

**LA ADMINISTRACIÓN DEL RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM) COMO FACTOR DE  
COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN LA  
ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA**

**José Sánchez Gutiérrez**

Jefe del departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales

**Edgar Fabián García Jiménez**

Asistente de Investigación

**Adair Elizabeth Gutiérrez Govea**

Asistente de Investigación

Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales  
CUCEA Universidad de Guadalajara

**Área temática:** c) Dirección y Organización

**Palabras clave:** Administración de la Relación con el cliente, Competitividad,  
Industria Restaurantera

# **LA ADMINISTRACIÓN DEL RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM) COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA**

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación es determinar la relación existente entre la Administración de la Relación del Cliente (Customer Relationship Management, CRM) y la competitividad dentro de la industria restaurantera en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Dentro de la industria restaurantera, la especialización de los servicios y productos requieren del mayor valor agregado posible; por lo que este estudio resulta relevante. Se propuso un análisis cuantitativo que consistió en modelos de regresión. La información se obtuvo a mediante la realización de 250 encuestas aplicadas a gerentes, administradores y propietarios de restaurantes en la zona metropolitana de Guadalajara.

## **INTRODUCCIÓN**

Los recientes cambios tecnológicos, la innovación y las exigencias de un mercado globalizado han marcado la pauta para la creación y el mejoramiento de nuevos productos y servicios; por lo que el desarrollo de una ventaja competitiva resulta vital tanto para las grandes compañías, como para las Pequeñas y Medianas Empresas. Esa intensa competencia obliga a las corporaciones a desarrollar sus capacidades y en su conjunto propician el bienestar de una industria o sector (Sirikrai & Tang, 2006). De ahí la importancia del desarrollo de aquellas que conforman en su conjunto-de acuerdo con la Secretaria de Economía (2009) - el 99.8% de las empresas en nuestro país como lo son las Pymes. Por Consiguientemente, la competitividad de este tipo de compañías debe ser uno de las cuestiones medulares de atención y discusión no sólo en la industria, sino dentro de los gobiernos con el objetivo de cada uno asuma su papel en beneficio de la sociedad.

La industria restaurantera en México es uno de los sectores económicos de más importancia en el país y ha sido primordial para el impulso del sector gastronómico; capacita a su mano de obra y crea un importante beneficio al dar empleo a una gran cantidad de personas. Igualmente se le califica como la industria más importante que sufraga el presupuesto de los expendios familiares. En México existen 221 mil restaurantes, de los cuales el 96% pertenece a micro y pequeñas empresas; producen 1.35 millones de empleos directos y 3.3 millones indirectos; contribuyen con el 1.05% en el Producto Interno Bruto, y con el 15% en el Producto Interno Bruto turístico. Esta industria, además, impacta en 63 de las 80 ramas productivas nacionales al demandar insumos de dichos sectores. Aunado a esto, en el país existen estados que se caracterizan por tener un sector restaurantera especialmente dinámico como lo son el Distrito Federal, Ciudad de México, Jalisco, Veracruz y Puebla (Novelo y Vázquez, 2005).

## **LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Las pequeñas y medianas empresas también conocidas como pymes, son aquellas entidades económicas que cumplen con ciertos requisitos los cuales pueden variar dependiendo de las instituciones que realicen la clasificación. Sin embargo, algunos de los criterios mayormente utilizados son: el número de empleados que laboran dentro de la compañía, el volumen de ventas e ingresos que obtienen en un periodo determinado, así como el nivel de inversión que realizan. Es a través del establecimiento de estos parámetros, que es posible medir la magnitud de las empresas para posteriormente incluirlas a una categoría.

No obstante, para el presente trabajo se estableció como criterio de clasificación al número de empleados que laboraban en los distintos restaurantes. Por esta razón, se tomó como la clasificación que presenta el Observatorio Pyme (2010) de acuerdo a lo establecido por Diario Oficial de la Federación en junio del 2009 en el cual se expresa lo siguiente:

### Clasificación de las Pequeñas y medianas empresas

<b>Estratificación</b>			
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

Fuente: Diario Oficial de la federación 30 de junio 2009

Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por su gran capacidad de adaptación a los cambios del entorno, sobre todo ante aquellos que representan efectos nocivos en sector macroeconómico. Además, son capaces de operar con recursos limitados y no presentan mayor problema al cambio. Por otro lado, los principales problemas que enfrentan tienen que ver con el bajo nivel de participación en el comercio exterior, el limitado acceso a fuentes de financiamiento, la deficiente capacidad de sus empleados, así como el acceso a las tecnologías y el desarrollo tecnológico ligado a la capacidad innovadora.

#### **Pymes en México.**

En el caso de México, estas pequeñas y medianas empresas, suponen una gran importancia para el país pues representan el 99.8% del total de las entidades económicas que en el existen. Generan tal impacto que contribuyen con el 52 por ciento del producto Interno Bruto y además absorben una gran cantidad de fuerza laboral al generar el 74% de los empleos formales en México (Secretaría de Economía, 2009).

Respecto a la problemática de la pequeña y mediana empresa México, La Comisión Intersecretarial de Política Industrial o CIPI (2003) identifico que en cuanto al comercio exterior la actividad de las pymes representa tan solo el 6.7 por ciento del total de las exportaciones, ello es un claro ejemplo de las carentes capacidades de una administración que en su estructura es meramente familiar. En cuanto al financiamiento, solo el 25 % de las empresas tienen acceso a algún tipo de crédito siendo la banca comercial y la banca de desarrollo las principales fuentes (no obstante que existen un sin número de programas desarrollados por instituciones, gobiernos estatales e inclusive el mismo gobierno federal con la finalidad de proveer de recursos financieros, apoyo e instrucción). La falta de capacitación, es una aspecto que impacta gravemente a la supervivencia de las pymes pues del total de aquellas que inician operaciones, solo el 35% sobrevivirá a los dos primeros años de vida, ello se debe a la incapacidad e

inexperiencia de sus administradores. Por último, la falta de recursos económicos, la poca vinculación con instituciones educativas, así como la falta de una cultura innovadora, constituyen una fuerte barrera a la innovación lo que les impide el desarrollo de la tecnología y por ende un estancamiento que no les impide ser más competitivas.

### **ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, CRM)**

En los últimos años, las empresas han comprendido que el cliente es el principal motor de la empresa, pues son ellos quienes adquieren, consumen y demandan los productos que las empresas fabrican y por ende son ellos quienes proveen de liquidez económica a las mismas. Consecuentemente, la administración de la Relación con el cliente (Customer Relationship Management, CRM) ha sido una estrategia prioritaria para las organizaciones (Pan y Lee 2003). En muchos mercados competitivos, las empresas invierten mucho en la implementación y gestión del CRM (Bohling, Bowman, Lavallo, Mittal, Narayandas, Ramani, 2006). Uno de los principales factores que ha venido impulsado este incremento es el desarrollo de la competencia, tanto a nivel local como a nivel internacional; por lo que se ha identificado la necesidad de orientar los esfuerzos de las empresas al mercado compuesto por sus clientes.

Parvatiyar y Sheth (2001) atribuyen el impulso del CRM a los cambios de circunstancias del mercado con relación a las Tecnologías de la Información, en particular la innovación de las interfaces de las empresas con los clientes y la filosofía de calidad total asociada con los esfuerzos de reducción de costos. Asimismo, los autores comentan que el objetivo general de CRM es mejorar la productividad y la comercialización para aumentar el valor mutuo para las partes involucradas en la relación.

Si bien la gestión de relaciones con clientes (CRM) se ha definido de muchas maneras (Scheffer, 2002), los elementos comunes en todas las definiciones incluyen el aprovechamiento de la tecnología para atraer a los consumidores en un diálogo significativo para que las empresas pueden personalizar sus productos y servicios para atraer, desarrollar y retener a los clientes. Actualmente existen modernos paquetes de software para CRM que incluyen aplicaciones para administrar la información de los clientes y los datos del producto así como información de tipo financiera, de inventario y planificación de recursos empresariales.

El concepto de Customer Relationship Management (CRM) engloba a la eficiencia de los procesos para la gestión de relaciones con clientes en el largo plazo a través de herramientas tecnológicas, con el objetivo de poder maximizar el valor de la relación. Greenberg (2004) establece que el CRM es una filosofía y una estrategia de negocios, apoyada por un sistema y una tecnología que es diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios. Al respecto, la Asociación Americana de Marketing (AMA) afirma que el CRM es el efecto de la continua evolución e integración de las ideas de mercadeo, de nueva información disponible, tecnología y formas organizacionales (Boulding, Staelin, Ehret y Jhonston; 2005).

Otros investigadores académicos, tales como Sirivastava, Shervani y Fahey (1999) proponen que CRM es un proceso de negocio que aborda todos los aspectos de identificación, creación de conocimiento, construcción de relaciones con los clientes para dar forma a sus percepciones acerca de la organización y sus productos. Además, CRM

se ha definido como un enfoque de gestión que permite a las empresas identificar, atraer y aumentar la retención de clientes rentables mediante la gestión de relaciones con ellos, aunque existen otras orientaciones que hacen énfasis en el uso de la tecnología de la información (TI) en la aplicación de estrategias de marketing relacional (Ryals y Payne, 2001). Por lo tanto, la integración de los datos de los clientes, la informática y el proceso de implementación debe ocurrir a fin de crear un sistema de CRM exitoso.

También se puede decir que el CRM es el proceso de gestión que utiliza los datos individuales de los clientes para que una propuesta a medida valiosa para ambas partes (Clark, McDonald, y Smith 2002). Boulding et al. (2005) llegó a la conclusión de que CRM es el resultado de la continua evolución e integración de las ideas de marketing y la reciente disponibilidad de datos, las tecnologías y formas de organización. Cada organización debe identificar sus propios fines y objetivos para la aplicación de un sistema de CRM, es decir, pueden personalizar su enfoque, pero intentando de seguir los principios de CRM.

En general, la premisa básica de CRM es que las empresas generan conocimiento del cliente con el fin de segmentar a los clientes eficazmente, desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes rentables, determinar cómo manejar los clientes no rentables, y por último personalizar las ofertas de mercado y los esfuerzos de promoción (Sirivastava et al., 1999).

Así mismo el CRM es una estrategia de negocios diseñada para optimizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente, mediante la organización de la empresa en torno al segmento de clientes, fomentando una conducta y aplicación de todos los procesos orientada al consumidor. La información del cliente recogida se transforma en conocimiento para las empresas que conduce a las actividades que se aprovechan de la información y las oportunidades del mercado; por lo tanto, el CRM implica un cambio de procesos de negocio y la introducción de nueva tecnología (Bull, 2003).

Entonces, CRM es entendido como una manera eficaz de mantener la base de datos de los clientes la cual permite a una empresa comprender mejor las necesidades del cliente en comparación con los competidores. Por lo tanto, una empresa tiene que crear relaciones con los clientes para que proporcione un valor más allá del que ofrece el producto básico, añadiendo elementos tangibles e intangibles a los productos básicos que desarrollen la lealtad del cliente (Parvatiyar y Sheth, 2000).

De acuerdo a Gray y Byun (2001) el CRM consta de tres componentes: los clientes, la relación con ellos y la gestión. La atención al cliente establece que el consumidor es la única fuente de beneficios actuales de la empresa y el crecimiento futuro, sin embargo, a veces es difícil distinguir quién es el cliente real ya que la decisión de compra suele ser una actividad de colaboración entre los participantes del proceso de toma de decisiones (Gartner Inc., 2001). La relación entre una empresa y sus clientes influye en la comunicación bidireccional continua y la interacción; y que se puede caracterizar por ser a corto o largo plazo, continua o discontinua, y repetida a un tiempo. Por último, la gestión implica un cambio continuo en la cultura corporativa y en los procesos para adoptar el CRM.

Recientemente existen empresas decepcionadas con las implementaciones de CRM, ya que la mayoría de ellos están por debajo de las expectativas que preceden a ellos (Rigby, Reichheld, y Schefter, 2002; Zablah, Bellenger, y Johnston, 2004;) y por lo tanto se

considera fracasos. Día (2000) sugiere que la razón principal este fracaso es la falta de planificación estratégica previa a la aplicación de CRM. Por otra parte, Maselli (2001) encontró que las razones del fracaso de muchas iniciativas de CRM van desde problemas de aplicación tecnológica a la falta de integración organizativa y orientación al cliente.

Sin embargo, según Kale (2004), los errores más comunes se relacionan con la concepción errónea de ver al CRM como una iniciativa de tecnología, la falta de una visión centrada en el cliente, la falta de apoyo de la alta dirección, la subestimación de la importancia de la gestión del cambio y las dificultades que entraña la recolección e integración de datos. Es por eso que autores como Brewton y Schiemann (2003) han destacado la importancia de la vinculación entre la estrategia de una empresa de negocios empresarial y su estrategia de CRM, sugiriendo una estructura jerárquica del mapa estratégico de negocios. La alta dirección y los empleados tienen que estar preparados para los cambios en los roles de trabajo, los procesos de negocio y cultura organizacional para maximizar los beneficios del CRM (Wilson, Daniel y McDonald, 2002). El proceso de implementación de CRM debe involucrar a todas las áreas dentro de la organización y no sólo áreas específicas, lo que significa esto que debe haber un enorme flujo de información dentro de los departamentos. Por lo tanto, el CRM requiere una integración inter-funcional de los procesos, personas, operaciones y capacidades de mercadotecnia por medio de la habilitación de la información, tecnología y aplicaciones" (Payne y Frow, 2005)

A través de CRM las empresas pueden personalizar sus productos y servicios para atraer, desarrollar y retener a los clientes. El éxito de cualquier empresa es asegurarle una buena experiencia al cliente en cada punto de contacto con ellos, por lo que una visión integrada le proporciona a la organización la oportunidad de entender bien a sus consumidores y, en consecuencia atender a sus necesidades con las ofertas individualizadas. Igualmente, la implementación de CRM implica el manejo de la tecnología para recopilar datos de clientes, difundirlos, usarlos e integrarlos a la empresa, lo que facilita la interacción directa entre los consumidores y los productores (Minami, 2008).

Las empresas que han implementado sistemas de CRM para satisfacer a sus clientes han observado que éstos mismos tienden a continuar su comportamiento de compra con el vendedor o el producto o marca. Se afirma que mediante el CRM los clientes están satisfechos debido a tres principales razones. En primer lugar, los clientes están satisfechos porque CRM ayuda a las empresas a personalizar sus ofertas para cada cliente es específico. En segundo lugar, las aplicaciones de CRM permiten a las empresas tener mejores experiencias de consumo mediante una mejor administración de las cuentas con los clientes. Y por último, las aplicaciones de CRM han ayudado a las empresas a administrar las relaciones con los clientes con mayor eficacia a través de las etapas de las relaciones.

Brown (2000) afirma que CRM tiene varias ventajas sobre la comercialización tradicional de medios de comunicación como lo son la reducción de costos, la facilitación de satisfacción de los clientes meta y del seguimiento de la eficacia de una campaña determinada, permite a las organizaciones competir por los clientes basándose en el servicio y no los precios, evita gastos excesivos en los clientes de bajo valor o bajo gasto en los de alto valor y mejora el uso del canal de clientes. Del mismo modo, Xu y Walton (2005) han presentado algunas razones por las que las compañías a implementar CRM tales como el mejoramiento del nivel de satisfacción y retención de los clientes existentes y la atracción de consumidores potenciales.

Wilson et al. (2002) destacan que uno de los factores de éxito de CRM es involucrar a los usuarios de forma interactiva en el diseño del sistema. Más allá de esa declaración, Goodhue, Wixom y Watson, (2002) argumentan que un sistema de información integrado que apoya las iniciativas de CRM no es suficiente, sino que el sistema debe ser elegido precisamente para que pueda lograr el propósito deseado, éste debe ser planteado en medida de las necesidades de cada organización y objetivos. Para Payne y Frow (2006), la implementación exitosa del programa de CRM depende de cuatro factores críticos: la evaluación de preparación CRM, la gestión del cambio CRM, la gestión de proyectos de CRM y la participación de los empleados. El CRM es percibido como reacción en cadena, causada por las nuevas iniciativas estratégicas de la comunicación con un cliente cuando el nivel elevado de desarrollo tecnologías de la información y la constante necesidad del cliente por conseguir una mejor calidad en el servicio se han logrado. Así, el CRM puede permitir una comercialización más eficaz y una más rápida introducción de nuevos productos.

Por otro lado, Mithas, Krishnan y Fornell (2005) encontraron que las aplicaciones de CRM afectan la satisfacción del cliente, principalmente por la personalización de las ofertas para cada cliente, el mejoramiento de la fiabilidad de las experiencias de consumo mediante una mejor gestión de sus cuentas y el incremento de la gestión de las relaciones con los clientes con eficacia a través de las etapas de sus relaciones.

El CRM no es un sistema que tiene que seguir pasos determinados y normas, sino que es una pauta consistente de los factores y características específicas que dirigen una empresa en la creación de un proceso en el que cada organización puede personalizar su enfoque, la investigación, ejecución, procedimiento y objetivos para obtener información sobre los clientes y utilizarla para mantener o mejorar la relación con ellos. McKechnie (2006) señala que hoy en día se ha reconocido, a través de todos los sectores de los negocios, la importancia de desarrollar y administrar las relaciones con los clientes para ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades de los clientes durante la interacción.

### **COMPETITIVIDAD**

En el ámbito empresarial, la competitividad es un término utilizado para describir el grado de capacidad desarrollado por una organización, institución o persona, con la finalidad de participar activamente en igualdad o superioridad de condiciones, que les brinde una ventaja, los diferencie y haga sobresalir de entre sus competidores.

Otra definición, es la que brinda la OCDE (1996) que describe la competitividad como la capacidad de las empresas, regiones, naciones para generar (al tiempo en que se exponen a la competencia internacional) relativamente el aumento de la renta y los niveles de empleo de manera sostenible en beneficio de quienes las integran.

Sin embargo, las anteriores definiciones no nos proveen en concreto de una definición y ello se debe a que la competitividad es un concepto que abarca diferentes dimensiones y puede ser descrita de acuerdo al enfoque del que se trate. Ambastha y Momaya (2004) establecen tres criterios de clasificación en función de la magnitud y el grado de impacto que tiene en la sociedad. De acuerdo con estos autores, la competitividad puede ser descrita a nivel de una empresa, a nivel de un sector o industria y a nivel de una nación.



De acuerdo con lo establecido por Mohamed (2008), la competitividad, desde una perspectiva de nación, implica la capacidad del estado para desarrollar los mecanismos necesarios con la finalidad de crear un entorno que propicie la expansión de su volumen comercial hacia mercados internacionales. Ello implicaría el aumento cada vez mayor de los ingresos y por tanto, el medio por el cual una nación mejore el nivel de vida de su población. Es por ello que Flanagan (2005) argumenta que la competitividad de un país tiene como objetivo primordial el crecimiento y el desarrollo de la calidad de vida de su población.

Por otro lado, la competitividad en las actividades industriales se define como el desarrollo de los medios necesarios promuevan la eficiencia y fomenten el crecimiento sostenible (Lall, 2001). Es por ello que la competitividad está en función de la medida en que una industria satisface las necesidades de los consumidores mediante la oferta de una mezcla de productos manufacturados, servicios y características intangibles tales como la calidad, el precio, valor y originalidad. Por ello, la competitividad de un sector la define la suma de las capacidades competitivas de las empresas que la conforman. A mayor desarrollo de las capacidades competitivas de una empresa, mayor será la competitividad de su industria (Flanagan et al., 2005). Con base en lo anterior y de acuerdo con Lucángeli (2003) "Una industria es internacionalmente competitiva si produce bienes que son capaces de ser exportados y que además son rentables". En consecuencia, se puede aseverar que existe una íntima relación entre ambas lo que las hace dependientes entre sí. Ello se pone de manifiesto con la siguiente afirmación "la reducción de la competitividad implica la disminución de la rentabilidad".

En cuanto a nivel de la empresa, Schuller, y Lidbom (2009) la competitividad está estrechamente relacionada con el comportamiento y desempeño del mercado. Las empresas se ven empujadas- por mercados que son cada vez más exigentes y empresas más competitivas- a desarrollar mecanismos que proporcionen ventajas sobre sus demás competidores con la finalidad de crear valor al cliente y asegurar la sobrevivencia.

En 1993, John Kay describió la competitividad de las empresas a través de cuatro factores: (1) la capacidad de innovación, donde el desarrollo de nuevas ideas permitan proveer a las empresas de ventajas que son cada vez más difícilmente duplicables; (2) las relaciones internas y externas, en la que como consecuencia se obtenga beneficios derivados de la buena administración de las mismas como: alianzas estratégicas tanto con proveedores exclusivos, así como con los mismos socios, empleados y clientes; (3) la reputación, necesaria para la creación y mantenimiento de la imagen; y (4) por último los activos estratégicos en los que la estructura de la competitividad se ha extendido y tomado en cuenta los recursos tangibles e intangibles clave, que proporcionan una ventaja competitiva a la empresa (Hamel y Prahalad, 1989).

Adicional a lo mencionado con anterioridad, Porter (1985) pone de manifiesto que la competitividad puede ser agrupada en cinco dimensiones; En primer lugar, por su *Rendimiento*; refiriéndose a la mejora de las medidas financieras tales como los ingresos, el crecimiento y la rentabilidad. En segundo lugar la *calidad* de los bienes tangibles e intangibles capaces de satisfacer las necesidades del cliente. Posteriormente en un tercer término, esta la *Productividad*, haciendo referencia al aumento de la capacidad de producción ligada a la disminución del uso de los recursos que ayuden a las empresas a la disminución de sus costos y por ende al aumento de los márgenes de utilidad. En cuarto lugar está la *Innovación*, ello se refiere al desarrollo de nuevas ideas que puedan ser materializadas en nuevos productos, nuevos procesos o la mejora de ambos. Y por último

la *Imagen*, que se refiere a la marca corporativa en cuestión de la creación de confianza y la explotación de la relación de la Responsabilidad Social Corporativa como sinónimo de reputación entre las partes interesadas.

### **Indicadores de Competitividad**

La rentabilidad de los activos y la cuota de mercado son algunos de los indicadores usualmente utilizados para determinar el nivel de competitividad a nivel de una industria (Martin y Stiefelmeyer, 2001). En el primero de ellos se engloban conceptos tales como los costos de oportunidad, el importe de los ingresos, la diferencia entre los egresos realizados en tanto en inversiones y costos operativos, así como los ingresos de capital. (Eurostat, 2004). En cuanto a las cuotas de mercado, se refiere generalmente al segmento del mercado que está disponible, en el cual la empresa tiene participación activa de ventas que proporcionen los ingresos que afectan a la rentabilidad (Werden, 2002). Sin embargo, este último indicador presenta diversos problemas que disminuyen la exactitud del análisis. La cuota de mercado varía dependiendo de un lugar a otro, además la cuota de mercado puede ser comprada fácilmente mediante la disminución de los precios de la competencia lo que implica para todos los participantes una disminución proporcional de las utilidades.

Sin embargo, existen muchos otros que a pesar de no tener cabida dentro de la clasificación de indicadores financieros pueden y deben ser tomados en cuenta para su medición. Algunos de ellos como; la satisfacción general del cliente (Sharma y Fisher, 1997; Tracey, Vonderembse y Lim, 1999); la cuota de mercado (Anderson y Sohal, 1999; Sharma y Fisher, 1997); el crecimiento de su participación de mercado (Tracey, Vonderembse y Lim, 1999); la competitividad global (Anderson y Sohal, 1999; Lau, 2002); el volumen de ventas (Anderson y Sohal, 1999); el crecimiento de las ventas (Lau, 2002; Sharma y Fisher, 1997), el éxito global de la planta (Gordon y Sohal, 2001) y productividad pueden ser considerados como tales indicadores. (Noble, 2001; Sharma y Fisher, 1997).

El uso de ambos indicadores de resultados financieros y no financieros, crea un sistema de medición del rendimiento más preciso, ya que ofrece una visión completa de la competitividad de una empresa y por lo tanto puede dar lugar a decisiones de negocio mejor informadas (Kaplan y Norton, 1996; McAdam y Bailie, 2002; Neely, Filippini, Forza, Vinelli, y Hill, 2001; Nilsson y Kald, 2002). Este sistema de medición del desempeño es una herramienta útil estratégico para las empresas manufactureras (Chenhall, 2005; De Toni, Nassimbeni, y Tonchia, 1997) porque les brinda un estudio más detallado de rendimiento de la organización, que puede a su vez, conducir a un análisis más significativo de la competitividad industrial (Sirikrai y Tang, 2006).

### **METODOLOGÍA**

La presente investigación se orientó a la industria restaurantera de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), Jalisco integrada por los municipios de Tlaquepaque, Guadalajara, Zapopan y Tonalá; por medio de la aplicación de cuestionarios a Gerentes, Administradores y Propietarios de Restaurantes de la ZMG, mediante entrevistas personales que disminuían las probabilidades de error. En total se recolectaron 250 cuestionarios.

El instrumento del cuestionario fue desarrollado por el Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales de la Universidad de Guadalajara en colaboración con el Observatorio PYME de la Universidad de Aguascalientes y la Universidad de Cartagena, España. El cuestionario se compone de 163 reactivos, dividido en 8 distintas áreas de interés: Administración de la Relación con el Cliente (CRM), Capital Intelectual, Competitividad, Gestión del Conocimiento, Innovación, Mercadotecnia, Posicionamiento Estratégico, y Responsabilidad Social.

La manera de evaluación de la respuesta de cada reactivo fue por medio de la escala de Likert. Consiguientemente, fue posible alcanzar el grado de acuerdo o desacuerdo con base a la percepción de los participantes. Para ello, la escala iniciaba con el valor (1) para indicar un grado de total desacuerdo, mientras que conforme avanzaba el grado de acuerdo el valor iba incrementándose hasta llegar al (5) que describía el extremo contrario como completamente de acuerdo.

Cuando se finalizó la etapa de recolección de datos, se procedió a la codificación de los ítems y a su tabulación mediante la grabación de los datos contenidos en cada uno de los cuestionarios considerados válidos, usando el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Por otro lado, con el objeto de depurar la base de datos y detectar posibles errores en la transcripción de los mismos, se utilizaron técnicas descriptivas univariantes, calculándose la distribución de frecuencias de cada variable en aras a comprobar que todos los códigos de las variables se situaban entre los valores posibles.

### Muestra

La selección de la población se realizó aleatoriamente entre de las empresas afiliadas en la Cámara Nacional de Restaurantes y Alimentos Condimentados, delegación Jalisco. En la ZMG existen 900 establecimientos registrados como restaurantes, por lo que a partir de esta información se calculó el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 6%. Esto dio como resultado que el tamaño de la muestra fuera de 232, aunque se realizaron en total 250 encuestas.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{t^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 900 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{0.06^2 (900 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50} = 232 \text{ encuestas}$$

### HIPÓTESIS

- H1. A mayor capacidad de la administración de la relación con el cliente, mejores niveles de competitividad.
- H2. A mayores medidas de innovación de marketing, mejores niveles de competitividad.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 1. Estadística de Fiabilidad

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basado en ítems estandarizados	N de Ítems
.725	.729	8

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 se observa que el comportamiento del indicador estadístico del Alfa de Cronbach se encuentra con un nivel de 0.729 el cual indica que las variables se encuentran relacionadas entre sí por un 72%. Lo anterior demuestra que dichas variables son altamente elegibles para formular los estudios estadísticos correspondientes.

Tabla 2. Estadísticas Descriptivas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
FP1	250	2	5	3.54	.978
FP2	250	2	5	3.44	.973
FP3	250	2	5	3.38	.885
FP4	250	2	5	3.38	.920
FP5	250	2	5	3.50	.970
FP6	250	2	5	3.48	.893
PC1	250	2	5	3.57	.895
PC2	250	2	5	3.44	.926
PC3	250	2	5	3.52	.901
PC4	250	2	5	3.52	.945
PC5	250	2	5	3.26	.822
PC6	250	2	5	3.32	.878
TE1	250	2	5	3.43	.917
TE2	250	2	5	3.62	1.008
TE3	250	2	5	3.64	.934
TE4	250	2	5	3.65	.972
TE5	250	2	5	3.67	.981
TE6	250	2	5	3.56	.964
CRM1	250	2	5	4.26	.873
CRM2	250	2	5	4.30	.857
CRM3	250	2	5	4.22	.863
CRM4	250	2	5	4.08	.993
CR11	250	2	5	4.40	.874
CR12	250	2	5	4.12	1.040
CR13	250	2	5	4.35	.834
CR14	250	2	5	4.09	1.058
Valid N (listwise)	250				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2. Es posible observar que el comportamiento de los datos es más o menos uniforme, esto indica una propensión de los mismos hacia un valor común. Además, es posible observar que tanto la Curtosis como la Asimetría son altamente aceptables ya

encuentran en niveles de entre +/-2 lo que los sitúan en el rango de moderadamente normal, por lo que se infiere confiabilidad.

### Análisis de resultados H.1

Para llevar a cabo la aceptación o rechazo de la H1 que establece que a mayor nivel de capacidad de los directivos para administrar el CRM, mayor nivel de competitividad; se establecieron las siguientes variables independientes de acuerdo al cuestionario aplicado:

Capacidad de de directivos para administrar el CRM

CRM1: Control de algunos factores del CRM

CRM2: Precisar el control de los factores del CRM

CRM3: realizar cambios de la administración del CRM y lograr los cambios planeados.

CRM4: Utilizar la administración de la relación con el cliente en nuevos mercados.

La variable dependiente se clasifico en tres grupo atendiendo a cada indicador de competitividad utilizado para este estudio:

Modelo 1. Indicador de Competitividad financiera.

Modelo 2. Indicador de competitividad a través de costos.

Modelo 3. Indicador de competitividad relacionada con los proveedores.

Tabla 3. Resumen del Modelo

Modelo	R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error Estándar de la Estimación
1	.126 <sup>a</sup>	.016	.000	.878
2	.167 <sup>a</sup>	.028	.012	.967
3	.362 <sup>a</sup>	.131	.117	.913

a. Variables Independientes: , CRM4, CRM2, CRM3, CRM1

En la Tabla 3 se observa la capacidad para explicar la variación total en la variable dependiente. En este caso el valor de la R para los tres modelos mostro que la varianza de la variable independiente "Competitividad" no está predicha por las variables independientes (Capacidad de los directivos para administración el CRM). Por Consecuente, la relación lineal entre la variable criterio y las variables predictivas es significativa.

Tabla 4. ANOVA<sup>b</sup>

Modelo		Suma de Cuadrados	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regresión	3.051	4	.763	.989	.414 <sup>a</sup>
	Residual	188.985	245	.771		
	Total	192.036	249			

2	Regresión	6.555	4	1.639	1.753	.139 <sup>a</sup>
	Residual	229.045	245	.935		
	Total	235.600	249			
3	Regresión	30.716	4	7.679	9.208	.000 <sup>a</sup>
	Residuo	204.308	245	.834		
	Total	235.024	249			

Modelo 1 a. Variables Independientes: CRM5, CRM3, CRM4, CRM2

b. Variable Dependiente: PC6

Modelo 2 b. Variable Dependiente: FP2

Modelo 3 b. Variable Dependiente: TE4

En la tabla 4 ANOVA demuestra que el modelo de regresión es estadísticamente significativo al menos en un nivel de 99% únicamente para el modelo 3, por el contrario para el modelo 1 y 2 los resultados no mostraron significancia alguna. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula en la mayoría de los parámetros estimados que son superiores a cero.

Tabla 5. Coeficientes para indicadores desde la perspectiva de la capacidad de administración De CRM

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constant)	2.677	.342		7.833	.000
	CRM1	.087	.118	.078	.737	.462
	CRM2	.060	.122	.053	.493	.622
	CRM3	.139	.113	.123	1.231	.220
	CRM4	-.111	.090	-.114	-1.243	.215
2	(Constant)	3.238	.310		10.431	.000
	CRM1	-.024	.107	-.024	-.226	.821
	CRM2	-.146	.111	-.142	-1.317	.189
	CRM3	.121	.103	.119	1.178	.240
	CRM4	.073	.081	.083	.898	.370
3	(Constant)	1.818	.323		5.631	.000
	CRM1	.163	.112	.146	1.460	.146
	CRM2	-.024	.115	-.021	-.206	.837
	CRM3	.164	.107	.146	1.539	.125
	CRM4	.134	.085	.137	1.585	.114

Modelo 1. Para Indicador de Competitividad (Costos)

Modelo 2. Para Indicador de Competitividad (Financiero)

Modelo 2. Para Indicador de Competitividad (Proveedores)

a. Variable dependiente FP2

b. Variable dependiente PC6

c. Variable dependiente TE4

Con base en los resultados de la Tabla 4, se muestra que los coeficientes de las variables CRM1, CRM2, CRM3, CRM4 no son estadísticamente significativos al no cumplir con el grado de libertad establecido T (1.96). Del mismo modo, las variables independientes tienen valores de significancia mayores que 0.05 por lo que se rechazan las variables y por consecuencia también la hipótesis 1.

#### Análisis de Resultados H2.

Con el objetivo de rechazar o aceptar la hipótesis 2 relativa “A mayor nivel de innovación de Marketing, mayores niveles de competitividad”, se tomaron en cuenta las siguientes variables:

CRI1: Mejoramiento radical de los productos y servicios tomando en cuenta las preferencias, necesidades y recomendaciones de los clientes.

CRI2: Lanzamiento al mercado de productos que otorguen valor al cliente.

CRI3: Estrategia orientada en términos de recuperar totalmente la relación con el cliente perdido.

CRI4: Construcción de las capacidades de la empresa considerando las capacidades de los empleados

Asimismo, se dividió el estudio en tres modelos de acuerdo a indicadores de competitividad:

Modelo 1. Indicador de Competitividad financiera.

Modelo 2. Indicador de competitividad a través de costos.

Modelo 3. Indicador de competitividad relacionada con los proveedores.

Tabla 6. Resumen del Modelo

Modelo	R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error Estándar de la Estimación
1	.276 <sup>a</sup>	.076	.061	.943
2	.083 <sup>a</sup>	.007	-.009	.882
3	.348 <sup>a</sup>	.121	.107	.918

a. Variables independientes: CRI4, CRI2, CRI3, CRI1

Los valores observados en la tabla 6 demuestran que el valor de la  $R^2$  para los tres modelos indica que la varianza de la variable de la cual depende la “Competitividad” no está en función de las variables independientes (Innovación de Marketing). Por consecuente, la relación lineal es inexistente para las variables asociadas.

Tabla 7. ANOVA<sup>b</sup>

Modelo	Suma de Cuadrados	Df	Mean Square	F	Sig.
--------	-------------------	----	-------------	---	------

1	Regresión	17.923	4	4.481	5.043	.001 <sup>a</sup>
	Residual	217.677	245	.888		
	Total	235.600	249			
2	Regresión	1.314	4	.328	.422	.793 <sup>a</sup>
	Residual	190.722	245	.778		
	Total	192.036	249			
3	Regresión	28.533	4	7.133	8.464	.000 <sup>a</sup>
	Residuo	206.491	245	.843		
	Total	235.024	249			

Modelo 1 a. Variables Independientes: (Constante) CRI4, CRI2, CRI3, CRI1

b. Variable Dependiente: FP2

Modelo 2 b. Variable Dependiente: PC6

Modelo 3 b. Variable Dependiente: TE4

En la tabla 7 ANOVA demuestra que el modelo de regresión es estadísticamente significativo al menos en un nivel de 99% para los modelos 1 y 3; sin embargo, para el modelo 2 los resultados no fueron significativos. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula en la mayoría de los parámetros estimados que son superiores a cero.

Tabla 8. Coeficientes para indicadores desde la perspectiva de medidas Innovación de Marketing

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constant)	2.766	.344		8.030	.000
	CRI1	.157	.112	.141	1.407	.161
	CRI2	-.055	.076	-.058	-.722	.471
	CRI3	-.204	.111	-.175	-1.841	.067
	CRI4	.268	.066	.291	4.062	.000
2	(Constant)	2.980	.322		9.242	.000
	CRI1	.059	.105	.059	.564	.573
	CRI2	-.046	.071	-.054	-.643	.521
	CRI3	.045	.104	.043	.432	.666
	CRI4	.017	.062	.020	.271	.787
3	(Constant)	2.076	.335		6.187	.000
	CRI1	-.029	.109	-.026	-.264	.792
	CRI2	.015	.074	.016	.201	.841
	CRI3	.462	.108	.396	4.278	.000
	CRI4	-.091	.064	-.099	-1.418	.157



Modelo 1. Para Indicador de Competitividad (Financiero)  
 Modelo 2. Para Indicador de Competitividad (Costos)  
 Modelo 2. Para Indicador de Competitividad (Proveedores)

a. Variable dependiente FP2  
 b. Variable dependiente PC6  
 c. Variable dependiente TE4

Con base en los resultados de la Tabla 7, los coeficientes de las variables más significativas son CRI1, CRI2, CRI3, CRI4. De estos se desprenden como significativos únicamente CRI4 (Construcción de las capacidades de la empresa considerando las capacidades de los empleados) para el modelo 1 (Indicador de Competitividad respecto al desempeño financiero de la empresa) así como CRI3 (Creación de estrategias orientadas a recuperar totalmente la relación con el cliente perdido) que corresponde al modelo 3 (Indicadores de competitividad. Dichos coeficientes son estadísticamente significativos al cumplir con el grado de libertad establecido T (1.96). De igual manera, las variables independientes CRI3 Y CRI4 tienen valores de significancia menores que 0.05 por lo que son aceptadas. En este caso se acepta la hipótesis 2, aunque en sólo dos modelos; lo que representaría que la competitividad basada en el desempeño financiero y las relaciones constructivas con los proveedores de las pymes de la Industria restaurantera en la Zona Metropolitana en Guadalajara se está directamente relacionada con la creación de estrategias orientadas a recuperar totalmente la relación con el cliente perdido y la construcción de las capacidades de la empresa considerando las capacidades de los empleados.

Tabla 9. Hipótesis y resultados

Hipótesis	Resultado
H1. A mayor capacidad de la administración de la relación con el cliente, mejores niveles de competitividad.	Rechazada
H2. A mayores medidas de innovación de marketing, mejores niveles de competitividad.	Aceptada

### CONCLUSIONES

La industria restaurantera en la Zona Metropolitana de Guadalajara, proyecta que es conveniente implementar medidas de Innovación de Marketing como una herramienta importante para utilizar la información del cliente de manera óptima, con el fin de encontrar y aprovechar las diversas oportunidades del medio promoviendo una cultura organizacional enfocada a desarrollar productos, servicios considerando las necesidades del cliente y otorgándoles valor agregado. Este factor se ve estrechamente relacionado con la capacidad de la empresa de trabajar conjuntamente con proveedores para desarrollar desde procesos de producción y servicios hasta la mejora de tecnologías de información en beneficio de ambas partes y con un óptimo desempeño financiero que permitiría a las empresas invertir en estrategias que involucren tecnologías de la información y que facilite y mejore las relaciones del cliente con la compañía; y viceversa.

Se determina también que la capacidad de los directivos para administración de la relación con el cliente no afecta el nivel de competitividad de las pymes en esta industria; situación que puede ser originada por el costo que puede resultar de la implementación de sistemas de CRM que sustenten sus estrategias, además de la falta de integración organizativa y de orientación al cliente que pudieran presentar las empresas. Los altos mandos y los empleados deben de estar preparados para los cambios en los roles de trabajo, los procesos de negocio y cultura organizacional para maximizar los beneficios

del CRM; lo que implicaría que todos los miembros de una organización mantengan una integración óptima.

El CRM, de acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio, no ofrece ventajas competitivas sustanciales a las PYMES (por lo menos en este sector) lo que tiene repercusión al limitar a las empresas en cuanto a la personalización sus productos y servicios para atraer, desarrollar y retener a los clientes; en especial cuando el giro en el que se desenvuelven es la Industria del Servicio. El contacto directo de los empleados con el cliente permitiría a las empresas captar información invaluable y al mismo tiempo asegurar una buena experiencia al cliente en cada punto de contacto con ellos, por lo que una visión integrada le proporciona a la organización la oportunidad de entender bien a sus consumidores y, en consecuencia atender a sus necesidades con las ofertas individualizadas.

### LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Se sugiere para futuras investigaciones que se realice esta investigación con muestras de otras industrias o regiones geográficas considerando este estudio se enfoca únicamente en la industria restaurantera de Guadalajara, Jalisco; con el fin de comprobar las relaciones de las diversas áreas de competitividad con las estrategias de CRM.

### REFERENCIAS

- Ambastha, A., y Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45–61.
- Anderson, M., y Sohal, A. (1999). A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(9), 859–877.
- Bohling, T., Bowman, D., Lavalle, S., Mittal, V., Narayandas, D., y Ramani, G., (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184–194.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., y Johnston, W. (2005). A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155–166.
- Brewton, J., y Schiemann, W. (2003). Measurement: The missing ingredient in today's CRM strategy. *Cost Management*, 17(1), 5–14.
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5). 592-602.
- Chenhall, R. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395–422.
- Clark, M., McDonald, M., y Smith, B. (2002). Achieving excellence in customer relationship management. Bedford, UK: Cranfield School of Management.
- CIPI (2003). Reporte analítico de resultados 2002. México DF. Recuperado de: <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf>
- De Toni, A., Nassimbeni, G., y Tonchia, S. (1997). An integrated production performance measurement system. *Industrial Management and Data Systems*, 97(5), 180–186.
- Diario Oficial de la Federación (2009). Observatorio Pyme México. México DF. Recuperado de: <http://www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/clasificacion-de-las-empresas-de-acuerdo-a-su-tamano-en-mexico/>
- Eurostat (2004). Coded The European Concepts and Definitions Database. Extraído en Julio 2010 de: <http://forum.europa.eu.int/irc/dsis/coded/info/data/coded/en.htm>

- Flanagan, R., Jewell, C., Ericsson, S., y Henricsson, P. (2005). Measuring Competitiveness in Selected Countries. UK, The University of Reading.
- Gartner Group (2003). CRM success lies in strategy and implementation. Not Software. Extraído en Julio 2010 de <http://www.gartner.com>
- Goodhue, D., Wixom, B., y Watson, H. (2002). Realizing business benefits through CRM: hitting the right target in the right way. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 79–94.
- Gray, P., y Byun, J. (2001). *Customer Relationship Management*, Extraído en Julio 2010 de: <http://crm.ittoolbox.com>.
- Greenberg, P. (2004). CRM at the speed of light (3th ed.). Emeryville. California: McGraw-Hill, Osborne,
- Hamel, G., y Prahalad, C. (1989). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 3, 63–76.
- Kale, S. (2004). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*, 13, 42-46.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kay, J. (1993). Foundations of Corporate Success (Oxford, Oxford University Press).
- Lall, S. (2001). Competitiveness, Technology and Skills. London: Edward Elgar.
- Lau, R. (2002). Competitiveness factors and their relative importance in the US electronics and computer industries. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(1), 125–135.
- Lee, D. (2001). Why climb the CRM mountain. The Customer Relationship Primer, 2nd ed.
- Lucángeli, J. (2002). La Competitividad del MERCOSUR Frente al ALCA. CEI, Buenos Aires.
- Martin, L., y Stiefelmeyer, K. (2001). A comparative analysis of productivity and competitiveness in agri-food processing in Canada and the United States. George Morris Centre, Sustraido Enero 20, 2005, de <http://www.georgemorris.org/GMC/publications/competitiveness.aspx?IID 74>
- Maselli, J. (2001). People problems. *Information Week*, 9(7), 35 - 42.
- McAdam, R., y Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(9), 972–996.
- McKechnie, S. (2006). Integrating intelligent systems into marketing to support market segmentation decisions (nottingham-uk). *Wiley InterScience*, 5-6. Extraído en Septiembre, 2010 de: <http://www.interscience.wiley.com>.
- Minami, C., y Dawson, J. (2008). The CRM process in retail and service sector firms in Japan: Loyalty development and financial return. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 375–385.
- Mithas, S., Krishnan, M., y Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201–209.
- Mohamed, D. (2008). Size and Competitiveness: An Examination of the CARICOM Single Market and Economy (CSME). *The Round Table*, 97(395), 287-303.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., y Hii, J. (2001). A framework for analyzing business performance, firm innovation and related contextual factors: Perceptions of managers and policy makers in two European countries. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2), 114–124.
- Noble, G. (2001). Congestion ahead: Japanese automakers in Southeast Asia. *Business and Politics*, 3(2), 157–184.
- Novelo, C., y Vázquez L. (2005). Factores de éxito de Restaurantes en Puebla. Tesis Licenciatura. Administración de Hoteles y Restaurantes. Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes, Escuela de Negocios, Universidad de las

- Américas Puebla. Extraído en Septiembre, 2010 de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/novelo\\_m\\_cy/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/novelo_m_cy/indice.html)
- OCDE y Oficina Europea de Estadística (Eurostat), (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Versión española realizada por el Grupo Tragsa (2006). París: autores.
- Parvatiyar, A., y Sheth, J. (2001). Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34.
- Porter, M., y Van Der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120–134.
- Ryals, L., y Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: Towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 3–27.
- Rigby, D., Reichheld, F., y Scheffer, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101–109.
- Ryals, L., y Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: Towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 3–27.
- Sharma, B., y Fisher, T. (1997). Functional strategies and competitiveness: An empirical analysis using data from Australian manufacturing. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 4(4), 286–294.
- Secretaría de Economía (2010). Contacto PYME. México Distrito federal. Recuperado de: [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p>Contacto\\_PyME](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p>Contacto_PyME)
- Sirikrai, S., y Tang, J. (2006). Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process. *Journal of High Technology Management Research*, 17, 71–83.
- Srivastava, R., Shervani, T., y Fahey, L. (1999). Marketing, business process, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 69(4), 168 -179.
- Schuller, B. y Lidbom, M. (2009). Competitiveness of Nations in The Global Economy. Is Europe Internationally. *Competitive. Economics & Management*, 14, 943-939.
- Tracey, M., Vonderembse, M., y Lim, J. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17, 411–428.
- Werden, G. (2002). Assigning market shares for antitrust analysis. In D. Slottje (Ed.), *Measuring market power. Contributions to economic analysis series*. Chapter 1: 129. Amsterdam, North Holland: Elsevier Science.
- Wilson, H., Daniel, E., y McDonald, M. (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of Marketing Management*, 18(1,2), 193–220.
- Xu, M. y Walton, J. (2005). Gaining Customer Knowledge Through Analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 955-971.
- Zablah, A., Bellenger, D., y Johnston, W. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489.