



"GESTIÓN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE Y  
COMPETITIVIDAD DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS DE SERVICIOS EN CIUDAD  
OBREGÓN"

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

PRESENTA

**ESTHER MEZA BARAJAS**

CIUDAD OBREGÓN SONORA  
AGOSTO DE 2018

## DEDICATORIA

*Le dedico este trabajo a mi madre Laura Esther Barajas Villalba y a mi padre Ernesto Meza Galván, quienes estuvieron apoyándome durante el transcurso de la maestría y durante toda mi vida académica.*

## AGRADECIMIENTO

*Les agradezco a mis padres y mi hermano Ernesto Eduardo Meza Barajas porque siempre me motivaron a crecer profesionalmente y me apoyaron moralmente durante mi estancia en la maestría.*

*Le agradezco a mi pareja Jesús Ernesto Valenzuela López por acompañarme en este largo camino.*

*A mi asesor de tesis Dr. Roberto Celaya Figueroa quien me apoyo en el seguimiento del trabajo de investigación.*

*A los integrantes del Núcleo Académico de la maestría en Gestión Organizacional por permitirme ser parte de dicho programa.*

## RESUMEN

El elemento más importante para una empresa es el cliente, por lo que es fundamental para el éxito de la organización y se vuelve necesario realizar acciones para cumplir sus necesidades. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es analizar la influencia de la gestión de relación con el cliente en la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector servicio en Ciudad Obregón. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo con alcance correlacional. Para la obtención de datos se aplicó un cuestionario a un total de 92 pequeñas y medianas empresas orientadas al sector servicios turísticos tales como restaurantes, hoteles y bares. En cuanto a los principales hallazgos, se encontró que la gestión de relación con el cliente explica altamente a la competitividad de este tipo de empresas, además, la gestión del conocimiento el factor más significativo para la competitividad, seguido de la orientación al cliente, las variables organizacionales y los recursos tecnológicos. Se concluye que en las empresas analizadas, el conocimiento sobre las necesidades del cliente y el manejo de la información sobre el mismo es sustancial para incrementar sus ventajas competitivas. Por tanto, se recomienda mantener una estructura organizativa enfocada al cliente.

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	i
RESUMEN	ii
ÍNDICE	iii
CAPÍTULO I.- INTRODUCCIÓN	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Justificación	12
1.4 Objetivo	13
1.5 Hipótesis	14
1.6 Delimitaciones	15
CAPÍTULO II.-MARCO DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1 Pequeñas y medianas empresas	17
2.1.1 Conceptualización de Pymes	17
2.1.2 Importancia de las Pymes	18
2.1.3 Estratificación de las Pymes en México	20
2.1.4 Distribución de las Pymes a nivel Nacional, Estatal y Regional	22
2.1.5 Competitividad Global 2001-2018	24
2.1.6 Competitividad Estatal 2006-2016	29
2.1.7 Competitividad Urbana 2010-2016	30
2.2 . Competitividad	32
2.2.1 Teorías relacionadas a la competitividad	34
2.2.1.1 Teoría clásica del comercio internacional	34
2.2.1.2 Teoría de la ventaja absoluta	36
2.2.1.3 Teoría de la ventaja comparativa	38
2.2.1.4 Teoría de la dotación de factores	39
2.2.1.5 Teoría de recursos y capacidades	40
2.2.1.6 Teoría sistémica	41
2.2.2 Modelos de competitividad	42
2.2.3 Situación de la competitividad empresarial	43
2.2.4 Factores de éxito competitivo para las Pymes	44
2.2.4.1 Capacidades directivas	45
2.2.4.2 Recursos humanos	46
2.2.4.3 Innovación	47
2.2.4.4 Calidad	47
2.3 Gestión de relación con el cliente	48
2.3.1 Conceptualización de gestión de relación con el cliente	48
2.3.2 Teorías relacionadas con gestión de relación con el cliente	49
2.3.2.1 Teoría del marketing	50
2.3.2.2 Teoría del marketing mix	51
2.3.2.3 Teoría del marketing relacional	52
2.3.2 Modelos de gestión de relación con el cliente	53
2.3.3 Tecnologías de la información para la gestión de relación con el cliente	54
2.3.4 Factores asociados a gestión de relación con el cliente	55
2.3.4.1 Variables organizacionales	56
2.3.4.2 Orientación al cliente	57
2.3.4.3 Gestión del conocimiento	58
2.3.4.4 Recursos tecnológicos	59

2.4 Estudios empíricos	59
2.4.1 Estudios de competitividad	60
2.4.2 Estudios de gestión de relación con el cliente	65
2.4.3 Estudios de competitividad y gestión de relación con el cliente	69
CAPÍTULO III.-MÉTODO	71
3.1 Sujetos	72
3.2 Materiales	73
3.3 Procedimiento	75
CAPÍTULO IV.-RESULTADOS Y DISCUSIÓN	79
4.1 Resultados descriptivos	79
4.2 Resultados de relación entre variables	81
4.3 Discusión	90
CAPÍTULO V.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
5.1 Conclusiones	97
5.2 Recomendaciones	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
APÉNDICE	119

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estratificación de empresas	22
Tabla 2. Posición competitiva de México del periodo 2001-2018	24
Tabla 3. Factores de éxito competitivo para las Pymes	44
Tabla 4. Factores asociados a gestión de relación con el cliente	55
Tabla 5. Prueba de confiabilidad por dimensión	74
Tabla 6. Características demográficas de los participantes (n=92)	79
Tabla 7. Prueba de normalidad. Kolmogorov-Smirnov para una muestra	81
Tabla 8. KMO y prueba de Bartlett	82
Tabla 9. Varianza total explicada	82
Tabla 10. Matriz de componentes rotados	83
Tabla 11. Agrupación de variables independientes	84
Tabla 12. Correlación de Pearson	85
Tabla 13. Resumen del modelo	87
Tabla 14. ANOVA	88
Tabla 15. Coeficientes	89
Tabla 16. Operacionalización de variables	118

### INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Países más competitivos en el periodo de 2001-2006 en comparación con México.	26
Figura 2. Posicionamiento de México en cuanto a los pilares competitivos (2001-2006)	27
Figura 3. Posicionamiento de México en cuanto a los pilares competitivos (2006-2018)	28
Figura 4. Competitividad de México respecto a otros países en 2017-2018.	29
Figura 5. Curva de la normal	86
Figura 6. Supuesto de homocedasticidad	87

# **CAPÍTULO I.**

## **INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presenta una descripción sobre la evolución de las variables de estudio, al igual que el contexto en el que se desarrolla la investigación, es decir, en el apartado de antecedentes donde se muestra información relevante que da paso para argumentar los siguientes capítulos. Subsecuentemente, se presenta el planteamiento del problema con la problemática actual de las pequeñas y medianas empresas, seguido del objetivo, la justificación y por último las delimitaciones del estudio.

### **1.1 Antecedentes.**

Se ha analizado la evolución del concepto de Competitividad, sobre investigaciones realizadas a través del paso del tiempo, donde se le considera desde diversos enfoques y los cambios que ha tenido. Se considera que el concepto de competitividad ha sufrido cambios evolutivos, adoptando nuevos conocimientos y variables que permiten ampliar, modificar o darle un enfoque más exacto a lo que es la competitividad. Por un lado, Salim (2006) afirma que es el resultado de una

larga historia de pensamiento económico, en donde gran número de teóricos han participado para su elaboración.

En este sentido, mediante la participación de ciertos individuos al concepto, se ha dicho (Contreras, 1999; Felea, 2015) que la competitividad tiene dos sinónimos los cuales se les puede llamar ventaja competitiva o también como ventaja comparativa, teniendo el mismo significado, el cual permite explicar cómo se desarrolla los mercados ante patrones competentes.

Por otro lado, menciona Álvarez (2003) que al iniciar la década de los 80 y hasta el día de hoy, la competitividad se ha encargado de analizar los factores del ambiente externo de la empresa, analizar los factores del ambiente interno haciendo un análisis de la misma para la adquisición y control de capacidades tecnológicas y organizativas y esto a su vez se hizo fundamental para el desempeño superior de la empresa. Por su parte, Porter (1990) menciona que no hay una definición para explicar la competitividad, mientras que la define como la participación de mercados internacionales que aumente la calidad de vida de la población.

En estudios actuales, se muestra la alineación o ajuste que se presentan en las ventajas competitivas de las empresas, que les permite ser reconocidas por los clientes y atraer a más personas (Craig, 2008). La competitividad puede asociarse con diferentes términos de estudio, considerando que se requiere estudiarla en términos empresariales para identificar el éxito de la empresa internamente, se puede asociar a que el cliente es el principal elemento de una empresa quienes son los que toman en cuenta a las empresas que generan ventajas competitivas en comparación con las ofertas de competencia (Zineldin, 2005). De esta manera, ElKordy (2014) enfatiza que la gestión de relación con el cliente (CRM, *Customer relationship management*, por sus siglas en inglés) permite a las empresas ser exitosas en cuanto a su entorno competitivo, por lo que este estudio hará enfoque a la CRM.

Como cualquier concepto, la gestión de relación con el cliente ha evolucionado respecto a su definición y las dimensiones que se han adaptado a ella, pues primeramente surge de la necesidad de interactuar con el cliente y conocer sus deseos para beneficio y oportunidades de crecimiento de la empresa (Levitt, 1960), considerando la importancia de identificar por qué los clientes se enfocaban a un producto y empresa para satisfacer sus deseos y necesidades, era necesario entender que motivaba a los consumidores a reducir sus opciones de mercado (Jagdish & Parvatiyar, 1995).

Necesariamente, la práctica del marketing era utilizada como un elemento para conocer los gustos y preferencias de los clientes, sin embargo no tomaban en cuenta que debía de haber una relación directa con el cliente y solo se enfocaban a las estrategias de marketing y los intercambios entre compradores y vendedores (Dwyer y Schurr, 1987).

Debido a esto, se tenía la necesidad de conocer al cliente y entender su comportamiento de compra, además de considerar que una buena relación entre ambas partes (comprador-vendedor) generaría mayores beneficios económicos para la empresa, así como mayor satisfacción de compra para el cliente y fue a partir de 1980 cuando empezó a tener desarrollo CRM como concepto, surgiendo de la relación de marketing que antes era utilizada a través de un enfoque centrado en el cliente (Stone, Woodcock y Machtynger, 2000). Para este caso la gestión de relación con el cliente, es el resultado de la continua evolución e integración de ideas de marketing y datos disponibles, tecnologías y formas de organización que se integran en las actividades CRM (Boulding, Stael, Ehret y Johnston, 2005).

Habría que mencionar también que dicha variable, se fue transformando tras el paso del tiempo con el único fin de formalizar la relación con cliente que permitiera conocer sus necesidades, gustos y preferencias con el objetivo de mantener su cartera de clientes activa ya que este proceso se facilita al desarrollar las tecnologías de la información, considerando a la gestión de relación con el cliente como la búsqueda de los datos del cliente y la transformación en información



relevante y actualizada para apoyar las relaciones y la gestión del conocimiento (Train y Angelino, 2011).

Lo anterior da paso para poder argumentar que la dicho facotr es de mayor importancia para cualquier empresa y que esta pueda permitir mejorar su desarrollo, pues se considera que esta función es factible para cualquier empresa y hoy en día hay una masiva competencia para tomar una posición de mayor nivel que otras.

Lo anterior, visto en las pequeñas y medianas empresas, las cuales son consideradas una parte importante para el desarrollo económico del país, según González (1994) surgen primeramente para satisfacer al mercado que no es cubierto por las grandes empresas, enfocándose a segmentos más pequeños. En el mismo sentido, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (1999) plasma la evolución de la Pyme, contemplando que en 1978 se estratificaron de acuerdo al personal ocupado, para 1979 se consideraron en cuanto al monto de ventas anuales que generaban y a partir de 1985 se establece oficialmente los criterios de las Pyme de acuerdo a los estratos de micro, pequeña y mediana empresa.

Continuando, González (1994) menciona que en el año de 1994 las Pyme propiciaban la alta productividad del país, sin embargo a lo largo de su evolución, surgieron factores problemáticos para estas empresas, resaltando la falta de conocimiento de las necesidades del cliente como un déficit para ellas. Como se observa, las problemáticas de las Pymes están relacionadas con los aspectos internos de la organización que se ven reflejados por su estructura administrativa, tal como lo presentan González y Magaña (2003) asegurando que las Pymes sobre todo del sector servicios carecen de sistemas de planeación, organización, administración y control de forma que sea eficiente, problema que se ha visto reflejado en el año actual, pues estas empresas tienen dificultad de administrarse eficientemente (Masilo & Gómez, 2017).

Considerando lo anterior, la Pyme ha sido participe en las distintas actividades económicas, como el sector turístico (Bares, restaurantes y hoteles) que actualmente según el reporte de México (2015) de Oxford Business Group, en los

últimos dos años este sector ha aportado más de 8.7% al PIB Mexicano consolidándose como motor de crecimiento económico, siendo reconocido como un significativo pilar de desarrollo, de igual manera se presenta que México en 2014 logró posicionarse entre los 10 destinos turísticos más importantes del mundo.

Aunado a esto, se han realizado diversos estudios que han identificado aspectos relacionados a la competitividad medida y analizada desde diversas perspectivas, así como las diferencias en sus resultados y las contribuciones que aportan para el beneficio de las empresas. Algunas investigaciones se orientan en identificar los factores de éxito interno para la competitividad empresarial (Rubio & Aragón, 2008; Martínez, Charterina & Araujo, 2010) mientras que otros estudios coinciden que en las empresas hay un aumento de comprensión de la innovación tecnológica, siendo uno de los factores más resaltantes en sus resultados (Ferligoj, Prašnikar & Jordan, 1997; Rubio & Aragón 2008; Rubio & Aragón 2009; Martínez, Charterina & Araujo, 2010; González & Bermeo, 2011).

Por otra parte, se ha analizado la gestión de relación con el cliente de forma significativa para el éxito de las organizaciones, tanto que amplía y apoya la gestión del conocimiento y permite desarrollar estrategias para servir al cliente (Toriani & Angeloni (2011). De igual manera se considera que las Pymes están creando buenas competencias, habilidades y uso de la tecnología, como una estrategia para el acercamiento al cliente y consideran que para este tipo de empresas la tecnología es sumamente importante para mantener las relaciones comerciales (Cambra, Centeno, Olavarría & Vázquez, 2014; Vallabh, Radder & Venter, 2015).

Por su parte existen estudios que han demostrado que la gestión de relación con el cliente propicia a desarrollar de manera significativa las ventajas competitivas para las empresas (Moreno & Meléndez, 2011; Vallabh, Radder & Venter, 2015; Hussain, Ahmad, Akbar, Ahmad & Roohi, 2016) ), sin embargo, solo algunos estudios lo han demostrado al comparar ambas variables (Zineldin, 2005 ; Hadi, 2015; Bhat & Darzi, 2016) y de esta manera afirmar que CRM puede llevar a las empresas a ser más competitivas.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

Cada vez se incrementa en un mayor nivel el número de pequeñas y medianas empresas, contemplando la necesidad que tienen por permanecer activas en el mercado ya que estas han logrado contribuir significativamente a la economía de los países (Bayarçelik, Taşel & Apak, 2014; Viesi, Pozzar, Federici, Crema & Mahbub, 2017).

Se entiende que la Pyme mantiene una elevada cantidad de trabajadores, además que se perciben como motores de crecimiento las cuales constituyen el 13% para los países desarrollados y 3% para los países en desarrollo (Ardic, Milenko & Saltane, 2011).

Derivado de esto, se considera que las Pymes abundan en una complejidad de factores para su desempeño, utilizando sus capacidades de desarrollo que logran generar ventaja competitiva (Zortea, Darroch y Matear, 2012) y contribuir positivamente al desarrollo de un país (Jasra, Hunjra, Rehman, Azam y Khan, 2012).

Sin embargo, las Pyme se encuentran presionadas por el entorno competitivo debido a los cambios globales, como las demandas de los consumidores que generan un cambio en el paradigma competitivo (Singh, Carg y Deshmukh, 2009), lo cual dificulta que este tipo de empresas, respondan a los acontecimientos del entorno dinámico y actualmente competente. Tal es el caso de la región analizada, que según Chávez, Celaya, López, Álvarez y González (2009) necesita haber un incremento de competitividad en las Pyme de Ciudad Obregón. Así pues, se vuelve importante para estas empresas emplear acciones competitivas ya que actualmente la competencia entre mercados sugiere que las organizaciones deben centrar su conducta estratégica al perfil del consumidor (Estrada & Zavala, 2017). Además, una de las necesidades para ser competente es que las organizaciones deben responder inmediatamente a las necesidades del cliente (Alipour & Hallaj, 2011).

Retomando lo anterior, el elemento más importante para una empresa es el cliente por lo que debe de considerarlo como fundamental para el éxito competitivo de la organización, son quienes toman más en cuenta a las empresas que generan

ventajas competitivas en comparación con las ofertas de competencia (Zineldin, 2005). Para lograr que las empresas permanezcan competitivas en el mercado debe haber una inversión en la relación con el cliente (Rodrigues, Drebes & Oliveira, 2013).

De esta manera, ElKordy (2014) enfatiza que la gestión de relación con el cliente permite a las empresas ser exitosas en cuanto a su entorno competitivo, tal como lo presentan Bhat y Darzi (2016) al considerar que ésta variable se asocia con el nivel de competitividad de una empresa mediante sus dimensiones.

Se ha demostrado que en empresas turísticas, la gestión de relación con el cliente, se ha vuelto una estrategia necesaria para el aumento de clientes a diferencia de otros sectores y esto ha permitido desarrollar nuevos productos y servicios (Ivanovic, Mikinac y Perman, 2011). Así mismo, en empresas de telecomunicaciones, las dimensiones de esta variable (atracción, adquisición, retención y expansión) indican que tienen importancia para la competitividad y se explica que ésta relación ayuda a las organizaciones a tomar las correctas decisiones para aumentar sus ventajas (Hadi, 2015).

De los estudios analizados, en concordancia a la gestión de relación con el cliente se observa tienen un enfoque en empresas orientadas al sector turístico (Garrido & Padilla, 2007; Ivanovic, Mikinac & Perman, 2011; Özgener & İraz, 2006); Vallabh, Radder & Venter, 2015) bancario (Cambra, Centeno, Olavarría & Vázquez, 2014; Zineldin, 2005) en telecomunicaciones (Hadi, 2015) y sectores tecnológicos (Toriani & Angeloni, 2011).

Los estudios anteriores forman parte del sector servicios, que actualmente esta actividad económica ha aumentado el Producto Interno Bruto (PIB) de México, con un incremento del 0.8% para el segundo periodo a diferencia de otros sectores (INEGI, 2017), lo que quiere decir que el sector servicio es importante para la economía del país, ya que ha sido influyente para su desarrollo, empleo y el bienestar (Rojas, Bejarano & Marín, 2016), además, este sector tiene la facilidad de

obtener información sobre las preferencias de sus clientes y utilizar tecnologías modernas (Mohd, Rozelan & Watee, 2017).

Considerando que los estudios de gestión de relación con el cliente y competitividad han mostrado cierta relación en ambas y las investigaciones están en su mayoría orientadas al sector servicios tales como los turísticos y bancarios, se retoma la propuesta de Hadi (2015) quien considera que es importante centrarse en investigaciones relacionadas a CRM y las ventajas competitivas en otros países, por lo que surge la siguiente pregunta de investigación. ¿Cómo influye la gestión de relación con el cliente en la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector servicio en Ciudad Obregón?.

### **1.3 Justificación.**

Como se ha mencionado anteriormente las pequeñas y medianas empresas contribuyen en gran parte a la economía de un país, por lo que se considera importante hacer un estudio sobre estas empresas, en el ámbito competitivo, ya que es interesante analizar como este tipo de organizaciones logran posicionarse en el mercado, enfocándose primordialmente a las empresas entre pequeñas y medianas.

Por su parte, Aragón y Rubio (2005) consideran que el éxito de las empresas está relacionado con la entrada de nuevos productos, procesos y servicios como factores primordiales para satisfacer las necesidades del cliente. Además, Mishra y Mishra (2009), afirman que la gestión de relación con el cliente genera fuerte relación con el cliente y mantiene una competitividad estable. Por lo que puede llevar a generar una competitividad general en la empresa (Aleric, 2007). Lo anterior, haciendo enfoque al sector servicios dentro del rubro turístico (restaurantes, bares y hoteles) ya que según datos retomados de INEGI en 2017, es el tipo de sector que más abunda en las pequeñas y medianas empresas.

Así mismo, actualmente esta actividad económica ha aumentado el Producto Interno Bruto (PIB) de México, con un incremento del 0.8% para el segundo periodo a diferencia de otros sectores (INEGI, 2017), lo que quiere decir que el sector

servicio es importante para la economía del país, ya que ha sido influyente para su desarrollo, empleo y el bienestar (Rojas, Bejarano & Marín, 2016), además, este sector tiene la facilidad de obtener información sobre las preferencias de sus clientes y utilizar tecnologías modernas (Mohd, Rozelan & Watee, 2017).

Por lo tanto, el beneficio de este estudio será para principalmente para las empresas de giro restaurantero, bares y hoteles, que puedan identificar los aspectos que considera la organización en cuanto a los factores que influyen en el conocimiento del cliente y la capacidad de mantener una buena relación con el mismo. De igual forma, la información obtenida en este estudio será relevante para que estas empresas obtengan la información necesaria y puedan retomarla como medidas para las problemáticas que surjan en cuanto a la relación con el cliente y será una forma de comprender la manera en que puedan mejorar sus ventajas competitivas.

Así mismo estas empresas podrán otorgar el conocimiento a su recurso humano, preparándolos para los acontecimientos que puedan o no surgir dentro de la organización en cuanto al servicio ofrecido, el acercamiento que deben tener con el cliente para mejorar su satisfacción y logre generar valor en el mismo y así, podrán implementar estrategias que la relación con el cliente requiere.

Además contribuirá al estudio de ambas variables ampliando el contexto de la investigación enfocada a las pequeñas y medianas empresas, por lo tanto en segundo plano, será un beneficio para otros lectores que requieran conocer el estado actual de las variables.

#### **1.4 Objetivo.**

Analizar la influencia de la gestión de relación con el cliente en la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector servicio en Ciudad Obregón para la identificación de la relevancia en ambas variables de dicho sector.

### **1.5 Hipótesis.**

El éxito de las organizaciones en el mercado se debe a una variedad de componentes que son derivados de la capacidad organizativa por parte de los directivos de las empresas, esto ha influido en la creación de ventajas sobre la competencia, mayormente cuando la organización tiene la capacidad de atraer y mantener a los clientes (Hussain, Ahmad, Akbar, Ahmad & Roohi, 2016). Así mismo, esto se logra a través del conocimiento que existe sobre los clientes, generando una mayor comprensión a través de la obtención de información, recopilación y análisis de los datos recabados (Hadi, 2015).

De esta manera, la gestión de relación con el cliente permite obtener toda información sobre los clientes frecuentes y parciales, además de contribuir al posicionamiento competitivo de las empresas que centran su atención en el cliente (Zineldin, 2005), por lo que es importante mantener estrategias que contribuyan al beneficio de la organización, de manera que se conciba la ejecución de éstas para emplear acciones que mejoren la lealtad con el cliente y así mismo generar ventajas competitivas (Barth & Darzi, 2015).

Dado que esto se atribuye a la concepción de habilidades, tecnologías y estrategias del cliente como forma de obtener competitividad para las pequeñas y medianas empresas (Vallabh, Radder & Venter, 2015) lo anterior siendo funciones relacionadas a CRM que logran la interacción con el cliente. Por lo que Garrido y Padilla (2011) consideran que CRM sirve como estrategia para crear valor en el cliente y contribuir al crecimiento económico, de igual manera generar ventajas competitivas (Eid & El-Gohary 2014). Considerando que los fundamentos de CRM influyen en el posicionamiento competitivo de una organización, se formula la siguiente hipótesis.

Ho: La gestión de relación con el cliente no se relaciona con la competitividad de pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón del sector servicios.

Ha: La gestión de relación con el cliente se relaciona de manera significativa con la competitividad de pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón del sector servicios.

H1: Las variables organizacionales se relaciona de manera significativa con la competitividad de pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón del sector servicios.

H2: La orientación con el cliente se relaciona de manera significativa con la competitividad de pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón del sector servicios.

H3: La gestión del conocimiento se relaciona de manera significativa con la competitividad de pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón del sector servicios.

H4: Los recursos tecnológicos se relacionan de manera significativa con la competitividad de pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón del sector servicios.

### **1.6 Delimitaciones.**

La población que se utilizará para la investigación serán las Pymes de Ciudad Obregón que pertenezcan al sector servicios y que tengan más de cinco años en el mercado, lo cual según el diario oficial de federación (2009) considera de 11 hasta 50 trabajadores para la pequeña empresa del sector servicio y de 51 hasta 100 trabajadores para las medianas empresas y es de esta manera como se contemplará para identificar que pertenecen a las Pyme en el periodo de 2017.



## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO DE LA INVESTIGACIÓN**

La perspectiva sobre el concepto de competitividad es diferida entre la intervención de distintos autores y estudiosos del tema que lo abordan, en la que se ha visto estudiada a nivel nacional, es decir, la competencia que se genera entre países considerando que este enfoque se hace presente una vez que las empresas que pertenecen a dicho país, son competitivas entre sí mismas.

Para analizar la parte conceptual de la palabra, se entiende que esta viene de pensamientos de algunos teóricos de épocas atrás, por lo que es importante señalar que la competitividad nace de la rama de la economía y a partir de su surgimiento se comenzó a presentar de distintos enfoques. Por su parte, los teóricos consideran que proviene desde la Teoría de la Ventaja Absoluta de Adam Smith y posteriormente como complemento, la Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo. De esta manera surgen nuevas perspectivas teóricas que comienzan a darle sustento.

Por otra parte, debido al enfoque que tiene esta investigación, otra de las variables de estudio (como ya se mencionó en el primer capítulo) es la gestión de relación con el cliente, de igual manera este concepto ha tenido cambios en su formación, es decir, ha contribuido a la evolución del marketing, pues los teóricos consideran que la gestión de relación con el cliente proviene del marketing relacional, por lo cual, de haber surgido esta corriente tuvo que haber tenido sus bases en otros enfoques, por lo que se consideran algunas teorías que le dan sustento al marketing relacional y como explica el nacimiento de la gestión de relación con el cliente.

Para efectos de este estudio se aborda la competitividad referente a las competencias entre empresas, al igual que la gestión de relación con el cliente vista como una estrategia empresarial, por lo que en el presente capítulo se muestran fundamentos teóricos que apoyen el proyecto a realizar. En él se describen conceptos relacionados a las variables y objeto de estudio, las teorías en las que se relacionan y los modelos representativos para cada una, tomando como referencia estudios empíricos que demuestran su validez. De igual manera se presentan los datos estadísticos en cuanto a las Pyme de México como de Ciudad Obregón, con un enfoque al sector económico de servicios.

## **2.1 Pequeñas y Medianas empresas (Pymes).**

Es importante señalar el valor significativo que se obtiene de las Pymes a nivel nacional, en cuanto a su desarrollo y sustentabilidad, siendo el principal motor que mueve a la economía del país. En este apartado se presentan distintas definiciones de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) así como la estratificación a la que pertenecen por diversos sectores.

### **2.1.1 Conceptualización de la Pyme.**

Las pequeñas y medianas empresas representan una parte significativa de las empresas en su totalidad, estas varían en su definición dependiendo desde que enfoque se muestra, pues algunos autores consideran que las Pymes se relacionan con el número de trabajadores, el monto de ventas anual, el sector al que pertenece y el nivel de inversión (Garrido y Padilla, 2011; Ayyagari, Beck & Dermiguc-Kunt,

2007). Similar a la estratificación que presenta el Diario oficial de la federación (2009).

Por otro lado, pueden existir argumentos diferentes para plantear la definición de la Pyme, pues existe considerable cantidad de elementos para su formación que varía para distintos países, es decir, para el caso de Estados Unidos se considera a la Pyme con menos de 500 empleados, para la Unión Europea se concentra en 200 o menos empleados, mientras que para México va de 30 a 250 empleados dependiendo el tamaño y el sector al que pertenecen (OCDE, 2010).

Tomando en consideración este factor, se entiende que la Pyme es gran generadora de empleo que mantiene una elevada cantidad de trabajadores como en el caso de la Pyme, además que se perciben como motores de crecimiento las cuales constituyen el 13% para los países desarrollados y 3% para los países en desarrollo (Ardic, Milenko & Saltane, 2011). Es por esto que se considera que las pequeñas y medianas empresas son un factor importante para el incremento de la economía en los países.

Habría que decir también que el éxito de las Pyme surge de los factores internos de las empresas, ya que logran impactar positivamente al elevar su productividad, su adaptación a la innovación, así como la calidad de los empleados con los que cuenta (CEPAL, 2016), pues las capacidades desarrolladas por las pequeñas y medianas empresas logran generar ventaja competitiva (Zortea, Darroch y Matear, 2012) y contribuir positivamente al desarrollo de un país (Jasra, et. al., 2012).

### **2.1.2 Importancia de las Pymes.**

Cada vez se incrementa en un mayor nivel el número de pequeñas y medianas empresas, contemplando la necesidad que tienen por permanecer activas en el mercado ya que estas han logrado contribuir significativamente a la economía de los países (Bayarçelik, Taşel & Apak (2014); Viesi, Pozzar, Federici, Crema & Mahbub (2017). De esta manera crece la importancia de abordarlas para su estudio, así al ser portadoras al producto interno bruto se iguala la manera en que conforman

el personal ocupado generando gran cantidad de empleos (Lee, Lim & Hwang, 2016).

Considerando que las Pymes presentan condiciones altamente complejas, no es posible obtener una descripción conceptual, lo cual ha generado debates sobre su caracterización (Mohammed, Abaho, Sudi & Kusemererwa, 2017) por lo que se aborda de acuerdo a aproximaciones científicas que dan una idea universal de su definición, generando mayor atención académica (Patil, 2017), por este motivo, el estudio de la Pyme ha causado una progresiva atención ya que presenta elementos y características que se vuelven complejos como organización, además las investigaciones centran su atención en los resultados que las convierte en la base teórica para su continuo desarrollo (Bo & Qiuyan, 2012).

Posteriormente las Pyme, han abundado en distintos ámbitos de importancia, como a nivel internacional cada vez se vuelven más activas (Kamakura, Ramón & Gravel, 2012), esto se ve reflejado a través de las ventajas y estrategias que proporciona una Pyme para establecerse en ese ámbito que impulsan a la innovación que las hace mantenerse competentes en los diversos sectores existentes (Bayarçelik, Taşel & Apak, 2014), convirtiéndose en un alto número de empresas que crece continuamente participando activamente en el ámbito internacional (Francioni, Musso & Cioppi, 2015).

De tal manera, las Pyme se vuelven importantes en su contexto al manejar sus recursos provenientes del entorno aprovechándolos como oportunidades para reducir los sistemas monopólicos y mejorar la diferencia de ingresos, además de evitar que se generen riesgos de mercado (Lee, Lim & Hwang, 2016) por lo que se inclinan a asumir ciertos tipos de riesgos y reaccionan rápidamente a los cambios evolutivos (Parida, Westerberg & Frishammar, 2012).

Considerando su capacidad para enfrentarse a nuevos cambios que los mantengan competitivos, las Pyme han utilizado diversos tipos de servicios que las ayuda a adaptarse a las condiciones tanto comerciales como operacionales (Bruneel & De Cock, 2016) además con ciertos tipos de estrategias que favorezcan la toma de

decisiones que permitan mejorar y atraer los factores internos y externos de las Pyme (Bayarçelik, Taşel & Apak, 2014).

Además, logran ser exportadoras e importadoras de sus bienes producidos, esto permite a las empresas hasta tres veces más poder introducir nuevos productos y/o servicios (Love & Roper, 2015), lo que las lleva a mejorar su calidad y aumentar sus ventajas, contribuyendo a la diversificación de mercados para promover la innovación (Barth, Lin & Yost, 2011), así como diferentes prácticas tales como las innovaciones ambientales (Corrocher & Solito, 2017).

### **2.1.3 Estratificación de las Pymes en México.**

En este apartado se presentan las estadísticas que representan el total de Pymes en México y su porcentaje, al igual que la estratificación que presenta el Diario oficial de la federación.

Según datos obtenidos de los censos económicos INEGI (2009) la clasificación de las pymes divididas en pequeñas y medianas empresas, indica que para las pequeñas empresas había un total de 214,956 siendo un 4% del total de las empresas generando el 23.8% de empleos y contribuyendo 14.5% al producto interno bruto. Mientras que para las medianas empresas se comprendía un total de 42,415 empresas, siendo el .8% del total de las empresas generando 9.1% de empleo y favoreciendo un 22.5% al producto interno bruto del país.

Para los próximos años, el número de empresas aumentó al igual que el número de personal ocupado, pues según datos presentados en el INEGI (2014) fecha en que se presenta el censo más actual, se muestra que en el año 2013 en México existían 4,230,475 unidades económicas, mientras que de personal ocupado se presentaron 21,576,358 del cual corresponden al 91.1%. De estos porcentajes se considera que para el período de 2013, se constaban que las pequeñas empresas estaban representadas por el 29.8% mientras que para la mediana empresa se consideraba el 20.2% para las empresas con 51 a 100 trabajadores y perteneciendo al 27.4% a las empresas que consideraban un total de 101 a 250 trabajadores.

Considerando el personal ocupado se estima que para 2013, el total de 1,071,291 pertenecían a las pequeñas empresas con un porcentaje del 31.7% mientras que para las medianas empresas se presenta un total de personal ocupado de 3,523,566 obteniendo un porcentaje de 19.7% para las empresas que contaban con 51 a 100 trabajadores y el 27.9% para las empresas que consideraban de 101 a 250 trabajadores.

Por otro lado, datos proporcionados por la Secretaría de Economía (2016) mencionan que del total de pequeñas empresas consideradas en 2015 corresponden a un 2% respecto a las micro y medianas empresas con un total de 13.5% de personal ocupado y para el caso de las medianas empresas corresponde al .4% respecto al total de micro y pequeñas empresas con un total de 11% de personal ocupado.

Como se observa en los datos proporcionados anteriormente, se considera que el crecimiento de unidades económicas siendo las pequeñas y medianas empresas que se toman a consideración, ha tenido una gran evolución en el desarrollo de las empresas del año 2009 hasta el 2015, que ha permitido generar más empleo y elevar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Para identificar las diferencias de cada una, se muestra en la tabla 1 la estratificación presentada por el Diario oficial de la federación 2009.

Se considera que las Pymes presentan distintas características dependiendo de su tamaño y al sector al que pertenecen, éstas actúan de manera diferente en cuanto a su desarrollo organizacional que las hace ser empresas autónomas, dicho esto, no todas las empresas se desempeñan de la misma manera, ni consideran los mismos elementos que las hace pertenecer a un mismo mercado, sin embargo el Diario oficial de la federación (2009) las clasifica según distintos criterios como el tamaño, sector, personal, monto de ventas a anuales y el tope máximo combinado.

A continuación se presentan la forma en que se estratifica a las empresas micro, pequeñas, medianas.

**Tabla 1. Estratificación de empresas**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado *
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicio	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicio	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

NOTA: Fuente: Diario oficial de la federación 30 de junio 2009

Retomando lo presentado por la tabla anterior (tabla 1), se observa que para las micro empresas su rango de trabajadores es hasta 10 sin importar el sector, para las pequeñas empresas es de 11 a 50 trabajadores dependiendo el sector al que pertenezcan, lo mismo sucede con las medianas empresas que va desde 31 hasta 250 trabajadores. Para el fin conveniente del estudio se considera importante mencionar que para las pequeñas y medianas empresas del sector servicios, el rango de trabajadores va de 11 hasta 50 y 51 hasta 100 respectivamente.

#### **2.1.4 Distribución de las Pyme a nivel Nacional, Estatal y Regional.**

Como se ha mencionado anteriormente, las Pymes son el principal factor que contribuye significativamente a la economía de un país, además de participar en su crecimiento y generando empleo a gran cantidad de habitantes. En este apartado se presenta la distribución de las Pyme contemplando principalmente a nivel nacional, estatal y regional.

Teniendo como referencia que este estudio se llevará a cabo dentro de México, se toma en cuenta a las Pymes existentes dentro del país, haciendo una división entre pequeñas y medianas empresas que muestren la cantidad de entidades económicas e identificar el número de organizaciones contribuyentes para México, Sonora y Ciudad Obregón.

Primeramente, con relación a las pequeñas empresas en México, se presenta un total de 257,095 empresas, según datos obtenidos de la página de DENUE (Directorio estadístico nacional de unidades económicas) consultado en el periodo de 2017. Mientras que en Sonora, analizando la misma base de información, se identifican 8,258 pequeñas empresas, por último, para el caso de Ciudad Obregón, se localiza un total de 1,257 pequeñas empresas, de igual manera fueron datos obtenidos por DENUE (2017).

Por otro lado, consultando a la misma fuente, se presenta la información recabada en cuanto a las medianas empresas existentes dentro de México, siendo un total de 48,507 empresas para el país, posteriormente se considera que para Sonora, la cantidad perteneciente a este tamaño de empresas son 1,602 mientras que para Ciudad Obregón se cuenta con 228 empresas.

Considerado lo anterior, se observa que tanto en México como en Sonora y para Ciudad Obregón, el tamaño de empresas que más abunda son las pequeñas empresas, con una diferencia significativa en cuanto a la cantidad de medianas empresas existentes para el año de 2017. Es decir que para México existe un total de 305,602 empresas consideradas Pymes, para Sonora son 9,860 y para Ciudad Obregón pertenece la cantidad de 1485 Pymes.

Haciendo una comparación con el número de empresas que existen en México que corresponden a la cantidad de 5,039,911 , se puede decir que en su mayoría el total de empresas se identifican como Pymes y es por esto que se consideran como las grandes aportadores de economía al país.

Para el caso del sector servicios, datos obtenidos en DENUE (2017) en México existen 2,052,651, para Sonora se cuenta con 49,940 empresas y para Ciudad



Obregón se estipulan 7,327. Del total de las cantidades anteriores, contemplando de igual manera al sector servicios, se presentan la cantidad de unidades económicas pertenecientes a las pequeñas y medianas empresas.

Según DENU (2017) existen 132,902 para México, mientras que para Sonora pertenecen a las pequeñas empresas un total de 3,854 por último para Ciudad Obregón hay 525. De igual manera en el caso de las medianas empresas, para México consta de 16,508 por lo tanto para Sonora son 509 y para Ciudad Obregón se contemplan 48. Tomando como referencia los datos estadísticos anteriores, se observa que tanto en México como en Sonora y para Ciudad Obregón, el tamaño de empresas que más abunda son las pequeñas empresas pertenecientes al sector servicios.

### **2.1.5 Competitividad Global 2001-2018.**

Cada año se efectúa un reporte de competitividad global, realizado por el foro económico mundial (WEF, por sus siglas en inglés), en donde se presenta el posicionamiento competitivo de 139 países, donde esto, se mide a través de 12 pilares: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación básica, educación, eficiencia en mercados, eficiencia de la mano de obra, financiamiento y desarrollo de mercados, desarrollo de tecnología, crecimiento de mercados, sofisticación de negocios e innovación.

Este análisis se lleva a cabo por periodos, donde anteriormente en algunos periodos (2001-2006) solo se consideraban la tecnología, el entorno macroeconómico y las instituciones para medir la competitividad de países. En periodos posteriores (2006-2018) se comenzó a analizar los 12 pilares antes mencionados.

Tabla 2. Posición competitiva de México del periodo 2001-2018

<u>Periodo</u>	<u>Posicionamiento de México</u>
2001-2002	51
2002-2003	55
2003-2004	43
2004-2005	48

2005-2006	55
2006-2007	59
2007-2008	52
2008-2009	60
2009-2010	60
2010-2011	66
2011-2012	58
2012-2013	53
2013-2014	55
2014-2015	61
2015-2016	57
2016-2017	51
2017-2018	51

---

NOTA: Fuente: WEF (2001-2018)

De acuerdo a la tabla anterior, se observa que México se ha mantenido en un nivel de competitividad entre 43 y 66 niveles en un periodo de 17 años, lo que lleva a considerar que durante este lapso se ha posicionado en un nivel intermedio respecto a la media del total de los países que participan en el reporte.

De esta manera se presenta que en el periodo de 2001-2002 (WEF, 2001) los países más competitivos llegaron a ser Finlandia, Estados Unidos, Países Bajos, Alemania, Suiza, Suecia, Reino Unido, Dinamarca, Australia y Singapur, mientras que México logró posicionarse en el lugar 51.

Para el periodo de 2002-2003 (WEF, 2002) México tuvo un aumento de 4 lugares, posicionándose en el lugar 55, mientras que los países que llegaron a ser más competentes fueron Estados Unidos en primero lugar, seguido de Finlandia, Reino Unido, Alemania, Suiza, Suecia, Países Bajos, Dinamarca, Singapur y Canadá. Donde se observa que vuelve a ser los mismos países solo con algunas diferencias en nivel.

En el periodo de 2003-2004 (WEF, 2003) México se había posicionado 12 lugares menos que en el periodo anterior, aumentando su nivel de competencia en comparación al reporte pasado, no obstante, los países que dominaban los primeros

lugares en competitividad fueron Finlandia, Estados Unidos, Suecia, Dinamarca, Taiwán, Singapur, Suiza, Islandia, Noruega y Australia.

Para el periodo de 2004-2005 (Porter, Schwab y Lopez, 2004) México se posiciona en lugar número 48, aumentando 5 niveles respecto al periodo anterior, mientras que los primeros lugares entre países fueron Finlandia de nuevo en primer lugar, Estados Unidos, Suecia, Taiwán, Dinamarca, Noruega, Singapur, Suiza, Japón e Islandia.

Mientras que en 2005-2006 (Porter, Schwab y Lopez, 2005), el lugar que México obtuvo fue el 55, aumentando 7 lugares respecto al periodo anterior. De esta manera, los principales países más competentes en ese año fueron, Finlandia, Estados Unidos, Suecia, Dinamarca, Taiwán, Singapur, Islandia, Suiza, Noruega y Austria.

Para mayor comprensión se presenta la figura 1 para analizar la diferencia de posiciones de México con los 9 países más competentes a lo largo de los periodos antes mencionados.

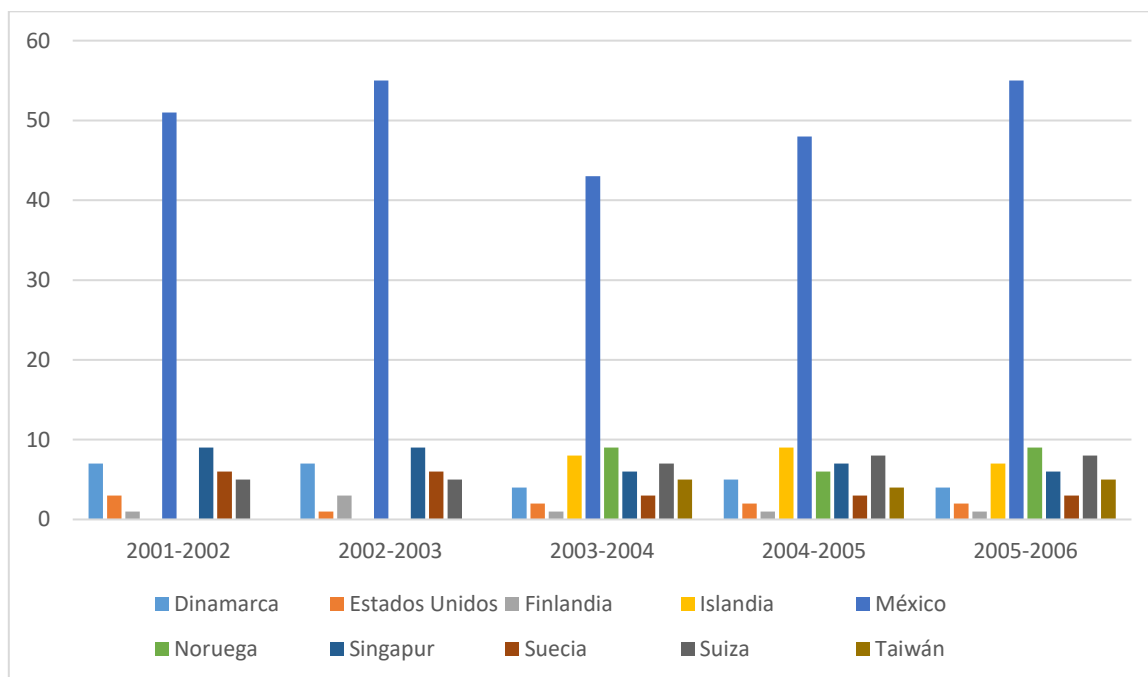


Figura 1. Países más competitivos en el periodo de 2001-2006 en comparación con México

NOTA: Fuente: WEF (2001: 2002; 2003; 2004; 2005; 2006)

Para identificar qué país es más competente y saber su posicionamiento, se tiene que basar sobre factores que determinen la competitividad de estos, lo anterior es a través de los llamados pilares de competitividad como se mencionaba al inicio del apartado, los cuales son indicadores para medir la competitividad de cada uno de los países.

Con respecto a esto se muestra en la figura 2 el posicionamiento de México en el periodo de 2001 a 2006 donde anteriormente los pilares para medir la competitividad eran la Macroeconomía, instituciones y la tecnología.

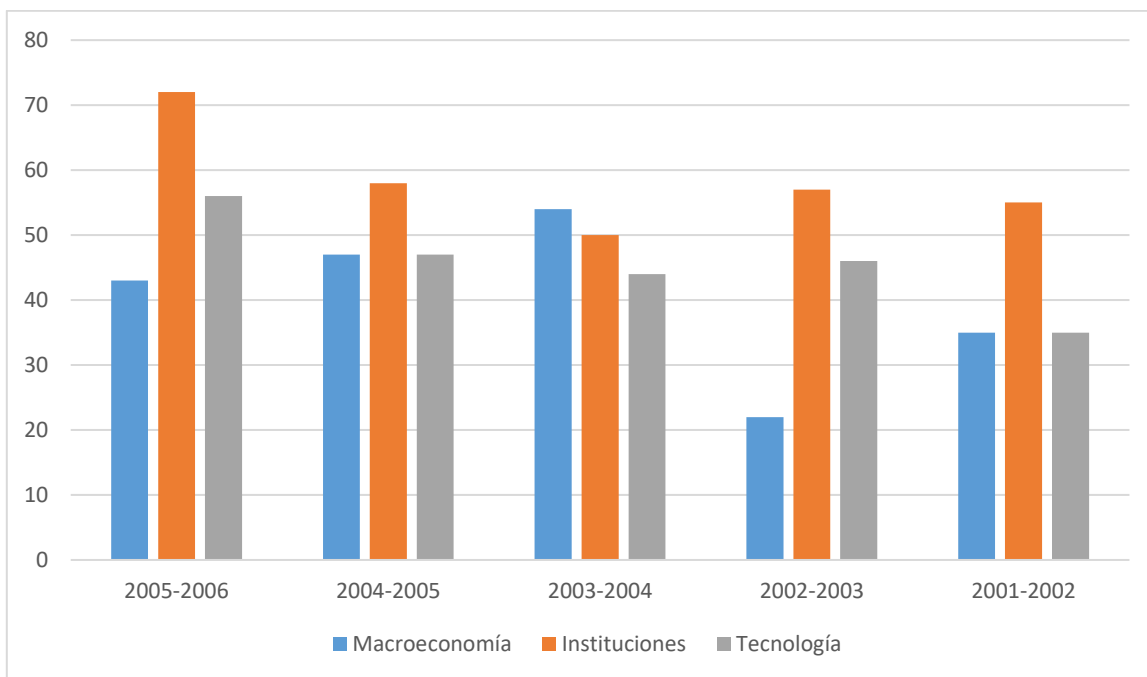


Figura 2. Posicionamiento de Mexico en cuanto a los pilares competitivos (2001-2006)

NOTA: Fuente: WEF (2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006)

De acuerdo al gráfico anterior, se observa que México para los periodos analizados, ha destacado en su macroeconomía, sin embargo, el factor de instituciones se encuentra en posiciones muy alejadas de los primeros lugares y son las que más sobresalen según la figura, lo que indica que uno de los factores menos competentes está definido por las instituciones del país.

De esta misma forma, se hace un análisis de la situación competitiva de México para los últimos periodos, es decir de 2015 a la fecha actual del último reporte de competitividad global destacado para 2018. Lo cual se puede analizar en la figura 3 que a continuación se presenta.

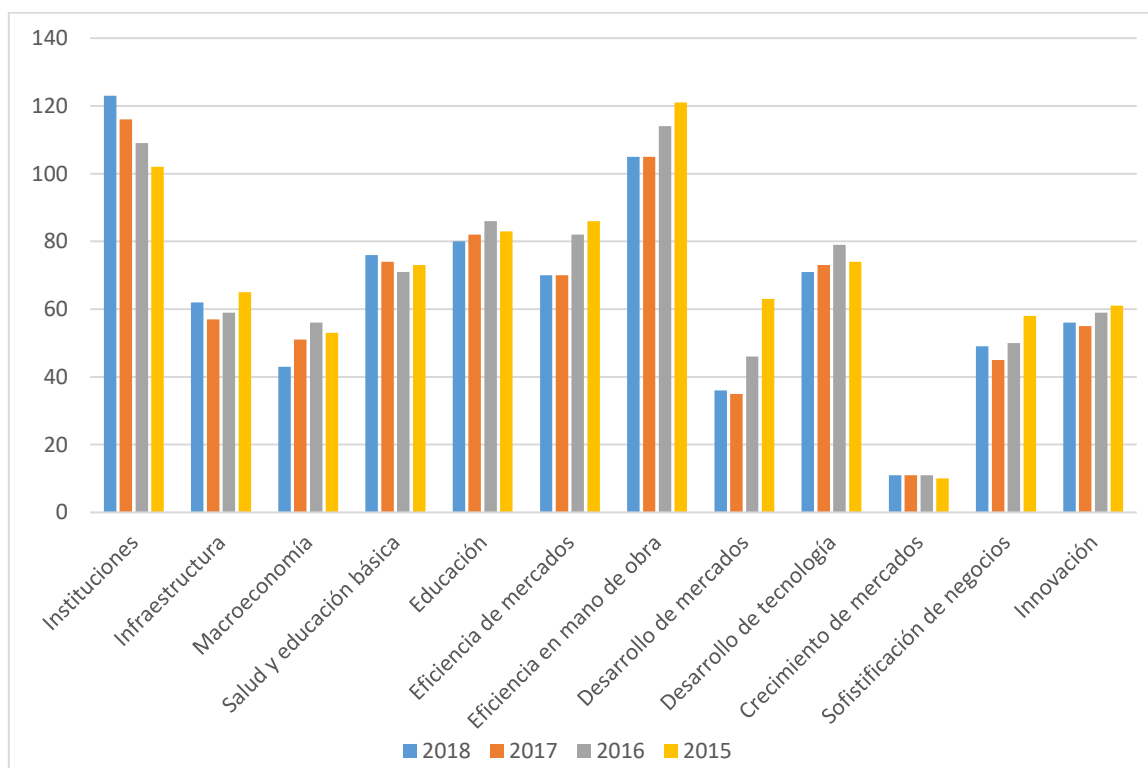


Figura 3. Posicionamiento de México en cuanto a los pilares competitivos (2006-2018)

Fuente: WEF (2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006)

De acuerdo a la figura 3, se muestra como México se ha posicionado en diferentes lugares de acuerdo a su nivel competitivo para cada pilar. Como se puede observar, en los distintos periodos analizados no ha habido un cambio radical por pilar analizado, lo que quiere decir que el país no ha avanzado mucho para ser uno de los principales países más competitivos. En cuanto a al nivel de posición, el crecimiento de mercados es el que lleva la principal ventaja en cuanto que ha logrado posicionarse entre los primeros lugares, sin embargo, para los pilares de

instituciones y la eficiencia de la mano de obra, su nivel de competencia ha sido muy bajo a lo largo de los periodos de 2015 a 2018.

De lo anterior, esto permite hacer un análisis de la posición que tiene México respecto a otros países, tal como lo presenta la WEF (2018), es decir, en el último reporte de competitividad global, México ha sido representado como se muestra en la figura 4.



Figura 4. Competitividad de México respecto a otros países en 2017-2018

NOTA: Fuente: WEF (2017)

### 2.1.6 Competitividad Estatal 2006-2014.

La competitividad entre estados es medida por el Instituto Mexicano para la competitividad (IMCO), analizando 32 entidades pertenecientes al país, lo anterior se realiza mediante el índice de competitividad estatal (ICE) que según el ICE (2016) éste permite medir la capacidad de los estados para retener el talento y la

estabilidad de las inversiones, esto se efectúa a través de 100 indicadores y 10 subíndices.

Se analizaron del periodo de 2006 a 2014, en donde se encontró que para el periodo de 2006 (IMCO, 2006) el estado más competente fue el distrito federal, siguiendo Nuevo León, Baja California, Chihuahua, Aguascalientes, Coahuila, Querétaro, Baja California Sur, Tamaulipas y Sonora. Como se observa, es posible notar que el estado de Sonora se posiciona en el lugar 10 entre los estados más competentes.

Por otra parte, para el periodo de 2008 (IMCO, 2008) el estado de Sonora se posiciona en el lugar 11, mientras que los primeros lugares fueron Distrito Federal,, Nuevo León, Querétaro, Coahuila, Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Tamaulipas, Chihuahua y Sinaloa. Como se observa, para este periodo, el estado de Sonora aumentó un nivel en el posicionamiento competitivo.

Para el periodo de 2010 (IMCO, 2010), el estado de Sonora se posiciona en el lugar 15, destacando en los primeros lugares los estados de Distrito Federal, Nuevo León, Baja California Sur, Coahuila, Querétaro, Campeche, Chihuahua, Aguascalientes, Colima y Baja California. Lo anterior muestra que Sonora aumento 4 posiciones respecto al periodo anterior.

Para el periodo de 2012 (IMCO, 2014), el estado de Sonora desciende 7 lugares respecto al periodo anterior posicionándose en el lugar número 8 quedando dentro de los 10 primeros estados más competitivos para el periodo de 2012, mientras que los otros estados fueron Distrito Federal, Baja California Sur, Aguascalientes, Nuevo León. Querétaro, Quintana Roo, Colima, Sonora, Jalisco y Coahuila.

### **2.1.7 Competitividad Urbana 2010-2016.**

La competitividad entre ciudades es medida por el Instituto Mexicano para la competitividad, donde se analizan ciudades del país a través de 10 factores compuestos por 111 variables (IMCO, 2010). El objetivo de dicho análisis es comparar la situación en la que se encuentran, para la mejora de competitividad de las ciudades Mexicanas.

En el año de 2010, el índice de competitividad urbana (IMCO, 2010) mostró que Ciudad Obregón se encontraba posicionada en el lugar 26 por el tamaño de ciudad, en el grupo de media alta, siendo una de las principales ciudades competitivas de acuerdo a ese rango, el cual considera que para este grupo la inversión por PEA es de \$13,334, para el PIB per cápita se consideraron \$125,971 y el índice de talento fue de 42.08.

Lo anterior indica que del total de ciudades, Obregón se encuentra cerca de los primeros lugares para el periodo de 2010, mientras que para 2012 (IMCO, 2012) la ciudad descendió 24 lugares posicionándose en el número 50, casi el doble del periodo de 2010, pues según el informe esto se debe a que hubo una disminución de 6% de PEA y el PIB se redujo un .48%.

En el índice de competitividad urbana de 2014 (IMCO, 2014) se presenta que Ciudad Obregón se encuentra en una de las ciudades pertenecientes al rango intermedio (media alta) en su nivel de competitividad, posicionándose en el lugar 28 por tamaño de ciudad, de acuerdo a los rubros de PIB per cápita (118mil pesos), inversión PEA (74mil pesos) e índice de talento (40).

Para el periodo de 2016 (IMCO, 2016) Ciudad Obregón se encontraba posicionado en el lugar 46 por tamaño de ciudad, que correspondía al rango medio bajo, lo que quiere decir que con respecto a 2014, su posicionamiento descendió 18 lugares, saliendo del rango media alta para pasar a uno con menos competitividad. De esta forma, se considera que para las ciudades que pertenecen a ese grupo, la inversión por trabajador se encuentra entre 20% y 25%, al igual que el talento se posiciona entre los peldaños 40 y 45, además se considera que el PIB per cápita es de 89 mil pesos.

Sin duda alguna se observa que el posicionamiento competitivo de Ciudad Obregón ha sido muy cambiante, sin embargo en la actualidad se encuentra por debajo del rango que se considera aceptado para poder afirmar que es competente, debido a las deficiencias que se han presentado en la región.



## 2.2 Competitividad.

En este apartado se presentan conceptos relacionados con el término de competitividad referenciados por distintos autores, así como las dimensiones que se manejan para este concepto y como se presenta en las empresas.

### Conceptualización de competitividad

A través de la historia los factores de competitividad han cambiado debido a la dinámica social. En la época previa a la revolución industrial los procesos y producción eran controlados y administrados por los propios artesanos, y entre ellos establecían condiciones de venta (Druker, 1999). Luego, con la implementación de máquinas, el uso del cronómetro y la cadena de ensamble se incrementó el ritmo y el volumen de trabajo (Coriat, 2000).

Según Ford (1994) con la llegada de la máquina se empezaron a cuidar detalles de la producción, tiempos y desperdicios. Entonces, la producción era la razón más importante en los sectores económicos, no tanto así la especialización, la calidad o diferenciación, por citar ejemplos. Por lo tanto, el precio era la única forma de comparar un producto con otro; era la forma de competir. Luego la calidad fue uno de los valores que se le agregó a la producto. Según Zuccarino (2012) en el periodo del toyotismo se deja un modelo tradicional de producción y la calidad es llevada a cabo a toda la estructura organizacional. Luego surgieron otras propuestas para mejorar la posición de la empresa ante el mercado.

Por ejemplo, Porter (2004) para quien la ventaja competitiva resulta del valor que una empresa crear para ofrecerla a sus clientes, por ejemplo, a través de la cadena de valor, así la empresa no solo podría ofrecer un mejor precio a través de bajos costos, sino, a través de diferenciar el producto. Asimismo, otras posturas muestran que la competitividad puede generarse a través de sus recursos internos como la teoría de recursos y capacidades que postula que la empresa que tiene recursos valiosos, raros, insustituibles e inimitables pueden generar valor (Wernelfelt, 1984; Barney, 1991).

O incluso, algo más específico como que el conocimiento es fuente de ventaja competitiva a través de la visión basada en el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996). Por tanto, al precio se suman otros factores que propician la competitividad, como la calidad, el posicionamiento bajo en costos y diferenciación por producto, por los recursos y capacidades, en específico el conocimiento, etc. Se advierte la necesidad de contar con herramientas que permitan ser competitivos a las empresas, naciones y sociedad. Por ejemplo, se puede especializar y personalizar el producto o servicio a través de las tecnologías (Laudon y Laudon, 2000). Asimismo, la tecnología por sí misma es catalogada como un indicador (Otero, 2006), quien además considera otros indicadores son los relacionados con el precio, costos, productividad, participación en el mercado nacional y sistémicos.

Por lo tanto, la competitividad puede ser concebida de distintas maneras, puede ser percibida desde diversos enfoques. Este concepto hace referencia al posicionamiento que logra tener una empresa ante la competencia. Para un mayor entendimiento se presentan diferentes definiciones.

Primeramente se puede decir que la competitividad es analizada desde diferentes campos de estudio para el fin conveniente, refiriéndose al desempeño de las empresas o a la economía de un país (Chudnovsky & Porta, 1990) que le permite alcanzar elevadas tasas de crecimiento del PIB (producto interno bruto) y generar habilidades competitivas para el país tal como se menciona en el *World Economic Forum* (WEF, 1996).

Considerando lo anterior, para alcanzar la competitividad nacional y/o internacional se debe enfocar principalmente a la competencia generada por cada unidad económica, es decir, tener en consideración la aplicación de estrategias que permitan a las empresas mejorar sus ventajas competitivas y así tener la capacidad de ser competente, acelerar su crecimiento y mantener una rentabilidad en el mercado (Comisión Nacional de la micro y pequeña empresa "CONAMYPE", 2015).

Pues según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016) una empresa logra ser competitiva cuando mantiene costos reducidos pero siguen conservando su nivel productivo para mejorar sus ventajas competitivas y lograr

posicionarse en el mercado siendo la única, utilizando estrategias para crear valor a la empresa que no sea implementada por otros competidores (Barney, 1991).

La competencia que se genera entre diversas empresas permite generar ventajas para el país mediante elementos que identifican la situación en la que se encuentra el mercado y el posicionamiento que logra tener una empresa, a través de fuerzas competitivas que actúan de acuerdo a la función estratégica con la idea de competir dentro de un entorno dinámico (Porter, 2008). De esta manera, se crean vínculos estratégicos que generen valor tanto para la empresa como para los clientes, esto se genera a través de las ofertas de competencia (Zineldin, 2005) propiciando al desarrollo continuo y competitivo de una organización.

Tomando como referencia las aportaciones de los autores anteriores relacionados al comportamiento y definición de la competitividad, se puede decir que este concepto hace referencia a la capacidad de competir en el mercado obteniendo una posición sobresaliente a través de estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa generando ventaja competitiva para obtener una estabilidad económica.

### **2.2.1 Teorías relacionadas con la competitividad.**

La evolución de la competitividad ha sido muy cambiante desde tiempos pasados hasta hoy en día, transcurriendo hechos que han formado parte de su transformación como un complemento para su desarrollo evolutivo. En este apartado se verán las teorías que fueron consideradas como principales creadoras de la competitividad, comenzando con la teoría clásica del comercio internacional.

#### **2.2.1.1. Teoría clásica del comercio internacional.**

En la actual dinámica de los mercados, según Marigan (2013) las empresas se desenvuelven en ambientes políticos, económicos y sociales inestables, es decir, en contextos turbulentos que requieren de organizaciones flexibles y cambiantes, capaces tanto de reaccionar oportunamente ante los cambios como de adelantarse a ellos. Debido a esto es que los enfoques bajo los cuales se analizan a las organizaciones y sus elementos han cambiado. Según Figueroa, los paradigmas

que actualmente dictan el actuar de las personas, empresas y organizaciones son el de la globalización y la era de la información. Según el autor, los objetivos principales de tales paradigmas son (1) la explotación de las ventajas competitivas a nivel nacional a través de las capacidades de sus personas, empresas y organizaciones (2) el incremento económico mediante el comercio y (3) contribuir al desarrollo, equitativo, entre naciones y medio ambiente. García y Pulgar (2010) señalan que estos paradigmas han revolucionado la vida humana y son la consecuencia de la necesidad social por lograr un desarrollo económico y social equitativo

Desde épocas anteriores, el comercio se desarrollaba dentro de un país entre partes compradoras y vendedoras de productos y/o servicios generando gran importancia económica para el país, por lo que se comenzó a ver la evolución de la economía a nivel internacional a la cual posteriormente se le llamó la teoría clásica del comercio internacional (García, 2012) la cual se deriva de diversas teorías económicas, sin embargo dos de los principales teóricos más nombrados han sido los economistas Adam Smith (1776) con su teoría de la ventaja absoluta y David Ricardo (1817) con su teoría de la ventaja comparativa, que poco a poco fueron generando un enfoque más competitivo.

Dada la importancia que generó esta teoría por considerar elementos atractivos para la conformación del comercio entre los países más desarrollados de aquella época, despertó un gran interés para los economistas por formar parte de su desarrollo ya que se consideraba como el principal motor generador de economía (Mundell, 1960) enfocándose principalmente a los países más desarrollados dentro del mercado a nivel internacional alcanzando su especialización en productos generados a través de la mano de obra (Setyari, Widodo y Purnawn, 2016).

Dicho lo anterior, los participantes activos del comercio internacional eran los países desarrollados en cuanto a la masiva producción de productos y el intercambio generado entre países, donde los países subdesarrollados interactuaban en la exportación de materias primas requeridas por otros países e importaban bienes

manufacturados (Myint, 1958) comenzando con la comercialización incluyendo la oferta y demanda que beneficiaba internamente al mercado.

De acuerdo con Dixit & Norman (1980) el comercio internacional se enfocaba a que el país realizara correctamente la exportación de bienes, al mismo tiempo que trata de dar un explicación de los términos que eran utilizados para el intercambio de dichos bienes, sin embargo, se hacía alusión solamente a la industria comercial y no al comercio intraindustrial (García, 2012) generando deficiencias entre los países similares.

No obstante, la teoría clásica del comercio internacional se basaba en la teoría de Adam Smith de la Ventaja absoluta y utilizaba la proposición de la división del trabajo presentada por dicho autor de la teoría, lo que permitía que se elevara el nivel productivo del país (Myint, 1958) mientras que cada individuo participaba activamente en sus respectivas tareas que en conjunto conformaban el producto especializado por cada país, de acuerdo a la división del trabajo planteada por Smith, considerando que este trabajo dio pie a la teoría del comercio internacional (Schumacher, 2012).

Retomando lo anterior, lo más relevante de la teoría ha sido su fundamentación en el trabajo de Smith, quien creía que el comercio internacional generaba un aumento en la productividad y mediante la división del trabajo se producía gran cantidad de bienes por el mismo trabajo desempeñado. Considerando la importancia y aportación de Smith, se hace un análisis de su teoría presentada como la Ventaja Absoluta, ya que con la participación de David Ricardo y su teoría de la Ventaja Comparativa, crearon las bases para la conformación de las nuevas teorías del comercio internacional.

#### **2.2.1.2 Teoría de la ventaja absoluta.**

Como se ha mencionado antes, el precursor de esta teoría es Adam Smith en su obra “ *An inquiry into the nature and causes of the wealth of Nations*” en 1776, fue cuando dio vida a la hoy conocida teoría de la ventaja absoluta, la cual ha sido la principal herramienta que logra establecer los límites entre dos países en cuanto a

los productos desarrollados dentro de cada uno, en la cual cada país tiene la oportunidad de ofrecer un producto con menos participación humana en su elaboración y así el precio sea más bajo.

El beneficio que se obtiene para cada país es la especialización en un mismo producto utilizando solo la materia prima requerida, es por esto que cada nación genera ventaja absoluta al producir sus bienes (Schumacher, 2012) a partir de esto se puede dar la comercialización entre países donde cada uno será igual de competitivo ya que la idea de Smith es que cada nación debe tener solo un bien en el que están especializados.

Por el motivo anterior, todos los países obtenían el beneficio de reducir sus costos unitarios y hacer la transacción de venta con un costo considerable, de manera que ningún país obtuviera pérdidas económicas en el intercambio de productos, sin resultar inevitable que ambas partes ganaran o perdieran (Mundell, 1960) lo cual era positivo para las naciones.

De acuerdo con Ramos (2001) los países que hicieran mejor el producto y fuera más barato son los que se especializarían en él, con la intención de ser el único país que pudiera proveer el bien solicitado, dicho esto no se generaba una masiva competencia ya que ninguno perdía solo obtenía lo necesario, por lo que Smith (1776) consideraba que el libre comercio permitiría que cada país obtuviera una ventaja absoluta, actuando de manera más eficiente.

Por otro lado, una de las cosas más importantes que planteaba Smith era que mediante la división de trabajo, la cual se refería a que cada individuo actuaría de cierta manera para generar algún bien, que ese bien sirviera como base para la realización de otro y así sucesivamente hasta la conformación de un intercambio de bienes, esto se veía beneficiado en la producción mundial que comparten los países participantes en el comercio (González, 2011).

Habría que decir también que la importancia de la ventaja absoluta pertenecía más que nada a países y no a empresas, cabe mencionar que la conformación del comercio se da a través del intercambio empresarial, sin embargo lo referente a la

ventaja absoluta es el beneficio que queda a un país es la acumulación de capital por el bien determinado y la riqueza obtenida por el producto (Ramos, 2001), es decir, el país se vuelve superior al generar su producto especializado al igual de que los demás que ofrecen el bien de acuerdo a sus especificaciones.

### **2.2.1.3 Teoría de la ventaja comparativa.**

Esta teoría fue iniciada por el economista David Ricardo en 1817, es un factor básico que fundamenta la teoría clásica del comercio internacional, presentándola como una manera de obtener ventaja comparativa sobre la ventaja absoluta que planteaba Smith. Este precursor de la teoría afirmaba que las ganancias obtenidas de los mercaderes en el comercio exterior, generaban una tasa más alta para el país haciendo la comercialización beneficiosa que permitía aumentar tanto los precios como el beneficio (Ricardo, 1821).

La principal intención de Ricardo, era contribuir al beneficio de los comerciantes, en este caso los países, sobre todo refiriéndose a los costos más bajos del mercado, diferenciándose en los otros países que utilizaban costos más altos de producción, en comparación con la ventaja absoluta que pretendía sobre todo utilizar menos factores de producción para el procesamiento de los bienes, generando costos menores de producción y ser capaces de desarrollar un producto de manera única, por lo que el país más ineficiente en su productividad debía especializarse en el bien que le causa una desventaja absoluta (González, 2011).

Por lo que la ventaja comparativa funcionaba a manera de compararse con los productos de otros mercados en cuanto a mejorar sus ventajas y evitando que se transforme en una desventaja, presentando la posibilidad de elevar la ventaja comparativa con los países que ofrecían productos de manera más benéfica (Ramos, 2001). En consideración con el objetivo principal de esta teoría, un país solo puede obtener ventaja comparativa cuando obtiene ventaja absoluta en más de un bien.

Nuevas teorías del comercio internacional. Así como la teoría clásica del comercio internacional está fundamentada de las teorías antes mencionadas, las nuevas

teorías del comercio internacional se fundamentan de teorías posteriormente surgidas con base a las anteriores que abren paso para la indagación de su contenido, expandiéndolo como nuevas creaciones teóricas. Tal es el caso de la teoría de la dotación de factores o más conocido como el modelo de Heckscher-Ohlin (1919-1933) y la teoría sistémica presentada por primera vez por el Instituto Alemán de Desarrollo en 1990.

La nueva teoría surge principalmente de la teoría clásica que sienta las bases para su fundamentación, manteniendo la evolución de la practica competitiva así como la ventaja adquirida por cada país, la cual permite que haya cambios en la estructura de la industria de cualquier país (Setyari, 2016) donde ahora derivado de la ventaja comparativa, se obtiene grandes beneficios para el capital de los países mayormente desarrollados.

Ahora bien, esta teoría es un seguimiento y no una contraposición de la pasada teoría, de igual manera funcionan como un complemento, aportando nuevas ideas para el comercio (Carbajal & Salim, 2006), contribuyendo a su edificación sustentándose de teorías evolutivas que comprenden un fenómeno aplicado, un ejemplo de esto es la teoría o modelo de la dotación de factores, que permite identificar la causa de los diferentes costos entre países, como se menciona a continuación.

#### **2.2.1.4. Teoría de la Dotación de Factores.**

Esta teoría llamada la dotación de factores, es mejor conocida como el modelo de Heckscher-Ohlin, desarrollada por Eli Heckscher en 1919 y continuada como colaboración por Bertil Ohlin en 1933, la cual trata de explicar la causa del comercio internacional en cuando a la función de los flujos de dicho comercio. Es una evolución de la ventaja comparativa de Ricardo para comprender la diferencia entre las dotaciones de los países y las causas de la ventaja comparativa.

Esta teoría se basa en un modelo matemático que permite identificar la relación entre sus variables de acuerdo a la relatividad de factores existen para cada país, de acuerdo con González, (2011) lo que diferencia a un país de sus productos son



los precios derivados de los factores de la producción equivalentes para distintos bienes, por lo que se considera que existe significativa dotación de factores que difieren entre países y esto les otorga una mayor competencia.

Sin embargo, al ser una teoría perteneciente a la corriente económica, por ende maneja la diferenciación entre los precios sobre todo de las materias primas y las tasas de interés manejadas por países, ya que en la economía internacional siempre se genera un incremento de comercialización, por lo que el comercio permite realizar transacciones para la inversión del capital (Sweeney, 1976).

#### **2.2.1.5 Teoría de Recursos y Capacidades.**

Esta teoría tiene sus cimientos en tres autores que le dan sustento a la práctica de la teoría en la organización tales como Penrose (1959), Wernelfelt, (1984) y Barney (1991). Según Rubio (2004), esta teoría se relaciona con los recursos y capacidades expuestos por la dirección estratégica de una organización como determinante de la competitividad empresarial. De igual manera otros autores como Cortés, Tarverner, Manchón, Flor y Azorín (2000), afirman que esta teoría se basaba en la obtención de recursos que apoyaran la generación de ventajas competitivas.

Su principal exponente fue Penrose (1959), a quien se le considera como primer contribuyente para esta teoría, sin embargo no se le atribuye, sino a Barney posteriormente, esta autora hace referencia a como los recursos contemplados en la empresa, determinan hasta que nivel pueden alcanzar, es decir, establecía que las ventajas competitivas se lograban mediante la explotación de productos y como sus recursos eran importantes para la organización y la competencia.

Posterior a esto, Wernelfelt (1984) menciona que para él era más importante enfocarse en los recursos de la empresa más que en el producto, considerando estos como activos tangibles e intangibles, siendo el primero en hacer uso de los conceptos.

Como complemento de lo anterior, Barney (1991a) contribuye de manera significativa a presentar la visión basada en recursos, donde su principal objetivo era determinar los recursos necesarios para generar ventajas competitivas

sostenibles para la empresa, a través del valor, rareza, imitabilidad y la sustitución de sus productos, considerando que las empresas debían ser heterogéneas en cuanto a los recursos estratégicos que manejan. Donde la heterogeneidad apoya el comportamiento de los recursos y capacidades para crear distintas ventajas competitivas (Fong, 1998).

#### **2.2.1.6. Teoría Sistémica.**

En esta teoría ya se empieza a ver un enfoque más relacionado a la competitividad que beneficia tanto a la empresa como a un país, fue desarrollada en 1990 por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo, mejor se conoce como la competitividad sistémica, la cual a simples rasgos, hace referencia al entorno de la empresa para formalizar una estructura competitiva, la cual muestra cuatro niveles que son el nivel micro, macro, meta y meso.

Los niveles que conforman a la teoría sistémica, sirven para analizar los factores del entorno para ser considerados por una empresa al momento de manejar la competitividad, lo que permitirá tener una estructura sólida que le añada ventaja competitiva, lo que trata de mostrar es que para ser competente se necesita tomar en cuenta todo lo que representa un beneficio para competir, la integración de factores tecnológicos como principal, añadiendo que los cuatro niveles permiten analizar los elementos necesarios que requiere la empresa para competir internacionalmente (Carbajal & Salim, 2006).

Esta visión de competir internacionalmente, se da desde la cuna de la empresa, es decir, cuando la empresa esta estructuralmente consolidada dotada de los factores y elementos necesarios para su desarrollo, compite a nivel nacional lo que posteriormente dejará al país competir con otros, cuidando el manejo de los niveles de competitividad ya que una mala postura podría perjudicar los resultados (Krugman, 1994).

Empero, la competitividad sistémica alude al reforzamiento de los factores competitivos, como se ha dicho anteriormente, se comienza a hacer referencia no para el nivel internacional o nacional, aunque sus niveles así parezcan, quiere decir

necesita de ellos para atraerlos a nivel empresa, esto se ve reflejado en los esfuerzos por parte de las empresas que requieren mantener un grado de competitividad (Mackic, 2014).

### **2.2.2 Modelos de la competitividad.**

Los modelos sirven para futuros estudios de investigación que manejen las variables y dimensiones propios del modelo, funciona como base para la creación de un modelo propio y para estudiar a un objeto o fenómeno de a través de él, es ahí la importancia de que el modelo demuestre validez para aplicaciones posteriores, la mayoría de las ocasiones los modelos sirven para que una empresa logre tener éxito, por lo que en este apartado se muestran algunos modelos relacionados con la competitividad tanto en empresas como empresas familiares y el beneficio que dejen a dichas empresas.

Los diferentes modelos sirven para estudiar algún mismo fenómeno que está ligado a distintas variables en otros estudios, para efectos de esta investigación, se presentan algunos modelos que han servido para medir la competitividad, tal es el caso del modelo que presentan Ferligoj, Prašnikar & Jordan (1997) ellos utilizan un modelo operativo de gestión de recursos humanos y ventaja competitiva el cual permite identificar los vínculos del esfuerzo humano y los recursos que logran contribuir a la ventaja competitiva. Se considera válido ya que muestra que las pequeñas empresas le dan mucha importancia a la fuerza de trabajo y hacen énfasis en la ventaja competitiva en un mercado, mencionando la mayor fuerza de competencia es la dotación de personal y el beneficio para los trabajadores, considerando que las buenas relaciones entre los empleados de la empresa así como sus habilidades y la innovación de la empresa son los principales factores para generar ventaja competitiva.

Por su parte Craig (2008) presenta un modelo de relaciones hipotéticas el cual muestra la orientación centrada en el cliente, identificación de la marca basada en la familia y el rendimiento de la empresa. El cual se considera válido permite un intento por persuadir a los compradores en la toma de decisiones de compra basadas en los atributos del vendedor y demuestran que promoviendo la propiedad

familiar puede desempeñar un rol sustancial en el establecimiento de la apelación de la empresa a los clientes y fomenta una comprensión de la ventaja para incorporarlas en el negocio.

La competitividad ha abarcado relevante consideración en su campo de estudio, en cuanto al objeto o fenómeno de estudio al igual que el sector el que será estudiado. Numerosos investigadores han presentado como ha sido desarrollada la competitividad dentro de la empresa planteando la importancia que ha dejado para este tipo de organización, la competitividad en las empresas se puede relacionar con el modelo de las 5 fuerzas de Porter, por lo que Ramírez (2012) hace un estudio sobre el anterior mencionado, donde expone que tan competente puede ser una industria actualmente, se realiza una evaluación de la industria del bioetanol como combustible alternativo y se expone qué tan atractiva o competitiva puede llegar a ser su industria en la actualidad.

Mientras que Then, Pimentel, Soto y Luna (2014), realiza un estudio igualmente basado en el mismo modelo de Porter, dentro del mercado inmobiliario, donde el principal objetivo era que tal modelo sirviera como base para la toma de decisiones de dicha empresa, para conocer la situación actual del mercado inmobiliario; se pretende que sirva como herramienta para la toma de decisiones con relación a la inversión del sector inmobiliario y que sirva como base para futuras investigaciones científicas y para la creación de metodologías de ingreso.

### **2.2.3 Situación de la competitividad en empresas.**

Las empresas en su totalidad tienen la necesidad de sobresalir ante el mercado generando sus propias estrategias que logren posicionarlos con un nivel alto de competencia, lo que ocurre cuando se tiene una planeación estratégica formal y a la vez atraen factores externos que generan un gran beneficio para la organización, en este sentido, se ve reflejado en la capacidad de la empresa al administrar sus elementos dependiendo de la capacidad en la interacción con el ambiente interno y externo (Solleriro & Castañón, 2005).

El elemento más importante para una empresa debe de ser el cliente, es quien mantiene viva a la organización de acuerdo a la entrada de dinero por el consumo de los productos, por lo que debe de considerarlo como fundamental para el éxito competitivo de la organización, son quienes toman más en cuenta a las empresas que generan ventajas competitivas en comparación con las ofertas de competencia (Zineldin, 2005), por esta razón es que las empresas logran mantener una posición estable en el mercado, logrando ser competente siendo necesario invertir en las necesidades de las empresas.

Dicho lo anterior, las empresas se adaptan a los cambios que se generan en el entorno, con el fin de adaptar lo que se encuentra en el exterior al momento de llevarlo internamente a la organización, por lo que gran cantidad de empresas, hoy en día mantienen un aumento de comprensión de la innovación tecnológica, orientación al mercado y capital relacional en el rendimiento de los negocios (González & Bermeo, 2011), sirviendo como base para un desarrollo competitivo ante las empresas que no cuentan con los factores externos.

#### **2.2.4 Factores de éxito competitivo para las Pyme.**

Numerosas investigaciones se han enfocado en identificar los elementos que muestran lo competente que puede llegar a ser una empresa, por lo que ha sido medido desde distintos enfoques relacionados en aumentar las ventajas competitivas de las empresas, sobre todo de las pequeñas y medianas. De acuerdo a la literatura (Tabla 3) autores coinciden en que los principales factores de éxito competitivo para una Pyme son las capacidades directivas, recursos humanos, Innovación y calidad.

---

**Tabla 3. Factores de éxito competitivo para las Pyme**

---

<b>Factores de éxito competitivo</b>	<b>Investigaciones</b>
Capacidades directivas	Quiroga (2003), Rubio (2004), Aragón y Rubio (2005), Rubio y Aragón (2006), Rubio y Aragón (2008), Rubio y Aragón (2009), Martínez, Charterina y Araujo (2010)
Recursos humanos	Quiroga (2003), Rubio, (2004), Aragón y Rubio, (2005a), Aragón y Rubio (2005b), Solleiro y Castañón

Innovación	(2005), Rubio y Aragón (2006), Rubio y Aragón (2008), Rubio y Aragón (2009), Franco y Somohano (2010), Hernández y Sánchez (2010), Saavedra (2012)
Calidad	Rubio (2004), Aragón y Rubio (2005a), Aragón y Rubio (2005b), Esteban, Coll y Blasco (2005), Rubio y Aragón (2006), Rubio y Aragón (2008), Rubio y Aragón (2009), Franco y Somohano (2010), Hernández y Sánchez (2010) Martínez, Charterina y Araujo (2010)
	Rubio (2004), Aragón y Rubio (2005a), Aragón y Rubio (2005b), Solleiro y Castañón (2005), Rubio y Aragón (2006), Rubio y Aragón (2008), Rubio y Aragón (2009), Franco y Somohano (2010), Hernández y Sánchez (2010) Martínez, Charterina y Araujo (2010) Saavedra (2012)

---

NOTA: Fuente: Elaboración propia

#### **2.2.4.1 Capacidades directivas.**

Se le llama así a los conocimientos y capacidades que tiene el directivo de la organización quien participa en la administración de los recursos con los que cuenta la empresa, según Rubio (2004) éste se encarga de la toma de decisiones generales, la implementación de objetivos y es parte de la formulación de acciones para la planeación estratégica. Dicha persona, es decir, directivo, gerente o propietario, se caracteriza por afrontar situaciones contingentes y su fácil adaptación al cambio que propicia una mayor información (Aragón & Rubio, 2005).

De esta forma, el directivo se ve en la necesidad de mantener a la empresa con un alto nivel competitivo, por lo que éste tiene la obligación de atraer recursos al interior de la organización y de esta forma responder al entorno competitivo (Rubio & Aragón, 2006), por lo tanto, se puede afirmar que las características que destacan a los directivos y sus capacidades, es la capacidad de planear, el conocimiento adquirido, la selección de personal y su enfoque en responder a la competencia (Quiroga, 2003).

Finalmente, se argumenta que para que una empresa logre crear ventajas competitivas, es importante que el directivo tenga los conocimientos necesarios para la adquisición de recursos, además, según Martínez, Charterina y Araujo (2010) es el único en la organización con la capacidades de comprender los recursos con los que la organización cuenta. Esto principalmente en las pequeñas

y medianas empresas al momento de la toma de decisiones (Rubio & Aragón, 2009), ya que en este tipo de empresas es donde existen más fortalezas para lo anterior (Rubio & Aragón, 2008).

#### **2.2.4.2 Recursos Humanos.**

El principal motor de una empresa es el elemento humano debido a que son ellos quienes conllevan las actividades empresariales que están a su cargo, según Hernández y Sánchez (2010), tienen la capacidad de regular el desempeño organizacional, así como tener los conocimientos necesarios para el puesto, las habilidades requeridas y actitud acorde al nivel que desempeña, lo anterior, se fomenta por parte de la organización quien se encarga de otorgar las herramientas necesarias para su aprendizaje en la organización (Franco & Somohano, 2010).

Para la entrada de personal a la organización es recurrir a los procesos desarrollados en el área de recursos humanos, es decir el reclutamiento y selección de personal, donde se establecen políticas para la aceptación de los candidatos más idóneos (Aragón & Rubio, 2005a), una vez dentro, el personal participa en la interacción con otros niveles que pertenecen a la organización donde se crea la participación entre ambos (Saavedra, 2012).

Dicho esto, el personal se ve en la necesidad de cumplir con el rol y las actividades que requiere el puesto, esto ayuda a aumentar el desarrollo del capital humano (Rubio, 2004), que a su vez aumentan las posibilidades de que la empresa logre ser competente, pues según Rubio y Aragón (2006), el éxito de las pyme se da debido al recurso humano y la participación en sus actividades organizacionales.

Relacionado a lo anterior, Quiroga (2003), considera que los elementos y habilidades que debe presentar el recurso humano tal como el nivel de compromiso, su productividad, la participación dentro de la toma de decisiones y los conocimientos del puesto de trabajo, con la integración de los factores anteriores, se genera la posibilidad de que se obtengan los resultados finales de la tarea percibida para el puesto (Aragón & Rubio, 2005b).

De esta manera, se considera que el recurso humano es esencial para el desarrollo organizacional de una empresa y su función para la creación de ventajas competitivas, por lo tanto, la organización debe propiciar la satisfacción del personal, cumpliendo con sus necesidades (Rubio & Aragón, 2008) y de igual manera generar estrategias que promuevan la motivación en el área laboral (Rubio & Aragón, 2009).

#### **2.2.4.3 Innovación.**

La innovación forma parte del desarrollo de procesos tecnológicos lo que beneficia a las empresas ya que este permite que puedan responder a las exigencias del cliente (Rubio, 2004), pues ambos se relacionan con la mejora en los procesos productivos y la gestión administrativa de la organización (Aragón & Rubio, 2005a), siendo el recurso humano el principal elemento que participa en el desarrollo de la innovación (Rubio & Aragón, 2006).

Según autores (Rubio & Aragón, 2008; Rubio & Aragón, 2009), para el uso de nuevas tecnologías en la organización, debe de haber un enfoque centrado en las habilidades, capacidades, conocimientos y orientación de la competencia. Lo anterior, a través de tres pilares (directivo, recurso humano y cooperación) (Aragón & Rubio, 2005b) que permiten ser competentes.

Como punto importante, la adaptación de recursos a la formulación de estrategias, refuerza el uso de las tecnologías que ayudan a las empresas en la innovación y propician el desarrollo de ventajas competitivas (Hernández & Sánchez, 2010; Martínez, Charterina & Araujo, 2010) lo que influye en la mejora de los productos y a reducir costos (Franco & Somohano, 2010) y de esta manera permite el crecimiento de la organización (Esteban, Coll & Blasco, 2005).

#### **2.2.4.4 Calidad.**

La calidad es una variable muy importante en una empresa, debido a que es la expectativa que tiene el cliente sobre el producto y/o servicio o un conjunto de ambas, y de esta manera es cómo perciben la imagen de la empresa (Rubio, 2004). La calidad mejora los resultados de la empresa (Aragón & Rubio, 2005a) a través de características únicas en el producto y el servicio que la empresa ofrece y que



crea valor en el cliente. Lo anterior permite elevar su satisfacción a través de sistemas de gestión de calidad (Aragón & Rubio, 2005b).

Esta variable propicia al desarrollo de factores importantes para el éxito competitivo de la empresa (Solleiro & Castañón, 2005; Rubio & Aragón, 2006; Franco & Somohano, 2010), debido a la aceptación del cliente. Por lo tanto es importante generar fuertes inversiones (Rubio & Aragón, 2008) con la intención de presentar buena imagen de la empresa y disminuir quejas por parte del consumidor (Rubio & Aragón, 2009).

Una buena estrategia puede permitir a la empresa que genere el mismo valor en sus productos y servicios como lo hace en su reputación (Martínez, Charterina & Araujo, 2010) de igual manera se debe prevenir los defectos que puedan ser previstos por el cliente (Saavedra, 2012) y así mismo, detectar los elementos necesarios para aumentar la calidad (Hernández & Sánchez, 2010).

### **2.3 Gestión de relación con el cliente.**

En este apartado se presentan conceptos relacionados con el término de CRM referenciados por distintos autores, así como las dimensiones que se manejan para este concepto y como se presenta en las empresas.

#### **2.3.1 Conceptualización de Gestión de relación con el cliente.**

En este apartado se muestran las definiciones aceptadas de la CRM que complementan su entendimiento, mencionando algunas diferencias que presentan distintos autores que se consideran de suma importancia.

Primeramente se debe establecer que "*Customer Relationship Management*" (CRM por sus siglas en inglés) tiene dos posibles significados, Administración de relación con el cliente o Gestión de relación con el cliente, en este sentido se toma el último significado para ser presentado en este documento.

Se percibe que la CRM es un conjunto de estrategias que permiten la relación con cliente a través de diversos elementos utilizados para su implementación, considerando que este concepto hace referencia a como una empresa hace alude

a sus clientes a través de diversos canales, tipos de mensajes para tener una entendible comunicación, la presentación de productos en el establecimiento y el servicio ofrecido por parte de la empresa (Richards & Jones, 2008).

El punto anterior se refiere a las estrategias que utiliza CRM para tener un acercamiento al cliente que le permita conocerlo mejor y atraerlo a la empresa, tal como lo considera Hadi (2015), al considerarlo como una estrategia para la atracción, adquisición y expansión de la relación con los clientes. Debido a esto, el principal objetivo de CRM es reunir datos del cliente, identificar el cliente más perseverante y valioso para aumentar la lealtad y la prestación de sus servicios compartiendo productos personalizados (Rigby, Reichheld & Scheffer, 2002). De esta manera, la CRM se define como un proceso estratégico para seleccionar a los clientes de una empresa para mejorar su rentabilidad a través de la interacción entre la empresa y el cliente generando valor actual y futuro para ellos (Kumar & Reinatz, 2012).

Así mismo Garrido y Padilla (2011) definen CRM como una estrategia de negocio que permite establecer relaciones con los clientes generando valor en el mismo mediante el conocimiento de los implicados, lo anterior, por medio de componentes enfocados a la optimización de recursos estratégicos que mejoren la interacción con los consumidores.

Tomando en cuenta lo anterior relacionado a la definición de CRM se puede decir que es la relación entre cliente-empresa que le permite conocer las necesidades y deseos del cliente a través de procesos estratégicos que generen valor en el cliente.

### **2.3.2 Teorías relacionadas con gestión de relación con el cliente.**

El CRM es comúnmente utilizado como una herramienta para mejorar la tecnología dentro de las organizaciones, principalmente su desarrollo permite conocer los gustos y preferencias del cliente, así como enfocarse a ofrecerle un mejor servicio, en este apartado se verán algunas teorías relacionadas con la evolución de la CRM, desde su principal surgimiento hasta lo que es hoy en día.

### **2.3.2.1 Teoría de marketing.**

El marketing ha sido utilizado a lo largo de muchas décadas, sobre todo en las empresas que se dedicaban a la creación de algún producto, se han desarrollado infinidad de teorías relacionadas con el marketing, pero fue a partir de 1960 cuando Levitt introdujo la teoría del marketing en su libro de "*Marketing myopia*", aunque numerosos teóricos le habían dado sentido a lo que era antes, fue Levitt quien estableció en la teoría del marketing un enfoque más acertado al cliente.

Por lo que la American Marketing Association (AMA, 2003) probó lo propuesto por Levitt, y lo definía como un conjunto que participa en la comunicación, entrega e intercambio de ofertas que generen valor al cliente. Por lo tanto, para 2004 la AMA presenta una continuación de las características de la teoría del marketing, donde expresa que es a través de la información donde se puede identificar las oportunidades y/o problemas del marketing y su uso.

A través de los pensamientos de grandes teóricos, se fue fundamentando aún más la propuesta de Levitt que genera un desarrollo para la teoría como base principal para la creación de otras grandes teorías, considerando que el marketing en las décadas anteriores se definía por un conjunto de axiomas que le dan vida a las tipologías del marketing (Kotler, 1972).

Por lo tanto, el marketing comenzó a abarcar gran cantidad de elementos y características que representaban una mejor forma de mantener una relación con el cliente, no solo para obtener ventas en un mismo periodo por parte un mismo cliente, sino con la intención de conocer y entender las necesidades del cliente para que el producto tenga venta fluida sin necesidad de estarlo ofreciendo (Drucker, 1973) por lo que se considera que el primer objetivo del marketing era adquirir nuevos clientes a quien ofrecer los productos que vendían las empresas.

Cabe mencionar que el marketing tenía un enfoque empresarial, pues sobre todo su meta era enfocarse a las empresas y mejorar su desarrollo con bases del entorno, sin embargo, lo que Levitt (1960) trataba de dar a entender, es que los empresarios se debían enfocar al servicio que se le otorga al cliente, no como se enfocaba

anteriormente al marketing de hacer un enfoque más centrado al producto, es decir, es verdad que para poder vender se necesita ofrecer un producto de calidad y que a su vez maneje un precio accesible y no sobrepase el límite de venta, empero, quien compra el producto es el cliente quien necesita cierto tipo de atención y trato que sienta que es parte del proceso.

Lo anterior quiere decir que la teoría de marketing como lo planteaba Levitt (1960) se enfocaba a la relación con el cliente, sobre todo al servicio en cuanto a las necesidades que un empresario puede notar del cliente, para esto es necesario conocerlo e implementar un plan que permita desarrollarse de manera que tenga bastantes beneficios para el cliente, una mejor manera de explicar esto es a través de la teoría de marketing relacional (Berry, 1983) y la teoría del marketing mix (McCarthy, 1960).

### **2.3.2.2 Teoría de marketing mix.**

La teoría del marketing mix es comúnmente reconocida como las 4 P es decir, plaza, producto, precio y promoción, fue desarrollada por McCarthy a mediados del siglo XX en el año de 1960. Se considera que esta teoría fue fundada principalmente por Bourden en 1950, sin embargo este autor manejaba doce niveles de la teoría de marketing mix, posteriormente diez años después llega McCarthy a tratar de mejorar la teoría, como sucede con las mayoría de los teóricos, por lo que se da cuenta que al utilizar las 4P se tendría un mejor desarrollo en la empresa.

De acuerdo con Kotler y Amstrong (2003) la mejor forma de administración es a través de la relación con el cliente y la creación de valor en él, por lo que McCarthy (1960) en su intento de plantear los 4P trata de emplear el valor que el cliente debe generar para la empresa, ya que al utilizar la plaza, es decir el lugar donde se encuentra ubicada a empresa, precio, es decir un monto acorde al producto que se está ofreciendo, producto, es decir, las características principales del bien o artículo que está en venta presentado materiales de calidad y promoción, hace referencia a las estrategias que utiliza la empresa para dar a conocer el producto y de cierta manera ofrecerlo al mercado.

Dicho lo anterior en este punto, las empresas deben de tener una visión más global de las estrategias que se utilizan en los mercados y cuál es el producto más vendido que de igual manera se pueda ofrecer, es por esta razón que el marketing mix se considera esencial para otorgar valor al cliente y permita estudiar los puntos principales que fundamentan la satisfacción del cliente, así como sus necesidades y conocer cuáles son sus preferencias.

### **2.3.2.3. Teoría del marketing relacional.**

La teoría del marketing relacional fue fundada por Berry en 1983 quien comienza con el concepto de la relación de marketing, en su obra denominada “*Relationship Marketing*”, posteriormente dos años después con la llegada de Jackson en 1985, quien presenta un complemento de lo presentado por Berry, utiliza el contexto de negocio a negocio (Grönroos, 2004) por lo que subsiguientemente se comenzó a tener un enfoque más centrado en las competencias de las empresas que les generaba el mantener una relación con el cliente.

De esta teoría se derivan o surgen elementos y conceptos que hoy en día son estudiados, tal es el caso de CRM que tiene sus raíces en la teoría del marketing relacional con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa a largo plazo a través de nuevos clientes creando valor que les permita obtener una mejor gestión de relación con los mismos (Chen & Popovich, 2003).

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2003) la teoría del marketing relacional surge a partir de la década de los 80, considerando que el primer enfoque que se tuvo de esta fue en 1983 cuando Berry establece que la mejor forma de dar valor al cliente es a través de la relación cumpliendo con dicho al cliente (Grönroos, 1990), es decir que las empresas deben de cumplir con lo establecido y adecuarse a lo que el cliente solicita, en última instancia es quien participa en la utilidad de la empresa.

Considerando que el marketing surge como un enfoque en el cliente, la teoría del marketing relacional comienza a ver que las relaciones con el cliente permitirá a la empresa mantenerlos así como a traer a nuevos, por lo que el objetivo principal del marketing relacional es intensificar la relación con el cliente (Berry, 1983).

Por su parte Grönroos (1982) define al marketing de relaciones como una estrategia la cual se basa en crear, desarrollar y comercializar relaciones en un periodo largo de tiempo, manteniendo una interacción con el cliente que resulte beneficioso para las dos partes.

Por otro lado, las relaciones que establece el marketing relacional engloba la importancia dada entre la empresa y los clientes, comenzando internamente en la empresa, finalizando con la concepción de valor que los clientes perciben de ellos, por lo que es difícil mantener una estable relación ya que los mercados en los que se encuentra en la empresa siempre están en constante competencia, por lo que cada experiencia del cliente que visita otras organizaciones, la considera única por el trato otorgado. Por esta razón, se generan estrategias de diferenciación, aquí es donde entra la competitividad entre empresas por ser la mejor y mantener su posición en el mercado.

Habría que mencionar también, que las teorías anteriormente abordadas, son una evolución que le dio vida a la CRM, sin embargo no se considera que todas pertenecen a este concepto, excepto la teoría del marketing relacional que acento las bases para fundar la CRM, sin dejar de lado que las teorías de marketing (Levitt, 1960) y la de marketing mix (McCarthy, 1960) contribuyeron significativamente para su creación.

### **2.3.2 Modelos de gestión de relación con el cliente.**

Los modelos sirven para futuros estudios de investigación que manejen las variables y dimensiones propios del modelo, funciona como base para la creación de un modelo propio y para estudiar a un objeto o fenómeno a través de él, es ahí la importancia de que el modelo demuestre validez para aplicaciones posteriores, la mayoría de las ocasiones los modelos sirven para que una empresa logre tener éxito, por lo que en este apartado se muestran algunos modelos relacionados con la CRM tanto en empresas como empresas familiares y el beneficio que dejó a dichas empresas.

Por su parte, por Toriani & Angeloni (2011) utilizan un modelo descriptivo formativo de conocimiento, el cual denominan TICO, donde se maneja la base de conocimiento para describir y explicar lo que realmente se encontró, es utilizado para satisfacer las necesidades del servicio al cliente por lo tanto requieren de un sistema efectivo como base de datos los resultados mostraron que ayuda a que la empresa pueda ofrecer distintivos servicios al cliente y a su vez proporcionar relaciones personalizadas e interactivas.

Contemplando otro modelo válido, se menciona el modelo de los cuatro factores significativos de CRM utilizado por Garrido & Padilla (2011), el cual comprende factores organizativos, tecnológicos, gestión de conocimiento y orientación al cliente, se considera válido ya que es relevante para llevar un liderazgo adecuado en la implementación de la CRM. Mientras que Bhat y Darzi (2016), utilizan el modelo integral sobre la ventaja competitiva el cual intentan explicar el impacto de las dimensiones de la CRM (resolución de quejas, conocimiento del cliente, empoderamiento del cliente y orientación al cliente) a través de un modelo integral sobre la ventaja competitiva de un banco privado. Es por esto que este modelo se considera válido al mencionar las posibles dimensiones y su medición que puede adoptar la CRM.

Por último, se presenta el modelo utilizado por Cooper, Upton y Seaman (2005) donde se enfocan a la CRM en empresas familiares, el modelo que se presenta es un modelo multinomial de probabilidades proporcionales, donde se analizaron cuestiones sobre la importancia que tiene, su conocimiento, el éxito que logra, su etapa de implementación y las iniciativas específicas.

### **2.3.3 Tecnologías de la información como base para la gestión de relación con el cliente.**

Anteriormente, las empresas creían que al adoptar la CRM sería una manera fácil e instantánea de conocer al cliente por lo que implementaban las mejores estrategias para lograrlo, siendo una extensión natural y previsible de evolucionar y crear un círculo completo (Ling y Yen, 2001). Pero para poder cerrar ese círculo, debían implementar uno de los aspectos más importantes de la CRM que es la

tecnología que esta haría que se tuviera un enfoque más centrado en el cliente, por lo que a partir de 1990 el término de gestión de relación con el cliente evolucionó en la comunidad de proveedores de las tecnologías de la información (Payne & Frow, 2005).

Considerando la tecnología como un elemento clave de la gestión de relación con el cliente para conocerlo mejor, comenzaron a surgir herramientas que facilitaban el desarrollo CRM como la Web 2.0, los blogs y otros servicios (Askool y Nakata, 2011) que permitían la interacción con el cliente, siendo la adopción de ésta una mejor estrategia que mejora las relaciones eficaces con el mismo para beneficio de la empresa.

Sin embargo, cantidad de organizaciones fracasaron al implementar los sistemas de información generando un obstáculo entre clientes-productos y/o servicios, esto generó una evolución de la mercadotecnia adoptando el concepto de la CRM como se conoce hoy en día (Rojas, Vera y Arias, 2012). Considerando que las empresas consiguen avanzar más cuando toman en cuenta el comentario por parte del cliente y se personaliza por cada uno para obtener mayor relación en el aprendizaje (Medel, 2001).

### **2.3.4 Factores asociados a la gestión de relación con el cliente.**

Numerosas investigaciones se han enfocado en identificar los elementos que muestran lo importante que puede llegar a ser un buen servicio y trato para el cliente, al igual que los factores que influyen en el análisis del mismo. De acuerdo a la literatura (Tabla 4) autores coinciden en que los principales factores asociados a CRM para una Pyme son las variables organizativas, orientación al cliente, gestión de conocimiento y recursos tecnológicos.

---

**Tabla 4. Factores asociados a gestión de relación con el cliente**

---

<b>Factores asociados</b>	<b>Investigaciones</b>
Variables organizativas	Garrido y Padilla (2007), Garrido (2008), Garrido y Padilla (2011), Garrido y Padilla (2012), Garrido-Moreno, Lockett y García-Morales (2015)



Orientación al cliente	Jayachandran, Sharma, Hauman y Raman (2005), Garrido y Padilla (2007), Garrido (2008), Garrido y Padilla (2011), Garrido y Padilla (2011), Lafuente y Bassa (2011), Garrido y Padilla (2012), Cambra-Fierro, Centeno y Vázquez-Carrasco (2014), ElKordy (2014), Harrigan, Soutar, Choudhury y Lowe (2015), Bhat y Darzi (2016)
Gestión del conocimiento	Cooper, Upton y Seaman (2005), Garrido y Padilla, (2007), Garrido (2008), Garrido y Padilla (2011), Garrido y Padilla (2012), Cambra-Fierro, Centeno, Olavarría y Vázquez-Carrasco (2014), Garrido-Moreno, Lockett y García-Morales (2015)
Recursos tecnológicos	Chen y Popovich (2003), Ocker y Mudambi (2003), Garrido y Padilla (2007), Puente y Cervilla (2007), Garrido (2008), Hennig-Thurau, Malthouse, Friese, Gensler, Lobschat, Rangaswamy y Skiera (2010), Garrido y Padilla (2011), Garrido y Padilla (2011), Garrido y Padilla (2012), ElKordy (2014), Garrido-Moreno, Lockett y García-Morales (2015), Harrigan, Soutar, Choudhury y Lowe (2015), Vallabh, Radder y Venter (2015)

---

NOTA: Fuente: elaboración propia

#### **2.3.4.1 Variables organizacionales.**

Toda empresa debe contar con una función de gestión administrativa interna que permita el manejo de recursos estratégicos para el desarrollo y función organizacional, esta variable hace referencia a la gestión de los recursos humanos, a la estructura de la organización y la asignación de recursos (Garrido, 2008) es decir, los elementos que contribuyen al desempeño de la empresa. Por su parte, según Garrido y Padilla (2012), tales elementos se refieren al compromiso de personal, a la formación y motivación de empleados y sistemas de recompensa, estos identificados como una estrategia principal en la gestión de relación con el cliente.

Como se ha mencionado, para implementar las estrategias que lleven a una adecuada relación con los clientes por parte de la empresa, es necesario que generen cambios en su estructura organizacional (Garrido & Padilla, 2011) y de esta forma se formulen canales de comunicación funcionales y de coordinación (ElKordy,

2014) así mismo, la empresa estará creando estructuras innovadoras con el fin de acrecentar el valor con el cliente.

De esta forma, el cambio organizacional debe estar orientado en la conformación de nuevos sistemas de trabajo, deben de transformar las estrategias en su estructura organizativa y los procesos como desarrollo de nuevas iniciativas (Garrido & Padilla, 2010), lo anterior, haciendo alusión a los principales factores que determinan las variables organizacionales, que según Garrido y Padilla (2007) se refieren al compromiso con la dirección, coordinación funcional, asignación de recursos, personal idóneo, sistemas de evaluación y desempeño, así como de recompensas.

#### **2.3.4.2 Orientación al cliente.**

Para toda empresa, la interacción con el cliente es de mera importancia, por lo tanto es necesario colocar al cliente como centro de toda actividad que se desarrolla dentro (Garrido, 2008), pues la orientación al cliente incide en que la empresa debe conocer al consumidor con el fin de identificar los deseos y necesidades del mismo (Garrido & Padilla, 2007), por lo tanto, es indiscutible que la organización deba centrar su visión en el cliente, pues refleja la imagen que éste percibe, lo que permite ofrecer mayor valor añadido a través de una mayor comprensión sobre el cliente (Garrido & Padilla, 2011).

Retomando lo anterior, el valor que se genere en el cliente es un agrupamiento de las capacidades de la organización en general, debido a que éste percibe el trato primeramente con el vendedor y posterior a esto con toda la organización (Bhat & Darzi, 2016), sin embargo, la orientación al cliente es un conjunto de la orientación al mercado (Garrido & Padilla, 2010) que funciona como un elemento estratégico dentro del mismo rubro.

Por su parte, este conjunto se debe esencialmente en el núcleo de la empresa, es decir, de la cultura general que conlleva la actitud de la organización y mantiene la relación con los clientes (Jayachandran, Sharma, Kaufman & Raman, 2005), pues debido a lo anterior, predominan el enfoque de la perspectiva cultural y la

perspectiva comportamental, que según Cambra, Centeno, Olavarría y Vázquez (2014), el primero se compone de la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación, resaltando la orientación al cliente como punto principal de la gestión de relación con el cliente.

Así mismo, el sector que se ve más influenciado es el de servicios (Garrido & Padilla, 2012), por lo que se ha considerado que este factor es crucial para las capacidades de la gestión de relación con el cliente y el desempeño de la organización (ElKordy, 2014), además de crear mayores capacidades competitivas al mantener la satisfacción de cubrir las necesidades del cliente (Harrigan, Soutar, Choudhury & Lowe, 2015).

#### **2.3.4.3 Gestión del conocimiento.**

El conocimiento que se genera en una empresa se deriva de las capacidades y habilidades principalmente del directivo, se le puede entender a esto según Garrido y Padilla (2012), cómo el proceso de identificar, adquirir, transformar, difundir y utilizar el conocimiento para la formulación y desarrollo de objetivos, así mismo, Cambra, Centeno, Olavarría y Vázquez (2014) lo definen como una herramienta que gestiona el conocimiento y permite generar resultados satisfactorios.

De esta manera, se generan ciertas habilidades que son puestas a prueba para la detección de oportunidades, pues la gestión de conocimiento funciona como una capacidad de capturar, administrar y entregar información de clientes en el tiempo requerido (Garrido & Padilla, 2011), por lo que se ha considerado que ésta variable es la más significativa para la gestión de relación con el cliente (Garrido, 2008).

Por su parte, esto permite que la organización pueda tener disponible el conocimiento sobre el cliente, es decir, que rápidamente proporcione perspectivas de los clientes, sus hábitos, las preferencias y una mayor comprensión de los mismos que aumente la satisfacción y lealtad de ellos (Bhat & Darzi, 2016), pues para obtener tal información se requieren los datos y conocimientos de los clientes donde toda la organización debe estar informada (Ocker & Mudambi, 2003).

De lo anterior, una vez que toda la organización cuenta con la información obtenida de sus clientes, es cuando se crea el conocimiento de los clientes (Garrido & Padilla, 2010), por lo tanto, la empresa debe mantener los procesos de gestión del conocimiento de forma que no pueda ser imitado y así mismo se logren crear ventajas competitivas (Garrido & Padilla, 2007).

#### **2.3.4.4 Recursos tecnológicos.**

La tecnología hoy en día es indispensable para toda empresa, tanto como para darse a conocer como para desarrollar y atraer nuevos recursos estratégicos en la organización, por lo tanto es necesario que cuente con las herramientas que faciliten el uso de sus estrategias (Garrido, 2008), lo anterior, se realiza dependiendo de los objetivos y de los recursos con los que la empresa cuenta (Puente & Cervilla, 2007).

Para muchas empresas es complicado atraer recursos tecnológicos, sin embargo deben tener conocimiento estos debido a que son fundamentales para el desarrollo de estrategias, y de esta manera se podrá permitir que pueda ofrecerse un servicio personalizado a menor costo (Garrido & Padilla, 2011).

En el caso de la gestión de relación con el cliente, esta función permite que las empresas puedan mantener una base de datos donde guarden la información de sus clientes (Garrido & Padilla, 2007). Según Garrido y Padilla (2010) la tecnología se refiere a la integración de canales que permiten una visión única de sus contactos.

Por lo tanto, el papel que juega la tecnología en la gestión de relación con los clientes se basa no solamente en innovación y procesos, sino también en la inversión tecnológica como una condición necesaria para su éxito (Garrido & Padilla, 2012), por lo que se considera que esta variable se vincula con el rendimiento de la empresa (ElKordy, 2014), así como con las capacidades que generan valor en el producto y servicio a los clientes individuales (Chen Y Popovich, 2003).

#### **2.4 Estudios empíricos.**

Existe diversa cantidad de estudios relacionados con gran cantidad de variables y fenómenos, los cuales son importantes para identificar los resultados que otros investigadores obtuvieron y tomarlo como base para futuros estudios. En este

aparato se muestran estudios empíricos relacionados con la competitividad, la CRM y las Pymes.

#### **2.4.1 Estudios de competitividad.**

La competitividad ha abarcado relevante consideración en su campo de estudio, en cuanto al objeto o fenómeno, al igual que el sector el que será estudiado. Numerosos investigadores han presentado como ha sido desarrollada la competitividad dentro de la empresa planteando la importancia que ha dejado para este tipo de organización, la competitividad en las empresas se puede relacionar con el modelo de las 5 fuerzas de Porter, por lo que Ramírez (2012) hace un estudio sobre modelo de las cinco Fuerzas de Michael Porter, se realiza una evaluación de la industria del bioetanol como combustible alternativo y se expone qué tan atractiva o competitiva puede llegar a ser su industria en la actualidad.

Mientras que Then (2014), realiza un estudio igualmente basado en el mismo modelo de Porter, para conocer la situación actual del mercado inmobiliario; se pretende que sirva como herramienta para la toma de decisiones con relación a la inversión del sector inmobiliario y que sirva como base para futuras investigaciones científicas y para la creación de metodologías de ingreso.

Se presenta un estudio realizado por Rubio (2004) quien buscaba encontrar los factores de éxito competitivo para las pequeñas y medianas empresas. La investigación, se basaba en la teoría de capacidades y recursos con el fin de identificar los elementos más esenciales que generaban una estabilidad en la competencia entre empresas. Esta autora presenta un instrumento el cual mide distintas dimensiones y subdimensiones de la competitividad, tales como los recursos financieros (gestión financiera y fuentes de financiación), Innovación, recursos comerciales (orientación al mercado, orientación al cliente), capacidades directivas y cultura. En la cual utilizó el instrumentó de 5 puntos en la escala de Likert, obteniendo un alpha de cronbach de (.951).

El estudio de la competitividad ha sido importante para el análisis de muchas empresas, por lo que se presenta una investigación realizada por Martínez,

Charterina y Araujo (2010) el cual pretende desarrollar un modelo explicativo de la competitividad empresarial a partir de factores internos de la empresa. Como primeras variables manejan las capacidades directivas, capacidades de innovación, capacidades de marketing y capacidades de calidad, las cuales fueron medidas de forma cualitativa y cuantitativa, mientras que para el modelo, fue contrastado mediante la técnica de modelado con ecuaciones estructurales, con el fin de responder a la pregunta de investigación, se conformó una muestra de 861 empresas manufactureras localizadas en el país Vasco.

Para la fase cualitativa, se realizó de manera exploratoria para medir las variables de competitividad, a través de una entrevista telefónica con directivos los cuales se eligieron mediante el muestreo reputacional, mientras que la fase cualitativa consistió en un análisis estadístico para contrastar el modelo. La unidad de análisis para contrastar el modelo fue el modelado de ecuaciones estructurales, mejor conocido como estructura de covarianza o modelado causal.

Esta investigación se basó en medir las variables de competitividad en forma subjetiva a través de una escala de Likert de 1 a 5. Los resultados obtenidos, consideraron las pruebas de fiabilidad (alpha de Cronbach) y validez (Análisis factorial confirmatorio), lo que les permitió identificar 6 ítems negativos por lo que se propuso eliminarlos y de esta manera se pudieron confirmar las hipótesis planteadas.

Como conclusión, se tiene que los factores analizados para medir la competitividad interna de la organización tienen mayor efecto en la estructura organizacional de la empresa tal como el desempeño, a diferencia de los factores externos de una empresa, por lo que lo más representativo del estudio es que los factores como las capacidades directivas, de innovación, de marketing y de calidad presentan mayor significancia en la competitividad, mientras que las empresas donde se presenta con mayor relevancia las capacidades directivas, tienen un aumento en la visión estratégica de los directivos, por lo que las que presentan mayor capacidades de

innovación, están más propensas a incorporar nuevas formas en la manera de desarrollar sus productos.

Por su parte, las empresas que tiene mayores capacidades de marketing, se caracterizan en su reputación y un mayor conocimiento en el cliente, mientras que para las que tiene elevadas sus capacidades. Como conclusión general, el estudio muestra que las capacidades de innovación se consideran como el principal factor de la competitividad interna donde según los directivos de las empresas analizadas, este es el que se presentan en mayor medida.

De esta manera se permite mostrar otro estudio relacionado con la competitividad en las pequeñas y medianas empresas, la investigación fue realizada por Rubio y Aragón (2008), su objetivo principal es contribuir al éxito competitivo de las Pymes y profundizar en el conocimiento de los factores explicativos de su éxito, con el fin de indagar en qué medida se apoyan en los mismos factores en lo que hacen las empresas de mayor tamaño.

La población fue seleccionada por empresas de diferentes sectores localizadas en Murcia, España, con un total de 541 empresas utilizando el muestreo estatificado con un nivel de confianza del 95%. Para la recolección de datos, se utilizó una encuesta personal con soporte en un cuestionario con una escala de Likert de 5 puntos, entrevistando al gerente de cada empresa. Se seleccionaron siete dimensiones para analizar la competitividad.

Como resultado se obtuvo que la importancia para el éxito competitivo de las empresas vine de la tecnología, la innovación, recursos comerciales, calidad del producto o servicio y la dirección de los recursos humanos, en cuanto a los datos recogidos se utilizó el análisis factorial confirmatorio y de esto se comprobó la fiabilidad y validez del instrumento y para medir el éxito competitivo se utilizó el método de la regresión multivalente. Se comprobó que los resultados fueron

similares para los diferentes sectores, por lo que se concluye que las dimensiones utilizadas en este estudio confirman el éxito competitivo de las pyme.

Su objetivo, es analizar el papel de los recursos estratégicos como elementos favorecedores en el rendimiento de las Pyme desde una visión basada en recursos. Analiza las dimensiones de recursos estratégicos, orientación estratégica y desempeño, y utiliza una muestra de 1201 Pymes localizadas en España con el fin de medir dichas variables.

Las características de sus sujetos fueron empresas españolas que contaran entre 10 y 250 trabajadores y que tuvieran más de 28 años en el mercado, para recabar la información, se utilizó un cuestionario el cual media las tres variables de estudio y estaba formulado en una escala de Likert de 5 puntos, el cual fue enviado por fax a 30 dueños de empresas siendo una prueba piloto para determinar si el instrumento era fiable o no.

Para comprobar lo anterior, utilizaron el alpha de Cronbach para todas las dimensiones e indicadores, de igual manera se utilizó la regresión múltiple para comprobar las hipótesis. Para analizar si había efecto entre las hipótesis planteadas, se dividieron en dos secciones, la primera presentaba variables de control, estrategias y recursos clave, mientras que las segundas incluía variables de interacción entre las estrategias y los recursos clave.

De lo anterior, se analizaron los datos y como resultados obtuvieron que la edad de la empresa explica de forma negativa el éxito de las mismas ya que las empresas más jóvenes tienen más nivel competitivo que las demás, por otra parte, los resultados permitieron mostrar que existe una relación entre los recursos estratégicos y la orientación de la estrategia, sin embargo, de lo analizado se encontró que las variables que más tenían relación significativa y positiva fueron la innovación y la gestión de recursos humanos.



El estudio concluye en que de acuerdo a los resultados, los directivos de las empresas pueden utilizarlo para beneficio de las organizaciones y tomar las respectivas decisiones pues la investigación demuestra la forma de cómo invertir en la tecnología, innovación, calidad y en los recursos humanos para una organización. De lo anterior, se predice que las empresas deben tener un mayor enfoque a las necesidades de innovación, así como ser capaces de atraer a personal altamente calificado y estará en manos de los directivos el apoyarlos y orientarlos a ejercer de manera satisfactoria su trabajo. Por lo tanto, como conclusión final consideran que las Pymes deben elegir correctamente las decisiones que van a llevar a las ventajas competitivas por lo que los recursos que empleen deberán apoyar las estrategias creadas.

En un estudio realizado por Ferligoj, Prašnikar & Jordan (1997) de pequeñas empresas en Eslovenia en el que se encuestaron 151 empresas con el fin de identificar como las Pymes se enfrentan a nuevas oportunidades y problemas. El objetivo del artículo es investigar un vínculo entre ventaja competitiva y humana en la gestión de los recursos de las Pymes en una economía de transición.

Se basaron en un modelo de LISREL en donde se describen las variables del estudio como el tipo de fabricación de una empresa, la intensidad de trabajo de un emprendedor y variables de gestión de recursos humanos que afectan las variables de ventaja competitiva (rendimiento de la innovación y la exportación). Para esto se utilizó el modelo operativo de gestión de recursos humanos y ventaja competitiva. Se encontró que hay un vínculo entre el esfuerzo humano y los recursos de las Pymes que ayudan a la contribución de la ventaja competitiva.

En este estudio se pretende identificar si las pequeñas empresas utilizan las estrategias de los recursos humanos como fuentes de ventaja competitiva, donde se mostró cierto grado de conexión entre ambos. Por último se encontró que las pequeñas empresas le dan mucha importancia a la fuerza de trabajo y hacen énfasis en la ventaja competitiva en un mercado, mencionando que la ventaja más competitiva es la dotación de personal y el beneficio para los trabajadores, considerando que las buenas relaciones entre los empleados de la empresa así

como sus habilidades y la innovación de la empresa son los principales factores para generar ventaja competitiva.

#### **2.4.2 Estudios de Gestión de relación con el cliente.**

Por otra parte, la práctica de la CRM es muy importante dentro de cualquier empresa, por lo que se retoman algunos estudios basados en la CRM aplicada a empresas pequeñas y medianas, así como un estudio enfocado al sector servicios. Se presenta un estudio realizado por Toriani & Angeloni (2011) en el cual se hace una entrevista a una empresa dedicada a la tecnología de información en Brasil, en la cual utilizan un modelo descriptivo donde se maneja la base de conocimiento para describir y explicar lo que realmente se encontró.

La muestra utilizada para este estudio se conformó por el presidente, tres vicepresidentes, tres directores, tres gerentes y tres supervisores. Fue una muestra intencional, considerando a los que participan en la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa, utilizando entrevistas semi estructuradas y directas, en el periodo de 2008.

La empresa estudiada cuenta con 498 trabajadores, entre esos se considera a la muestra analizada que se caracterizan por sus conocimientos técnicos y administrativos y primeramente en conocimiento sobre el cliente. En la parte de resultados, se hizo enfoque en la base de datos sobre los clientes para poder obtener los hallazgos necesarios, utilizando un sistema multifuncional llamado TICO propio de la empresa.

A los participantes se les pregunto sobre el uso de CRM y se menciona que el sistema TICO es utilizado para satisfacer las necesidades del servicio al cliente por lo tanto requieren de un sistema efectivo como base de datos. Para esto requieren conocer más a profundidad la importancia de la CRM, ya que los resultados mostraron que ayuda a que la empresa pueda ofrecer distintivos servicios al cliente y a su vez proporcionar relaciones personalizadas e interactivas.

Además, se muestra que por los objetivos que mantiene la empresa es necesario implementar e incluir el uso efectivo de los datos del cliente para un mejor servicio

personalizado que sirva para diferenciar a la empresa sobre otras, apoyado de sistemas tecnológicos. Como conclusión presenta que el buen uso de CRM amplía y apoya la gestión del conocimiento y permite desarrollar estrategias para servir al cliente y se recomienda maximizar el uso de herramientas de CRM para la gestión estratégica para la organización de la empresa.

Al analizar la CRM desde diversas perspectivas se considera que a su vez puede hacerse enfoque a través de una empresa dedicada al giro comercial, tal es el caso del estudio presentado por Garrido y Padilla (2011) quienes mencionan que CRM constituye una fuente de ventaja competitiva. En este estudio mostrado por los autores antes mencionados se hace un estudio empírico a 311 empresas Españolas orientadas al sector servicio, en la cual se realizó una entrevista exploratoria contemplando solamente a profesionales de las empresas obtenidas para el estudio.

Como herramienta se utilizó el cuestionario Web auto gestionado y programado. Al analizar estas empresas se observó que había cierto desconocimiento sobre la CRM, se encontró que solo el 49.2 % implementaban ciertas estrategias relacionadas a la CRM, mientras que el 50.3 % confirmaron que habían pasado dos años sin haber puesto en marcha alguna estrategia de ese rango, el 39.9 % mencionan que no habían implementado CRM argumentando que no lo implementaban por el desconocimiento de las soluciones y ventajas de ella.

Se utilizó un modelo que contemplaba cuatro factores significativos de la CRM: organizativos, tecnológicos, gestión de conocimiento y orientación al cliente. Se observó que estos tres eran relevantes para llevar un liderazgo adecuado en la implementación de la CRM, se recomienda llevar a cabo iniciativas de la gestión de personal y poner en marcha las estrategias necesarias, así como tener un enfoque centrado en el cliente.

Esto haciendo uso de la CRM ya que puede aumentar el nivel de competitividad de una empresa tal es el caso presentado por Bhat y Darzi (2016) quienes intentan explicar el impacto de las dimensiones de la CRM (resolución de quejas, conocimiento del cliente, empoderamiento del cliente y orientación al cliente) a

través de un modelo integral sobre la ventaja competitiva de un banco privado. Los resultados de este estudio demostraron que las 4 dimensiones utilizadas para la CRM tienen efecto positivo en la lealtad del cliente y la ventaja competitiva, donde considera a las dimensiones centradas en el cliente de CRM como contribuyente a la ventaja competitiva.

Se presenta un estudio realizado por Cambra, Centeno, Olavarría y Vázquez (2014) el objetivo de dicha investigación es analizar la posible influencia de un conjunto de factores organizativos y estratégicos en el éxito de una estrategia CRM y superar las limitaciones tradicionales de CRM desde una perspectiva tecnológica. Dicho trabajo está dimensionado en la orientación al mercado y la gestión del conocimiento como precursores del éxito de CRM.

En el presente, se realizó un estudio exploratorio enfocado al sector bancario en el cual se analizó la percepción de los directivos de dichas empresas. La muestra utilizada se deriva de las principales entidades financieras de España y se utilizó un cuestionario diseñado con una escala de Likert de siete puntos, con el fin de adaptar el instrumento se creó un focus Group y un pretest lo cual evitó contradicciones en los participantes. Los resultados obtenidos de dicho estudio arrojaron similitudes en cuanto a las variables medidas, donde se encontró que éstas contribuían a la orientación al mercado.

De acuerdo al objetivo de la investigación, se analizaron las correlaciones entre la orientación al mercado y los factores que contribuyen al éxito de CRM lo cual se mostró una relación positiva y significativa de acuerdo a sus dimensiones, lo que permitió afirmar que CRM sería exitosa, por lo que la investigación concluyó en que las empresas orientadas al sector bancario mantiene un nivelado grado de gestión de conocimiento, además se considera que la tecnología para este tipo de empresas es sumamente importante para mantener las relaciones comerciales, sin embargo, se considera que las personas son la clave de dicha variable. Por último, este estudio considera que las empresas dirigidas al sector bancario, deben estar enfocadas a la orientación al mercado e invertir en recursos tales como formación, motivación y Know-How.

El objetivo de este estudio Vallabh, Radder y Venter (2015). es identificar los factores de CRM y evaluar la preparación para CRM de las pequeñas y medianas empresas turísticas Sudafricanas. Para medir las variables del estudio: estrategia de negocio, estrategia de cliente, puntos de contacto y competencias, habilidades y tecnología, se utilizó cuestionario los cuales fueron enviados por medio de una carta donde explicaba el fin del estudio así como las instrucciones a 332 organizaciones que fueron elegidas a través del muestreo sistemático, posterior a esto se utilizó el análisis factorial exploratorio para identificar las organizaciones que estaban en preparación de CRM.

Para analizar si el cuestionario era fiable o no, se recurrió a una prueba piloto de 32 encuestados por medio de entrevistas semiestructuradas con los dueños de las organizaciones. Esto permitió que se hiciera una mejora al instrumento para recabar la información para posteriormente ser aplicado a la muestra en total. Como resultados se obtuvo que para la estrategia empresarial, se relacionaron con la visión a largo plazo, objetivos, análisis y planes de negocio.

Para la estrategia del cliente, se relacionó con la construcción de relaciones con los clientes donde más del 73% de los participantes consideran que participan positivamente en aspectos relacionados a la interacción con el cliente. En cuanto a las competencias, habilidades y tecnología hubo una relación con la disponibilidad de habilidades para el uso de la tecnología.

Se observó que el puntaje en cuando medias era mayor a 4 en una escala de 5, lo que permitió afirmar que haciendo una comparación entre las empresas participantes en cuanto a los factores previos de CRM, las pymes estaban a disposición de ello, siendo más baja la relación entre los puntos de contacto. Se llegó a la conclusión que las Pymes están creando buenas competencias, habilidades y uso de la tecnología, como una estrategia para el acercamiento a cliente, sin embargo se encuentra un bajo rendimiento al momento de generar “puntos” al hacer contacto con el cliente. Como conclusión final se considera que

CRM proporciona cierto nivel de ventajas competitivas y apoya al crecimiento de las organizaciones Sudafricanas.

### **2.4.3 Estudios de competitividad y Gestión de relación con el cliente.**

Como se ha mencionado, CRM es un factor importante para las empresas, por lo que se presenta un estudio realizado por Zineldin (2005) donde su objetivo era desarrollar una técnica teórica y empírica para una mejor comprensión de la relación del cliente, la calidad del servicio y el posicionamiento competitivo de los bancos localizados en Suecia.

Se realizó una entrevista con los directivos de cinco bancos y se aplicaron cuestionarios a clientes de dichos bancos. Se utilizó una muestra sistemática de 300 participantes obtenidos aleatoriamente del directorio telefónico, al final se obtuvo una muestra de 75 nombres.

Como resultado se obtuvo que el 85% de los encuestados tenían relación directa con los bancos analizados y la mayor parte de los participantes asimilaban su satisfacción en el servicio en línea de los bancos. Como conclusión se llegó a confirmar que el posicionamiento competitivo se puede lograr a través de la CRM.

Por su parte, otro estudio relacionado a CRM lo presenta Hadi (2015), el objetivo principal de la investigación es sugerir un modelo que se defina como la base de estrategias de CRM para lograr la ventaja competitiva y además, examinar las diferentes estrategias de CRM y analizar las etapas que podrían ayudar a las organizaciones a entender el valor de CRM.

Esta investigación es de tipo cuantitativa utilizando un cuestionario aplicado a 170 empleados de empresas orientadas a la telecomunicaciones en Jordania. Las variables utilizadas para medir CRM fueron la atracción, adquisición, retención y expansión, y por su parte la ventaja competitiva. De esta misma forma, para el instrumento de adaptaron los items relacionados a las ya mencionadas variables, donde la primera sección incluye información demográfica de los participantes y la segunda sección está relacionada a la CRM y la competitividad.

Para la elección de los participantes se utilizó el muestreo aleatorio estratificado, principalmente la muestra sería de 188 participantes los cuales fueron enviados a las organizaciones de telecomunicaciones, sin embargo solo se regresaron 170 y 18 no fueron regresados, de esta manera se generó un margen de error de 90.4%.

En cuanto a los resultados, de acuerdo a la prueba estadística realizada, es decir, el análisis de regresión, permitió afirmar las hipótesis planteadas en el estudio, así como la hipótesis alternativa la cual consistía en identificar que hay un efecto de atracción del cliente en la competitividad, por lo que este artículo permite concluir que los factores anteriormente analizados en cuando a las variables de CRM, permiten afirmar que existe una gran importancia de estos en la ventaja competitiva de las empresas del sector telecomunicaciones

## **CAPÍTULO III.**

### **MÉTODO**

Para analizar la información recaba en la teoría es necesario llevarla a la práctica con la intención de profundizar en el tema y debatir sobre lo que realmente sucede, es decir, es necesario la consolidación de datos estadísticos para obtener información de cómo se maneja a teoría en algún fenómeno, sobre todo para la investigación cuantitativa.

De esta forma es necesario identificar qué tipo de investigación se está realizando, con el fin de obtener los resultados esperados, por lo tanto es necesario elegir el tipo de participantes que serán los idóneos para el estudio. Una vez elegidos los participantes es necesario presentar qué tipo de muestra será utilizada en la investigación y como se va a obtener.

Posteriormente, se procede a la presentación de los materiales, que en este apartado es necesario hacer una exhaustiva búsqueda de información para obtener



el instrumento adecuado para su aplicación a los participantes, y por último se presenta el procedimiento que se llevó a cabo.

Por lo tanto, en este capítulo se presentará el proceso metodológico que se llevará a cabo para la investigación, el cual consta de tres apartados referente a sujetos, materiales y métodos. Este estudio será con enfoque cuantitativo con la intención de medir las variables del estudio estadísticamente, con un diseño no experimental observando la naturaleza del fenómeno sin ser manipulado para ser analizados, siendo del tipo transversal ya que solo se recolectarán datos en una sola unidad de tiempo, de tal manera será con alcance correlacional que permita conocer el grado en que se relacionan las variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

### **3.1 Sujetos.**

En este apartado se muestran los aspectos más relevantes de los sujetos de estudio, que en este caso se le llama así a las Pymes que pertenecen al sector servicios, mostrando hallazgos encontrados que proporcionan información necesaria.

La población que se utilizó para la investigación fueron las pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón pertenecientes al sector servicios dentro del rubro turístico, es decir, restaurantes, bares y hoteles, con más de cinco años en el mercado, lo cual según el diario oficial de federación (2009) considera de 11 hasta 50 trabajadores para la pequeña empresa del sector servicio y de 51 hasta 100 trabajadores para las medianas empresas y es de esta manera como se contemplará para identificar que pertenecen a las Pyme.

Por otra parte se muestra una distribución de las Pyme según la base de datos DENUE consultada en 2017 la cual menciona que en Ciudad Obregón existen 543 pequeñas y medianas empresas orientadas al sector servicio, de las cuales un total de 102 de estas mismas empresas pertenecen al rubro turístico.

Para efectos de la muestra se seleccionó a los directivos o gerente general de cada empresa con las características anteriormente mencionadas, se hizo un censo de todas los sujetos convenientes para la investigación, tal como se menciona anteriormente, el censo estará conformado por las 102 empresas localizadas, sin embargo se encontró que 10 empresas no ofrecían sus servicios de forma definitiva, por lo tanto al final se obtuvieron 92 encuestas aplicadas y contestadas.

### **3.2 Materiales.**

Se utilizó un instrumento de medición para la aplicación a los sujetos, considerado como cuestionario, el cual fue realizado de acuerdo a lo encontrado en la literatura presentado por distinto autores como se muestra en la tabla 16 –*Operacionalización de variables*-. Dicho instrumento consta de dos apartados que a continuación se explican, con un total de 4 preguntas para conocer la situación de la empresa y 30 para la parte de las variables de estudio.

Primeramente para introducir al sujeto a lo que es el instrumento, se explica detalladamente en que consiste el cuestionario, el objetivo y se explica la confidencialidad del mismo. Posterior a esto se presenta la introducción, donde se explica su estructuración y la manera en que se debe responder, considerando que las respuestas van de 1 a 5, siendo 1) totalmente en desacuerdo y 5) totalmente de acuerdo.

En el primer apartado se encuentran los datos generales de la empresa, es decir, el número de personas que laboran en la empresa , su año de constitución, la principal actividad que realizan (giro) dentro del sector servicios del rubro turístico y para finalizar con su monto de ventas anuales. La primera y la cuarta pregunta son de opción múltiple, mientras que la segunda y la tercera es de respuesta libre.

El segundo apartado se divide en las dos variables de estudio: competitividad y gestión de relación con el cliente. Para la primer variable se divide en cuatro secciones, 1) capacidades directivas, con un total de 4 cuestionamientos referentes a la experiencia del directivo, la formación de los trabajadores, la toma de decisiones y nuevas formas de trabajo; 2) recursos humanos, consta de 4 cuestionamientos

referentes a los sistemas de entrenamiento, la capacitación, capacidad de conocimiento y el informe de estrategias; 3) innovación, consta de 4 cuestionamientos referentes a la tecnología, desarrollo de nuevos servicios, la innovación en sistemas de formación y los procesos de organización; y 4) calidad, consta de 3 cuestionamientos referentes a la calidad en el servicio, eficiencia y las quejas de los clientes.

El segundo apartado (gestión de relación con el cliente) se divide en cuatro secciones, 1) variables organizacionales, consta de 3 cuestionamientos referentes al conocimiento de los empleados de la empresa, los recursos para obtener información del cliente y la estructura organizacional; 2) orientación al cliente, consta de 4 cuestionamientos referentes a los servicios personalizados, los objetivos en dirección al cliente, en nivel de compromiso para la satisfacción del cliente y el valor del cliente; 3) gestión del conocimiento, consta de 4 cuestionamientos referentes a los canales de comunicación, la resolución de problemas eficiente, respuesta rápida al cliente y el conocimiento sobre el mismo; y 4) recursos tecnológicos, consta de 4 cuestionamientos referentes a la participación en las redes sociales, los equipos de cómputo que maneja la empresa, la consolidación de la información obtenida de los clientes y la administración de la información de clientes en bases de datos.

**Tabla 5. Prueba de confiabilidad por dimensión**

<b>Dimensión</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Capacidades directivas	.783
Recursos Humanos	.812
Innovación	.841
Calidad	.774
Variables organizacionales	.887
Orientación al cliente	.741
Gestión del conocimiento	.761
Recursos tecnológicos	.739

Fuente: Elaboración propia.

Para identificar si el instrumento es viable para seguir siendo aplicado, se recurrió a realizar una prueba piloto a 20 empresas contempladas dentro de los requisitos de la investigación, con el fin de obtener el alpha de Cronbach que muestre si es posible seguir aplicando el instrumento.

Al hacer el análisis de los datos, se encontró que la todas las dimensiones que integran las variables de competitividad (capacidades directivas, recursos humanos, innovación y calidad) y gestión de relación con el cliente (Variables organizacionales, orientación al cliente gestión del conocimiento y recursos tecnológicos) tuvieron una puntuación arriba de .7, lo que indica que es confiable, es decir, puede ser aplicada a la muestra en total.

### **3.3 Procedimiento.**

La presente investigación se realizó mediante una revisión exhaustiva de literatura basada en las variables que sustenta el estudio: la competitividad y la gestión de relación con el cliente. Una vez expuesto la problemática de estudio, se recurrió al análisis del contexto en el que se desarrolla dicha investigación, además se identificó la situación actual del sector de lo más general a lo particular.

Posteriormente, se redactaron las definiciones de las dos variables, en cuanto a los conceptos encontrados en la literatura, consiguiente a esto, se revelaron las teorías de donde provienen las variables y por último se analizaron diversos estudios que incluían dichas variables, con la intención de identificar los modelos y el tipo de estudio.

Una vez analizado lo anterior, se procedió a identificar el tipo de estudio, en lo que se concordó sería de tipo cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo transversal y con alcance correlacional. Posterior a esto, se identificó la población con la intención de conocer qué tipo de muestreo se utilizaría.

Se utilizaron los datos de DENUE encontrados en la página de INEGI, con la intención de conocer el número de empresas existentes para el año 2017 que pertenecieran al sector servicios turísticos (hoteles, restaurantes y bares). De lo anterior, se encontró que en Ciudad Obregón existen 543 Pymes del sector servicios, de las cuales 102 son el número de servicios turísticos.

De acuerdo con la información obtenida, se rechazó la idea de utilizar algún tipo de muestreo para seleccionar a la muestra, debido al número de empresas existentes

se prefirió realizar un censo y de esta manera quedaron un total de 102 empresas consideradas como sujetos para esta investigación.

Una vez que se obtuvo tal información, el siguiente paso fue construir un instrumento que incluyera las dos variables, por lo que se analizaron distintos modelos e instrumentos que han sido utilizados con anterioridad por otros investigadores. De acuerdo a la búsqueda exhaustiva, se identificaron las dimensiones para cada variable, por lo que se hizo la fundamentación de la Operacionalización de variables, en la cual se estableció la definición basada en distintos autores, las dimensiones justificadas por otras investigaciones, los indicadores y por último el cuestionamiento o ítem

En cuanto a las dimensiones, se encontró que para la competitividad eran: las capacidades directivas, recursos humanos, innovación y calidad; mientras que para la gestión de relación con el cliente son: variables organizacionales orientación al cliente, gestión del conocimiento y recursos tecnológicos.

Subsecuentemente, se construyó el instrumento de acuerdo al modelo y Operacionalización de las variables, el cual se diseñó de la siguiente forma: Primero se estableció el título y objetivo de la aplicación del instrumento para que el participante pudiera encontrar la importancia de dar respuesta; se establecieron las características de demográficas (4 preguntas), y después se señalaron las instrucciones de acuerdo al tipo de respuestas, es decir, la escala de Likert de 5 puntos (1.Totalmente en desacuerdo, 2.Muy en desacuerdo, 3.Neutral, 4.Muy de acuerdo y 5.Totalmente de acuerdo). Lo anterior como parte del primer apartado, en el segundo se establecieron las dos variables con sus respectivas dimensiones (Competitividad: Capacidades directivas, 4 preguntas; Recursos humanos, 4 preguntas; Innovación, 4 preguntas; Calidad, 3 preguntas y Gestión de relación con el cliente: Variables organizacionales, 3 preguntas; Orientación al cliente; 4 preguntas; Gestión del conocimiento, 4 preguntas; Recursos tecnológicos, 4 preguntas).

Ya obtenido el instrumento, se realizó la validación por expertos en la cual participaron 3 investigadores quienes hicieron sus respectivas observaciones hasta

obtener el instrumento final. Posterior a esto se aplicó a una prueba piloto que consistió de 20 participantes, con la intención de saber si el instrumento era fiable o no.

Los datos se introdujeron al programa SPSS versión 22 y se obtuvo el alpha de cronbach arriba de .7 para cada una de las dimensiones, por lo que se aplicaron los demás instrumentos a los sujetos restantes. Sin embargo, se encontró que 10 empresas estaban cerradas, por lo que al final fueron 92 encuestas retomadas. Para la aplicación del instrumento, se hizo un listado con las direcciones de cada empresa, se presentó el cuestionario y se explicó al gerente de que se trataba.

Una vez retomadas las respuestas, se procesaron en el programa SPSS para ser analizados los datos, utilizando pruebas estadísticas que permitieron introducir los elementos necesarios para la validación de los resultados. Primero se analizaron los factores demográficos haciendo una prueba de estadísticos descriptivos. Posterior a esto, se hizo el test de normalidad en Kolmogorov-Smirnov, encontrando que los datos no se distribuían de manera normal, por lo que se procedió a la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de Bartlett para la comparación de los coeficientes de la correlación general y hacer una transformación de la matriz de la correlación y de esta manera conocer si se podría realizar un análisis factorial confirmatorio. Una vez obtenidos los resultados favorables, se procedió a dicho análisis, lo que permitió que a través de la varianza total explicada, se pudiera hacer una matriz de componentes rotados y de esta forma se agrupen las variables en sus respectivas dimensiones, lo que permitió que se eliminara el problema de normalidad y multicolinealidad. Por lo tanto, se pudo seguir con las demás pruebas estadísticas.

Seguido de esto, se realizó la correlación de Pearson para encontrar que tan significativas son las dimensiones de la variable independiente (Gestión de relación con el cliente) con la variable dependiente (Competitividad). Una vez realizado las pruebas anteriores, se hizo la regresión lineal múltiple para conocer cómo influía la variable independiente con la dependiente, después de haber cumplido con todos los supuestos de regresión.

Por último, se realizaron las discusiones para sustentar los hallazgos de ese estudio con otras investigaciones relacionadas, por lo tanto se finalizó con una serie de conclusiones de manera analítica y se hicieron algunas recomendaciones para futuras investigaciones

## CAPÍTULO IV.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se muestran los resultados derivados de su análisis, primeramente se presentan los datos descriptivos donde se muestran las características demográficas de los participantes, posterior a esto, se observa la prueba estadística realizada para la obtención de los resultados, así como las discusiones del estudio.

#### 4.1 Resultados descriptivos.

Con la intención de conocer las características de los participantes, se recurrió a realizar una prueba de estadísticos descriptivos (Tabla 6), donde se presentan los factores demográficos de los sujetos de estudios siendo un total de 92.

**Tabla 6. Características demográficas de los participantes (n=92)**

Características	n	%
Número de personas que laboran en la empresa		
11 a 50	87	95.6
51 a 100	4	4.4
Actividad principal		
Restaurante	69	75.8
Hotel	13	14.3
Bar	9	9.9
Monto de ventas anuales		



Desde \$4,0001 a \$100,000	1	1.1
Desde \$100,001 a \$250,000	13	14.3
Desde \$250,001 o más	56	61.5
	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Año de constitución de la empresa	1926	2012

---

NOTA: Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos de la prueba antes mencionada, se encuentra que en un 95.5% de los encuestados pertenecen a las pequeñas empresas con un total de 87. Dentro de la actividad principal, el restaurante se posiciona con un número mayor a diferencia de los hoteles y bares con un 75.8%, es decir 69 restaurantes los cuales fueron encuestados, 14.3% para los hoteles y 9.9% de bares. Lo anterior se puede justificar debido a que dentro del sector servicios turísticos, el restaurantero es el más grande en cuanto a unidades económicas, esto en el caso de Ciudad Obregón que es el contexto en el que se desarrolla la presente investigación.

Para el caso del monto de ventas anuales, se toma como referencia la estratificación de empresas que plantea el Diario oficial de la federación, el cual considera que el monto anual de ventas está relacionado con el tamaño de la empresa y emplea la siguiente fórmula:

$$\text{*Tope Máximo Combinado} = (\text{Trabajadores}) \times 10\% + (\text{Ventas Anuales}) \times 90\%$$

Se obtuvo un nivel de respuesta del 78.01% del 100% de los participantes, debido a que se negaban a responder el cuestionamiento por confidencialidad. Sin embargo, se utilizaron los datos con lo que se cuenta para obtener una aproximación a la realidad de dicha pregunta, es decir, según los resultados el 1.1% tiene ventas anuales de \$4,001 a \$100,000, lo que según el diario oficial de la federación, este monto corresponde a las micro empresas, contrastando que en este estudio no se tomaron en cuenta a este tipo de empresas para el análisis.

Por lo que se considera que en 1.1% no hay una relación entre el número de trabajadores con el monto de ventas anuales, tomando como referencia los criterios que marca la estratificación de empresas del diario oficial de la federación.

Continuando, el 14.3% respondió que sus ventas anuales son del \$100,001 a \$250,000; por su parte el 61.5% considera que sus ventas son de \$250,001 o más al año, por lo que se puede observar que en su mayoría las empresas de Ciudad Obregón del sector servicios recaen en el último rubro, lo que según el diario oficial de la federación corresponde a las medianas empresas, sin embargo al analizar los datos retomados en el estudio, se observa que el porcentaje más alto corresponde a las pequeñas empresas al igual que el monto de ventas anuales de \$250,001 o más.

#### 4.2 Resultados de relación entre variables.

A continuación se presenta la prueba de normalidad (tabla 7) donde se analiza si los datos se distribuyen de manera normal o no, para esto se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra, ya que se considera esta prueba cuando son más de 50 sujetos.

**Tabla 7. Prueba de normalidad. Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	Máxima diferencias extremas			Estadístico de prueba	Sig.
				<b>A</b>	<b>P</b>	<b>N</b>		
Competitividad	92	4.3957	.50991	.166	.124	-.166	.166	.000 <sup>c</sup>
Variables organizacionales	92	4.4239	.64451	.206	.186	-.206	.206	.000 <sup>c</sup>
Orientación al cliente	92	4.4755	.56337	.191	.176	-.191	.191	.000 <sup>c</sup>
Gestión del conocimiento	92	4.4321	.54483	.177	.149	-.177	.177	.000 <sup>c</sup>
Recursos tecnológicos	92	4.3859	.71523	.206	.195	-.206	.206	.000 <sup>c</sup>

c. Corrección de significación de Lilliefors

NOTA: Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la tabla anterior, se muestra que la distribución de datos es anormal debido a que la significancia para todas las dimensiones son menores a  $p < .05$ . Considerando que Competitividad: ( $p = .000$  <sup>c</sup>); Variables organizacionales: ( $p = .000$  <sup>c</sup>); Orientación al cliente: ( $p = .000$  <sup>c</sup>); Gestión del conocimiento: ( $p = .000$  <sup>c</sup>); Recursos tecnológicos: ( $p = .000$  <sup>c</sup>).

De lo anterior, se realiza el análisis factorial con la intención de analizar si las variables se encuentran correlacionadas entre la agrupación y que sirva para explicar variabilidad de las variables como se muestra en la siguiente tabla (8) usando el método de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de Bartlett. La función del primer análisis según Suárez (2007) explica que sirve para comparar los coeficientes de la correlación general con respecto a la parcial en cuanto a las magnitudes de esta, mientras que la segunda, consiste en la transformación de la matriz de correlaciones.

**Tabla 8. KMO y prueba de Bartlett.**

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin</b>		.829
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	603.320
	gl	105
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis, se obtuvo un KMO de .829, lo cual indica que se puede seguir con el análisis factorial debido a que el resultado se encuentra en un rango de .50 a 1 los que se considera que es positivo (Suárez, 2007). De acuerdo con la prueba de esfericidad de Bartlett ( $p=.000$ ) también se permite seguir con el análisis factorial debido a que el nivel de significancia de dicha prueba es inferior al 0.05. Por lo tanto se realiza la varianza total explicada en la siguiente tabla (9) para analizar la selección de los principales componentes (Suárez, 2007).

**Tabla 9. Varianza total explicada.**

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.846	38.974	38.974	3.179	21.196	21.196
2	1.582	10.544	49.518	2.588	17.251	38.447
3	1.441	9.608	59.126	2.107	14.047	52.494
4	1.082	7.214	66.340	2.077	13.845	66.340
5	.825	5.501	71.840			

6	.743	4.954	76.794
7	.632	4.216	81.010
8	.534	3.561	84.571
9	.501	3.340	87.911
10	.488	3.256	91.167
11	.348	2.318	93.485
12	.314	2.092	95.577
13	.257	1.711	97.288
14	.223	1.490	98.777
15	.183	1.223	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En cuanto a lo encontrado en la tabla anterior, se permite afirmar que los primeros cuatro factores de la tabla tienen valores propios mayores de uno y explican el 66.340% de la varianza y es el porcentaje que representa el problema original, generando la pérdida de 36.66% de la información original representada por los 15 factores obtenidos del análisis factorial. Por lo tanto, quiere decir que son 4 factores los que representan las variables originales del problema.

A continuación se muestra la agrupación de las variables por número de ITEM en cuanto al análisis factorial realizado. (Tabla 10), así como la agrupación de variables por variable (tabla 11) para la identificación de los datos de la tabla 11.

**Tabla 10. Matriz de componentes rotados.**

ENUNCIADO DEL ITEM	# ITEM	Componente			
		1	2	3	4
Los objetivos de la empresa se enfocan en la satisfacción del cliente	20	.850			
La empresa tiene un proceso para aplicar el conocimiento sobre los clientes a la resolución del surgimiento de problemas	24	.731			
Las estrategias de la empresa se ejecutan para incrementar el valor en el cliente	22	.709			
La estructura organizacional de la empresa está diseñada siguiendo un enfoque centrado en el cliente	18	.676			
Se mantiene un nivel de compromiso para satisfacer las necesidades del cliente	21	.623			

En la empresa se toman decisiones inmediatamente debido a la disponibilidad del conocimiento sobre el cliente	26	.786	
La empresa proporciona información real sobre los clientes de manera rápida a sus colaboradores	25	.670	
La empresa cuenta con los recursos necesarios para obtener información sobre los clientes	17	.662	
Los empleados de la empresa tienen conocimiento sobre cómo mantener una relación con los clientes	16	.626	
La empresa cuenta con equipos de cómputo, donde integra el software adecuado para registrar la información del cliente	28	.834	
La empresa utiliza redes sociales (Whatsapp, Facebook, Instagram) para comunicarse con sus clientes	27	.830	
La empresa proporciona canales que permitan mantener comunicación con sus principales clientes	23	.635	
La empresa es capaz de concentrar la información adquirida sobre sus clientes	29	.846	
La información individual sobre cada cliente se encuentra administrada en alguna base de datos	30	.818	
La empresa ofrece servicios personalizados a sus principales clientes	19	.588	

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

**Tabla 11. Agrupación de variables independientes**

**RECATEGORIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

	VARIABLE = ORIENTACIÓN AL CLIENTE
	VARIABLE = GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
	VARIABLE = RECURSOS TECNOLÓGICOS
	VARIABLE = VARIABLES ORGANIZACIONALES

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los análisis anteriores, al realizar el análisis factorial confirmatorio con el método de extracción de componentes principales y por el método de rotación: normalización varimax con káiser se pueden agrupar los items por dimensión quedando como se muestra en la tabla 11, con esta información también se asegura que los items están midiendo en la dimensión correcta, nulificando el problema de multicolinealidad.

Por consiguiente, al realizar la normalización de datos, se prosigue con las pruebas estadísticas necesarias que permitan responder la pregunta de investigación así como confirmar las hipótesis, por lo tanto en la siguiente tabla se presenta la correlación de Pearson (tabla 12).

	1	2	3	4	
Competitividad	1				
VARIABLES ORGANIZACIONALES	.769**	1			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	.705**	.662**	1		
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	.710**	.697**	.649**	1	
RECURSOS TECNOLÓGICOS	.573**	.458**	.469**	.461**	1

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de datos, se muestra que todas las dimensiones analizadas de gestión de relación con el cliente son significativas en el nivel de .01 de dos colas, lo que quiere decir que se relacionan significativamente con la variable de competitividad.

En cuanto a los resultados por dimensión se obtuvo que todas fueron significativas como se menciona anteriormente, por lo tanto se muestra el resultado de cada una de ellas. Para las variables organizacionales ( $p=.769$ ) lo que significa que es altamente significativa con competitividad. Para la orientación al cliente ( $p= .705$ ) lo que quiere decir que es altamente significativa con competitividad. La gestión del conocimiento ( $p=.710$ ) esto indica que es altamente significativa con la competitividad. Finalmente los recursos tecnológicos (.573) a diferencia de las demás dimensiones esta es moderadamente significativa, no significa que tenga menos nivel de relevancia, sino sigue siendo significativa en un nivel inferior respecto a las demás.

En cuanto a la correlación, se muestra que la el factor más relevante en la competitividad son las variables organizacionales, seguido por la gestión del conocimiento, la orientación al cliente y la tecnología. Por otra parte los resultados también muestran en qué nivel se relacionan las dimensiones con la gestión de relación con el cliente.

Por lo tanto, para las variables organizacionales: orientación al cliente ( $p=.662$ ), gestión del conocimiento ( $p=.697$ ), recursos tecnológicos ( $p=.458$ ). Para la orientación al cliente: gestión del conocimiento ( $p=.649$ ), recursos tecnológicos ( $p=.469$ ) y para la gestión del conocimiento: recursos tecnológicos ( $p=.461$ ). Los resultados demuestran una alta correlación entre las variables, excepto para los recursos tecnológicos que se encuentra modernamente correlacionada.

Para analizar el porcentaje de explicación de las variables independientes con la dependiente, es necesario realizar el análisis de regresión lineal múltiple, por lo que primeramente se muestran que los resultados cumplan con los supuestos de la regresión lineal, a continuación en la figura 5 se presenta la normalidad de la variable.

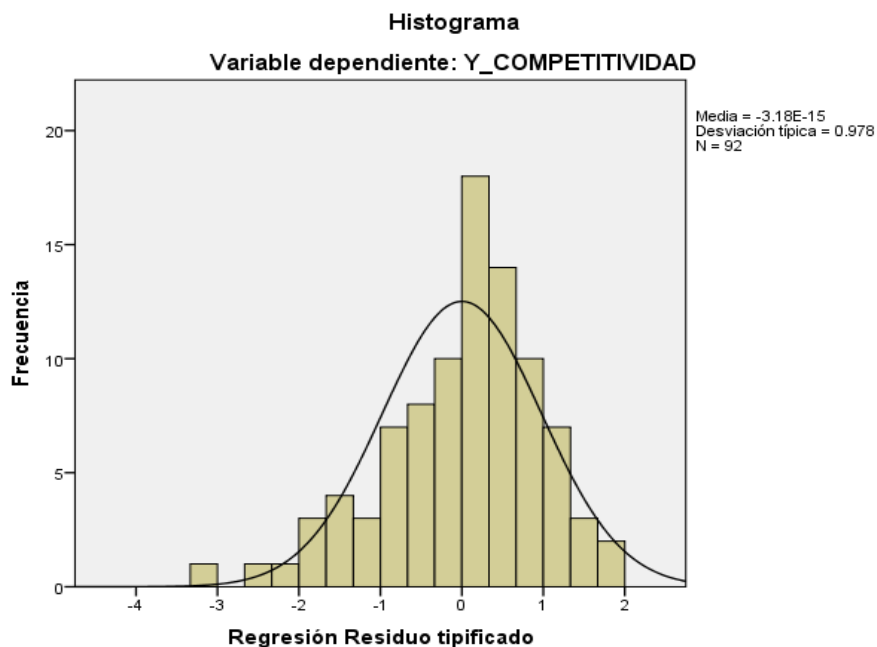


Figura 5. Curva de la normal.  
NOTA: Elaboración propia.

Se puede apreciar que el supuesto de normalidad de los residuos se cumple en cuanto a la curva de la normal en el histograma de los datos tipificados, posterior a esto se presenta en la figura 6 la homocedasticidad de los datos.

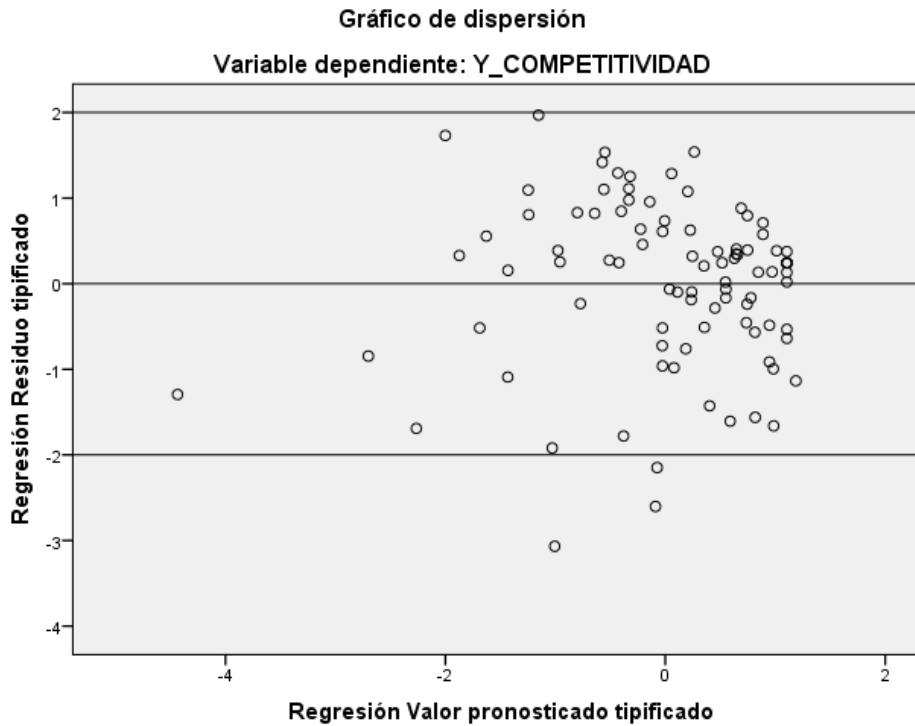


Figura 6. Supuesto de homocedasticidad  
NOTA: Elaboración propia.

En la figura anterior se muestra que el supuesto de homocedasticidad de los residuos se cumple, ya que las varianzas se distribuyen de forma homogénea en un rango de -2 a 2. Por consiguiente, se presenta la regresión lineal múltiple (tabla 13, 14 y 15).

**Tabla 13. Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	g1	g2	Sig. Cambio en F	
1	.844 <sup>a</sup>	.713	.700	.291118864	.713	54.055	4	87	.000	1.468

a. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score VARIABLES ORGANIZACIONALES, REGR factor score RECURSOS TECNOLÓGICOS, REGR factor score GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, REGR factor score ORIENTACIÓN AL CLIENTE

b. Variable dependiente: Y\_COMPETITIVIDAD



Según la tabla anterior, se puede observar que se obtuvo un  $R=0.844$ , lo cual significa que las variables están bien correlacionadas con la variable dependiente, mientras que  $R^2=0.713$ , lo que significa que las variables consideradas como independientes explican el 71.3% de la variabilidad de la variable dependiente, es decir, los cambios que surgen en la competitividad se debe al movimiento de las variables independientes. Por tanto, se muestra el estadístico de Durbin Watson ( $DW=1.468$ ) que comprueba la no autocorrelación entre los residuos, es decir se cumple el supuesto de independencia de las variables.

**Tabla 14. ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	18.325	4	4.581	54.055	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.373	87	.085		
	Total	25.698	91			

a. Variable dependiente: Y\_COMPETITIVIDAD

b. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score VARIABLES ORGANIZACIONALES, REGR factor score RECURSOS TECNOLÓGICOS, REGR factor score GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, REGR factor score ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Una vez analizado si el modelo en realidad explica la variable dependiente, se presenta qué tan significativo es como se puede observar en la tabla anterior (tabla 15). En cuanto a los resultados, el estadístico  $F$  hace constar que el modelo generado no es producto del azar, es decir, demuestra que las variables introducidas al modelo están linealmente relacionadas demostrándose el supuesto de linealidad, pues se interpreta el nivel de significancia ( $F=54.055$ ;  $p=.000$ <sup>b</sup>), lo que quiere decir que el modelo es significativo y si puede explicar a la variable dependiente en un rango de  $p < .05$ . Por lo tanto, los resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa al considerar que la gestión de relación con el cliente se relaciona de manera significativa con la competitividad de pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón del sector servicios.

Continuando con el análisis de los datos, ya se tiene el nivel de significancia del modelo, por lo tanto surge la importancia de identificar cuál de las variables

independientes es significativa con la variable dependiente y en qué nivel de significancia está, por lo tanto estos resultados se presentan en la siguiente tabla (tabla 15).

**Tabla 15. Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error tip.	Beta			Tolerancia	VIF
(Constante)	4.395	.030		144.792	.000		
Orientación al cliente	.261	.031	.492	8.568	.000	1.000	1.000
Gestión del conocimiento	.284	.031	.535	9.308	.000	1.000	1.000
Recursos tecnológicos	.082	.031	.154	2.687	.009	1.000	1.000
Variables organizacionales	.214	.031	.402	6.997	.000	1.000	1.000

a. Variable dependiente: Y\_COMPETITIVIDAD

De acuerdo a los datos anteriores, se puede identificar el nivel de significancia por dimensiones, por lo tanto se considera que las variables organizacionales explican a la competitividad en un nivel de significancia de ( $\beta=0.402$ ;  $t=6.997$ ;  $p<0.000$ ), por lo tanto H1 se acepta; la orientación al cliente explica a la competitividad en un nivel de significancia de ( $\beta=0.492$ ;  $t=8.568$ ;  $p<0.000$ ), por lo que H2 se acepta; la gestión de conocimiento explica a la competitividad en un nivel de significancia de ( $\beta=0.535$ ;  $t=9.308$ ;  $p<0.000$ ), es decir que H3 se acepta; los recursos tecnológicos explican a la competitividad en un nivel de significancia de ( $\beta=0.154$ ;  $t=2.687$ ;  $p<0.009$ ), por lo tanto, H4 se acepta.

La ecuación se expresa de la siguiente forma:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \varepsilon$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * \text{ORIENTACIÓN AL CLIENTE} + \beta_2 * \text{GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO} + \beta_3 * \text{RECURSOS TECNOLÓGICOA} + \beta_4 * \text{VARIABLES ORGANIZACIONALES} + \varepsilon$$

$$Y = 4.395 + 0.261 * \text{ORIENTACIÓN AL CLIENTE} + 0.284 * \text{GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO} + 0.082 * \text{RECURSOS TECNOLÓGICOS} + 0.214 * \text{VARIABLES ORGANIZACIONALES} + \varepsilon$$

Se puede afirmar que todos los valores son significativos considerando el rango de  $p = <.05$ , sin embargo algunos valores son más significativos que otros, por lo tanto en cuanto a esta prueba se puede afirmar que la variable predictora más significativa es la gestión del conocimiento ( $\beta=0.535$ ;  $t=9.308$ ;  $p<0.000$ ); seguido de la orientación al cliente ( $\beta=0.492$ ;  $t=8.568$ ;  $p<0.000$ ); continuando con las variables organizacionales ( $\beta=0.402$ ;  $t=6.997$ ;  $p<0.000$ ); y por último, la variable con menos impacto en el modelo en cuanto al nivel de explicación son los recursos tecnológicos ( $\beta=0.154$ ;  $t=2.687$ ;  $p<0.001$ ).

### **4.3 Discusión.**

Los resultados demostraron que si existe una relación significativa entre las variables, es decir, según los hallazgos, la gestión de relación con el cliente se relaciona positivamente con la competitividad, concordando con los resultados de Zineldin (2005), Hadi (2015) y Bhat y Darzi (2016), puesto que esta variable aumenta las ventajas competitivas de una organización empresarial, tal como lo mencionan algunos autores (Mishra & Mishra, 2009; Garrido & Padilla, 2011; Eid & El-Gohary 2014; Vallabh, Radder & Venter, 2015; Hussain, Ahmad, Akbar, Ahmad & Roohi, 2016).

En cuanto a los resultados, el factor más significativo para la competitividad en el presente estudio fue la gestión del conocimiento, concordando en otras investigaciones (Garrido & Padilla, 2007; Hussain, Ahmad, Akbar, Ahmad & Roohi,

2016) se presenta a la gestión del conocimiento como el principal elemento para la creación de ventajas competitivas.

Por lo tanto, la importancia del estudio es identificar qué factores se correlacionan de manera positiva con la competitividad, en cuanto a los elementos más destacados de la relación con el cliente, para que las empresas sean más competitivas, tal como lo presentan Rodrigues, Drebes y Oliveira (2013), al afirmar que para que las empresas compitan en el mercado debe de haber una inversión en la relación con el cliente.

Para los factores asociados con la gestión de relación con el cliente, las variables organizacionales tienen una alta correlación con la gestión de conocimiento, siendo la correlación más alta y significativa que las otras dimensiones en conjunto. Lo anterior concuerda con los resultados de Toriani y Angeloni (2011) quienes mencionan que la gestión de relación con el cliente apoya la gestión del conocimiento para desarrollar estrategias para servir al cliente, factor que es asociado con las variables organizacionales.

Por otra parte la orientación al cliente se correlaciona más significativamente con las variables organizacionales, tal como lo menciona Alipour y Hallaj (2011) al considerar que las necesidades para ser competente se debe a que las organizaciones deben responder inmediatamente a las necesidades del cliente.

Mientras que los recursos tecnológicos tiene más correlación con la orientación al cliente, debido a que la tecnología es sumamente importante para mantener las relaciones comerciales (Cambra, Centeno, Olavarría & Vázquez, 2014; Vallabh, Radder & Venter, 2015). Así mismo, se concuerda con Vallabh, Radder y Venter (2015) al considerar que las Pymes están creando competencias, habilidades y uso de la tecnología, como una estrategia para el acercamiento con el cliente. De igual manera, es importante que para obtener los datos del cliente y tener un mayor compromiso, se cuenten con sistemas tecnológicos que permitan ofrecer un mejor servicio personalizado al cliente (Toriani & Angeloni, 2011).

En cuanto a la regresión lineal múltiple, esta determinó si las variables independientes explicaban a la dependiente, es decir si la gestión de relación con el cliente influía en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, tal como se presenta en el objetivo de esta investigación. Por lo tanto, los resultados fueron significativos en cada dimensión, destacando un valor sobre otro en la relevancia.

Estos hallazgos también se presentan en Zineldin (2005), Hadi (2015) y Bhat y Darzi (2016), al considerar que la competitividad se mueve en cuanto a las dimensiones de gestión de relación con el cliente, aunque no se usaron los mismos indicadores para mediar ambas variables, según Zineldin (2005), dichas variables pueden medirse con diferentes indicadores.

Son similares los resultados de este estudio con los resultados presentados en el estudio de Hadi (2015) en cuanto a la significancia de las variables independientes con la dependiente, debido a que según la investigación el valor de la atracción al cliente es significativo ( $p=0.00$ ) considerando que hay efecto en la atracción al cliente y la ventaja competitiva; además la adquisición del cliente es significativo ( $p=0.00$ ) por lo tanto afirma que hay un efecto positivo en la adquisición del cliente y la competitividad; por tanto, la retención al cliente fue significativa ( $p=0.00$ ) afirmando que tiene efecto positivo en la competitividad; así mismo, la expansión al cliente fue significativa ( $p=0.00$ ) aprobando que hay un efecto en ésta para la competitividad.

De acuerdo a las dimensiones, el valor más significativo que explica a la competitividad según la prueba de regresión, es la gestión del conocimiento, seguida de la orientación al cliente, las variables organizacionales y por último los recursos tecnológicos. En cuanto a los resultados de la tabla 16, se demostró que las variables organizacionales explican en un nivel de significancia de ( $\beta=0.402$ ;  $t=6.997$ ;  $p<0.000$ ) a la competitividad, por lo que H1, fue aprobada. Estos resultados se apoyan de otras investigaciones, ya que las variables organizacionales son altamente significativos para la gestión de relación con el cliente (Garrido, Lockett y García, 2015), además, este factor es de bastante relevancia para las empresas

debido a que es el recurso humano el que tiene comunicación directa con el cliente, por lo que ejerce un rol determinante en el cumplimiento de la filosofía empresarial (Garrido y Padilla 2007).

Se incluyeron aspectos tales como, la importancia del recurso humano para el acercamiento al cliente, los recursos para la obtención de información y la estructura organizacional de la empresa orientada al enfoque al cliente, aspectos que también se presentan en Garrido y Padilla (2007) quienes considera que las variables organizacionales hacen referencia a los recursos humanos, la estructura de la organización y la asignación de recursos.

Por lo tanto, la estructura de la organización debe de estar enfocada a integrar nuevas iniciativas de cambio y rediseñar los cambios a nivel organizacional, con el fin de ser más exitosas y que representen una fuerte ventaja competitiva (Garrido y Padilla, 2011). La sugerencia de este hallazgo para las empresas de Ciudad Obregón, es que deben fijar objetivos y estrategias orientadas a la comprensión de la importancia que tiene el cliente para la empresa y hacérselo a saber a los del trato directo con el mismo y que este recurso humano le dé prioridad a la satisfacción de las necesidades de sus clientes (Garrido, 2008) y así contribuir un grado más alto a la competitividad de estas empresas.

En cuanto a los resultados de la tabla 16, se demostró que la orientación al cliente explica a la competitividad en un nivel de significancia de ( $\beta=0.492$ ;  $t=8.568$ ;  $p<0.000$ ), por lo que H2 fue aprobada. Según investigaciones de relevancia para el estudio, esta variable pertenece a la cultura general de la empresa y guía la conducta de la organización (Jayachandran, Sharma, Kaufman y Raman, 2005), por lo tanto, una conducta centrada en el cliente, permitirá que se creen mejores diseños en los procesos (Garrido, 2008).

Además, esta variable es de importancia en el impacto de la competitividad debido a que las organizaciones deben de conocer a su mercado y al público objetivo y así comprender sus necesidades y deseos (Garrido y Padilla, 2007), por lo tanto se consideraron aspectos tales como los servicios personalizados, objetivos enfocados a la satisfacción del cliente, el nivel de compromiso para satisfacer las necesidades

del cliente por parte de la empresa y estrategias basadas en el incremento de valor para el cliente.

Por otra parte, de acuerdo con los resultados de Bhat y Darzi (2016) quienes afirman que la orientación al cliente como parte de la gestión de relación con el cliente, está relacionada con la lealtad al cliente, por lo tanto explica la competitividad de las empresas, tal como lo presenta este estudio. Por lo tanto, en cuanto a este hallazgo, se sugiere para las empresas de Ciudad Obregón el tener un enfoque centrado en el cliente (Muthoni, 2013), como parte de la gestión de relación con el cliente (Celep, Zerenler y Ahin, 2013).

En cuanto a los resultados de la tabla 16, la gestión del conocimiento explica a la competitividad en un nivel de significancia de ( $\beta=0.535$ ;  $t=9.308$ ;  $p<0.000$ ), por lo que H3, fue aprobada. Se considera que este factor obtuvo un puntaje más alto debido a que es un componente relevante en el recurso humano perteneciente a las organizaciones y actualmente es uno de los factores estratégicos más importante para las empresas (Garrido, Lockett y García, 2015)

Además, se coincide con la literatura al considerar en que esta variable es el factor más significativo para la competitividad (Garrido & Padilla, 2007; Hussain, Ahmad, Akbar, Ahmad & Roohi, 2016) pues se presenta a la gestión del conocimiento como el principal elemento para la creación de ventajas competitivas.

Concordando con otras investigaciones, en cuanto a la gestión del conocimiento se refiere al conocimiento que se tiene sobre el cliente, por lo tanto, se reconoce la importancia de obtener información del mismo, capturarla y entender su comportamiento (Winer, 2001), y es uno de los factores más importantes debido a que la concentración absoluta y conocimiento del cliente logra mayores ventajas competitivas (Mehrdad y Mohammad, 2011).

De esta forma, se considera que las empresas de Ciudad Obregón deben establecer estrategias relacionadas a mejorar el conocimiento de los clientes y la administración de la información del mismo, debido a que sus capacidades serán

difíciles de imitar por lo que se convertirían en una fuerte ventaja competitiva (Garrido, 2008).

En cuanto a los resultados de la tabla 16, se muestra que los recursos tecnológicos explican a la competitividad en un nivel de significancia de ( $\beta=0.154$ ;  $t=2.687$ ;  $p<0.009$ ), por lo tanto, H4 fue aprobada. Este factor obtuvo un puntaje en un nivel inferior respecto a las demás variables analizadas por lo que se considera que puede ser debido a la falta de tecnología en este tipo de empresas, además, según Garrido (2008), la tecnología es un factor importante a considerar, sin embargo, algunas ocasiones se vuelve necesaria pero no es suficiente para el cumplimiento del objetivo.

De lo anterior, se considera que el ámbito de la tecnología se vuelve un plus para las empresas, sobre todo para el acercamiento con el cliente y una mayor concentración con el mismo, haciendo esto posible con el uso de la tecnología adecuada (Garrido y Padilla, 2007), tal como lo considera Campell (2003) al mencionar que los esfuerzos por integrar la información del cliente requieren de un uso eficiente en la tecnología.

Por lo tanto, se sugiere que las empresas de Ciudad Obregón, deben utilizar redes sociales para mantener la comunicación con sus clientes de forma que sea más accesible, registrar la información del cliente y crear una base de datos donde se mantenga la información individual del cliente.

De forma general, los resultados obtenidos aprueban los hallazgos de otros investigadores que consideran que la gestión de relación con el cliente contribuye a la competitividad de las empresas.



## **CAPÍTULO V.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La importancia que se le da a las pequeñas y medianas empresas se debe a que estas propician el crecimiento económico de un país, al igual que se ven enfocadas en generar beneficios propios y para el entorno social, es decir para los consumidores. De esta manera el estudio de las Pyme se orienta en la necesidad de entender su estructura y su forma de relacionarse con diversos factores internos y externos para explicar su desarrollo.

Para el caso de la presente investigación, se enfoca al análisis de los factores que están relacionados con ofertar lealtad al cliente y crear valor en él, por lo tanto es necesario descubrir como los valores asociados a la gestión de relación con el cliente influyen en la competitividad de las pymes turísticas y de esta forma afirmar la importancia de contar con una estructura organizacional enfocada al cliente, contar con los recursos necesarios para obtener información del cliente y así mismo que el recurso humano tenga el conocimiento de cómo manejar tal información. De igual manera se conoció la importancia de ofrecer servicios personalizados y

enfocarse a satisfacer al cliente a través de sus necesidades, a resolver problemas de forma inmediata y utilizar tecnologías adecuadas para concentrar la información del cliente.

### **5.1 Conclusiones**

La competitividad entre empresas se debe a una variedad de factores destacando al cliente como uno de ellos, es decir, la importancia de establecer un lazo con el mismo y crear acciones que cubran sus necesidades de compra. De lo anterior, se puede argumentar que existen funciones relacionadas a mantener y propiciar el valor el cliente, tales como variables organizacionales, orientación al cliente, gestión del conocimiento y recursos tecnológicos que en conjunto forman parte de una estrategia enfocada en aumentar la relación directa con los clientes.

Aunado a esto, las variables organizacionales actúan como precursores de la gestión de relación con el cliente que a su vez se relaciona con las demás variables agrupadas, es decir que, dicha variable está compuesta por el recurso humano y sus capacidades para crear una estructura organizativa enfocada a la satisfacción del cliente.

Seguidamente, la influencia del factor humano en las organizaciones juega un papel importante para el desarrollo de los factores que guían al cumplimiento de sus metas y objetivos, lo cual se coacciona en el desarrollo de atributos apegados a mejorar la calidad y servicio ofrecido para la satisfacción del cliente, considerando que los servicios personalizados, el objetivo orientado a la satisfacción del cliente y su nivel de compromiso, forman parte de la orientación al cliente factor que es atractivo para el cliente.

Para ejercer lo anterior, debe de haber conocimiento sobre el negocio y hacia donde está orientado, es necesario que el recurso humano participe en la toma de decisiones debido a que son quienes tienen comunicación directa con los clientes, además se deben buscar nuevas formas y métodos de trabajo orientados a mejorar la atención al cliente, y mantener canales de comunicación que permitan la

resolución de problemas y así tomar decisiones debido a la disponibilidad del conocimiento sobre el cliente.

Por lo tanto, es necesario que el directivo investigue sobre la tecnología que utiliza la competencia con la intención de mejorarla y actualizar los procesos de la organización sin perder de vista el objetivo de la empresa, lo que se vuelve importante al generar estrategias orientadas en mejorar la calidad en el servicio de la empresa, así como mantener la eficacia en el servicio al cliente y atender sus quejas de manera inmediata, ya que uno de los principales requisitos de la competitividad es responder de forma inmediata a las necesidades del cliente.

Considerando que actualmente la tecnología forma parte en la vida de los ciudadanos, también lo es para las empresas que utilizan cualquier recurso tecnológico como equipos de cómputo, lo cuales a través de sus sistemas de software permiten integrar en bases de datos cualquier información recabada del cliente, sin embargo, se consideraba en esta investigación que los recursos tecnológicos influirían de forma muy significativa en la competitividad ya que según la literatura esta variable está directamente relacionada con las ventajas competitivas, no obstante, se muestra que en las empresas analizadas, los recursos tecnológicos no son un factor relevante que utilicen para sus ventajas competitivas, lo que puede contrastarse con otras investigaciones que sí lo son.

Continuando, el objetivo de la presente investigación fue analizar la influencia de la gestión de relación con el cliente de pequeñas y medianas empresas del sector servicios en Ciudad Obregón para identificar la relevancia de ambas variables en dicho sector, por lo cual se realizaron las pruebas estadísticas necesarias para conocer la situación actual que presentan este tipo de empresas.

De acuerdo a los hallazgos de dicho estudio, se pudieron aprobar las hipótesis, las cuales se consideraban que la gestión de relación con el cliente se relacionaba de manera significativa con la competitividad, lo cual pudo ser probado y además

contrastado con estudios que encontraron hallazgos similares y se concordó con algunos autores que consideran la relación en ambas variables.

Aunado a esto, el elemento más relevante para la competitividad en cuanto a los factores de la gestión de relación con el cliente, fue la gestión de conocimiento, que estas se refieren a el uso de los recursos estratégicos y el recurso humano siendo éstos los más importantes para el desarrollo de habilidades y capacidades que permitan mejorar las ventajas competitivas de una empresa.

Finalmente, las empresas deben encaminar sus procesos administrativos y organizacionales para generar ventajas competitivas, además, debe de haber un enfoque centrado en el cliente que les permita conocer sus necesidades que lleve a la creación y adquisición de herramientas fundamentales para obtener conocimiento sobre este y esto permita satisfacer sus deseos. Lo que de acuerdo a la teoría analizada, contribuye significativamente en la competitividad de una organización.

## **5.2 Recomendaciones**

La competitividad es una variable económica que puede ser medida con diversos indicadores para el fin de la investigación, es decir, a nivel macro relacionada con la competitividad internacional, o micro visto desde la perspectiva de las pymes, siendo estas últimas objeto de estudio de numerosas investigaciones. Partiendo del punto anterior, las pyme buscan enfatizar en su estructura empresarial creando modelos de gestión con la intención de crear capacidades y convertirlas en ventajas competitivas, de aquí nace la importancia de estudiar este tipo de variables que promuevan la competencia entre mercados, por lo que se recomienda que el estado del arte de las pyme debe estar en constante descubrimiento y análisis, tal como se presenta en este estudio al considerar que la relación de las dos variables (competitividad y gestión de relación con el cliente) han sido analizadas en pocas investigaciones.

Por otra parte, al analizar la situación que viven actualmente las pymes turísticas (restaurantes, bares y hoteles) las cuales fueron estudiadas en la presente investigación, se muestra que en general están creando buenas competencias en relación con el enfoque que le dan al cliente, sin embargo, al analizar los factores que influyen en una de las variables se observa que están haciendo poco uso de los recursos tecnológicos los cuales según la teoría, estos influyen en el desarrollo competitivo de las organizaciones. Por lo tanto, se recomienda que las pymes de este sector analizado, deben de atraer capacidades tecnológicas y hacer buen uso de ellas. Un ejemplo de esto es utilizar equipos de cómputo con el software adecuado para concentrar la información que se obtenga de los clientes y así mismo de cada uno de ellos, de igual manera se recomienda manejar redes sociales (Facebook, whatsapp, twitter, etc.) para que el cliente tenga la facilidad de comunicarse con la empresa.

Por último, para futuras investigaciones se recomienda analizar los indicadores de la gestión de relación con el cliente (Variables organizacionales, Orientación al cliente, Gestión del conocimiento, Recursos tecnológicos ) y los de competitividad (Capacidades directivas, Recursos humanos, Innovación y calidad) haciendo una comparación en cómo influyen los valores de las variables independientes con los de las variables dependientes, con la intención de identificar cuál de las dimensiones de gestión de relación con el cliente, tiene más influencia y explica mejor alguna de las dimensiones de competitividad. De igual manera se recomienda hacer una comparación entre el sector servicios y el sector comercio con la intención de comprobar como los dos tipos de empresas le dan importancia a los aspectos relacionados con el cliente y cual logra ser más competitiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alerić, D. (2007). Impact of CRM on the competitiveness level of ICT services in Croatian service providers. *Market-Tržište*, 19(1), 43-58.
- Alipour, M., & hallaj Mohammadi, M. (2011). The effect of Customer Relationship Management (CRM) on achieving competitive advantage of manufacturing tractor. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(5).
- Álvarez, M.L.(2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad *Contaduría y Administración*, (209), 5-22.
- Anderson, D.R.; Sweeney, D.J., Williams, T.A., Camm, J.D. & Cochran, J.J.(2015). *Estadística para negocios y economía*(12ª.ed.). Cengage Learning. México.
- Aragón, A, & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en españa. *Universia Business Review*, 4(8).
- Ardic, P., Mylenko, N. & Saltane, V.(2011). Small and médium enterprises: A cross-country analysis with a new data set. *Policy Research Working Paper*.
- Askool, S. & Nakata, K.(2011). A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study. *AI&Soc*, (26), 205-220.
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small business economics*, 29(4), 415-434.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.(1991). In the resource-based view a useful perspective for strategic management reseacrh? Yes. *Academic of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barth, J. R., Lin, D., & Yost, K. (2011). Small and medium enterprise financing in transition economies. *Atlantic Economic Journal*, 39(1), 19-38.

- Bayarçelik, E. B., Taşel, F., & Apak, S. (2014). A research on determining innovation factors for SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 202-211.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship marketing*. American Marketing Association.
- Bhat, S. A., & Darzi, M. A. (2016). Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388–410
- Bo, Z., & Qiuyan, T. (2012). Research of SMEs' technology innovation model from multiple perspectives. *Chinese Management Studies*, 6(1), 124-136.
- Boulding, W., Stael, R., Ehret, M., & Johnston, W.J.(2005). A Customer Relationship Management roadmap: what is kion, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, (69),155–166.
- Bruneel, J., & De Cock, R. (2016). Entry Mode Research and SMEs: A Review and Future Research Agenda. *Journal of Small Business Management*, 54(S1), 135-167.
- Cambra-Fierro, J.; Centeno, E.; Olavarría, A.; Vázquez-Carrasco, R.(2014). Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español. *Universia Business Review*, (43), 144-167.
- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial marketing management*, 32(5), 375-383.
- Carbajal, R. & Salim, L. (2006). “Competitividad, Marco Conceptual y Análisis Sectorial para la Provincia de Buenos Aires”. Ministerio de Economía, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

- Celep, E., Zerenler, M., & Ahin, M. (2013). Customer Relationship Management as a Tool for Sustainable Competitive Advantage and Exemplar Companies with Worldwide Success. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10), 731-736. <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n10p731>
- CEPAL.(2015). Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/escalafon-de-la-competitividad-de-los-departamentos-en-colombia>.
- Chávez, M., Celaya, R., Álvarez, M. y González, N. (2009). Planeación estratégica como apoyo a la supervivencia y desarrollo de las PyMEs. Instituto Tecnológico de Sonora. Área de finanzas y negocios. México.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.
- Chudnovsky, D., & Porta, F. (1990). Competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas. *Documentos de trabajo/Centro de Investigaciones para la Transformación; DT 3*.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), (2015). Recuperado de:
- Contreras-Castillo, J. M. (1999). La competitividad de las exportaciones mexicanas de aguacate: un análisis cuantitativo. *Revista Chapingo Serie Horticultura*, 5, 393-400.
- Cooper, M.J., Upton, N. & Seaman, S.(2005). Customer relationship management: A comparative analysis of family and nonfamily business practices. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 242–256.
- Coriat, B. (2000). El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. México: Siglo XXI.



- Corrocher, N., & Solito, I. (2017). How do firms capture value from environmental innovations? An empirical analysis on European SMEs. *Industry and Innovation*, 1-17.
- Cortés, E. C., Taverner, J. L., Manchón, H. M., Flor, F. J. C., & Azorín, J. F. M. (2000). La tecnología como factor de competitividad: un análisis a través de la teoría de recursos y capacidades. *Boletín de estudios económicos*, 55, 119.
- Craig, J.B., Dibrell, C.& Peter, S.D.(2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal Small Business Management*, 46(3), 351-371.
- DENUE, (2017). Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación?. *Economía Y Desarrollo*, 144(1), 101-114.
- Díaz, A.(2013). *Estadística aplicada a la administración y la economía*. McGraw-Hill. México.
- Dixit, A., & Norman, V. (1980). *Theory of international trade: A dual, general equilibrium approach*. Cambridge University Press. Doubleday Dell Publishing Group, Inc.]
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. El Ateneo.
- Drucker, P. F. (1999). Peter Drucker on the new business realities. *Antitrust Bull.*, 44, 795.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H.(1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*,51( 2), 11-27.
- Eid, R., & El-Gohary, H. (2014). Testing and validating customer relationship management implementation constructs in Egyptian tourism organizations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(3), 344-365.

- ElKordy, M. (2014). The impact of CRM capability dimensions on organizational performance. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(10), 128-146.
- Esteban, J., Coll, V., & Blasco, O. (2005). ¿ Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar. *Estudios de economía aplicada*, 23(3).
- Estrada, I. C., & Zavala, A. M. M. (2017). La gestión de relaciones con el cliente: estrategia empresarial en una organización de servicios turísticos de Baja California. *Revista Nacional de Administración*, 7(2), 59-79.
- Felea, A. I. (2015). ANALYSIS OF THE RECENT EVOLUTION OF ROMANIAN COMPETITIVENESS COMPARED TO CERTAIN REFERENCE STATES. *THE ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA*, 83.
- Ferligoj, A., Prašnikar, J., & Jordan, V. (1997). Competitive advantage and human resource management in SMEs in a transitional economy. *Small Business Economics*, 9(6), 503-514.
- Figuroa, R. C. Cono-ciencia: La revolución necesaria en nuestras universidades para dinamizar la construcción de una sociedad mejor. Dr. Roberto Celaya Figuroa.
- Fong, C.(1998). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Empresa & Economía*, 11(61), 27-31.
- Ford, H. (1994). La teoría del taller. (5a Ed). Barcelona: Gustavo Gili.
- Francioni, B., Musso, F., & Cioppi, M. (2015). Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), 2226-2249.
- Franco, E. & Somohano, F.M.(2010). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del estado de Colima, México*. Universidad de Colima.

- Garcia Pires, A. J. (2012). International trade and competitiveness. *Economic Theory*, 50(3), 727-763.
- García, J., & Pulgar, N. (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4).
- Garrido, A. & Padilla, A. (2007). Estrategias CRM en empresas hoteleras. Estado de la investigación y definición de un modelo de éxito integrador. *Revista de análisis turístico*, (3).
- Garrido, A. (2008). (Tesis doctoral) La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Malaga, España: Universidad de Malaga: RiUMA*.
- Garrido, A., & Padilla, A. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación. *Dirección y Organización*, (46), 56-66.
- Garrido-Moreno, A., & Padilla, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437-444.
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N., & Garcia-Morales, V. (2015). Exploring the role of knowledge management practices in fostering customer relationship management as a catalyst of marketing innovation. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 393-412
- Gil-Lafuente, A. M., & Luis-Bassa, C. (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia CRM. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 17(2), 15-32.
- González, J. (1994). México, economía, micro pequeña y mediana industria y TLC. México *Aportes*.

- González, J., Magaña, A.L.(2003).Diagnostico general sobre la competitividad de la micro y pequeña empresa del subsector restaurantes, bares y hoteles en el estado de Colima 2002. MÉXICO. APORTES
- González, R. (2011). Diferentes teorías del comercio internacional. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, (858), 103-117.
- González-Bañales, D. L., Bermeo, H.P.(2011). Exploring business competitiveness in high technology sectors: an empirical analysis of the Mexican software industry. *JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management*, 8(2), 269-290.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research*, 20(1), 3-11.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*, 19(2), 99-113.
- Grönroos, C.(1982) "An Applied Service Marketing Theory", *European Journal of Marketing*, 16(7), 30-41, doi: 10.1108/EUM00000000004859
- Hadi, W. E. (2015). The relationship between CRM strategies stage on competitive advantage: An analytical perspective. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 245-251. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n8p245>
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. M., & Lowe, M. (2015). Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 23(1), 27-37.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of service research*, 13(3), 311-330.
- Hernández, N.A. & Sánchez, V.G. (2010). *Análisis estratégico para el desarrollo de la Mipyme en México*. México.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, M. del P.(2014). *Metodología de la investigación*.(6ta.ed). México. Mc-Graw-Hill.
- Hussain, I., Ahmad, R., Akbar, A., Ahmad, T. & Roohi, F. (2016). CRM for competitive advantage. *International Journal of Core Engineering & Management*, 2(12), 1-18.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. IMCO.(2006). Preparando a las entidades federativas para la competitividad: 10 mejoras prácticas. Índice de competitividad estatal 2006.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. IMCO.(2008). Aspiraciones y realidad: las agendas del futuro. Índice de competitividad estatal 2008.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. IMCO.(2010). Acciones urgentes para las ciudades del futuro. Índice de competitividad urbana 2010.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. IMCO.(2010). La caja negra del gasto público. Índice de competitividad estatal 2010.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. IMCO.(2012). El municipio: una institución diseñada para el fracaso propuesta para la gestión profesional de las ciudades. Índice de competitividad urbana 2012.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. IMCO.(2014). ¿Quién manda aquí? La gobernanza de las ciudades y el territorio en México. Índice de competitividad urbana 2014.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. IMCO.(2014). Las reformas y los estados. La responsabilidad de las entidades en el éxito de los cambios estructurales. Índice de competitividad estatal 2014.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. IMCO.(2016). Reelección municipal y rendición de cuentas: ¿Cómo lograr el círculo virtuoso?. Índice de competitividad urbana 2016.

- Instituto Mexicano para la Competitividad. IMCO.(2016). Un puente entre dos Méxicos. Índice de competitividad estatal 2016.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. INEGI. (1999). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos de 1999. Estratificación de establecimientos.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. INEGI. (2014). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos de 2014. Estratificación de establecimientos
- Ivanovic, S., Mikinac, K., & Perman, L. (2011). CRM development in hospitality companies for the purpose of increasing the competitiveness in the tourist market. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 59-68.
- Jackson, B. B., & Bund, B. (1985). *Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships*. Free Press.
- Jagdish, S., Parvatiyar, A.(1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences .*Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271
- Jasra, J. M., Hunjra, A. I., Rehman, A. U., Azam, R. I., & Khan, M. A. (2012). Determinants of business success of small and medium enterprises.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 177-192.
- Kamakura, W. A., Ramón-Jerónimo, M. A., & Gravel, J. D. V. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236-251.
- Klaus, S. (2011). The Global Competitiveness Report 2011-2012. World Economic Forum.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 46-54.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Krishna, G. J., & Ravi, V. (2016). Evolutionary computing applied to customer relationship management: A survey. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 56, 30-59.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73 (2), 28-44.
- Kumar, V., Reinartz, W.(2012). *Customer relationship management: Concept, strategy and tolos*. (2ed). New York: Springer.
- Laudon, K. C. y Laudon, J. P. (2000). "Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology". Prentice Hall
- Lee, S. H., Lim, E. S., & Hwang, J. (2016). Do credit guarantees for small and medium enterprises mitigate the business cycle? Evidence from Korea. *Empirical Economics*, 1-12.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, 38(4), 24-47.
- Ling, R., & Yen, D. C. (2001). Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies. *Journal of Computer Information Systems*, (41), 82–97.
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: a review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28-48.
- Mačkić, V., Škrabić Perić, B., & Sorić, P. (2014). Systemic competitiveness of post-socialist and capitalist economies: a broader look at the competitiveness debate. *Post-Communist Economies*, 26(4), 477-497. doi:10.1080/14631377.2014.964463
- Martinez, R.; Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación,

- marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.
- Masilo, A.E., Gómez, M.(2017). Planeación formal y financiera en las pequeñas empresas de Morelia, México en el proceso de modelado en economía y ciencias de la gestión.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing, A Managerial Approach*. IL: Richard D. Irwin.
- Mehrdad, A., & Mohammad, H. M. (2011). The Effect of Customer Relationship Management (CRM) on Achieving Competitive Advantage of Manufacturing Tractor. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(5), 27-36.
- Mishra, A., & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4), 83-99.
- Modh, N., Rozelan, A., & Watee, N.(2017). Factors enhancing the performance of SMEs' services sectors: A conceptual framework. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 4(3), 160-166.
- Mohammed, N., Abaho, E., Sudi, N., Kusemererwa, C.(2017). Internationalisation of SMEs: does entrepreneurial orientation matter?. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(2), 96-113..
- Mohd, N., Rozelan, A., & Watee, N. (2017). Factors enhancing the performance of SMEs' services sectors: A conceptual framework. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 4(3), 160-166.
- Moreno, A. G., & Meléndez, A. P. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español/. *European Journal of Management and Business Economics*, 20(2), 101.



- Mundell, R. A. (1960). The pure theory of international trade. *The American Economic Review*, 50(1), 67-110.
- Muthoni, A. (2013). *Customer Relationship Management as a Strategy to Gain Competitive Advantage in the Banking Industry a Case Study of Kenya Commercial Bank in Kenya* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Myint, H. (1958). The "classical theory" of international trade and the underdeveloped countries. *The Economic Journal*, 68(270), 317-337.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Ocker, R. J., & Mudambi, S. (2003). Assessing the readiness of firms for CRM: A literature review and research model. In *System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 10-pp). IEEE.
- Otero, G. A. (2006). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*. Cuaderno de Economía n.
- Özgener, Ş., & İraz, R. (2006). Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27(6), 1356-1363.
- Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2012). Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. *Journal of small business management*, 50(2), 283-309
- Patil, K. (2017). Public procurement policy for small & medium enterprises in developing countries: evidence from India. *International Journal of Public Sector Management*, 30(4).

- Payne A, Frow P (2005) A strategic framework for customer relationship management. *J Market* .69(4),167-176.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. 74-91.
- Porter, M. E (2004). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.
- Porter, M. E. (2008). How competitive forces shape strategy. *Harvard business Review*, April, 137-145.
- Porter, M. E., Schwab, K., & Lopez-Claros, A. (Eds.). (2005). *The Global Competitiveness Report 2005-2006: Policies Underpinning Rising Prosperity*. Palgrave Macmillan.
- Porter, M. E., Schwab, K., & Sachs, J. (2004). *The global competitiveness report 2004-2005*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Puente, R., & Cervilla, M. A. (2007). Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: un estudio de casos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (39).
- Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes*. Cuadernos de Investigación y divulgación. Cali, Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
- Ramírez, A., Montoya, I.A., Montoya, A.(2012). Análisis del Potencial Competitivo del Bioetanol en Colombia: un enfoque desde las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter. *Gestión y Ambiente*, 15(2), 117-129.
- Ramos, R. (2001). *Modelos de evaluación de la competitividad internacional: una aplicación empírica al caso de Las Islas Canarias*. tesis doctoral

- Ricardo, D. (1821). *On the principles of political economy, and taxation*. John Murray.
- Richards, K.A., Jones, E.(2006). Customer Relationship Management: Finding value drivers.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101–109.
- Rodrigues, P., Drebes, P. & Oliveira, M.(2013). Knowledge Management on the implementation of a CRM Project: A Case Study. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(3), 595-613.
- Rojas, L., Bejarano, L. & Marn, C.F.(2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *AD-minister*, (29), 121-146.
- Rojas, M.D., Vera, M., Arias, M.I.(2012). Estrategia de CRM en el caso de las empresas colombianas de bioinsumos. *Gestión y Ambiente*, 15, (2), 93-99
- Rubio, A. & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 103-126.
- Rubio, A. (2004). *Factores explicativos del éxito competitivo en la pyme*. (Tesis doctoral). Universidad de Murcia, Departamento de Organización de Empresas y Finanzas.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2009). SMEs competitive behavior: strategic resources and strategies. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 7(3), 171-190.
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124

- Sala-i-Martin, X., Schwab, K., & Porter, M. E. (Eds.). (2004). *The Global Competitiveness Report 2003-2004*. Oxford University Press, USA.
- Salim, L., Carbajal, R.(2006). Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires. *Cuadernos de Economía*, (74),
- Schumacher, R. (2012). Adam Smith's theory of absolute advantage and the use of doxography in the history of economics. *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, 5(2), 54-80.
- Schwab, K. (2010, September). The global competitiveness report 2010-2011. Geneva: World Economic Forum.
- Schwab, K. (Ed.). (2009). The global competitiveness report 2009-2010. World Economic Forum.
- Schwab, K. World Economic Forum, 2017, "The Global Competitiveness Report 2017–2018", Ginevra: World Economic Forum.
- Schwab, K., & Porter, M. (2008). The global competitiveness report 2008–2009. World Economic Forum.
- Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2015). World Economic Forum's Global Competitiveness Report, 2014-2015. In *Retrieved from: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>*. Switzerland: World Economic Forum.
- Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2016). The Global Competitiveness Report 2015–2016, Geneva. In *The World Economic Forum* (Vol. 403).
- Schwab, K., Porter, M. E., & Sachs, J. (2002). *The global competitiveness report 2001-2002*. Oxford University Press, USA.
- Setyari, N. P. W., Widodo, T., & Purnawan, M. E. (2016). Comparative advantage dynamism of Indonesian export products. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 57-69.

<http://web.b.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=7e554cf3-2718-402f-8e08-93f1780aef0d%40sessionmgr101>

- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2009). The competitiveness of SMEs in a globalized economy: Observations from China and India. *Management Research Review*, 33(1), 54-65.
- Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 45 (2005), 1059-1070.
- Stone, M., Woodcock, N. & Machtynger, L. (2000). Customer relationship marketing: get to know your customers and win their loyalty (Marketing in action series). London.(2ed). Kogan Page Publisher.
- Suárez, O. M. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio. *Scientia et technica*, 1(35), 281-286.
- Sweeney, R. J. (1976). On some relationships among capital theory, growth and the theory of international trade. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 112(2), 359-383. doi:10.1007/BF02696684
- The report Mexico 2015.(2015). Oxford business Group. Pag 163-166
- Then, L., Pimentel, O.V., Soto, A., Luna, C.G., Peguero, M.(2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria de Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 39(3), 441-476.
- Toriani, S., & Angeloni, M. T. (2011). CRM as a support for knowledge management and customer. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 8(1), 87-108.
- Train, S., Angelino, M.T.(2011). CRM as a support for knowledge management and customer relationship. *JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management*, 8(1), 87-108.

- Vallabh, D., Radder, L., & Venter, D. (2015). Factors preceding CRM readiness in small-and medium-sized tourism enterprises. *Acta Commercii*, 15(1), 1-9
- Viesi, D., Pozzar, F., Federici, A., Crema, L., & Mahbub, M. S. (2017). Energy efficiency and sustainability assessment of about 500 small and medium-sized enterprises in Central Europe region. *Energy Policy*, 105, 363-374.
- WEF, (2013). The global competitiveness report 2013-2014. In *Ginebra: World Economic Forum*.
- WEF,(2013). The Global Competitiveness Report 2012-2013. World Economic Forum.
- Wernelfelt, B.(1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180
- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43(summer), 89-105.  
<http://dx.doi.org/10.2307/41166102>
- World Economic Forum (WEF), (1996). "Global Competitiveness Report 1996". Executive Summary.
- World Economic Forum. (2006). The Global Competitiveness Report. World Economic Forum.
- Zerón, M., Sánchez, Y., Hernández, N.G.(2015). Estrategias de negocio de las Pymes familiares Ciudad Victoria, Tamaulipas-México. *Desarrollo gerencial*, 7(2), 19-35.
- Zineldin, M.(2005). Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. *The TQM Magazine*, 17(4), 329-344. DOI: 10.1108/09544780310487749

Zortea-Johnston, E., Darroch, J., & Matear, S. (2012). Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 145-164.

Zuccarino, M. (2012). Modelos estadounidense-fordista y japonés-toyotista: ¿dos formas de organización productiva contrapuesta? Un estudio de caso: trabajadores bolivianos afiliados a la Federación Obrera Local (FOL) en la primera mitad del siglo XX. *Historia Caribe*, 7 (21), 197-215.

## APÉNDICE

**Tabla 16. Operacionalización de variables**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM		
Competitividad	<i>Capacidades directivas</i>	Formación profesional	1. El directivo de la empresa tiene alta experiencia y conocimiento del negocio		
Capacidad de competir en el mercado obteniendo una posición sobresaliente a través de estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa generando ventaja competitiva para obtener una estabilidad económica (Chudnovsky & Porta, 1990; Barney, 1991; WEF, 1996; Porter, 1991; Zineldin, 2005; 2008; CEPAL, 2015; CONAMYPE, 2015).	(Quiroga, 2003; Rubio, 2004; Aragón & Rubio, 2005; Rubio & Aragón, 2006; Rubio & Aragón, 2008; Rubio & Aragón, 2009; Martínez, Charterina & Araujo, 2010)	Inversión	2. El directivo de la empresa invierte en la formación y desarrollo de los trabajadores		
		Motivación laboral	3. El directivo anima a los trabajadores a participar en la toma de decisiones		
		Iniciativa	4. El directivo de la empresa busca nuevas formas y métodos de trabajo		
		Promoción	5. Utilizan sistemas de entrenamiento para los trabajadores		
		Capacitación	6. Se capacita constantemente al trabajador para la atención al cliente		
		Nivel de conocimientos	7. Los trabajadores tienen el nivel de capacidad y conocimiento requerido para el puesto		
		Estrategias y desempeño	8. Se informa periódicamente sobre las estrategias y desempeño financiero a los trabajadores		
		<i>Innovación</i>		Adaptación a los cambios	9. Se obtiene información de la tecnología utilizada por la competencia



	(Rubio, 2004; Aragón & Rubio, 2005a; Aragón & Rubio, 2005b; Esteban, Coll & Blasco, 2005; Rubio & Aragón, 2006; Rubio & Aragón, 2008 ; Rubio & Aragón, 2009; Martínez, Charterina & Araujo, 2010)	Desarrollo de nuevos servicios	10. La empresa invierte en el desarrollo de nuevos servicios de manera constante
		Sistemas de formación	11. La empresa innova en nuevos sistemas para la formación y desarrollo de los empleados
		Procesos	12. La empresa desarrolla nuevos procesos de organización al menos una vez al año
	<i>Calidad</i>	Estrategias de servicios	13. Se generan estrategias orientadas a mejorar la calidad en el servicio
	(Rubio, 2004; Aragón & Rubio, 2005a; Aragón & Rubio, 2005b; Solleiro & Castañón, 2005; Rubio & Aragón, 2006; Rubio & Aragón, 2008; Rubio & Aragón, 2009; Martínez, Charterina & Araujo, 2010; Saavedra, 2012)	Servicio al cliente	14. Se propicia la calidad y eficacia del servicio al cliente
		Reputación del servicio	15. Se tiene quejas de los clientes sobre la calidad del servicio
Gestión de relación con el cliente	<i>Variables organizacionales</i>	Control de personal	16. Los empleados de la empresa tienen conocimiento sobre cómo mantener una relación con los clientes
Relación entre cliente-empresa que le permite conocer las necesidades y deseos del cliente a través de procesos estratégicos que	(Garrido & Padilla, 2007; Garrido, 2008; Garrido & Padilla, 2011; Garrido & Padilla, 2012; Garrido-Moreno, Lockett & García-Morales, 2015)	Gestión de recursos	17. La empresa cuenta con los recursos necesarios para obtener información sobre los clientes

generen valor en el mismo (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Richards & Jones, 2008; Richards & Jones, 2008; Kumar & Reinatz, 2012)

*Orientación al cliente*

(Jayachandran, Sharma, Hauman & Raman, 2005; Garrido & Padilla, 2007; Garrido, 2008; Garrido & Padilla, 2011; Garrido & Padilla, 2011; Lafuente & Bassa, 2011; Garrido & Padilla, 2012; Cambra-Fierro, Centeno & Vázquez-Carrasco, 2014; ElKordy, 2014; Harrigan, Soutar, Choudhury & Lowe, 2015; Bhat & Darzi, 2016)

*Gestión del conocimiento*

(Cooper, Upton & Seaman, 2005; Garrido & Padilla, 2007, Garrido, 2008; Garrido & Padilla, 2011; Garrido & Padilla, 2012; Cambra-Fierro, Centeno, Olavarría & Vázquez-Carrasco, 2014; Garrido-Moreno, Lockett, García-Morales, 2015)

Estructura organizacional

Servicio personalizado

Satisfacción al cliente

Necesidades del cliente

Valor al cliente

Adquisición del conocimiento

Difusión del conocimiento

Conocimiento sobre el cliente

18. La estructura organizacional de la empresa está diseñada siguiendo un enfoque centrado en el cliente

19. La empresa ofrece servicios personalizados a sus principales clientes

20. Los objetivos de la empresa se enfocan en la satisfacción del cliente

21. Se mantiene un nivel de compromiso para satisfacer las necesidades del cliente

22. Las estrategias de la empresa se ejecutan para incrementar el valor en el cliente

23. La empresa proporciona canales que permitan mantener comunicación con sus principales clientes

24. La empresa tiene un proceso para aplicar el conocimiento sobre los clientes a la resolución del surgimiento de problemas

25. La empresa proporciona información real sobre los clientes de manera rápida

	Toma de decisiones	26. En la empresa se toman decisiones inmediatamente debido a la disponibilidad del conocimiento sobre el cliente
<i>Recursos tecnológicos</i>	Redes sociales	27. La empresa utiliza redes sociales (Whatsapp, Facebook, Instagram) para el acercamiento al cliente
(Chen & Popovich 2003; Ocker & Mudambi, 2003; Garrido y Padilla, 2007; Puente & Cervilla, 2007;	Equipo	28. La empresa cuenta con equipos de cómputo, laptop, Ipad o Tablet donde integra el software adecuado para registrar la información del cliente
Garrido, 2008; Hennig-Thurau, Malthouse, Friese, Gensler, Lobschat, Rangaswamy & Skiera, 2010; Garrido & Padilla, 2011; Garrido & Padilla, 2011;	Sistemas de información	29. La empresa es capaz de consolidar la información adquirida sobre sus clientes
Garrido & Padilla, 2012; ElKordy, 2014; Garrido-Moreno, Lockett & García-Morales, 2015; Harrigan, Soutar, Choudhury & Lowe, 2015; Vallabh, Radder & Venter, 2015)	Base de datos	30. La información individualizada sobre cada cliente se encuentra administrada en alguna base de datos.

---

**Cuestionario acerca de la gestión de relación con el cliente y la competitividad de la Pyme del sector servicio**

La intención de este cuestionario es conocer cómo las pequeñas y medianas empresas del sector servicio mantienen la relación con el cliente y cómo esto influye en sus ventajas competitivas, con el fin de conocer el estado actual que guardan este tipo de empresas

Por lo que se solicita de la manera más atenta responder las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. La información retomada es totalmente confidencial y será utilizada sólo para fines académicos y de investigación.

**Instrucciones**

Conteste las siguientes preguntas marcando con una “X” con base a la respuesta correspondiente.

**Número de personas que laboran en la empresa:**

1.  11 a 50    2.  51 a 100

**Año que inició la empresa:** \_\_\_\_\_

**Actividad principal (giro)**\_\_\_\_\_

**Monto de sus ventas o ingresos anuales: (opcional)**

1.  Desde \$4,001 a \$100,000    2.  Desde \$100,001 a \$250,000    3.  Desde \$250,001 o más

A continuación, responda las siguientes preguntas marcando con una “X” cual sea el caso, considerando las respuestas desde 1) Totalmente en desacuerdo, 2) Muy en desacuerdo, 3) Neutral, 4) Muy de acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo.

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Neutral	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Competitividad</b>					
<b>Capacidades administrativas</b>					
1. El directivo de la empresa tiene experiencia y conocimiento del negocio					
2. El directivo invierte en la formación y desarrollo de los trabajadores					
3. El directivo anima a los trabajadores a participar en la toma de decisiones					
4. El directivo de la empresa busca nuevas formas y métodos de trabajo					
<b>Gestión de recursos humanos</b>					
5. El directivo utiliza sistemas de entrenamiento para los trabajadores					
6. Se capacita constantemente al trabajador para la atención al cliente					
7. Los trabajadores tienen la capacidad y conocimiento requerido para el puesto					
8. El directivo informa periódicamente sobre las estrategias y desempeño de la organización a los trabajadores					

<b>Innovación</b>					
9. Se investiga sobre la tecnología utilizada por la competencia					
10. La empresa invierte en el desarrollo de nuevos servicios de manera constante					
11. La empresa busca innovar mediante la adquisición de sistemas para la formación y desarrollo de sus empleados					
12. La empresa actualiza los procesos de la organización al menos una vez al año					
<b>Calidad</b>					
13. El directivo genera estrategias orientadas a mejorar la calidad en el servicio de la empresa					
14. Se mantiene la calidad y eficacia del servicio al cliente					
15. Se tiene quejas de los clientes sobre la calidad del servicio					
<b>Gestión de relación con el cliente</b>					
<b>Variables organizativas</b>					
16. Los empleados de la empresa tienen conocimiento sobre cómo mantener una relación con los clientes					
17. La empresa cuenta con los recursos necesarios para obtener información sobre los clientes					
18. La estructura organizacional de la empresa está diseñada siguiendo un enfoque centrado en el cliente					
<b>Orientación al cliente</b>					
19. La empresa ofrece servicios personalizados a sus principales clientes					
20. Los objetivos de la empresa se enfocan en la satisfacción del cliente					
21. Se mantiene un nivel de compromiso para satisfacer las necesidades del cliente					
22. Las estrategias de la empresa se ejecutan para incrementar el valor en el cliente					
<b>Gestión del conocimiento</b>					
23. La empresa proporciona canales que permitan mantener comunicación con sus principales clientes					
24. La empresa tiene un proceso para aplicar el conocimiento sobre los clientes a la resolución del surgimiento de problemas					
25. La empresa proporciona información real sobre los clientes de manera rápida a sus colaboradores					
26. En la empresa se toman decisiones inmediatamente debido a la disponibilidad del conocimiento sobre el cliente					
<b>Tecnología</b>					
27. La empresa utiliza redes sociales (Whatsapp, Facebook, Instagram) para comunicarse con sus clientes					
28. La empresa cuenta con equipos de cómputo, donde integra el software adecuado para registrar la información del cliente					
29. La empresa es capaz de concentrar la información adquirida sobre sus clientes					
30. La información individual sobre cada cliente se encuentra administrada en alguna base de datos					

Gracias por su tiempo