

Estadísticos

Experiencia óptima en el servicio hotelero

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		4,58
Mediana		4,00
Moda		2
Suma		142

Tabla 23 Experiencia óptima en el servicio hotelero

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Experiencia óptima en el servicio hotelero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Incrementar su ego	1	3,2	3,2	3,2
	Darle valor al cliente	11	35,5	35,5	38,7
	Innovación en estructura, infraestructura y servicios	5	16,1	16,1	54,8
	Empleado comprometido con el cliente	1	3,2	3,2	58,1
	Satisfacer los sentidos de los clientes	4	12,9	12,9	71,0
	Procesos de calidad en el servicio	2	6,5	6,5	77,4
	Personalizar el servicio	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 24 Experiencia óptima en el servicio hotelero

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

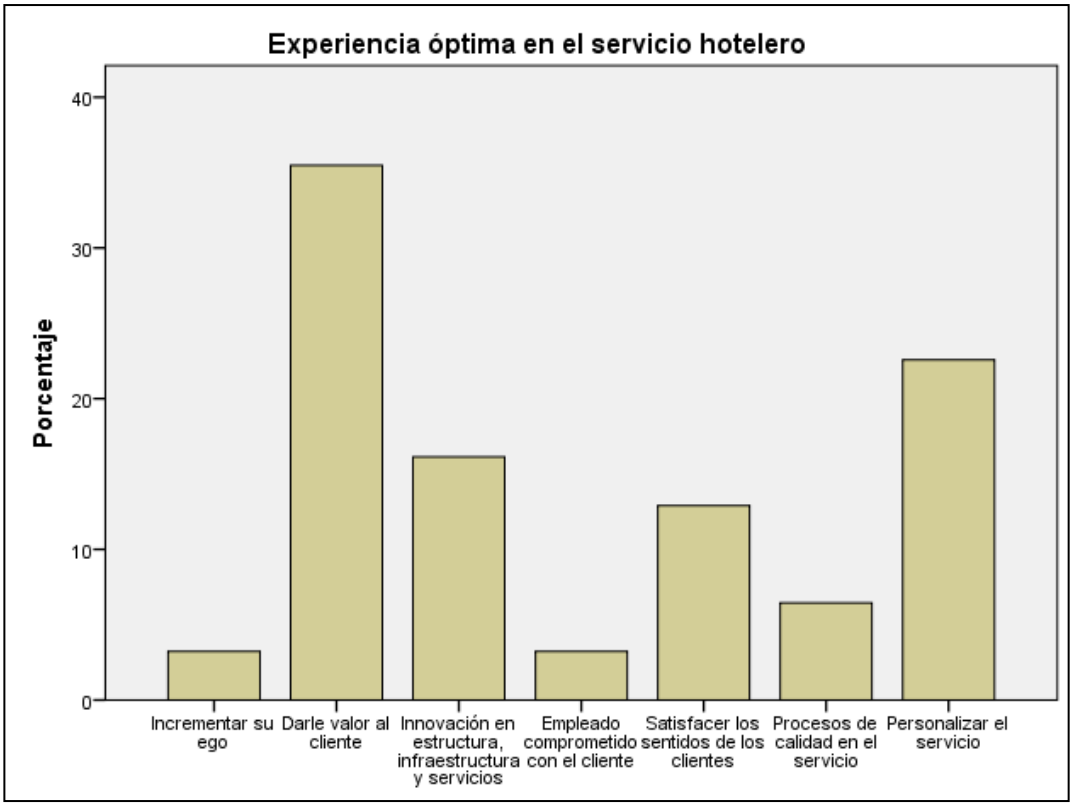


Gráfico. 22 Experiencia óptima en el servicio Hotelero

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Para los hoteles la experiencia óptima en el servicio hotelero es darle valor al cliente, así lo señala el 35,5% de los encuestados, seguido de la personalización del servicio, con el 22,6%. Ambos resultados permiten evidenciar que detrás de la mayoría de hoteles de la ciudad de Cuenca existe una clara preocupación por el cliente y el cumplimiento de sus necesidades y gustos.

Estadísticos

Experiencia óptima en el servicio hotelero

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		4,90
Mediana		4,00
Moda		1
Suma		152

Tabla 25 Experiencia óptima en el servicio hotelero factor que no interesa

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Experiencia óptima en el servicio hotelero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Incrementar su ego	13	41,9	41,9	41,9
	Brindar más servicios aumentados	2	6,5	6,5	48,4
	Innovación en estructura, infraestructura y servicios	1	3,2	3,2	51,6
	Empleado comprometido con el cliente	2	6,5	6,5	58,1
	Satisfacer los sentidos de los clientes	1	3,2	3,2	61,3
	Procesos de calidad en el servicio	1	3,2	3,2	64,5
	Personalizar el servicio	2	6,5	6,5	71,0
	Servicio completo y post-venta	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 26 Experiencia óptima en el servicio hotelero factor que no interesa

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Gráfico. 23 Experiencia óptima en el servicio Hotelero factor que no interesa

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Según arrojan los resultados, el factor que no es primordial en la creación y mantenimiento de un servicio óptimo es “incrementar el ego”, así lo indican el 41,9% de los encuestados, seguido del servicio completo y postventa con el 29%. Es decir, más allá que estos aspectos se desarrollen o no en los respectivos hoteles, se observa que son considerados poco primordiales para una optimización de los servicios que se ofrece a huéspedes y clientes.

11. ¿Qué beneficios le gustaría le permitiera un sistema CEM, escoja 3?

Estadísticos

		Beneficios que le permitiera el sistema CEM	Beneficios que le permitiera el sistema CEM	Beneficios que le permitiera el sistema CEM
N	Válidos	31	31	31
	Perdidos	0	0	0
Media		1,97	4,32	6,52
Mediana		2,00	4,00	7,00
Moda		1	4	7

Tabla 27 Beneficios que le permitiera el CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Beneficios que le permitiera el sistema CEM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfacer los sentidos de los clientes	15	48,4	48,4	48,4
	Me diferencio de la competencia	9	29,0	29,0	77,4
	Encantar al cliente en servicio y productos complementarios	2	6,5	6,5	83,9
	Generar estrategias prosperas para el hotel	4	12,9	12,9	96,8
	Contacto hotel - cliente en equilibrio	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 28 Beneficios que le permitiera el CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Beneficios que le permitiera el sistema CEM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me diferencio de la competencia	5	16,1	16,1	16,1
	Encantar al cliente en servicio y productos complementarios	4	12,9	12,9	29,0
	Generar estrategias prosperas para el hotel	10	32,3	32,3	61,3
	Minimizar costos	5	16,1	16,1	77,4
	Contacto hotel - cliente en equilibrio	3	9,7	9,7	87,1
	Aumentar las expectativas de los clientes	3	9,7	9,7	96,8
	Posicionamiento de Marca	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 29 Beneficios que le permitiera el CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Beneficios que le permitiera el sistema CEM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Encantar al cliente en servicio y productos complementarios	1	3,2	3,2	3,2
	Minimizar costos	7	22,6	22,6	25,8
	Contacto hotel - cliente en equilibrio	2	6,5	6,5	32,3

	Aumentar las expectativas de los clientes	16	51,6	51,6	83,9
	Posicionamiento de Marca	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 30 Beneficios que le permitiera el CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Entre los beneficios que se pueden obtener de un sistema CEM, los resultados indican como primera opción el satisfacer los sentidos de los clientes (48,4%), como segunda opción generar estrategias prósperas para el hotel (32,3%) y como tercera opción aumentar las expectativas de los clientes (51,6%).

12. ¿Si Ud. tiene un CRM estaría dispuesto a migrar a una tecnología CEM?

Estadísticos

De CRM está dispuesto a migrar a tecnología CEM

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,00
Mediana		1,00
Moda		1

Tabla 31 Dispuesto a migrar a tecnología CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

De CRM está dispuesto a migrar a tecnología CEM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	31	100,0	100,0	100,0

Tabla 32 Dispuesto a migrar a tecnología CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Los hoteles de la ciudad, clasificados en categorías de lujo, primera y segunda están dispuestos a mirar hacia la tecnología CEM, ya que la toman como una herramienta de marketing que crea rentabilidad para la empresa, a más de satisfacer y conocer al detalle al cliente.

13. ¿A quién designaría para la administración del CEM?

Estadísticos

Designación de la administración CEM

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,77
Mediana		2,00
Moda		2

Tabla 33 Designación de la administración CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Designación de la administración CEM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Jefe de Marketing	12	38,7	38,7	38,7
	Administrador General	14	45,2	45,2	83,9
	Jefe de Recepción	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 34 Designación de la administración CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

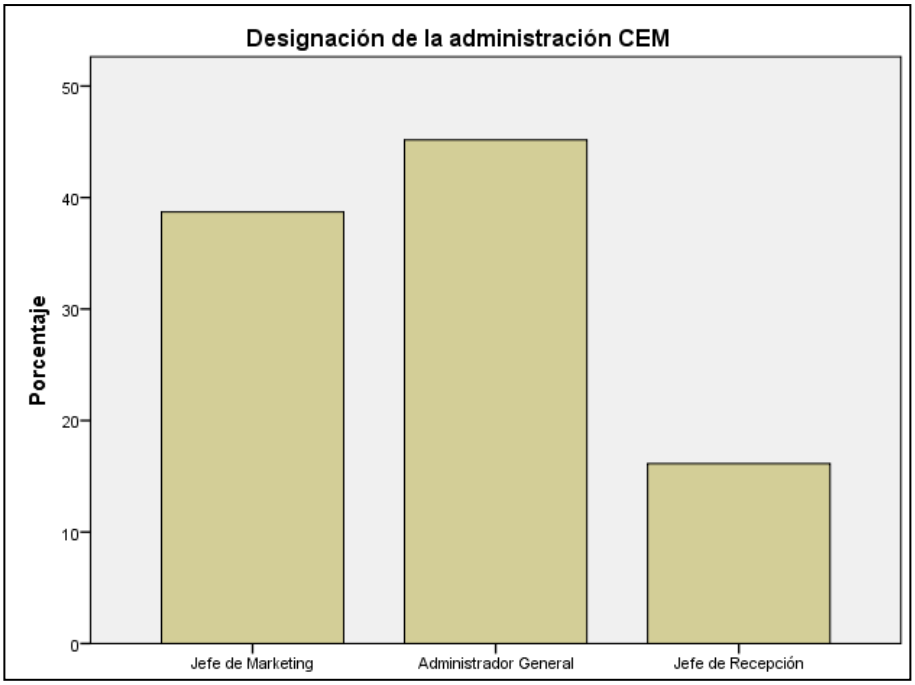


Gráfico. 24 Designación de la administración CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

En base a los resultados presentados en los gráficos y tablas anteriores se puede observar que el profesional adecuado para manejar este sistema es el Administrador General (45,2%), seguido del Jefe de Marketing (38,7%). Se evidencia que, con una diferencia de 6,5 puntos, los hoteles prefieren que el mismo administrador sea el encargado del manejo, ya que es quien conoce todo sobre la empresa; en cambio, 12 hoteles prefieren al jefe de marketing porque es el profesional que puede estar al tanto de un hotel, a más de ser quien conoce sobre el sistema y su manejo adecuado.

14. ¿Cuánto está dispuesto a invertir en la migración?

Estadísticos

Invertir en la migración

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,39
Mediana		1,00
Moda		1

Tabla 35 Inversión en la migración

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Invertir en la migración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0 - 5000	25	80,6	80,6	80,6
	5000 - 10000	1	3,2	3,2	83,9
	10000 - 15000	4	12,9	12,9	96,8
	15000 - 20000	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 36 Inversión en la migración

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

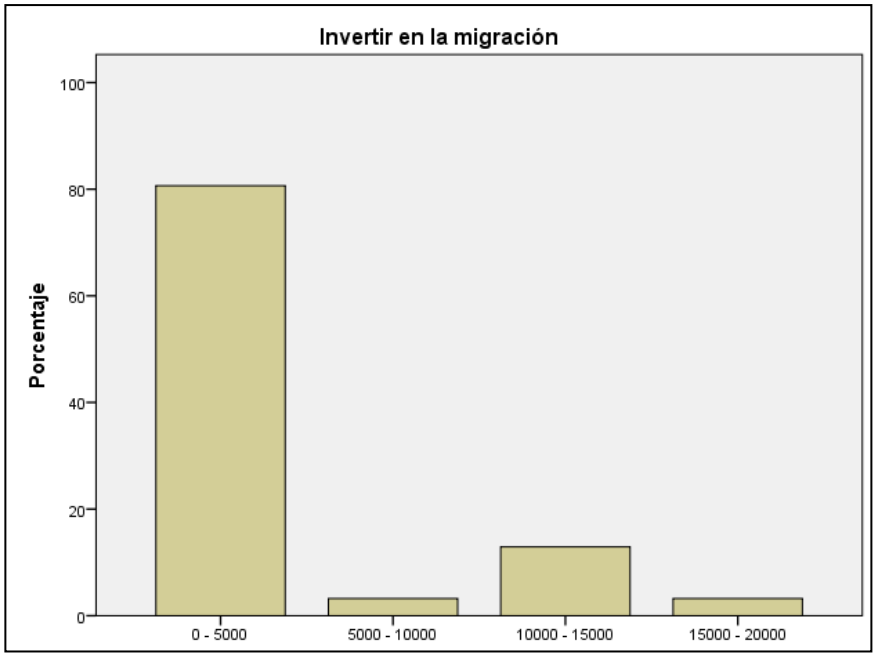


Gráfico. 25 Dispuesto a Invertir en la migración

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Los hoteles de la ciudad, en un porcentaje del 80,6% están dispuestos a invertir en la migración entre 0 - 5000 dólares. Una inversión que significará la oportunidad de obtener este sistema y obtener resultados beneficiosos.

15. ¿Estaría dispuesto a capacitar al personal para el desarrollo del CEM?

Estadísticos

Capacitar al personal para el CEM

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,03
Mediana		1,00
Moda		1

Tabla 37 Capacitar al personal para el CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Capacitar al personal para el CEM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	30	96,8	96,8	96,8
	No	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 38 Capacitar al personal para el CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

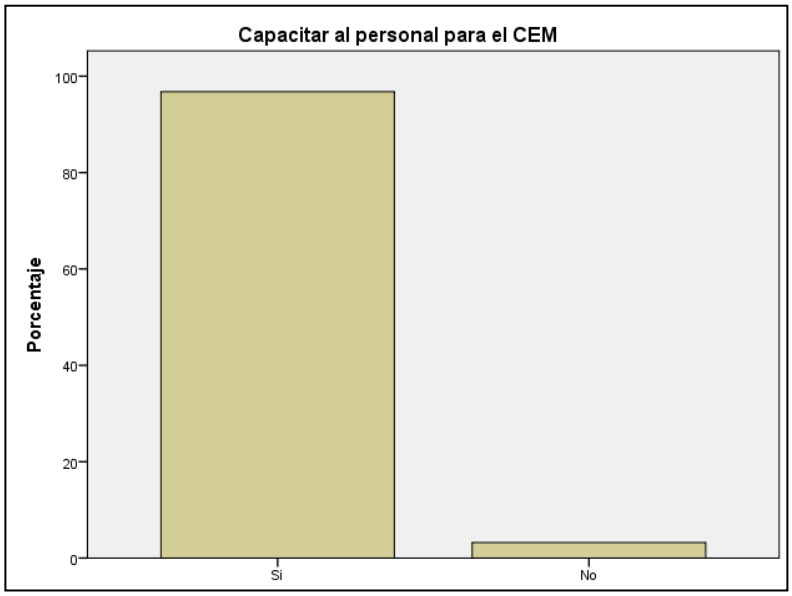


Gráfico. 26 Dispuesto a Capacitar al personal para el CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Se observa que el 96,8% de los hoteles está de acuerdo en capacitar al personal para el CEM. Dicha capacitación les permite un mejor control y manejo del sistema, así como una toma de decisiones correctas.

16. Está de acuerdo en poseer un CRM

Estadísticos

De acuerdo en poseer un CRM

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,39
Mediana		1,00
Moda		1

Tabla 39 De acuerdo en poseer un CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

De acuerdo en poseer un CRM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	77,4	77,4	77,4
	No	2	6,5	6,5	83,9
	Ya lo tengo	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 40 De acuerdo en poseer un CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

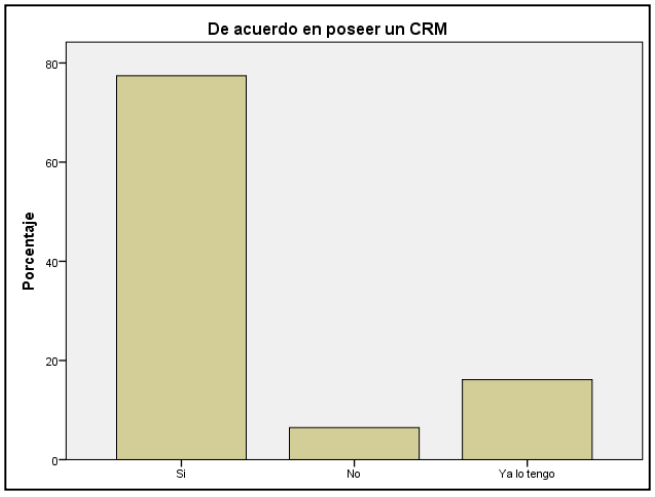


Gráfico. 27 De acuerdo en poseer un CRM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

En base a los resultados presentados se puede observar que el 77,4% de los hoteles está de acuerdo en la necesidad de poseer un CRM, frente a un 6,5% que no está de acuerdo. A su vez, 16,1% señalan ya poseer dicho sistema.

17. ¿Está de acuerdo en poseer un CEM?

Estadísticos

De acuerdo en poseer un CEM

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,10
Mediana		1,00
Moda		1

Tabla 41 De acuerdo en poseer un CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

De acuerdo en poseer un CEM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	90,3	90,3	90,3
	No	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 42 De acuerdo en poseer un CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

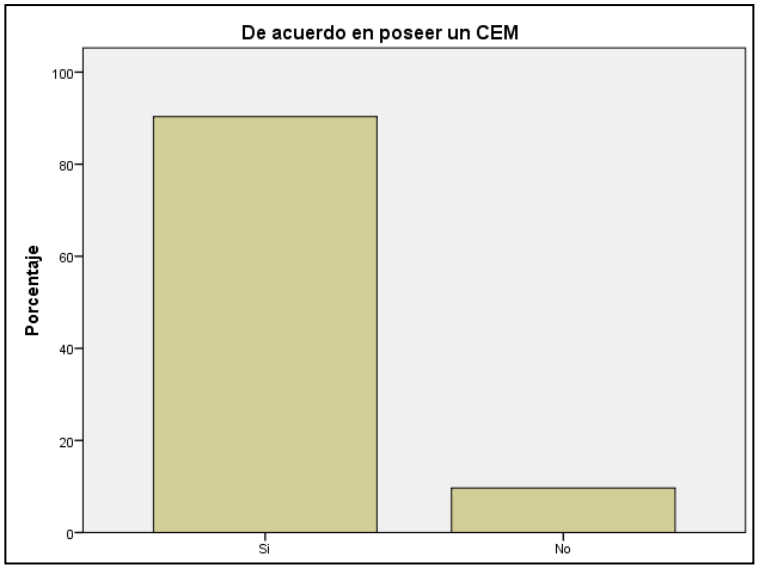


Gráfico. 28 De acuerdo en poseer un CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

El 90,3% de hoteles de la ciudad están de acuerdo en poseer un sistema CEM, un sistema que va más allá del sistema CRM. Por su parte, la variable “ya lo tengo” no registra ningún resultado, pues al ser este un sistema absolutamente novedoso se entiende que ningún hotel en la localidad lo posea.

18. ¿Migraría a una base de datos especializada CEM?

Estadísticos

Migrar a una base de datos especializada CEM

N	Válidos	31
	Perdidos	0
Media		1,13
Mediana		1,00
Moda		1

Tabla 43 Migrar a una base de datos especializada CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Migrar a una base de datos especializada CEM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	27	87,1	87,1	87,1
	No	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla 44 Migrar a una base de datos especializada CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

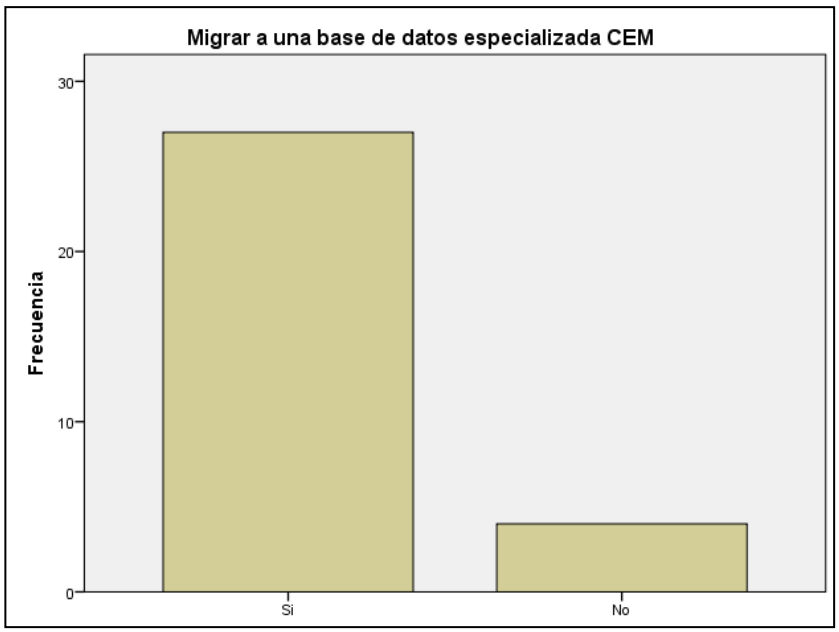


Gráfico 29: Migrar a una base de datos especializada CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

El 87,1% de los encuestados manifiesta que estarían dispuestos a migrar a una base de datos especializada CEM, ya que esta les permitiría tener una herramienta nueva para el correcto manejo de las relaciones con los clientes, y para asegurar su experiencia total. Además que su aplicación les proporcionará una mayor rentabilidad para la empresa, la generación de más ventas y la toma de decisiones correctas en la aplicación de estrategias.

3.1.6 Conclusión

Para los hoteles de la ciudad de Cuenca, administrar y manejar las relaciones con los clientes y la experiencia de estos para con los servicios es sumamente importante ya que en un hotel de lujo, o de primera y segunda categoría, factores como un servicio de hospedaje de excelencia, servicios aumentados, productos complementarios o la atención al cliente deben estar en completo equilibrio, en concordancia y en óptimas condiciones, pues de esto dependerá la existencia de una relación e interacción con el cliente. Tener un departamento informático ayuda a los hoteles a mantener y manejar adecuadamente los sistemas que poseen. Poseer una base de datos de clientes no es solo necesario, sino obligatorio.

El Administrador General, los recepcionistas y el Jefe de Marketing ven a la base de datos como una parte fundamental de la empresa, pues permite manejar y controlar a los clientes, generando información útil en la aplicación de estrategias. El recepcionista, por su parte, llega a conocer detallada e íntimamente a cada cliente sabiendo aprovechar con confianza y responsabilidad la interacción, todo con el fin de fomentar relaciones constantes y de largo plazo con los clientes. La atención personalizada para los empleados de un hotel y el administrador es primordial.

En base a los resultados se evidencia que en los hoteles de la ciudad de Cuenca se ha venido desarrollando una atención enfocada en los clientes, es decir, nunca se ha perdido la óptica de que el cliente es el pilar fundamental para el buen servicio hotelero, sin olvidar, por supuesto, los demás servicios. Con la herramienta CRM los beneficios que esperan los hoteles es la fidelización de los clientes, aspecto al que los administradores ven como un factor difícil de conseguir, pero que con la ayuda de CRM podría alcanzarse. Además, señalan a la toma de decisiones como otro de los beneficios a obtenerse, factor que, conjuntamente con el CRM, será oportuno y adecuado para el hotel y sus clientes. Un dato curioso evidenciado por los resultados fue que los hoteles, en su mayoría, no de otorgan mucha importancia al desempeño del departamento de marketing. Es así que muchos de los hoteles de la ciudad no cuentan aún con un departamento de Marketing o un profesional encargado de esto.

Por otra parte, los hoteles continúan desarrollando estrategias como descuentos especiales, productos y servicios gratis, aplicando estas estrategias en razón de que están al alcance de los hoteles de la ciudad. De igual manera, para fomentar la

retención de los clientes hacen uso de la imagen corporativa, factor que se convierte en una estrategia a través de la cual se busca fidelizar los clientes. Según los encuestados esta es una estrategia nueva.

Como se había señalado anteriormente, la atención personalizada es fundamental y los hoteles la ven como parte de la experiencia total del cliente. Se busca que la estadía sea una experiencia placentera, adecuada y que satisfaga todos los sentidos de los clientes.

A su vez, los hoteles de la ciudad pretenden, a través de la aplicación del sistema CEM, obtener beneficios como: satisfacer los sentidos de los clientes, estrategias prósperas y aumentar las expectativas de los clientes.

Los hoteles, en su mayoría, están dispuestos a invertir en la migración del CRM al CEM entre 0 - 5000 dólares. Los hoteles de la ciudad están dispuestos, aparte de poseer un CRM, a migrar hacia una base de datos especializada y a aplicar estrategias con la herramienta nueva CEM. A su vez, están de acuerdo con la idea de capacitar a su personal en el correcto manejo de datos, en la recolección de información, en la toma de decisiones y en la aplicación de estrategias que apunten al crecimiento y rendimiento de la empresa. Finalmente, manifiestan su interés por fomentar relaciones con los clientes y mantener e innovar la experiencia que ellos se merecen.

Se evidenció, así mismo, que los hoteles de la ciudad de Cuenca prefieren que quienes manejen el sistema CEM sean el Administrador General, seguido por el Jefe de Marketing. Se pueden interpretar estas respuestas en razón de la falta de conocimiento del sistema CEM por parte de los hoteles, además del hecho de que no poseen un profesional de Marketing que podría asumir dicha responsabilidad.

3.1.7 Tablas de Contingencia

Tabla de contingencia Administra y maneja las relaciones con el cliente * El Hotel cuenta con una base de datos

			El Hotel cuenta con una base de datos		Total
			Si	No	
Administra y maneja las relaciones con el cliente	Si	Recuento	29	1	30
		% dentro de Administra y maneja las relaciones con	96,70%	3,30%	100,00%
		% dentro de El Hotel cuenta con una base de datos	96,70%	100,00%	96,80%
	No	Recuento	1	0	1
		% dentro de Administra y maneja las relaciones con	100,00%	0,00%	100,00%
		% dentro de El Hotel cuenta con una base de datos	3,30%	0,00%	3,20%
Total		Recuento	30	1	31
		% dentro de Administra y maneja las relaciones con	96,80%	3,20%	100,00%
		% dentro de El Hotel cuenta con una base de datos	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 45: Tabla de Contingencia Administra las relaciones con los clientes y el hotel cuenta con una base de datos

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

En base a los resultados que se detallan en la tabla anterior, se puede observar que 29 hoteles de la ciudad (96.7%) sí administran las relaciones con los clientes, sumándose a esto el hecho que poseen una base de datos de clientes. Esto les beneficia como empresa, pues les permite tener información detallada y precisa de sus clientes potenciales y actuales y, por ende, adquirir la oportunidad de potenciar las relaciones mantenidas con huéspedes y usuarios, lo que deviene en una mayor vinculación e incremento en las ventas.

Tabla de contingencia Administra y maneja las relaciones con el cliente * En el hotel es importante brindar atención personalizada al cliente

			En el hotel es importante brindar atención	Total
Administra y maneja las relaciones con el cliente	Si	Recuento	30	30
		% dentro de Administra y maneja las relaciones con el cliente	100,00%	100,00%
		% dentro de En el hotel es importante brindar atención personalizada al cliente	96,80%	96,80%
	No	Recuento	1	1
		% dentro de Administra y maneja las relaciones con el	100,00%	100,00%
		% dentro de En el hotel es importante brindar atención personalizada al cliente	3,20%	3,20%
Total		Recuento	31	31
		% dentro de Administra y maneja las relaciones con el cliente	100,00%	100,00%
		% dentro de En el hotel es importante brindar atención personalizada al cliente	100,00%	100,00%

Tabla 46: Tabla de Contingencia Administra las relaciones con los clientes y el hotel importa brindar atención personalizada al cliente

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

La observación de los resultados presentados en la tabla anterior permite observar que para el 96,8% de los hoteles de la localidad, la atención personalizada es un factor importante en el desarrollo de sus actividades. En un hotel la atención personalizada fomenta la interacción entre cliente y empleado, además que crea y aumenta el valor de la empresa para el cliente. Para ello se requiere el fomentar las relaciones continuas con el cliente y establecer a la atención personalizada como un elemento clave en el servicio hotelero, manejando y controlando todo requerimiento de un cliente así como generando confianza y seguridad entre ellos.

Tabla de contingencia Administra y maneja la experiencia del cliente * Migrar a una base de datos especializada CEM

			Migrar a una base de datos especializada		
			Si	No	Total
Administra y maneja la experiencia del cliente	Si	Recuento	25	4	29
		% dentro de Administra y maneja la experiencia del	86,2%	13,8%	100,0%
		% dentro de Migrar a una base de datos especializada CEM	92,6%	100,0%	93,5%
	No	Recuento	2	0	2
		% dentro de Administra y maneja la experiencia del	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Migrar a una base de datos especializada CEM	7,4%	0,0%	6,5%
Total		Recuento	27	4	31
		% dentro de Administra y maneja la experiencia del	87,1%	12,9%	100,0%
		% dentro de Migrar a una base de datos especializada CEM	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 47 Tabla de Contingencia Administra y maneja la experiencia del cliente y Migraría a una base de datos CEM

Fuente: María Alicia Cortéz Guerrero

Para los hoteles de la ciudad, así como manejan y administran la experiencia del cliente a través de la utilización de diferentes estrategias aplicadas para una mejor experiencia del cliente cuando se hospeda y hace uso de los servicios de un hotel, es adecuada la migración hacia una base de datos especializada CEM. Así lo apunta el 92,6% de los hoteles. Esto les permite una vinculación con el cliente y la generación de una experiencia óptima, ofreciendo, a su vez, todos los servicios que poseen y otros aumentados, manifestándose la satisfacción y el encanto de un cliente con respecto al servicio recibido.

4 Modelo de Transición

En el presente capitulo se presentará el modelo de transición de CRM a CEM, dando a conocer el modelo CEM óptimo para los hoteles de lujo, primera y segunda categoría de la ciudad con los temas, factores, variables correspondientes y favorables para un hotel.

4.1 Modelo de Transición

En la investigación reciente 30 hoteles de la localidad administran y manejan las relaciones con los clientes; poseen las siguientes características:

- Estructura formal y establecida.
- Empleado comprometido con el cliente.
- Cliente feliz genera más oportunidades de venta.
- Generar productos y servicios gratis y promociones.
- Descuentos adicionales
- Recepcionistas conocen al detalle a los clientes
- Recepcionista mantiene contacto directo con el cliente: mantiene relación y la fomenta a largo plazo, crea confianza y responsabilidad.
- Servicios exclusivos.
- Seguimiento al cliente antes y después del servicio dado.

Como ya se conoce 5 hoteles de la ciudad poseen y conocen el sistema CRM, cómo es su funcionamiento, cómo se debe manejar, qué beneficios genera y cómo se aplica en un hotel. Los restantes hoteles manejan el concepto de administrar las relaciones de los clientes aplicando estrategias que, según su experiencia en hotelería, consideran las más adecuadas para mantener a los clientes, generar lealtad entre ellos y retención de los mismos.

29 hoteles de primera, segunda y tercera categoría administran y manejan la experiencia del cliente a pesar que para ellos sea nuevo el sistema CEM. A su vez, manejan los conceptos de experiencia relacionados a cómo tiene que ser un servicio óptimo de un hotel. El cliente no viene únicamente por el servicio de alojamiento, de comida, entretenimiento, productos complementarios y otros, sino que lo hace impulsado por otros intereses, como querer vivir experiencias nuevas, ampliar sus mentes e imaginación. Habrá que considerar los siguientes puntos y condiciones:

- Ampliar mentes, generar imaginación.
- Experiencia total óptima.
- Seguimiento después de la experiencia.
- Empleado comprometido con la experiencia del cliente.
- Innovación de servicios.
- Despertar todos los sentidos del cliente y satisfacerlos.
- Exquisitez en servicio, infraestructura y estructura.

Base de datos del cliente para el sistema CRM:

Lo que se incluye de cada cliente es lo siguiente:

- Nombre Completo.
- Fecha de nacimiento.
- Nacionalidad.
- Documento de identidad.
- Correo electrónico.
- Teléfono y/o celular.
- Numero de habitación asignada.
- Tipo de habitación.
- Tarifa.
- Fecha de ingreso.
- Fecha de salida.

Una base de datos especializada para el sistema CEM, a más de la información que se pide en el CRM, solicitará la siguiente:

- Preferencia de tipo de habitación.
- Gustos en sabores, olores.
- Preferencia de música.
- Tipo de comida favorita.
- Expectativa de la imagen corporativa.
- Colores favoritos.
- Tipo de servicio más utilizado.
- Red social más utilizada.
- Tipo de celular.

- Productos favoritos.
- Quejas.
- Recomendaciones.
- Atributos físicos.
- Atributos de temperatura.
- Atributos de la infraestructura hotelera.
- Atributos de tiempo de respuesta.
- Experiencia Web.
- Experiencia con la marca.
- Fechas especiales: cumpleaños de hijos, aniversarios, etc.

El poder medir la experiencia del cliente en un hotel, es un reto; no obstante, se puede llevar a cabo gracias a la utilización de diferentes herramientas de investigación de mercados, haciendo uso de variables para validar datos y obtener información que resalte la experiencia que percibe el cliente. Realizando el análisis de la experiencia que obtiene el cliente en su expectativa y la experiencia que se oferta en el hotel, de modo que se genere una experiencia acorde y en equilibrio con el cliente, una experiencia que va desde que empieza el ciclo de vida del cliente y se prolonga durante su recorrido.

4.2 Arquitectura CEM

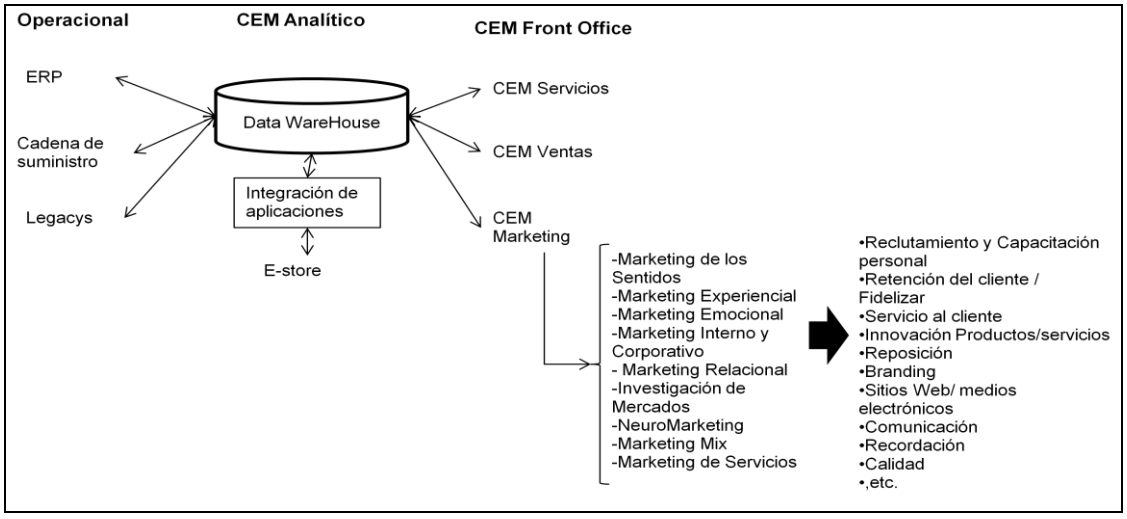


Gráfico. 30 Arquitectura CEM

Fuente y elaboración: María Alicia Cortéz Guerrero

En la arquitectura CEM, la parte operacional se sigue con la estructura de los sistemas ERP, esto es, para mantener los procesos y la solución de problemas administrativos, permitiendo, a su vez, el control y manejo adecuado de la empresa. En efecto, la parte operacional es el pilar de los sistemas de una empresa. Además permite mantener la cadena de suministro, lo que en el caso de los hoteles es de suma utilidad, por lo que debe ser controlada de manera ordenada, sin errores y siempre pensando en la satisfacción del cliente. Cualquier solicitud que este tenga, junto con el legacy´s, es conservada.

En el CEM Analítico se incluye el Data WareHouse que, a más de recibir los datos del CRM, adjunta de igual manera los datos del CEM de cada uno de los clientes. Con esta información el Data Mining pueda realizar el análisis respectivo y la transformación de información útil para el personal administrativo del hotel, facilitando la toma de decisiones correctas. Puesto que es necesario, se mantiene la integración de aplicaciones y el e-store. En el CEM front office, existe el CEM de servicios, CEM de ventas y el CEM de Marketing, los que, conjuntamente, utilizan diferentes herramientas para diseñar, analizar y aplicar estrategias, generando la experiencia óptima en el servicio al cliente, a más de permitir una mayor rentabilidad para el hotel.

4.3 Plan Customer Experience Management para Hoteles de Lujo y de Primera y Segunda Categoría

El plan ofrecido a los hoteles de la localidad con el fin de fomentar el manejo de la experiencia en los hoteles, el que, a más de generar la venta de un servicio de hospedaje y de otros, plantea la mejora del servicio al cliente, la entrega de servicios y productos complementarios, la innovación de los mismos y el desarrollo de nuevos, manteniendo un personal acorde a la experiencia que un hotel debe ofrecer a su huésped, sea por turismo o por negocios. A su vez, permite que el factor precio quede a un lado, ofertando más bien una experiencia que facilita, impacta, encanta, interacciona y satisface a todo cliente, llevándose una perspectiva exquisita de la marca, servicios y en su totalidad. El plan, en tal sentido, es el siguiente:

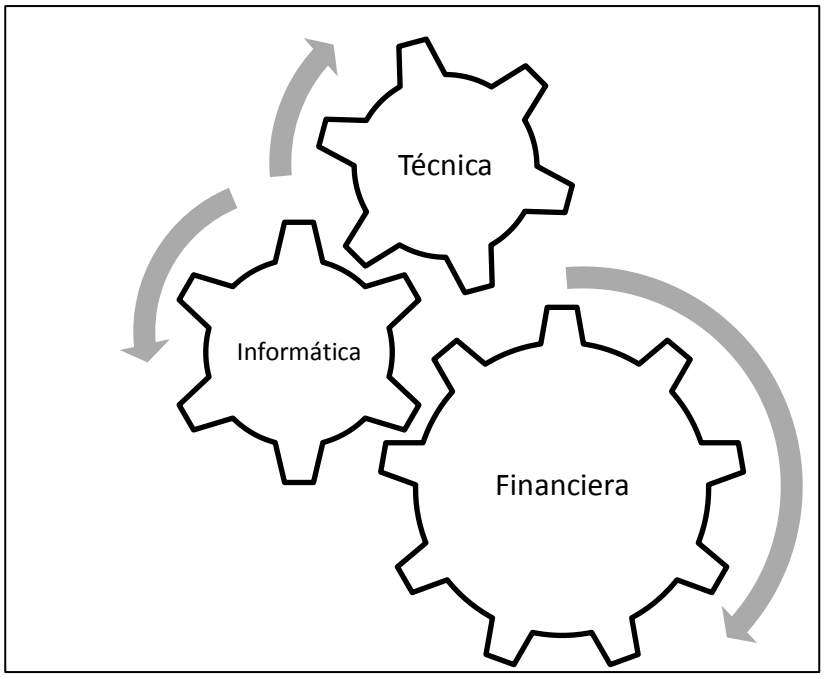


Gráfico. 31 Plan CEM Hoteles Lujo, Primera y Segunda Categoría
Fuente y elaboración: María Alicia Cortéz Guerrero

4.3.1 Técnica

La técnica de marketing a utilizar es la siguiente:

- Estrategias
- Políticas de ventas
- Servicio al cliente

Estrategias: Las Estrategias a utilizar para formar la experiencia que el cliente de un hotel se merece y espera de acuerdo con sus sentidos, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones. Estas estrategias son debidamente estudiadas, analizadas y puestas a pruebas para que, al aplicarlas conjuntamente con el servicio al cliente, no tengan errores. Se emplearán diferentes tipos de marketing y se hará uso de herramientas como “bechmarking”, “btl”, “atl”, entre otros.

Las estrategias a manejar son:

- Personalizar aún más el servicio al cliente.
- Crear un hotel futurista, es decir, se alinea a lo tecnológico.

- Días especiales para cada uno de los clientes.

Tareas operativas a través de las cuales se busca aplicar y mejorar la experiencia del cliente y así generar el valor del cliente, fidelizarlo y superar sus expectativas.

Personalizar aún más el servicio al cliente:

Membresía para los clientes potenciales y actuales según su necesidad y requerimientos: Membresía Gold, Membresía Platino. De estas membresías se extraen varios beneficios para los clientes, como es el generarles distinción, pertenencia, estatus.

Membresía Gold:

- Dependiendo del uso de la tarjeta obtendrá acumulación de millas Airlines con alianzas de aerolíneas, para disponer de tickets de vuelo gratis, obviamente dependiendo de las millas a tener.
- Línea privada de servicio al cliente para clientes Gold.
- Alianza con marcas prestigiosas de la localidad para uso de productos, servicios gratis, y descuentos. Como por ejemplo, “Piedra de agua”, “Las fragancias”, “Fossil”, “Joyería Vázquez”, capacitaciones en la Cámara de Comercio de Cuenca, etc.
- Hospedaje inmediato sin importar fecha ni temporada.
- Acumulación de millas o puntos para hospedaje de cortesía con todo incluido.
- Premios para huéspedes Gold.
- Transporte del hotel las 24 horas (automóviles o vans)

Membresía Platino:

- Premios para huéspedes Platino.
- Descuentos en productos y servicios de marcas afiliadas.
- Transporte público gratis.
- Línea privada de servicio.
- Acumulación de millas o puntos para servicios gratis dentro del hotel: spa, restaurant, etc.

Hotel futurista:

Con la tecnología a nivel mundial y cada vez más accesible, se fomenta la creación del hotel futurista donde mantiene total interacción con los clientes potenciales y la tecnología, siendo su uso amigable, fácil para crear una experiencia diferente para superar las expectativas de los clientes y mejorar en la innovación de los servicios.

Colocar pantallas táctiles o tablets en las habitaciones para que con tan solo un clic se pueda acceder a distintos servicios, sin tener que llamar o ir a recepción. De esta manera se aumenta la experiencia de cada uno de los clientes. El uso es el siguiente:

- Reservaciones para el uso de los restaurantes del hotel.
- Servicios de comida a la habitación.
- Servicios de camarería y lavandería.
- Envío por parte del hotel de notificaciones de las diferentes actividades que se estén realizando como música en vivo, juegos, bailoterapias, etc.
- Disponibilidad de acceso a las redes sociales más usadas como facebook, twitter, instagram, googleplus, entre otros para que se fomente la interacción entre huésped, red social y experiencia hotelera, además de acceder a correos electrónicos.

Días especiales para cada uno de los clientes:

Cliente:

- Fecha de cumpleaños
- Aniversario (casado(a))
- Luna de miel (recién casados)

A los clientes que son solteros se les envía notificaciones vía aplicación móvil del hotel, telefónica, mensaje de texto, mail, para recordarles que en el hotel pueden celebrar su luna de miel con todos los servicios necesarios.

- Al coincidir la fecha de cumpleaños, tanto mientras esté hospedado, como cuando se llegue a hospedar, será recibido con una copa de champagne, él y sus acompañantes. A más de esto recibirá una pequeña fiesta dada por parte del personal hotelero, servicios y productos gratis por parte del hotel, como de las marcas asociadas: spa gratis, consumo en el restaurant y en bar gratis,

entradas al cine, productos de Fossil, Las Fragancias, Rincón Kiut, Victoria's pink, Traffic store.

- De igual manera se festejará el aniversario de una pareja de la manera más romántica y privada con servicios exclusivos gratis, siendo los siguientes servicios de comida a la carta por parte del hotel en lugares privados, la mejor suite para la pareja, servicios de spa gratis, juegos extremos de la ciudad gratis por parte del hotel y un premio por parte de las marcas asociadas.
- Para recordar a los clientes que, posiblemente, quieran organizar su luna de miel, existe el encargado del hotel en desarrollar el servicio "Vive tu Luna de Miel".

Políticas de ventas: Las políticas de ventas de acuerdo a la categoría del hotel y al control y tipo de administración que el hotel desarrolla. En lo que tiene que ver con la experiencia del cliente sí diferirá, pues dependerá del tiempo de repuesta y la relación de contacto directo o indirecto que mantiene el recepcionista o el profesional de ventas. A su vez, hay que considerar aspectos como de acuerdo a las reservaciones, registros y cancelaciones de hospedaje. Para optimizar la experiencia del cliente en cuanto a las políticas de ventas del hotel se proponen las siguientes estrategias:

- Aplicación móvil del hotel, lo que el cliente puede descargar con un celular Smart, y a través de lo cual podrá:
  - ✓ Realizar reservaciones teniendo que registrarse para obtener su propia página personalizada.
  - ✓ Hacer llegar quejas - recomendaciones.
  - ✓ Realizar el check in.
  - ✓ Ver actividades y servicios a disposición.

- Enviar notificaciones desde la aplicación móvil con respecto a próximos eventos a realizarse. Eventos que van desde ferias hasta capacitaciones o celebraciones de días festivos.
- En épocas de temporada altas como feriados, vacaciones, etc., se ofrecerán las suites exclusivas con descuentos, además de recibir servicios gratis por parte del hotel.

Servicio al cliente: Se pretende crear, controlar, manejar e innovar constantemente la experiencia deseada del cliente, ya que es gracias a ésta que se aumenta el valor del cliente y el valor del hotel, así como la buen apercepción que el cliente tiene de este. Se aplican todas las estrategias para mantener la experiencia óptima hotelera y haciendo uso de varias herramientas. Se fomentan las experiencias valiosas y positivas.

El plan CEM para hoteles de lujo, primera y segunda categoría es el siguiente:

Formulario:

Formulario estructurado para el personal del hotel que mantiene contacto directo e indirecto con los clientes.

Recolector de datos sobre cada uno de los clientes en aspectos como:

- Gustos
- Preferencias
- Hábitos
- Aversiones

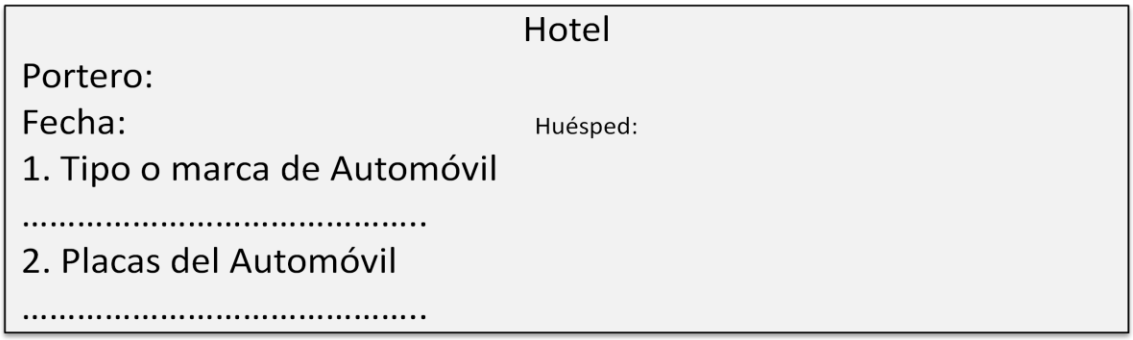
Esta recolección de datos será un complemento al formulario. Por otra parte, en todo momento que el personal se encuentre o interaccione podrá recopilar los datos de los clientes.

El personal del hotel que obtendrá el formulario y recolección de datos es el siguiente:

- Portero
- Botones
- Recepción
- Camareras o Amas de llave
- Meseros y bar tender
- Personal de Mantenimiento

Este personal del hotel es el pilar fundamental para que el servicio al cliente sea el indicado y para que el cliente mantenga una experiencia valiosa y positiva del hotel y todo lo recibido.

Portero:



Botones:

Hotel

Botones:
Fecha: Huésped:

1. Estilo:

Estilo	X
Natural o Casual	
Tradicional	
Elegante	
Creativo	
Seductor	
Dramático	

2. Con quien viene acompañado:

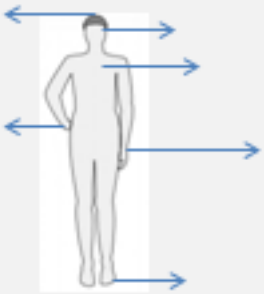
Personas	Femenino #	Masculino #
Niño		
Adolescente		
Adulto Joven		
Adulto Mayor		

3. Que periódico, revista y otros lee

……

Sección: ……

4.. Cliente:



Recepción:

Hotel

Recepción:

Fecha: Huésped:

1. Motivo del hospedaje:

.....

2. Que periódico, revista y otros lee

.....

Sección: .....

3. Hace uso de:

Servicios	X
Teléfono	
Internet – wifi	
Lavandería	

4. El Cliente es:

Persona	X
Zurdo	
Diestro	

5. Tiene discapacidad y cual:

.....

Acompañante con discapacidad y que tipo: .....

Camareras o Amas de llaves:

Hotel

Ama de llaves:

Fecha: Huésped:

1. Que productos de la habitación hace uso:

.....

.....

2. Que productos se lleva el cliente:

.....

.....

3. Queias:

Habitación	X
Iluminación	
Aroma	
Temperatura	
Materiales (cama, cortinas, etc)	

Cuales:.....

4. Que otros servicios usa:

.....

Meseros y Bar tender:

Hotel

Meseros y Bartender:

Fecha: Huésped:

1. Que entrada, platos , bebidas o postre pidió del menú:

……

……

2. Que parte del plato no come:

……

Que plato:……

3. Que bebida alcohólica pide:

……

Cual se repite: ……

Personal de Mantenimiento:

Hotel

Personal de Mantenimiento

Fecha: Huésped:

1. El huésped sale a conocer los alrededores

……

Cuales:……

Obviamente, el personal que mantiene un mayor contacto con los huéspedes del hotel deberá se capacitado en la recolección de datos, de tal manera que sea una acción imperceptible. Deberá conocer, así mismo, a qué refiere cada pregunta y cada ítem. Por ejemplo, el caso del “estilo”. El estilo de una persona demuestra su personalidad, existiendo en tal sentido diferentes tipos:

Estilo Natural o Casual: Persona accesible, amigable y que siempre está alegre. Utiliza vestuario cómodo y sencillo, ropa deportiva e informal, jeans, camisas de algodón, suéteres, faldas largas, accesorios mínimos y simples.

Estilo Tradicional: Es una persona responsable y proyecta confianza, es organizada, eficiente, constante y honesta, imagen conservadora. Utiliza vestuario de trajes de sastre y cortes clásicos, materiales de buena calidad, simplicidad en accesorios; un look limpio y elegante.

Estilo Elegante: Persona de éxito y que transmite seguridad en sí misma, comunica cultura, autoridad y prestigio, saca partido de su manera de vestir. Utiliza vestuario con prendas como pañuelos, joyas, zapatos, blusas o camisas, posiblemente de diseñador.

Estilo Romántico: Persona que proyecta imagen de calidez y bondad, sensible, comprensivo y considerado, se relaciona fácilmente con la gente. Su vestuario es sexy y con glamour, materiales suaves y fluidos para definir el cuerpo, accesorios y colores que proyectan cierta aura romántica.

Estilo Creativo: Persona espontánea y que transmite originalidad; aventurera, ingeniosa, libre y imaginativa. Su vestuario es expresivo, no sigue reglas de moda, crea su propio estilo con innovación y creatividad.

Estilo Seductor: Persona que tiende a ser sensual y provocativo, segura de sí misma, preocupada de su propio cuidado. Su vestuario se caracteriza por ser ropa ajustada al cuerpo, utiliza colores y materiales que resalten sus atributos.

Estilo Dramático: Persona fuerte y sofisticada, segura de sí misma, atrevida y con experiencia, no pasa desapercibida y le gusta la modernidad. Su vestuario es sofisticado, líneas definidas y colores sólidos y vibrantes. (Un trozo de glamour, 2011)

4.3.2 Informática

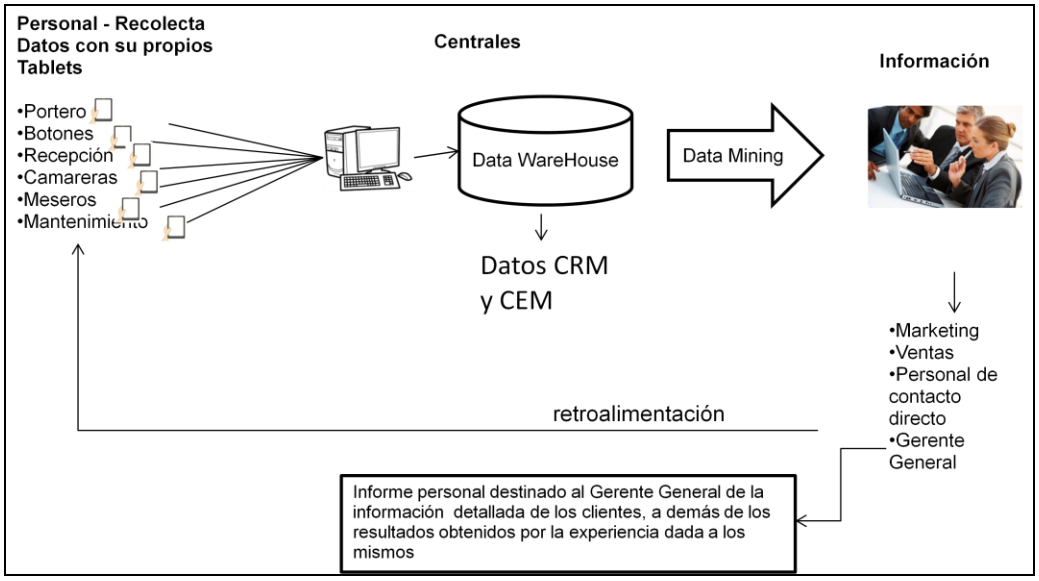


Gráfico. 32 Informática CEM

Fuente y elaboración: María Alicia Cortéz Guerrero

Con la recolección de datos por parte del personal, haciendo uso para ello del cuestionario predeterminado y demás datos obtenidos gracias a la utilización de su propias tablets, las que serán de uso obligatorio, los cuales pasarán por la central donde el Data Warehouse incluirá los datos del CRM, mientras que los nuevos datos pasarán por el Data Mining para que la transformación de datos a información sea la más útil, siendo a su vez analizada. Al obtener la información se toman decisiones correctas y prósperas sirviendo como herramienta de apoyo para el personal de contacto directo y el personal como el área de marketing, gerencia general y área de ventas. Generando de la misma manera un informe personal para el Gerente General de los resultados obtenidos de experiencia gracias a la aplicación de recolección de datos y herramientas de marketing. Permitiendo así la mejora del desempeño del área de marketing, así como el incremento en el valor del cliente, generando además la recordación de marca e incluyendo la personalización de la atención al cliente para que, en efecto, el servicio al cliente otorgado se transforme en una experiencia exquisita y sin errores.

4.3.3 Financiera

Para llegar a la personalización que el cliente requiere, se necesitan establecer ciertos costos. Estos costos se derivan de la demora que implica llenar un cuestionario y d demás datos. Con el fin de determinar los costos se hará uso del salario mínimo unificado:

(((340dólares/30días)/8horas al día)/60 segundos o 1minuto)=

Con el resultado de 2 centavos el minuto, se encuentra que el tiempo de demora en llenar el cuestionario correspondiente, escribir o recopilar datos como gustos, preferencias, hábitos y aversiones del cliente lleva en promedio 3 minutos, que da un resultado de 6 centavos.

6 centavos de dólar que corresponden al resultado de obtener datos y, por consiguiente, información detallada de cada uno de los clientes potenciales.

Gráfico. 33 Crecimiento Hotelero

Fuente y elaboración: Soluciones para Hoteles - Schneider electric

4.4 Plan de Capacitación

Objetivo:

Hacer del empleado de un hotel, un empleado comprometido con el cliente e imperceptible.

Objetivos específicos:

- Empleado capaz de recolectar datos de manera incógnita.
- Empleado que interacciona con sus compañeros y con la tecnología.
- Empleado que entiende la información útil obtenida y hace uso de esta.

El plan de Capacitación dirigido a:

Un plan de Capacitación para el personal del hotel que mantiene contacto directo o que interacciona el mayor del tiempo con el cliente en su estadía. El personal es el siguiente:

- Portero
- Botones
- Recepción
- Camareras o Amas de llave
- Meseros y Bar tender
- Personal de Mantenimiento
- Área de Marketing (responsables)
- Gerente General (responsables)

Metodología:

La metodología a utilizar:

- Dividir al personal en 2 grupos.
- Cada grupo recibirá la capacitación, mientras el otro grupo realiza sus funciones y tareas normalmente en el hotel.
- Se realizará en temporadas no altas.
- Práctica o pruebas piloto de los temas dados durante la capacitación.
- Medir resultados sobre la capacitación recibida por parte del área de marketing.
- Pruebas de la capacitación recibida por parte de clientes fantasmas.

Metodología de la capacitación:

Instructor especializado en clientes fantasmas o misteriosos, quien capacitará al personal del hotel sobre los mecanismos idóneos para la recolección de datos. Las estrategias a desarrollar se resumen en las siguientes:

- Actuar como empleado normal y examinar de manera natural a los huéspedes.
- Actuar siempre de incógnito.
- Controlar el tiempo estándar y mejorarlo para recolectar los datos.
- Hacer uso obligatorio de la Tablet: cuestionario y demás datos de interés.

- No hacer preguntas al huésped o solo responder preguntas dadas por el mismo huésped.

Herramientas a utilizar:

Capacitación con la utilización de:

- Videos.
- Imágenes.
- Diapositivas.
- Práctica con los tablets, el cuestionario y sistema ya incluido.
- Pruebas pilotos.
- Trabajos en equipos.
- Interacción y relación entre los empleados.

Informe:

- Sondeo y utilización de clientes fantasmas para analizar la actuación de los empleados del hotel.
- Informe de la capacitación y resultados para el Gerente General.
- Informe de la capacitación y resultados para el área de Marketing.

Conclusiones

El proceso de transición de CRM a CEM y la utilización de tales sistemas crea varios beneficios para los hoteles de lujo, así como para los de primera y segunda categoría. Estos beneficios están relacionados a la satisfacción y encanto del cliente, así como a la generación de una mayor rentabilidad para un hotel. La utilización de este proceso de transición, así como la adquisición de los sistemas CRM y CEM fomenta que los hoteles de la localidad, a más de posicionar el servicio al cliente como una fortaleza empresarial, prefieran utilizar o adquirir estos sistemas. Para la industria hotelera es necesario administrar, manejar y controlar la interacción que hay entre cliente y hotel, es por ello que se vuelve necesario introducir la idea novedosa de que no se vende hospedaje o servicios hoteleros, sino experiencias hoteleras que hacen de la estadía de los huéspedes una vivencia de alta exquisitez, es decir, que experimente instantes valiosos y memorables, haciendo del servicio algo brillante.

Se hará uso del plan CEM junto con otros a ser diseñados y aplicados, empleando de igual manera los procesos mostrado por los teóricos y las herramientas de marketing disponibles y tipos de marketing especiales e importantes tales como marketing de los sentidos, experiencial, emocional, relacional, etc. Además se concluye en la necesidad que el personal que mantiene contacto directo con los clientes, tales como: el portero, botones, recepcionistas, camareras, meseros, mantenimiento, etc., estén debidamente capacitados y comprometidos con el cliente.

El proceso de transición propuesto cumple con los objetivos señalados anteriormente, pues incluye las características de CRM en los hoteles de la localidad, a más de manejar y controlar las relaciones de los clientes. En base a la aplicación de ciertos instrumentos de investigación (encuestas) se constató que existen hoteles que poseen el sistema CRM, pero que, a su vez, consideran adecuado conseguir un sistema mejorado, es decir aquel que incluye la experiencia: el CEM.

La investigación ha demostrado que los hoteles de la localidad están dispuestos a instalar el sistema CEM, siendo los más interesados aquellos que ya poseen dicho sistema.

Para los hoteles es importante mantener la idea de que la personalización de la atención al cliente es primordial y obligatoria para sus actividades diarias, además que

darle valor al cliente es fomentar la importancia que tiene este dentro del hotel. Los hoteles prefieren adquirir estos sistemas ya que les permite la mejora continua de la empresa en aspectos como la toma de decisiones correctas, aplicación de estrategias acordes y prósperas.

En base a los resultados obtenidos se pudo evidenciar que el administrador general del hotel es el escogido para hacerse cargo del manejo del CEM, pues es la persona que conoce en plenitud sobre el negocio y sus requerimientos.

Recomendaciones

Para que la utilización de los sistemas CRM y CEM y el proceso de transición sea el acorde, necesario y en equilibrio para los hoteles, será necesario seguir las siguientes recomendaciones:

- ✓ Fomentar la capacitación del personal que está en contacto directo con los clientes del hotel.
- ✓ Crear un manual de servicios al cliente donde se incluyan las funciones y tareas habituales según el cargo desempeñado.
- ✓ Crear un manual que sirva para hacer vivir la experiencia hotelera, el mismo que permita conocer los puntos claves para pasar desapercibido en el momento de la recolección de datos y cómo hacer uso de la información adquirida.
- ✓ Tratar a los clientes de acuerdo a su tipología: turismo y negocios.
- ✓ Encaminar a los hoteles a convertirse en tecnológicos, pues esto facilita varios requerimientos de los clientes.
- ✓ Fomentar la experiencia hotelera.
- ✓ Innovar en productos y servicios para el cliente de acuerdo a su ciclo de vida, así como mantener la experiencia deseable.

Bibliografía

- Bejarano, G. N. (2002, diciembre 17). *Reglamento General de Actividades Turisticas*. Quito, Pichincha, Ecuador .
- Business & MarketingSchool, E. (2009). *Sistemas de Información.*
- Business & Marketing School, I. (2009, Mayo). *Sistemas de Información. Marketing one to one* .
- Christopher Lovelock, J. R. (2011). *Admnistración de Servicios.* México: Prentice Hall.
- Mendieta, C. S. (2013, Noviembre 10). El Mercurio. Retrieved from Cifras de la realidad del turismo en la ciudad: http://www.elmercurio.com.ec/401282-cifras-de-la-realidad-del-turismo-en-la-ciudad/
- *Ministerio de Turismo.* (2013, Octubre 26). Recuperado el 12 de enero de 2014 de: http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/Minis_Turismo_folleto_espanol_completo.pdf
- *Organización Mundial de Turismo* . (n.d.). Recuperado el 26 de Octubre de 2013 de: http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt
- Saltos, J. A. (2013, septiembre 2). Administración para hoteles. *Capacítate 5*, p. 2.
- Saltos, J. A. (2013, Septiembre 23). Capacítate 5. *El Universo*, p. 3.
- Saltos, J. A. (2013, septiembre 16). Capacitate 5. *El Universo* , p. 3.
- Saltos, J. A. (2013, septiembre 9). Capacitate 5. *El Universo* , p. 2.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management.* New Yersey: Wiley.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management.* New Yersey: Wiley.
- Turismo, M. d. (2013, junio). *Ministerio de Turismo.* En: «Cifras Esenciales de Turismo interno y receptor». Recuperado el 12 de octubre del 2013 de :

http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com_content&view=article&id=30

- Turismo, M. d. (2014, Enero 16). Catastro 2014. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- *Un trozo de glamour.* (2011, 10 4). En: «Forma de vestir delata personalidad». Recuperado el 23 de noviembre de 2013 de: http://untrozodeglamour.blogspot.com/2011/10/tu-forma-de-vestir-delata-tu.html

Anexos

Modelo de Tablet con el cuestionario de recepción:

DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,

SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,

C E R T I F I C A:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión realizada el 16 de septiembre de 2013, conoció la petición de la señorita **MARIA ALICIA CORTEZ GUERRERO** (48324), que denuncia su trabajo de tesis denominado: "**PROPUESTA DEL PROCESO DE TRANSICION DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) A CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT (CEM) APLICADO A LA INDUSTRIA HOTELERA DE LA CIUDAD DE CUENCA**", presentada como un requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera en Marketing. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director al ingeniero Juan Carlos Aguirre y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros Marcos Ríos y Vanessa Rojas; De conformidad a las disposiciones reglamentarias, la peticionaria debe presentar su trabajo de graduación en un plazo máximo de **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 16 de febrero de 2015.

Cuenca, septiembre 20 de 2013

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACION
SECRETARIA

OTRO SI: Se recuerda a la denunciante que el Art. 1.- del Instructivo de Actualización de Conocimientos dice: Para quienes no hayan obtenido el grado profesional correspondiente, **en los dos años posteriores a la fecha de su egreso de una carrera** en la UDA, será requisito previo a la graduación someterse al proceso de actualización de conocimientos, de conformidad con las normas del presente Instructivo.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Cuenca, 5 de agosto de 2013

Ingeniero
Xavier Ortega V.
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Ciudad.

De mi consideración:

Yo María Alicia Cortéz Guerrero, con Código # 48324, estudiante de octavo ciclo de la carrera de Ingeniería en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Administración; mediante el presente solicito de la manera más comedida a través de su Honorable Consejo la aprobación de mi diseño de tesis de tema ***"Propuesta del Proceso de Transición de Customer Relationship Management (CRM) a Customer Experience Management (CEM) aplicado a la industria hotelera de la ciudad de Cuenca"***.

Segura de contar con la favorable acogida a la presente, anticipo mi sincero agradecimiento.

Atentamente,

María Alicia Cortéz Guerrero
Código: 48324

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500
Nº 0583244

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Cuenca, 5 de agosto de 2013

Ingeniero
Xavier Ortega V.
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Su despacho.

Mediante el presente me dirijo a usted con el fin de certificar que el Diseño de Tesis de tema ***"Propuesta del Proceso de Transición de Customer Relationship Management (CRM) a Customer Experience Management (CEM) aplicado a la industria hotelera de la ciudad de Cuenca"***, presentado por la Señorita María Alicia Cortéz Guerrero, estudiante de octavo ciclo de la carrera de Ingeniería en Marketing ha sido revisado y cuenta con mi aprobación como su Director de Tesis.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,

Ing. Juan Carlos Aguirre
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 578.501 al 598.500 Nº 0583243

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de: Ingeniería en Marketing

Propuesta del Proceso de Transición *de Customer Relationship Management* (CRM) a *Customer Experience Management* (CEM) aplicado a la Industria Hotelera de la ciudad de Cuenca

Diseño de tesis previa a la obtención del título de Ingeniero (a) en Marketing

Autora: María Alicia Cortéz Guerrero

Director tentativo: Ing. Juan Carlos Aguirre

Cuenca - Ecuador

2013

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500
Nº 0579361

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Diseño de Tesis

Tema

Propuesta del Proceso de Transición *de Customer Relationship Management* (CRM) a *Customer Experience Management* (CEM) aplicado a la industria hotelera de la ciudad de Cuenca.

Definición y delimitación del tema

Exponer una metodología de Gestión de la Experiencia del Consumidor que consiste en una serie de pasos que ayudan a las empresas hoteleras en la comunicación y mantenimiento eficaz de las experiencias deseadas de los consumidores.

Planteamiento del problema

En la actualidad los servicios de alojamiento y alimentación registran una gran contribución al Producto Interno Bruto (PIB) a nivel nacional, el sector hotelero de la ciudad de Cuenca poseen un programa CRM donde consta toda información verídica e importante de huéspedes nacionales e internacionales donde mantienen relaciones con los clientes pero no analizan las experiencias que ellos tienen de los servicios y servicios post venta. Las empresas hoteleras Cuencanas no aprovechan la experiencia que un consumidor debe tener, como un medio diferenciador de entre otras empresas.

Justificación

El tener en una empresa un software CRM integrando la experiencia del cliente y formando en totalidad el Manejo de Experiencias del Cliente (CEM), genera ventaja competitiva para retener clientes actuales y volverlos potenciales para la empresa hotelera, como un elemento diferenciador entre la competencia. Con el fin de diseñar, aplicar, analizar y visionar en las empresas el manejo de las experiencias del cliente conjuntamente con CRM, de los cuales revela todas esas

problemáticas y deseos que los clientes experimentan, con la utilización de distintos tipos de investigación de mercados como la observación, entrevistas, escucha, las quejas de los clientes, focus group, etnografía, entre otros. Identificando estrategias que mejora el día a día de un cliente a través de soluciones innovadoras.

Objetivos

Objetivo General

Plantear un modelo de transición de *Customer Relationship Management* (CRM) integrando la experiencia del consumidor a *Customer Experience Management* (CEM) aplicado a la industria Hotelera de la ciudad de Cuenca, en el que permite a los hoteles, sus integrantes, productos y/o servicios, procesos de servicio al cliente y cultura estén en concordancia para más que satisfacer encantarlos de la mejor manera posible al consumidor.

Objetivos Específicos

- Identificar las características de CRM aplicadas en la industria hotelera.
- Determinar las características y procedimientos del CEM.
- Establecer un modelo de procedimientos para garantizar una comunicación y mantenimiento eficaces de la experiencia deseada del consumidor.

Marco teórico

El Manejo de las Relaciones con el cliente - *Customer Relationship Management* (CRM) es una estrategia que tiene 3 componentes: procesos y metodologías, recursos humanos y tecnología. Toda empresa que ande buscando mejorar sus resultados de negocios, de ventas y de rentabilidad hoy en día, debe buscar un CRM . Hay diferentes soluciones en el mercado, aplicaciones de

soluciones para empresas de una sola persona, aplicaciones software, aplicaciones en la web. Los origines del CRM fueron la Fuerza de Venta - *Sales Force Automation Systems (SFA),* lo que se pretendía hacer era darle a los vendedores toda la información necesaria como conocimiento del cliente, del producto, del proceso de compra para llevar a cabo una venta compleja, tenerla en un central de base de datos. Luego el CRM se mezcla la aplicación del servicio y la aplicación de ventas. Cadar, Arturo. Productions Selling INTL (2009, octubre 19). CRM una mirada organizacional o tecnológica. Recuperado de http://www.youtube.com/watch?v=zMPm7tz_hek.

El Manejo de Experiencia del Cliente - *Customer Experience Management* (CEM) es el próximo paso que va más allá de la estrategia Manejo de las Relaciones con el cliente - *Customer Relationship Management* (CRM), el CEM toma la idea del CRM y la extiende al entender la manera de que el cliente ve todas las interacciones con la empresa, proceso de compra, atención al cliente, productos y/o servicios, servicio post venta y luego como la empresa pone en práctica todo ese entendimiento mediante investigaciones de mercados, análisis e implementación de estrategias para involucrar más al cliente y mejorar la experiencia del mismo. En el CRM el componente de procesos y metodologías es productivo con factores como tiempo, funcionalidad, recursos y calidad, en los recursos humanos, el capital humano que posee la empresa, que tienen que cumplir objetivos primordiales y claros, teniendo cultura organizacional y la tecnología que en la actualidad, en el mundo, es el boom de las empresas en sí para optimizar los recursos, detectar necesidades y crear soluciones estrategias para la empresa. La estrategia del CEM se enfoca más hacia la perspectiva del cliente, las experiencias que incluyen los sentimientos y emociones generadas por interacciones que tiene con la empresa, un miembro de la empresa o un producto y/o servicio que ha adquirido, ya que este es ahora el centro o lo más importante para la empresa y se enfoca en satisfacer y superar expectativas antes de vender solo los productos y/o servicios.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 578.501 al 598.500 Nº 0579363

La estrategia de CRM reúne información de todos los clientes que posee una empresa este aporta información valiosa la cual se maximiza para conocer a profundidad, retenerlos, crear clientes fieles, obtener relaciones a largo plazo, conocer los clientes potenciales y rentables, manejo y implementación de nuevas estrategias, incrementar ventas y satisfacción de los clientes. La estrategia del CEM se enfoca en conocer la perspectiva que tiene el cliente de una empresa en sí la experiencia en su totalidad, la estructura de la empresa integralmente y todas las interacciones dadas. Busca impulsar y mantener lo que quiere el cliente, siendo la empresa que se enfoca en su activo principal el cliente y por consiguiente la experiencia. Un CRM tiene el defecto que no están integradas con las iniciativas del cliente y mucho menos con la experiencia del cliente, el CEM se centra totalmente hacia el cliente, toma las características del producto y de otras variables que proporcione valor al cliente durante el proceso de compra, uso del producto y/o servicio y post venta.

El Manejo de las Experiencias del Cliente (CEM) pretende gestionar de manera conjunta la experiencia total del cliente con la empresa. La meta es proporcionar no solo un nivel aceptable de satisfacción al cliente sino llegar a superar las expectativas y encantarlos siendo una experiencia gratificante que tiene el cliente, personalizada, integral con la empresa o de un producto y/o servicio. La buena gestión de las experiencias del cliente permite a las empresas tener buenos niveles de rentabilidad, conseguir mayor cuota de mercado, mayores ventas, buena imagen corporativa e estructura organizacional organizada y gestionada. Para tener buenos resultados de negocios un manual CEM genera ventaja competitiva, formando parte su base de datos de la empresa como un activo intangible, difícil de copiar por la competencia de las empresas.

Sabemos que implementar una Experiencia del Cliente óptima, que le dé a la empresa una diferenciación y ventaja competitiva, puede ser una tarea heroica

que implica un cambio de cultura, el establecimiento de nuevos estándares de servicio y el alineamiento de toda la organización. Es por eso que pensamos que la metodología de Gestión de la Experiencia del Cliente le permite a las empresas definir su visión y estrategia del servicio en el largo plazo, y tener un mapa de ruta para crecer desde estándares de servicio básicos hasta estándares de servicio diferenciadores (nosotros los llamamos el factor "WOW") que realmente le den una ventaja competitiva a la empresa frente a sus competidores. Una vez que una empresa implemente y mantenga una experiencia del cliente óptima, la empresa debe seguir innovando constantemente esta experiencia para siempre mantener una ventaja frente a su competencia. La Gestión de la Experiencia del Cliente ofrece un retorno sobre la inversión. Los resultados de nuestros programas no sólo se observan en las sonrisas de los consumidores contentos ni en los altos niveles de satisfacción, sino también en los resultados financieros de la empresa. Algunos de los indicadores que usamos para evaluar la efectividad económica de un proyecto de la Gestión de la Experiencia del Cliente son:

El aumento en:

- La retención de los clientes
- La lealtad del cliente (life time value of the customer)
- La participación de mercado

La disminución en:

- La rotación de personal
- Los costos de recursos humanos/capacitación/reclutamiento
- Los costos de marketing y ventas
- Los costos de adquisición por cliente

Gestión de la experiencia del cliente. Recuperado de https://sites.google.com/a/quieroinnovar.com/innovare/productos/gestion-de-la-experiencia-del-cliente

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500
No 0583235

En el manejo de experiencias del cliente los estándares que se plantea para la alta satisfacción son estudiados, analizados ya sea por información secundaria, por el diagnostico actualizado de la experiencia del cliente con las distintas interacciones que mantiene. Estos estándares pueden ser los básicos para los empleados de la empresa y los diferenciadores, estándares de experiencia que causa satisfacción y encanto por el cliente. Los estándares que son implantados en las empresas para crear una excelente experiencia del cliente no necesariamente son estáticos pueden ser mejorados, innovados o implantar otros para crear altas perspectivas de los clientes. El retorno de la inversión en la utilización del CEM no solo conlleva a la satisfacción del cliente, sino a reducción de costos, a los resultados económicos y por ende a la situación financiera de la empresa. Conlleva a las empresas a crecimiento, rentabilidad, reputación corporativa y reconocimiento a nivel del sector de servicios en la industria hotelera. Teniendo en cuenta que se aprovecha los recursos existentes.

Los tipos de investigación para conseguir los punto de contacto de interacción cliente - empresa, obtener falencias y puntos de contacto deseables, necesarios o importantes, es un factor importante, la utilización de estas herramientas para la satisfacción y superación de expectativas del cliente. Las herramientas de investigación para conocer la experiencia del cliente en una empresa deben ser las necesarias y adecuadas para obtener información valiosa para poder implantar estrategias de mejora en la experiencia e implantar estrategias futuras. Así se consigue retener, fidelizar a los clientes y conocer todo sobre los clientes y detalladamente.

Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la de algunos materiales que sean libres en el mercado compra y venta de bienes y servicios, separa su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios

que se afectan a través de un mercader o comerciante. El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles. También se utiliza la palabra comercio para referirse a un establecimiento comercial o tienda. Sector, Comercio y Servicios. Recuperado de http://www.scribd.com/doc/13183167/Sector-Comercio-y-Servicios

El Sector de los Servicios está relacionado con la prestación de servicios, algunas que son acompañados con otros productos y servicios secundarios. No se compra bienes materiales sino servicios para satisfacer las necesidades de un segmento determinado o nicho específico. Incluye varios subsectores como la Hotelería que genera grandes ingresos a nivel nacional gracias al Turismo. Además gracias al aumento del Turismo al país ha crecido el número de hoteles. La industria Hotelera a nivel nacional y local forma unos de los rubros más importantes que ha generado grandes contribuciones al Producto Interno Bruto (PIB).

Hipótesis

Si una empresa hotelera implementa el proceso de transición para largo plazo entonces esta empresa tendrá ventaja competitiva entre sus competidores directos e indirectos, como es un activo intangible, este podrá ser registrado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) y lo más importante no podrá ser copiado, ni simulado por la competencia a corto plazo ya que la implantación del proceso necesita de estudios de diagnostico, investigaciones de mercado y la implantación de las mejores estrategias dedicadas al consumidor. Se asegura la empresa de obtener clientes fieles y encantados, mas ventas, rentabilidad empresarial y que obtenga mayor cuota de mercado en el sector de los servicios en la industria hotelera. Ya que la industria dicha no vende servicios de alojamiento y alimentación sino da experiencias encantadoras a los consumidores con valor agregado de servicios aumentados para una total satisfacción.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares. Nº 0583236
Del 578.501 al 598.500

Metodología

Tipo de investigación:

Documental y Exploratoria

Método:

- Análisis
- Inducción

Permitir obtener información con base en la revisión de documentos escritos, registros de sonidos y video. En el proceso de transición es necesario obtener información especialmente en base a documentos escritos existentes, bibliográfica o videográfica para que con esta información poder realizar un proceso de manejo de experiencias del cliente para las empresas del sector comercial. Análisis de los documentos existentes e inducción para la implantación del proceso que parte de la observación, el estudio, la derivación inductiva de los hechos y permite llegar a una generalización. Vinculando los temas necesarios de relaciones con el cliente, experiencia del cliente, gestión y el sector comercial para la obtención de un proceso estratégico y que se pueda implementar en las distintas empresas hoteleras con CRM. Conociendo los temas relacionados para complementar el conocimiento de estrategias y herramientas de marketing.

Técnicas

Técnicas de entrevistas a gerentes generales o jefes de marketing con un cuestionario predeterminado para obtener información de los CRMs utilizados, así poder realizar un proceso de transición a CEM adecuado para la industria hotelera de la ciudad de Cuenca.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Esquema tentativo del trabajo

Capítulos

Capítulo I: Sector los servicios la industria Hotelera en la ciudad de Cuenca

1.1 El sector de los servicios en Ecuador

1.2 La industria Hotelera en la ciudad de Cuenca

1.3 Características

1.4 Funciones

1.5 Clientes

1.5 Tipos de Clientes

Capítulo II: CRM vs CEM

2.1 Customer Relationship Management (CRM)

2.2 Customer Relationship Management (CEM) LIBRO.

2.3 CRM vs CEM

Capítulo III: Proceso de transición III. INVESTIGACIÓN.

3.1 Recolección de información

3.2 Migración de Base de Datos

3.3 Análisis

3.4 Modelo de Transición

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Cronograma de actividades

Actividad / Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Sector de los servicios en el Ecuador									
La industria Hotelera									
Características									
Funciones									
Clientes									
Tipos de Clientes									
CRM									
CEM									
CRM VS CEM									
Recolección de Información									
Migración de B. D.									
Análisis									
Transición									
Impactos									
Conclusiones y Recomendaciones									
Revisión de la tesis									

Fecha de entrega: A partir de la aprobación del diseño de tesis, 9 meses.

Presupuesto

Denominación	Vtotal	Justificación
Libro CEM	$ 35,00	Analisar el contenido del libro para desarrollar el proceso de transición
Libro Marketing Experencial	$ 35,00	Analisar el contenido del libro para analizar la experiencia del cliente
Utiles escolares	$ 10,00	Ideas del desarrollo del proceso de transición
Transporte (Público)	$ 240,00	Revisiones del diseños de tesis, tesis y ayuda profesional extra
Impresiones	$ 40,00	De documentos relacionados con la investigación
Hojas diseño de tesis	$ 6,00	Hojas membretadas para la presentación del Diseño de Tesis
Derecho de Tesis	$ 48,00	Pago del derecho de tesis
Internet	$ 270,00	Utilización del internet para fines de busqueda de información
Imprevistos	$ 70,00	Desarrollo a tiempo del Proceso de Transición
Total	$ 754,00	

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Bibliografía

- LRA, empresa de consultoría. Consultoría en Gestión de la experiencia del consumidor. Recuperado de http://www.lraworldwide.com/spanish/about_whatiscem_sp.html
- Busco CRM. Gestión de Experiencia con el Cliente Explicada. Recuperado de http://www.buscocrm.com/cem-explained.php
- Schmitt Bernd H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with your customers*. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=VuCMJl55Iz8C&printsec=frontcover&dq=Customer+experience+management+de+Bernd+Schmitt&hl=es-419&sa=X&ei=sbvQUaeuKpTW8gSj9YCQCg&ved=0CC4Q6AEwAA
- Cadar, Arturo. Productions Selling INTL (2009, octubre 19). CRM una mirada organizacional o tecnológica. Recuperado de http://www.youtube.com/watch?v=zMPm7tz_hek.
- Gestión de la experiencia del cliente. Recuperado de https://sites.google.com/a/quieroinnovar.com/innovare/productos/gestion-de-la-experiencia-del-cliente
- Se dinamiza el sector Hotelero. Recuperado de http://www.metroecuador.com.ec/33284-se-dinamiza-sector-hotelero.html

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 576.501 al 596.500
Nº 0583238