

# **LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN COMPETITIVA**

Juan Mejía Trejo

*Coordinador*



**LAS CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACIÓN  
Y SU RELACIÓN CON LA  
ORGANIZACIÓN COMPETITIVA**

Primera edición, 2017

D.R. © 2017, Universidad de Guadalajara  
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
Av. Periférico Norte 799, Núcleo Los Belenes  
45100 Zapopan, Jalisco, México

© D.R. 2017 Fondo Editorial Universitario  
Carrer La Murta 9-18  
07820 San Antonio de Portmany  
Ibiza, España

**ISBN: 978-84-17075-91-0**

# Contenido

Introducción . . . . .	7
Desarrollo de competencias laborales en la formación de organizaciones inteligentes . . . . .	9
<i>Enore Adriana Chávez Jiménez y Antonio de Jesús Vizcaíno</i>	
Organizaciones inteligentes por medio de la administración del conflicto . . . . .	19
<i>Miguel Briones Blanco y Leo Guzmán Anaya</i>	
Competencias centrales y ventaja competitiva en las organizaciones en México. . . . .	35
<i>Juan Antonio Flores Mora, Juan Mejía Trejo y Araceli Durán Hernández</i>	
Innovación en las organizaciones que aprenden mediante la gestión del conocimiento . . . . .	53
<i>Omar Alberto Ramírez Gasca y Guillermo Vázquez Ávila</i>	
Strategic alliances are the new black . . . . .	79
<i>Óscar Alejandro Espinoza Mercado, José Sánchez Gutiérrez y Jorge Quiroz Rodríguez</i>	
Los dilemas de la responsabilidad social corporativa frente a la competitividad . . . . .	97
<i>Paola Irene Mayorga Salamanca, José Sánchez Gutiérrez y Juan Mejía Trejo</i>	
La capacidad emprendedora y la adopción de negocios electrónicos en las pyme . . . . .	111
<i>Celestino Robles Estrada y Juan Mejía Trejo</i>	

Estrategias de crm para el incremento de la competitividad en las pymes en la Industria Mueblera de la ZMG . . . . .	139
<i>Óscar Alejandro Espinoza Mercado, José Sánchez Gutiérrez y Darío Montoya De La Torre</i>	
La motivación en los colaboradores de las micro empresas. Caso: cibercafé . . . . .	163
<i>José Ángel Arreola Enríquez y José G. Vargas-Hernández</i>	
Enfoque cualitativo en la valuación financiera de pymes . . . . .	189
<i>Ismael Loza Vega, Sergio Castellanos Gutiérrez y Guadalupe Isabel Aguilar Rosales</i>	
Management Innovation in Nanotechnology Sector. The First Insights in México . . . . .	203
<i>Juan Mejía-Trejo, Zaira Yunuen Garcia-Carvajal y Gilberto Israel González –Ordaz</i>	

# Estrategias de crm para el incremento de la competitividad en las pymes en la Industria Mueblera de la ZMG

*Óscar Alejandro Espinoza Mercado*<sup>1</sup>

*José Sánchez Gutiérrez*<sup>2</sup>

*Darío Montoya De La Torre*<sup>3</sup>

**Resumen.** El presente trabajo tiene como finalidad analizar la competitividad del sector mueblero en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Los cambios y la economía mundial afectan de forma definitiva el desarrollo de las empresas locales; el antiguo paradigma en el que la competencia no se modificaba y los mercados estaban cautivos ha quedado muy atrás. En el orden económico impuesto por el proceso globalizador es necesario crear constantemente modelos de desarrollo que respondan de manera eficaz a cada vez más intensa competencia. Para su análisis se hace uso del método cuantitativo a través de una muestra representativa. Es por esto que se considera importante identificar la forma en que las empresas se organizan y qué estrategias plantean para lograr alcanzar sus objetivos y así tener la oportunidad de permanecer en un mercado mueblero cada vez más competitivo.

*Palabras clave:* CRM, Competitividad, pymes.

**Abstract.** This paper aims to analyze the competitiveness of the furniture sector in Metropolitan Guadalajara (ZMG). Changes and

- 
1. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
  2. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
  3. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

global economy will definitely affect the development of local enterprises; the old paradigm in which competition is not modified and captive markets did not change has already been left behind. In the economic order imposed by the globalization process, it is necessary to constantly create development models that respond effectively to intense competition. The quantitative method through a representative sample it is carried out in order to analyze and process accurate information. This is why it is considered important to identify how businesses are organized and pose strategies to achieve their goals and reach the opportunity to stay in an increasingly competitive market.

*Keywords:* CRM, Competitiveness, SMEs.

## **Introducción**

Las pymes manufactureras, específicamente las que forman parte de la industria mueblera, deben tomar en cuenta herramientas como el CRM, que es un elemento de la estrategia empresarial que ayuda a sensibilizar a los empresarios con respecto a la importancia que tiene el cliente, que ésta es la razón de su existencia, que coexisten por ellos y para ellos, por tanto son el centro alrededor del cual deben girar todas las actividades de la organización y que muchas veces hay que realizar los cambios operativos que sean necesarios para tal fin, principalmente los que tienen que ver con el servicio al cliente, pero también con los productos que ofrece la empresa, sus ventas, gestión de pedidos, todo lo relacionado con la distribución y la logística, facturación y cobranzas; pero sobre todo se requiere un cambio de mentalidad, de la filosofía de la empresa, y en las pymes hay que trabajar mucho en esta labor (Hernández, Gándara y Macías, 2012).

En el ámbito internacional, el desarrollo del sector mueblera ha significado un incremento en los grados de innovación y competitividad, por ello es importante realizar un diagnóstico de la situación en que están las pymes del sector mueblera del estado de Jalisco, que ayude a identificar la forma en que las empresas se organizan y las estrategias que plantean para generar las condiciones que generen procesos de innovación y que a la vez impacten en sus grados de competitividad.

## **Marco contextual**

### *Las pymes en el mundo*

A medida que pasa el tiempo, las pymes se han percatado de que son capaces de brindar a sus clientes productos y servicios con alto grado de calidad (Anzola, 2002). La innovación les ha permitido situarse en un mercado más exigente, gracias a que se han adecuado a las necesidades de sus clientes y a los cambios que se han dado en su entorno.

Lloyd, Muller y Wall (2002) exponen que por su tamaño y porque su estructura organizacional es más sencilla y se adapta con mayor facilidad a los cambios, las pymes tienen la oportunidad de innovar y con ello lograr una ventaja competitiva.

Estas pequeñas empresas son fundamentales para el desarrollo de un país; en Argentina más de 99% de las empresas son pymes y generan más de 66% del empleo y aportan 50% del PIB (Cohen, 2013).

Particularmente, Mercado (2014) manifiesta que la industria mueblera es elemental en la economía de los países industrializados, pues representa alrededor de 4% del valor de la producción de la industria manufacturera, 2% del PIB y 2.2% de la generación de empleo.

### *Las pymes en México*

En México, como en muchos otros países de América Latina, Asia, Estados Unidos y Europa, las micro, pequeña y mediana empresas (pymes) conforman la inmensa mayoría del universo empresarial (Saavedra y Hernández, 2008). De ahí la importancia estratégica que éstas adquieren o deberían tener en términos del desarrollo económico nacional, regional o local.

En todo el mundo existen empresas de diferente dimensión, y las variables o criterios que se toman en cuenta para su clasificación difieren en cada país. En el caso de México, el ordenamiento de las empresas lo instituye la Secretaría de Economía, que establece como criterios de estratificación el número de empleados y la actividad

económica, lo que da como resultado la clasificación que se presenta en la Tabla 1. En ella se muestran cuatro tipos de organización: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Es importante señalar que en el caso de la microempresa, no puede considerarse el cero como número válido, ya que se requiere por lo menos un empleado –o dueño– presente en el negocio.

*Tabla 1*  
Estratificación de las empresas en México

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0 – 10	0 – 10	0 – 10
<b>Pequeña empresa</b>	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana empresa	51 – 250	31 – 100	51 – 100
<b>Gran empresa</b>	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Fuente: elaboración propia con base en el *Diario Oficial de la Federación* (2002).

Datos recabados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) durante el censo económico 2014 demuestran que en México había más de 4 millones de empresas en 2014, 97.6% es de microempresas y éstas concentran 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas con 2.0% y 13.5% y las medianas que representan 0.4% y 11.1%, tal como lo demuestra la tabla 2, respectivamente.

### *Situación actual de las pymes en México*

Las pequeñas y medianas empresas, pymes, tienen particular importancia para las economías nacionales, no sólo por sus aportaciones en la producción y la distribución de bienes y servicios, sino también por su capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y su gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y lograr una mejor distribución de la riqueza.

Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las pymes por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local.

Para dar una idea de lo que significa este número de empresas, pueden compararse nuestras cifras con las de otras naciones, tomando en consideración los tamaños relativos de sus respectivas economías en relación con la de México.

*Tabla 2*  
Empresas manufactureras

<b>País</b>	<b>Núm. empresas manufactureras</b>	<b>PIB en relación con el de México (México = 1)</b>
Estados Unidos	355 597	17.5
Japón	331 859	7.9
Reino Unido	240 928	2.4
Francia	210 778	2.4
Alemania	70 777	3.2
Canadá	30 254	1.2
Italia	30 122	2.0
México 1)	344 118	1.0
México 2)	144 655	1.0

Fuente: elaboración propia con base en información de la *Encyclopaedia Britannica, Book of the Year 2003*.

Con base en la información anterior (tabla 2), casi conforme cualquier parámetro, en nuestro país hay un gran número de empresas con respecto al tamaño del aparato económico. El número de industrias es similar al de Estados Unidos y Japón, si se toma el total registrado, pero aun eliminando el rango de cero a dos empleados, llama la atención el número de empresas, si se considera la discrepancia en el tamaño total de los PIB respectivos.

*Las pequeñas y medianas empresas de la industria  
mueblera del estado de Jalisco (ZMG)*

El estado de Jalisco es considerado como la entidad federativa del país que va a la punta con respecto a otros estados en la fabricación de muebles. Esta industria manufacturera es considerada por el Instituto Nacional de Estadística como una de las principales actividades económicas en el estado.

Un estudio realizado en 2013 para conocer el número de este tipo de empresas establecidas en la ZMG, el INEGI, a través de su sistema DENUE 2013, arroja los siguientes resultados: en Jalisco hay 3 621 pymes en el sector manufacturero, de las cuales 2 847 están establecidas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), distribuidas como se muestra en la tabla 3.

*Tabla 3*

Número de pymes manufactureras en la ZMG de acuerdo al siem

<b>Municipio</b>	<b>Número de empresas</b>
Guadalajara	1 417
Zapopan	732
Tlaquepaque	317
Tonalá	155
Tlajomulco	112
El Salto	114
Total	2 847

Fuente: Elaboración propia con datos del DENUE 2013, INEGI.

Es así como están clasificadas las pymes importantes por su aportación económica importancia de este estado en el país.

Las mejoras en el diseño y en los grados de productividad en los procesos son la única manera de competir con los productos de importación que cada vez tenemos en México en mayores porcentajes. Debemos aprovechar la gran demanda que hay de muebles modernos y crear nuevos diseños. Todos estos aspectos característicos de la industria y el conocimiento del contexto internacional nos llevan a analizar a fondo los mecanismos que nos permitan llevar a cabo este ajuste. A continuación se muestra una tabla en la que se analizan las fortalezas y debilidades de la industria del mueble de la ZMG.

## **Conceptos teóricos**

### *Administración de la Relación con el Cliente (CRM)*

Tal como mencionan Trainor, Adzulis, Rapp y Agnihotri (2014), la Administración de la Relación con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés) es mucho más que la mera gestión de bases de datos de clientes, lo que sugiere analizar el uso de la tecnología con la interacción de los recursos organizacionales. Por otra parte, Porras (2001) comenta que el mercadeo exitoso tiene como objetivo conocer y comprender al consumidor tanto, que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda sin promoción alguna.

La CRM plantea que las empresas deben desarrollar relaciones duraderas con el cliente y conservarlas a lo largo del tiempo, como única alternativa para desarrollar su confianza y su lealtad para conocer sus preferencias y sus particularidades. Por otra parte, ha permitido a las organizaciones escuchar mejor a sus clientes para adaptar los servicios y productos a sus verdaderos intereses y necesidades. El trato que las organizaciones daban a sus clientes era intuitivo, no tenían una base de datos que les permitiera conocerlos más a fondo; los clientes eran vecinos que vivían cerca de ahí y todos se conocían. Hoy en día se cuenta con la CRM, un software que facilita la organización de la información que se tiene de los clientes, con el propósito de generar estrategias con el fin de satisfacer sus necesidades y brindarles un mejor servicio. Hoffman Bateson (2000) mencionan que el *Customer Relationship Management* (CRM) es un proceso para atraer, diferenciar y retener a los clientes.

Moreno (2015) expresa que la gestión en las relaciones con los clientes (CRM) es un procedimiento estratégico que hacen las empresas para conseguir que sus clientes sean fieles a la compañía. Para Payne y Frow (2005), el CRM une las estrategias de *marketing* relacional con las tecnologías de información, para establecer relaciones con los clientes; asimismo, permite usar la información obtenida para comprender a los clientes. Esta herramienta es de gran ayuda para mejorar la rentabilidad, la productividad y la comercialización, facilita conocer las características y las necesidades de los clientes a los que se dirige una empresa para poder satisfacerlos, a la vez que

posibilita la reducción de los costos (Brown 2000). Por otro lado, el CRM permite segmentar a los clientes de la empresa de acuerdo con los ingresos, gustos y comportamientos de compra. La clave de esta herramienta es que ayuda a conocer la capacidad de la empresa y cómo satisfacer las necesidades y los gustos de los clientes (Cabanelas, Cabanelas y Lorenzo, 2007).

La CRM busca que las relaciones con los clientes sean positivas, aumentar su lealtad y su satisfacción y, lo más importante, trata de maximizar su Valor de Ciclo de Vida con el Cliente (CLV, por sus siglas en inglés) durante el tiempo que dura esa relación (Persson y Ryals, 2014).

Chen y Popovich (2003) perciben la CRM como una combinación integral de la gente, los procesos y el desarrollo de tecnología para tratar de entender los requerimientos de los clientes; lo que obviamente implica que si se actualizando el grado de satisfacción del cliente y su percepción de nuestra relación con ellos, se propicia una mayor lealtad con los mismos. Por otra parte, Mishra y Mishra (2009) comentan que el *marketing* de relaciones ayuda a las organizaciones a administrar de manera efectiva las interacciones con los consumidores, de tal forma que se coadyuva a mejorar la competitividad.

### *Competitividad*

La competitividad es un concepto aplicable a diferentes ámbitos de análisis, ya sea que se trate de un país, un sector de actividad o una empresa. Porter (1991) menciona en relación con la competitividad, que las ventajas competitivas han desplazado de manera definitiva la concepción clásica de las ventajas comparativas, en las que las capacidades en la dotación de recursos naturales de un país determinaban el grado competitivo de los mismos. De esta manera, es un aspecto que adquiere cada vez mayor importancia en el campo de las empresas, lo que se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización (Saavedra García, 2012).

Para Solleiro y Castañón (2005), la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo que no es posible establecer una definición única, en

parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para apoyar a empresas que contribuyan a elevar los grados reales de bienestar. Sin embargo, a continuación presentamos algunos conceptos en relación con la competitividad:

- La competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda (Dussel, 2001).
- La competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros (Padilla, 2006).
- La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo (OCDE, 1996).
- El concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, que es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento (World Economic Forum, 2009).

### *Competitividad en el sector empresarial*

Porter (1990) y Krugman (1994) han señalado que las que compiten son las empresas, no las naciones; a un país lo hacen competitivo sus empresas; por lo tanto, es ésta la base de la competitividad. Por tal motivo, la competitividad de las empresas depende de factores en tres ámbitos: el primero es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y el acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo se refiere a la infraestructura regional; y el tercero explica la competitividad de las empresas y tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005). Asimismo, la competitividad empresarial se deriva de

la ventaja competitiva que tiene una empresa como resultado de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel y Romo, 2004).

Para Solleiro y Castañón (2005), la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado con base en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

#### *Elementos que influyen en la competitividad en las pymes*

Con base en datos de la OCDE (1992, citado en Solleiro y Castañón), los elementos que influyen en la competitividad de las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y la producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones inter empresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos grados de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Los elementos anteriores incluyen únicamente aspectos que pueden ser controlados por las empresas, considerando la vinculación con las universidades y la relación cliente-proveedor.

Por último, en la actualidad ser competitivos es vital para la supervivencia de las pymes, ya que constituye una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno (Camisón, 1997). Para mejorar la competitividad, las pymes tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual. Sin embargo, muchas empresas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras.

#### *Objetivo general*

Analizar los beneficios de la CRM y los efectos que tienen en la competitividad en las pymes en la industria mueblera en la ZMG.

#### *Objetivos específicos*

1. Conocer las dificultades que tienen las pymes en la industria mueblera en la actualidad en la ZMG.
2. Analizar de qué manera ayuda la CRM al crecimiento de las pymes de la industria mueblera en la ZMG.
3. Examinar la competitividad que hay entre las pymes de la industria mueblera en la ZMG.
4. Describir la importancia de las medidas de innovación de *marketing* y la capacidad administrativa en las pymes de la industria mueblera en la ZMG.

#### **Pregunta general**

¿Cuáles son los beneficios de la CRM y sus efectos en la competitividad en las pymes en la industria mueblera en la ZMG?

### **Preguntas específicas**

1. ¿Qué dificultades tienen las pymes en la industria mueblera en la actualidad en la ZMG?
2. ¿Cómo ayuda la CRM en el crecimiento de las pymes de la industria mueblera en la ZMG?
3. ¿Cómo es la competitividad que hay en las pymes de la industria mueblera en la ZMG?
4. ¿Cuál es la importancia de las medidas de innovación de *marketing* y la capacidad administrativa en las pymes de la industria mueblera en la ZMG?

### **Hipótesis**

- H1: A mayor instrumentación de un sistema de la CRM, mayor competitividad.
- H 2: A mayor instrumentación de un sistema de CRM, mayor capacidad administrativa.
- H 3: A mayor instrumentación de un sistema de CRM, mayor innovación del *marketing*.
- H 5: A mayor competitividad, mayor optimización de costos.
- H 6: A mayor competitividad, mayor desempeño financiero.

### **Metodología**

La metodología es un proceso o técnica para poder obtener un resultado determinado. Bernal (2006) menciona que existen diferentes tipos de métodos para la realización de una investigación, tales como: inductivo, deductivo, inductivo-deductivo, hipotético-deductivo, analítico, sintético, analítico-sintético, histórico-comparativo, cuantitativo, cualitativo, comparativo, dialéctico.

El método utilizado para esta investigación es el cuantitativo, que se define como la medición de características de los fenómenos sociales mediante la observación y la experimentación, cuantifica la

realidad y utiliza pruebas estadísticas para el análisis de datos (Lara, 2011).

El análisis de una población es preferible hacerlo con una muestra, o conjunto representativo de elementos, ya que de esta manera se puede obtener información similar a la de un censo de manera rápida y a bajo costo. Hay diferentes tipos de muestreo: estratificado, por conglomerados, aleatorio simple y sistemático. En este caso se utilizó el aleatorio simple, esto quiere decir que cada empresa de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionada. En la ZMG hay 2 847 pymes de la industria manufacturera, y la unidad muestral es de entre 11 y 250 trabajadores en la empresa. Se realizó una encuesta personal a 450 empresas. La encuesta se realizó con un grado de confianza de 97% y con un error de 4%. Los resultados fueron capturados en el programa SPSS para el análisis estadístico, ya que facilita la interpretación de los resultados y ayuda a tener mayor información sobre esto. Para dicha encuesta se utilizó la escala de Likert, donde la actitud de todos los ítems se miden con la misma intensidad, a partir de las respuestas que da el encuestado al seleccionar entre cinco opciones numéricas donde uno equivale a totalmente desacuerdo y cinco a totalmente de acuerdo. El cálculo de la muestra se realizó con la siguiente fórmula:

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

Donde:

n= muestra

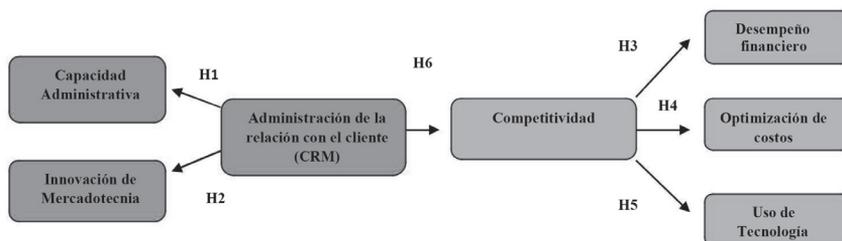
z= grado de confianza

N= población

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

Figura 1  
Construccto de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

## Resultados de la investigación

Se muestran los resultados de la encuesta aplicada. El cuadro de Alfa de Cronbach que se muestra, ayudó a evaluar la confiabilidad de los ítems de un instrumento. Generalmente un grupo de ítems que explora un factor común muestra un elevado valor de Alfa de Cronbach (Streiner, 2003). Por otra parte, se presenta el cuadro de prueba de KMO y la prueba de esfericidad de Barlett.

La investigación se realizó con empresas dedicadas a la industria del sector mueblero en el estado de Jalisco en la ZMG, constituida por los municipios de Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, El Salto y Tlajomulco. El cuestionario se hizo con base en la escala de Likert donde uno equivale a totalmente desacuerdo y cinco a totalmente de acuerdo. A continuación se muestran los resultados obtenidos, empezando con el análisis de Alfa de Cronbach.

Tabla 4  
Alfa de Cronbach, CRM y Competitividad

Alfa de Cronbach	Núm. de elementos
.905	26

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que las variables del cuestionario pueden ser explicadas con estadísticos, es decir, que la fiabilidad del cuestionario aplicado es alta, con un índice de 0.905.

*Tabla 5*  
Prueba de Bartlett y KMO, CRM y Competitividad

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.848
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1654.793
	gl	325
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 es posible observar que la medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo es alta con 0.848, con 1654.793 de Chi-cuadrado, es decir, que la cantidad de ítems útiles en el cuestionario es alta. Se observa que hay 325 en grados de libertad, esto es, que las empresas manufactureras contestaron varias respuestas de forma diferente.

*Tabla 6*  
Capacidad de Gestión administrativa CRM  
ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CRM1	Entre grupos	101.733	15	6.782	19.142	.000
	Dentro de grupos	40.391	114	.354		
	Total	142.123	129			
CRM2	Entre grupos	85.358	15	5.691	26.624	.000
	Dentro de grupos	24.366	114	.214		
	Total	109.723	129			
CRM3	Entre grupos	106.226	15	7.082	21.890	.000
	Dentro de grupos	36.882	114	.324		
	Total	143.108	129			

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CRM4	Entre grupos	97.595	15	6.506	11.168	.000
	Dentro de grupos	66.413	114	.583		
	Total	164.008	129			

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados de la tabla 6 se corrobora que la capacidad administrativa se relaciona con la administración de la relación con el cliente. Los directivos han ayudado a hacer cambios en la CRM y a lograr los resultados planeados. En consecuencia, queda comprobada la primera hipótesis.

*Tabla 7*  
Medidas de innovación de *marketing* con respecto  
a la empresa y la innovación ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CRM1	Entre grupos	101.733	15	6.782	19.142	.000
	Dentro de grupos	40.391	114	.354		
	Total	142.123	129			
CRM2	Entre grupos	85.358	15	5.691	26.624	.000
	Dentro de grupos	24.366	114	.214		
	Total	109.723	129			
CRM3	Entre grupos	106.226	15	7.082	21.890	.000
	Dentro de grupos	36.882	114	.324		
	Total	143.108	129			
CRM4	Entre grupos	97.595	15	6.506	11.168	.000
	Dentro de grupos	66.413	114	.583		
	Total	164.008	129			

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 se percibe que las medidas de innovación de *marketing* con respecto a la administración de la relación con el cliente, confirman la hipótesis dado que se cuenta con un nivel de significan-

cia de =.000 en todos los ítems. De tal manera, la industria mueblera necesitan estar innovando para mejorar su relación con el cliente.

*Tabla 8*  
Las dimensiones innovación y capacidad  
administrativa respecto a CRM ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CRM	Entre grupos	77.687	25	3.107	23.425	.000
	Dentro de grupos	13.796	104	.133		
	Total	91.483	129			
CRMARKEITIN	Entre grupos	74.502	25	2.980	22.465	.000
G	Dentro de grupos	13.796	104	.133		
	Total	88.299	129			

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 8 se aprecia que la industria mueblera sí se valida que la innovación de *marketing* y la capacidad administrativa afectan la administración de la relación con el cliente. Esto se confirma con base en el resultado del grado de significancia.

**Tabla 9**  
**Desempeño financiero (Competitividad)**  
ANOVA

		<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
FP1	Entre grupos	82.328	24	3.430	7.546	.000
	Dentro de grupos	48.642	107	.455		
	Total	130.970	131			
FP 2	Entre grupos	95.605	23	4.157	15.310	.000
	Dentro de grupos	29.052	107	.272		
	Total	124.656	130			
FP 3	Entre grupos	90.941	24	3.789	14.643	.000
	Dentro de grupos	27.688	107	.259		
	Total	118.629	131			
FP 4	Entre grupos	89.401	24	3.725	13.333	.000
	Dentro de grupos	29.895	107	.279		
	Total	119.295	131			
FP 5	Entre grupos	86.844	24	3.618	6.059	.000
	Dentro de grupos	63.906	107	.597		
	Total	150.750	131			
FP 6	Entre grupos	96.310	21	4.586	4.605	.000
	Dentro de grupos	106.574	107	.996		
	Total	202.884	128			

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la tabla 9 muestra un comparativo del promedio del sector (desempeño financiero) en la industria mueblera y se corrobora la hipótesis de que a mejor desempeño financiero mayor competitividad, dado que la significancia en todos es .000. De este modo queda comprobado que, al ser más competitivas las industrias, su desempeño financiero es mayor.

*Tabla 10*  
Costos de producción (Competitividad)

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PC1	Entre grupos	53.383	19	2.810	2.252	.005
	Dentro de grupos	137.240	110	1.248		
	Total	190.623	129			
PC 2	Entre grupos	44.547	18	2.475	5.415	.000
	Dentro de grupos	49.820	109	.457		
	Total	94.367	127			
PC 3	Entre grupos	64.920	18	3.607	6.489	.000
	Dentro de grupos	60.580	109	.556		
	Total	125.500	127			
PC 4	Entre grupos	66.533	17	3.914	8.417	.000
	Dentro de grupos	50.680	109	.465		
	Total	117.213	126			
PC 5	Entre grupos	74.946	19	3.945	6.149	.000
	Dentro de grupos	70.562	110	.641		
	Total	145.508	129			
PC 6	Entre grupos	54.436	19	2.865	5.863	.000
	Dentro de grupos	53.756	110	.489		
	Total	108.192	129			

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 10 muestra un comparativo del promedio del sector (costos de producción). Las industrias obtienen los costos de las materias primas e insumos con proveedores a un costo muy bajo. La significancia en uno de los ítems es de .005 y en las demás es de .000, lo que valida la hipótesis de que a mejores costos de producción mejor competitividad. De esta forma, queda comprobado que al ser más competitivas las industrias, optimian costos.

## Conclusiones

Las empresas manufactureras de la ZMG instrumentan la herramienta CRM para incrementar la competitividad. Hoy en día, los directivos han ayudado a hacer cambios en la CRM y a lograr los resultados planeados en un corto plazo, ya que éstos han propiciado paulatinamente un mejor posicionamiento y mayor lealtad por parte del cliente, como resultado de esta interrelación.

En relación con las medidas de innovación de *marketing*, las industrias manufactureras se enfocan más en la atención al cliente y en la recuperación de aquellos clientes que dejaron de adquirir productos a la empresa. Para ello instrumentan un buen sistema de mercadotecnia, con lo que, además, pretenden atraer a nuevos consumidores.

Las empresas manufactureras de mueble en los últimos años han dado mayor importancia a la instrumentación de la CRM, lo que incluye estrategias de *marketing* para incrementar la competitividad en el mercado. Así, los cambios en su administración les han generado resultados satisfactorios para la organización.

En un comparativo con el promedio del sector y su desempeño financiero, es posible afirmar que los créditos obtenidos por la industria mueblera en la ZMG han sido a tasas preferenciales en los últimos tres años, según los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas a las empresas de ese sector. De esta forma, dichas industrias han logrado ser más competitivas al obtener mayor desempeño financiero en la obtención de créditos.

A partir de los resultados arrojados en la encuesta es posible concluir que al reducir los costos de producción, se propicia un incremento de la competitividad entre la industria mueblera, pues al ofrecer productos a menor costo, la cartera de clientes aumenta, lo que genera mayor competitividad en el mercado de la industria y se alarga su periodo de relación.

Debido al incremento de innovación y la tecnología en los últimos años, las industrias manufactureras dedicadas al sector mueblero trabajan conjuntamente con sus proveedores, lo que ha originado que mejore sus niveles competitivos.

Para finalizar el análisis de los datos obtenidos, hay que decir que las pymes dedicadas a la industria manufacturera han mejorado con el transcurso de los años, han logrado optimizar su organización gracias a una buena instrumentación de la CRM y ello ha generado un incremento en la competitividad, mediante la aplicación de medidas de innovación y una buena capacidad de gestión junto con una reestructuración de la maquinaria. Asimismo, la reducción de costos en la producción ha redundado en un mejor desempeño financiero.

### **Limitaciones del estudio**

La investigación aquí presentada se realizó en pequeñas y medianas empresas (pymes) de la industria manufacturera de la ZMG que se enfocan en los municipios de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco y El Salto y cuentan con entre once y 250 empleados; sin embargo, no se consideró a las microempresas que cuentan con menos de diez trabajadores.

Las encuestas se aplicaron sólo a los dirigentes, gerentes o *managers* de primer nivel, por lo que queda la duda de si el personal de los niveles inferiores tendrá la misma apreciación.

### **Referencias**

- Abdel, G. y Romo, M. (2004). "Sobre el concepto de competitividad". *Comercio Exterior*, 55(3): 200-214.
- Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGraw Hill.
- Cabanelas J., Cabanelas P. y Lorenzo J. (2007). "La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3): 133-148.
- Chen, I. J. y Popovich, K. (2003). "Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology". *Business Process Management Journal*, 9(5): 672-688.
- Cohen, M. (2013). *Las pymes en Argentina y la Región*. Acceso 9 set. 2013 en [http://www.ieral.org/images\\_db/noticias\\_archivos/2502-Presentación](http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2502-Presentación)

- Dussel, E. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC*. México: Naciones Unidas-Cepal.
- Hernández, M., Gándara, M. y Macías, M (2012). Factores estratégicos del CRM en las pymes de la ZMG que mejoren su posición competitiva en la industria mueblera.
- Hoffman, N. (2000). "An examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present and Future". *Academy of Marketing Science Review*, 4: 1-20.
- INEGI. (2014). "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los Establecimientos". *Censos económicos*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- Krugman, P. (1994). "Competitiveness: a dangerous obsession". *Foreign affairs*, 28-44.
- Lara, E. (2011). *Fundamentos de Investigación*. México: Alfaomega.
- Lloyd, L., Muller, K. & Wall, S. (2002). "Innovation and educational policy in SMEs: a Czech perspective". *Education y Training*, 378-387.
- Mishra, A. y Mishra, D. (2009). "Customer Relationship Management: implementation process perspective". *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4): 83-99.
- Moreno, F. (2015). "Perspectiva General del Customer Relationship Management". *Gaceta Sansana*, 2(6): 20-41
- OCDE. (1996). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy*. París: OCDE.
- Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. México: CEPAL.
- Payne, A. y P. Frow (2005). "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, 69(4): 167-176.
- Persson, A. y Ryals, L. (2014). "Making customer relationship decisions: Analytics rules of thumb". *Journal of Business Research*, 67(8): 1725-1732.
- Porras, C. (2001). "Cuatro pilares para intimar con el cliente". *Biblios Revista Electrónica de Bibliotecología, Archivología y Museología*, (10): 12- 15.
- Porter, M. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, 12(2): 95-117.
- Saavedra, M. (2012). "Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana". *Pensamiento & Gestión*, 33: 93-124.

- Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). "Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context". *Technovation*, 4: 1059-1070.
- Streiner, D. (2003). "Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter". *Journal of personality assessment*, 80(3): 217-222.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A. y Agnihotri, R. (2014). "Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM". *Journal of Business Research*, 67(6): 1201-1208.
- World Economic Forum (2009). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Génova.