La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial

José Cabanelas Omil • Pablo Cabanelas Lorenzo • Javier Lorenzo Paniagua
Universidad de Vigo

RECIBIDO: 19 de julio de 2005
ACEPTADO: 22 de febrero de 2007

Resumen: *La gestión de las relaciones con los clientes es un tema que ha despertado un extraordinario interés dentro del ámbito empresarial. En concreto, el presente artículo investiga las prácticas de gestión de clientes desarrolladas por aquellas organizaciones que poseen como característica diferencial su capacidad de generar rentabilidad y que caracterizamos como empresas de alto rendimiento. Los resultados obtenidos son reveladores de la apuesta estratégica que realizan las empresas de alto rendimiento por la gestión de clientes.*
Palabras clave: *Gestión de las relaciones con los clientes (CRM) / Marketing relacional / Organización del conocimiento del cliente / Empresas de alto rendimiento.*

Customer Relationship Management in High Profitability Firms

Abstract: *The customer relationship management is a topic has developed an extraordinary interest within business arena. Concretely, in the present paper are researched the customer management practices made by those organizations characterised by their capacity to generate profitability and that we called high profitability firms. The results obtained are interesting and show that high profitability firms realized a bet for a strong customer management.*
Key Words: *Customer relationship management (CRM) / Relationship marketing / Customer knowledge management / High profitability firms.*

INTRODUCCIÓN

La caracterización de los factores que provocan que unas organizaciones sean más competitivas que otras ha sido un tema ampliamente abordado en la literatura estratégica, especialmente a partir de finales de los ochenta (Calvo, López, 2004). Entre ellos, el análisis de los factores que influyen en el rendimiento empresarial sigue teniendo un considerable interés en la práctica empresarial (Mankins, Steele, 2005; Kirby, 2005).

En concreto, en el presente artículo nos basaremos en el enfoque de los recursos (RBV), que establece que las bases de las ventajas competitivas derivan de la naturaleza heterogénea de las organizaciones (Peteraf, 1993), que tienen acceso a recursos únicos o difíciles de imitar (Lippman, Rumelt, 2003; Wenerfelt, 1984). Ello nos lleva a considerar que la base para abordar los diferenciales en el rendimiento, está vinculada a la habilidad de desarrollar combinaciones de recursos únicos que perduran por la dificultad de ser copiados (Barney, 1986, 1991; 1997; Grant, 1991; Peteraf, 1993). En esta línea, la capacidad de los recursos de generar rentas económicas superiores depende de su carácter estratégico (Vicente, 2001; Calvo, López, 2004). En la medida que los recursos sean escasos, valiosos, no imitables y no sustituibles (Barney, 1991, 1997, 2001; Barney *et al.*, 2001)[1] podemos considerarlos como activos estratégicos de la organización. En particular, el elemento a estudiar a lo largo del artículo es la gestión diferencial de las relaciones con los clientes aplicada por las empresas de alto rendimiento. Para ello, tratamos de justificar su carácter estratégico, su relevancia y su relación con la rentabilidad económica.

MARCO TEÓRICO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

La volatilidad percibida en los mercados actuales ha puesto en duda la eficiencia de los instrumentos tradicionales de marketing (Reinartz, *et al.*, 2003). Esta circunstancia ha dado paso a la aparición de nuevas alternativas de creación de valor en el ámbito económico. Entre ellas prolifera el valor mediante la cooperación (Medina, 2004) donde todos ganen gracias a la generación de mayores tasas de rentabilidad (Anderson, *et al.*, 1994; Kanter, 1994). Esta opción estratégica, supone un cambio de enfoque, en el que las relaciones se convierten en el elemento a

estudiar (Ehret, 2004). Desde esta perspectiva, las organizaciones consideran las relaciones como un factor con gran valor (Baxter, Matear, 2004) y, en la medida que sean específicas, heterogéneas y difíciles de imitar, generarán activos diferenciales de carácter intangible, que pueden sostener una ventaja competitiva[2] (Barney, 1991; Zahay, 2004).

Atendiendo a la teoría de los recursos y capacidades, cabe considerar a las relaciones como un recurso de carácter intangible, inimitable (Morgan, Hunt, 1999), valioso e insustituible, del que pueden beneficiarse las organizaciones si asumen el marketing relacional como filosofía de actuación (Christopher, Payne, Ballantyne, 2002; Ryals, Knox, 2001). Su esencia se basa en la explotación del valor mediante el desarrollo de relaciones a largo plazo con agentes clave[3]. Entre ellas, destaca la construcción y gestión continuada de relaciones con clientes (Reinartz, *et al.*, 2003). Será labor de los responsables de las organizaciones identificar las competencias[4] a desarrollar y cultivarlas para conseguir una propuesta comercial de valor (Ehret, 2004).

En particular, destacamos la necesidad de establecer competencias relacionales basadas en mejorar el conocimiento[5] sobre los clientes que intervienen en la relación (Campbell, 2003) y ofrecerle respuestas adecuadas.

La habilidad para crear, potenciar o mantener relaciones con los clientes, puede convertirse en un activo que resulte inimitable para los competidores (Lowendahl, Revang, 1998), con el consiguiente efecto en la maximización de valor aplicable en la gestión de la relación. El desarrollo de relaciones a largo plazo con clientes, por tanto, multiplica las posibilidades de creación de valor en el intercambio, más allá que si fueran transacciones de mercado (Hillman, Kein, 2001; Morgan, Hunt, 1994). La diferenciación competitiva deriva de un conocimiento exclusivo aplicable en la relación de intercambio con el cliente. Éste, ha de ser insustituible y único para que pueda ser soporte de ventajas competitivas; si estuviese al alcance de todos, aunque puede mejorar el negocio, en muy contadas ocasiones ayuda a constituir una ventaja competitiva para la empresa (Sharkie, 2003).

La generación de valor en la relación con el cliente puede derivar[6] de la (1) obtención y aplicación de conocimiento que incremente el valor a través de la relación[7], la (2) habilidad para construir y mantener relaciones con los mejores clientes (permite discriminar grupos con los que resulta interesante establecer vínculos), la (3) organización de las relaciones con el exterior, la (4) continuidad de éstas (lo que ayuda a generar conocimiento futuro, así como confianza y adaptación mutua) y la (5) adaptación (a los deseos y necesidades).

Para que estas competencias sean fuente de ventajas competitivas deben: 1) ser difíciles de copiar, 2) ser duraderas y de rápida aplicación en la consecución de ventajas competitivas, 3) ser propiedad de la organización, 4) ser inaccesibles y 5) superiores en comparación con las que poseen los competidores (Sharkie, 2003). En la medida que se cumplan estas premisas se justifica la propuesta de Lowndahl y Revang (1998, p. 757): "Las diferencias existentes entre las organizaciones se basan en la forma de organizar a sus clientes y sus activos de conocimiento, así como el modo en el que las organizaciones tratan de mejorar continuamente sus relaciones".

RESPUESTA A LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES

La gestión de las relaciones con los clientes es un tema candente en la realidad académica y empresarial, que ha impulsado la estrategia así como la implantación (traducido en múltiples y significativas inversiones) de sistemas específicos que gestionan estas relaciones (Verhoef, 2003). Y es que investigaciones previas sugieren que una mejor compresión del valor del cliente llevará a cambios en su gestión (Mulhern, 1999; Niraj *et al.*, 2001; Reinartz *et al.*, 2005). Por tanto, la gestión de clientes se ha convertido en una prioridad para un gran número de organizaciones (Campbell, 2003) que, mediante instrumentos de marketing relacional, tratan de incrementar las tasas de retención y de ventas por cliente (Reichheld, 1996; Verhoef, 2003)[8]. Ello exige a los responsables de marketing una mayor capacidad para comprender las dimensiones de valor de las relaciones a la hora de gestionar su cartera de clientes[9] de un modo eficiente (Srivastava *et al.*, 1998). Lo que supone que dediquen tiempo,

esfuerzo y que prioricen el cultivo de las relaciones con los clientes (Swift, 2001) puesto que pueden constituir una fuente de valor (Baxter, Matear 2004) clave para la creación de ventajas competitivas.

Sobre esta corriente de pensamiento, han surgido múltiples iniciativas (Jayachandran *et al.*, 2005; Reinartz *et al.*, 2004; Romano, Fjermestad, 2003; Srinivasan, Moorman, 2005) que pretenden impulsar la gestión de las relaciones con los clientes a través de los conocidos como sistemas CRM (siglas de *Customer Relationship Management*)[10]. Estos sistemas incorporan una opción estratégica que asume la necesidad de conocer el valor heterogéneo de los clientes con el objeto de satisfacerlos a través de ofertas y comunicaciones específicas (Reinartz *et al.*, 2003). Partiendo de esta idea, conviene delimitar la gestión de las relaciones con los clientes como un enfoque empresarial que combina múltiples perspectivas (Zablah *et al.*, 2004):

- Estratégica: plan global que permita desarrollar los recursos para mejorar la situación competitiva de la organización vinculada a la gestión de clientes. Han de destinarse proporcionalmente al valor esperado de la relación con los diferentes clientes.
- Filosófica: filosofía de negocio necesaria para el desarrollo de un modelo de actuación que asume un mayor protagonismo de los clientes, con el objeto de vincularlos a la organización mediante relaciones estables.
- Procesal: conjunto de tareas organizadas jerárquicamente que ofrecen un resultado deseado al negocio.
- Explotación de capacidades: ha de basarse en las capacidades vinculadas a los recursos humanos de la organización; su saber hacer, especialmente, en el establecimiento de relaciones de carácter informal con los clientes.
- Herramienta tecnológica[11]: aunque en este punto hay que tener cuidado. La tecnología debe ayudar a poner en práctica el modelo de negocio, pero, por sí misma, no es suficiente, requiere su ejecución dentro del resto de perspectivas.

La gestión de las relaciones con los clientes puede considerarse como "un proceso continuo que incluye el desarrollo y la aplicación de inteligencia de mercado con el objeto de construir y mantener relaciones con la cartera de clientes que maximicen el beneficio" (Zablah *et al.*, 2004, p. 280). Las claves están relacionadas con la capacidad de la empresa de detectar y responder a las necesidades y preferencias de los clientes en cada momento. Ello permite incrementar el valor de la toma de decisiones en la relación porque adopta una visión donde todos ganan, para lo que resulta clave la localización de los recursos, que ha de basarse en parámetros de valor obtenido y generado (Venkatesan, Kumar, 2004). Esto exige disponer de un conocimiento diferencial sobre el cliente, que permita la personalización de los productos o servicios que ayuden a atraer, desarrollar y retener a los clientes. En consecuencia, se ha de obtener conocimiento aplicable en la gestión del cliente, puesto que muchas empresas saben mucho del comportamiento de los clientes pero poco sobre cómo transformar esto en actuaciones o propuestas comerciales (Campbell, 2003). Este es el campo de actuación de la gestión de las relaciones con los clientes: ayudar a generar e integrar información concreta de clientes específicos. En concreto, conviene definir las tareas de gestión de clientes para que puedan repercutir positivamente sobre las empresas, especialmente, porque el conocimiento aplicado en la gestión de la relación con el cliente es una competencia inimitable, insustituible, valiosa y exclusiva (Stefanou, Sarmaniotis, 2003).

En síntesis, la gestión de las relaciones con los clientes debiera centrarse en mantener y desarrollar intercambios de valor a largo plazo que deriven en un compromiso de ambas partes en la relación. El CRM, por tanto, pretende llevar a la práctica las estrategias del marketing relacional (Gummesson, 2004), especialmente las relaciones con los clientes, con el objeto de que puedan convertirse en fuente de ventajas competitivas, que deriven en un intercambio de valor mutuo que beneficie a la organización.

INDICADORES DE RENDIMIENTO: LA EMPRESA DE ALTO RENDIMIENTO

La elección de un indicador, manifestación o indicio de rendimiento empresarial es objeto de

un vivo debate en la literatura en las últimas décadas (Venkatraman *et al.*, 1986; Chakravarthy, 1986; Camisón *et al.*, 1999). Parece evidente que la posesión de ventajas competitivas, en este caso, las construidas a partir de la relación con los clientes, otorgará a la organización una posición superior en el mercado. Razón por la cual, algunos autores emplean indicadores de tipo comercial, tales como: crecimiento de ventas, cuota de mercado, notoriedad comercial, entre otros (Pettus, 2001; Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1988).

Otros argumentos sostienen que esa posición superior en el mercado debe traducirse en un mejor comportamiento relativo de determinados parámetros económico-financieros. En tal sentido, las medidas de eficiencia más comúnmente empleadas son: la rentabilidad económica, la productividad[12] (habitualmente referida al factor trabajo), la rentabilidad financiera o el coste laboral unitario.

No obstante, la lógica que vincula la posición superior en el mercado con un buen comportamiento relativo de los indicadores económico-financieros no está libre de controversias (Monitor Compay, 1994; Lorenzo, 2003). Por un lado, porque la traducción de las ventajas competitivas en una superior rentabilidad, por ejemplo, podría consumir un periodo de tiempo muy dilatado, mientras que estos parámetros expresan posiciones pasadas (Fisher *et al.*, 1983). Por otro, porque tanto factores coyunturales como la estrategia empresarial afectan a los parámetros económico-financieros con independencia de la posición competitiva de la organización. Por ejemplo, las estrategias de expansión inversora o de precios bajos por parte de empresas competitivas o de cosecha por parte de organizaciones que no lo son. Evidentemente, los ejemplos podrían ser muy numerosos y la literatura abunda en las ventajas, inconvenientes y matices acerca de la utilización de estos indicios.

Por tanto, y a pesar de las limitaciones expuestas, la elección de la rentabilidad económica como indicador del desempeño empresarial viene motivada por la relativa facilidad de acceso a las fuentes de información y cálculo de esta magnitud (lo que posibilita el seguimiento temporal del estudio, aspecto clave en el análisis de la competitividad), por su capacidad explicativa de la eficiencia económica y por la existencia de una importante tradición investigadora que recurre a este indicador de desempeño (Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas, 1988; Monitor Company, 1994; Porter, 1999, 1982). En concreto, la rentabilidad económica ha sido utilizada en investigaciones recientes sobre competitividad (Cho, Pucik, 2005[13]; Zajac, Kraatz, Bresser, 2000) y, en particular, dentro de la investigación de marketing (Han *et al.*, 1998; Varadarajan, Pride, 1998; Reinartz *et al.*, 2004).

Para realizar esta investigación hemos recurrido a la figura de empresa de alto rendimiento (AR): aquella organización que ha obtenido una tasa de rentabilidad económica media de al menos el 25% en un período mínimo de tres años consecutivos, siempre y cuando, no haya obtenido una rentabilidad económica inferior al 15% en alguno de esos años[14].

El concepto de empresa de AR ha sido desarrollado y aplicado por ARDÁN en múltiples investigación sobre la empresa española y portuguesa. Las investigaciones realizadas en los últimos años, resaltan que las empresas AR son escasas puesto que no más de 1-1,5%[15] del conjunto de empresas puede considerarse de alto rendimiento.

El desarrollo de este arquetipo de empresa tiene como finalidad ayudar al contraste de las hipótesis. Para ello, pretendemos detectar la existencia de prácticas diferenciales de gestión de clientes entre las empresas catalogadas como de alto rendimiento y las que no lo son; así como la naturaleza de las prácticas de gestión de clientes, en las que existen diferencias significativas.

RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE CLIENTES Y RENDIMIENTO ECONÓMICO: FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La relación entre el rendimiento económico y la gestión de clientes tiene como elementos predecesores diferentes estudios que buscaban relacionar empíricamente la orientación al mercado con el rendimiento empresarial (Doyle, Wong, 1998; Greenley, 1995; Jaworski, Coolí, 1993;

Narver, Slater, 1993). Aunque esta es una corriente que ha tenido críticas (Wensley, 1994), se ha consolidado como una alternativa de análisis académico. En los últimos tiempos, una rama de esta corriente se ha ido centrando en el análisis de la influencia del CRM en el rendimiento empresarial (Day, Van de Bulte, 2002; Gustafsson *et al.*, 2005; Jayachandran *et al.*, 2005; Mithas *et al.*, 2005; Srinivasan, Moorman, 2005; Starkey *et al.*, 2002; Woodcock, 2000). En particular, algunos de ellos han analizado el efecto del CRM en la rentabilidad (Cao, Grucca, 2005; Lewis, 2005; Reinartz *et al.*, 2004; Ryals, 2005), lo que supone la base de la hipótesis principal de la investigación.

- *Hipótesis 1. La gestión de clientes es una actividad significativamente diferencial en las empresas de alto rendimiento.*

En consonancia con esta hipótesis, hemos desarrollado otras tres que pretenden contrastar si existen diferencias en las prácticas de gestión de clientes que realizan las empresas de alto rendimiento. Por tanto, planteamos las siguientes proposiciones:

- *Hipótesis 1.a: Una característica de las empresas de alto rendimiento es la utilización de instrumentos o sistemas de gestión de clientes.*

La utilización de sistemas de información de alta carga tecnológica en la gestión de clientes puede ser un catalizador del rendimiento económico (Reinartz *et al.*, 2004). Es que el potencial de las tecnologías de la información como fuentes de ventaja competitiva ha sido ampliamente discutido (Bharadwaj *et al.*, 1993; Reinartz *et al.*, 2004). En esta línea argumental inciden otros autores, que consideran que la gestión de relaciones con los clientes requiere tener sistemas que permitan recopilar, analizar y aplicar información del consumidor (Jayachandran *et al.*, 2005). Incluso en su trabajo Thomas y Sullivan (2005) demuestran el valor potencial de los sistemas empresariales que integran información del consumidor en distintos canales.

- *Hipótesis 1.b: Las empresas de alto rendimiento asumen una filosofía de negocio que potencia la lealtad en mayor medida que las de no alto rendimiento.*

La lealtad es un factor clave de la gestión de las relaciones con lo clientes (Gustafsson *et al.*, 2005). Este ha sido uno de los principales objetivos que se han tratado de satisfacer mediante esta estrategia (Peppers *et al.*, 1999). Es básico, para el funcionamiento de este tipo de estrategia aplicar una filosofía empresarial que se centre en la retención, puesto que esta actuación redundará en unas tasas de rentabilidad superior (Reichheld, Sasser, 1990; Reichheld, Teal, 1996; Starkey *et al.*, 2002). En esta línea, se han realizado múltiples investigaciones que han considerado la retención como el factor clave en la obtención de valor del cliente a lo largo de su ciclo de vida (Gupta *et al.*, 2004; Kamakura *et al.*, 2002). Por ello, mediante esta hipótesis tratamos de valorar en qué medida las organizaciones de alto rendimiento consideran la retención del cliente como una prioridad en su estrategia (Jayachandran *et al.*, 2005).

- *Hipótesis 1.c: Las empresas de alto rendimiento apuestan por las relaciones e interacciones con los clientes.*

La aplicación de una estrategia de gestión de las relaciones con clientes requiere que las empresas tengan una orientación relacional respecto a sus consumidores (Boulding *et al.*, 2005; Jayachandran *et al.*, 2005; Srinivasan, Moorman, 2005). En la medida que una empresa ponga en práctica buenos procesos relacionales, podrá incrementar su rendimiento (Jayachandran *et al.*, 2005), lo que se traducirá en mejores resultados económicos. Por tanto, lo que pretendemos a través de esta hipótesis es verificar una relación positiva entre las empresas de alto rendimiento y la existencia de interacciones de carácter informal, que busquen establecer relaciones a largo plazo con los clientes basadas en el compromiso y la confianza (Jayachadran *et al.*, 2005).

Las tres hipótesis establecidas a partir de la inicial, pretenden analizar la existencia de prácticas diferenciales en la gestión de clientes entre los grupos de empresas a estudiar: las de AR y NAR.

METODOLOGÍA

VARIABLES DE ANÁLISIS

Como análisis previo de la investigación, hemos optado por realizar una regresión logística que caracterice las empresas de AR. Para ello, además de estudiar la gestión de clientes, valoramos otras variables que, consideramos que pueden estar relacionadas con la alta rentabilidad.

Respecto a la gestión de clientes: se han utilizado cinco variables, donde una primera variable actúa como filtro. Es decir, debe haber algún tipo de gestión de clientes, para que pueda ser catalogada en alguna de las prácticas identificadas. La fuente son los documentos oficiales depositados por las empresas en organismos públicos de acuerdo con la normativa vigente.

- *GCLI*: representa la existencia de prácticas o actitudes vinculadas a la gestión de clientes (Jayachandran *et al.*, 2005; Starkey *et al.*, 2002).
- *INGCLI*: refleja una apuesta por la tecnología de gestión de las relaciones con los clientes (Reinartz *et al.*, 2004; Srinivasan, Moorman, 2005; Thomas, Sullivan, 2005). Es decir, inversiones específicas en instrumentos o tecnologías (bases de datos, herramientas de tratamiento de la información disponibles sobre clientes, etc.) que ayuden en la gestión de clientes.
- *FIDE*: está relacionada con la actitud de la empresa respecto a sus clientes (Jayachandran *et al.*, 2005). Si centra su filosofía de negocio en fomentar la estabilidad en las relaciones para lograr mayores cotas de lealtad de los clientes.
- *REL*: define la existencia de canales de comunicación informal (Jayachandran *et al.*, 2005; Srinivassan, Moorman, 2005). El éxito en la relaciones, en ocasiones, se fragua en el establecimiento de relaciones e interacciones de carácter informal, donde los empleados pueden utilizar sus capacidades de carácter relacional. En la medida que éstas se apliquen, la empatía y la confianza en la actividad de la empresa pueden reforzar el compromiso de los clientes.
- *TCLI*: refleja información adicional a la investigación sobre los tipos de clientes con los que trabajan estas organizaciones.

VARIABLES DE CONTROL

En estudios de esta naturaleza se suele recurrir a variables de control debido a su potencial de influencia sobre el rendimiento. Las variables que hemos utilizado las hemos obtenido de una revisión de la literatura relacionada con la rentabilidad económica (el desempeño empresarial, en general y, con el rendimiento económico, en particular) y son las siguientes:

a) En el ámbito de la gestión de recursos humanos existe una corriente investigadora que relaciona productividad del trabajador y rendimiento económico (Becker, Gerhart, 1996; Becker, Huselid, 1998; Huselid, 1995; Murphy, Zandvakili, 2000; Paul, Anantharaman, 2003; Yeung, Berman, 1997; Youndt *et al.*, 1996). Esta relación nos ha animado a incorporar la productividad del empleado como variable de control del modelo explicativo de la alta rentabilidad, a través de:

- *VAEM*: refleja la contribución de los empleados en la generación de rentas a la organización (Mayo, 2002; Thompson, Heron, 2005).

b) El crecimiento de ventas pretende medir el valor de mercado, porque el incremento de las ventas está relacionado con el crecimiento de la rentabilidad (Doyle, Wang, 1998).

- *CREVE*: incremento de las ventas respecto al período anterior en términos relativos (Doyle, Wang; 1998).

c) El tamaño se ha medido en términos de activo total, ingresos por ventas y por el número de empleados:

- c.1 *ACTT*: activo total de la organización (Wiseman *et al.*, 1996; Ramaswamy, 2001).
- c.2 *INGE*: ingresos por las ventas generadas (Wilcox *et al.*, 2001).
- c.3 *EMPT*: número de empleados total (Spanos *et al.*, 2001).

d) El sector, hemos diferenciado el sector industrial del de servicios para detectar su efecto sobre la muestra (Mithas *et al.*, 2005; Calvo, López, 2004).

– d.1 *SICIS*: identifica si la empresa es de carácter industrial o si pertenece a servicios.

MUESTRA

Para llevar a cabo la investigación hemos utilizado dos tipologías de variables: unas de carácter económico-financiero y otras relacionadas con la gestión relacional. Para obtener las primeras, hemos recurrido a la base de datos de ARDÁN, mientras que para la información de gestión de relaciones hemos utilizado los informes de gestión y memorias depositadas en los Registros Mercantiles[16]. La selección de empresas a estudiar, obtenidas de ARDÁN, deben cumplir las siguientes condiciones:

1) Presentación de cuentas en la modalidad desarrollada, que ofrezcan la suficiente información para satisfacer las necesidades definidas.
2) Las empresas analizadas en la muestra han sido seleccionadas aleatoriamente.

El estudio se ha efectuado para dos períodos distintos, 1999 y 2001, con el fin de añadir elementos que aporten mayor consistencia temporal a los resultados obtenidos. Las empresas analizadas en 1999 han sido 246, de un total de 54.388 disponibles en la base de datos ARDAN (130 de AR); mientras que en 2001 hemos seleccionado 250[17], de una población total de 57.716 (130 de AR).

Atendiendo al tamaño (tabla 1), medido en términos de activo total, se puede considerar que las empresas de AR son ligeramente superiores a las de NAR, por ello hemos decidido incluir el tamaño en el análisis estadístico (como variable de control) con el objeto de estudiar su influencia sobre la alta rentabilidad empresarial.

Otra característica de la muestra es que las empresas de NAR estudiadas tienen una fecha de constitución anterior a las de AR (tabla 2).

La representación sectorial (tabla 3) es bastante amplia y destacan, sobre todo, las empresas fabricantes, mayoristas y de servicios. La clasificación atiende a los criterios del SIC y constituye una variable que se ha utilizado en el trabajo empírico como elemento de control (pero en este caso, diferenciando el sector industrial del de servicios). Especialmente, trataremos de valorar si la pertenencia a un determinado sector influye

Tabla 1.- Tamaño con desglose porcentual de empresas de AR-NAR (activo total en millones de €)

	ACTIVO TOTAL								
ALTO RENDIMIENTO	>10		10-50		50-100		<100		TOTAL
NO	114	53,5%	87	42,4%	13	40,6%	14	50,0%	228
SI	99	46,5%	118	57,6%	19	59,4%	14	50,0%	250
TOTAL	213	44,6%	205	42,9%	32	6,7%	28	5,9%	478

Tabla 2.- Fecha de constitución de las empresas de la muestra

	AÑO DE NACIMIENTO										
ALTO RENDIMIENTO	<1960		1961-1970		1971-1980		1981-1990		>1991		TOTAL
NO	48	23,9%	34	16,9%	21	10,4%	43	21,4%	55	27,4%	201
SI	18	9,0%	15	7,5%	32	15,9%	76	37,8%	80	39,8%	221
TOTAL	66		49		53		119		135		422

Tabla 3.- Sectores representados en la muestra

	1999					2001				
TESIC1	AR		NAR		Sub-total	AR		NAR		Sub-total
Agricultura, silvicultura, ganaderia y pesca		0%	1	100%	1	2	40%	3	60%	5
Construccion	1	13%	7	88%	8	6	30%	14	70%	20
Detallistas	6	75%	2	25%	8	8	57%	6	43%	14
Fabricantes	63	54%	54	46%	117	47	46%	55	54%	102
Finanzas, seguros y bienes raices		0%	1	100%	1	1	50%	1	50%	2
Mayoristas	22	44%	28	56%	50	29	57%	22	43%	51
Mineria	2	40%	3	60%	5	4	100%		0%	4
Servicios	21	78%	6	22%	27	26	70%	11	30%	37
Transportes, comunicaciones y servicios publicos	6	38%	10	63%	16	6	46%	7	54%	13
Subtotal	121	52%	112	48%	233	129	52%	119	48%	248

en el hecho que una empresa sea o no de alto rendimiento.

ANÁLISIS

Considerando el objetivo de la investigación, así como la naturaleza de los datos disponibles, se ha optado por la realización de tres análisis complementarios:

a) El test Ji cuadrado, que aplicaremos sobre las tablas de contingencias desarrolladas en la investigación. Constituye un análisis exploratorio sobre la actuación de gestión de clientes aplicada por ambos tipos de empresas.
b) Un análisis de discriminación logística, que confirme el poder explicativo de la gestión de clientes respecto a la alta rentabilidad empresarial.
c) Pruebas no paramétricas, en concreto la de U Mann Withney, que nos permita ofrecer información complementaria en la investigación. Pretende caracterizar y estudiar aquellas empresas de la muestra que realizan actividades de gestión de clientes, frente a las que no lo hacen.

RESULTADOS

La aplicación del estadístico Ji cuadrado sobre las tablas de contingencias (tabla 4) ha detectado una relación altamente significativa entre las empresas de alto rendimiento y la práctica de actividades de gestión de relaciones con los clientes. Entre las actuaciones de gestión de relaciones con clientes, hemos detectado que son significativas la fidelización de clientes así como las prácticas relacionales de carácter informal en ambos períodos. Por otro lado, la disposición de instrumentos de gestión de clientes no arroja una significación consistente en ambos períodos.

La significación de la gestión de clientes[18] en las empresas de alto rendimiento se ha confirmado en el análisis de regresión logística[19] (tabla 5), que le otorga a este aspecto un elevado grado de poder explicativo sobre la alta rentabilidad, así como un poder predictivo bastante interesante. Otra característica significativa de la empresa de alta rentabilidad es la productividad de sus empleados, aspecto que convendría estudiar más detalladamente en futuras investigaciones. El crecimiento de las ventas, se constata como otra particularidad de las empresas de alto rendimiento, lo que puede reflejar un valor de mercado creciente, de acuerdo con Doyle y Wang (1998). El tamaño de la empresa[20], considerando tanto el activo total como los ingresos, también se han incorporado al modelo, pero con signos opuestos, uno relacionado positivamente con el alto rendimiento, los ingresos de explotación, y otro negativamente, el activo total. Por último, el sector constituye otro elemento explicativo de la alta rentabilidad; las empresas de AR suelen operar más en contextos de servicios que industriales.

Tabla 4.- Resultados *Ji* cuadrado sobre las prácticas de gestión de relaciones con clientes

	1999	2001	
Variable	p (X^2) valor	p (X^2) valor	Significación
Gestión de clientes			
GCLI	0,001	0,000	Significativo 1999-2001
INGC	(0,058)	0,003	Significativo 1999-2001
FIDE	0,003	0,002	Significativo 1999-2001
REL	0,026	0,008	Significativo 1999-2001

a) Valor significativo si $p<0.05$. b) Se ha optado por este método debido a la información esencialmente cualitativa sobre gestión de clientes. Este método trata de probar la independencia entre filas y columnas. No debiera ser usado cuando más del 20% de las celdas tienen un valor esperado menor que 5.

Una característica adicional (tabla 6) de este modelo es que posee un poder de predicción notable, puesto que puede explicar cerca del 80% de los casos de alta rentabilidad.

Por último, hemos aplicado la prueba de Mann-Withney, con el objetivo de ampliar información sobre las características de las empresas que disponen de gestión de clientes (tabla 7). En particular, las empresas de la muestra que han practicado actividades de gestión de relaciones con los clientes suelen ser empresas que poseen mayores ingresos, y un nivel de beneficios superior. Ambas variables exponen resultados reveladores desde una perspectiva de gestión empresarial, y pueden reforzar la idea de desarrollar las actividades de gestión de clientes como opción estratégica que permita obtener valores superiores en estos parámetros.

Tabla 5.- Variables incluidas en el modelo de regresión logística explicativa de la AR

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95,0% para EXP(B)	
								Inferior	Superior
Paso 1(a)	*GCLI*	1,281	,362	12,489	1	,000	3,599	1,769	7,323
	VAEM	,023	,004	30,166	1	,000	1,024	1,015	1,032
	CREVE	,037	,014	6,673	1	,010	1,038	1,009	1,067
	ACTT	-,045	,009	24,174	1	,000	,956	,938	,973
	INGE	,027	,006	18,481	1	,000	1,028	1,015	1,041
	SICIS	1,762	,600	8,615	1	,003	5,824	1,796	18,890
	Constante	-2,343	,401	34,217	1	,000	,096		

a) Variable(s) introducida(s) en el paso 1: *gcli, vaem, vene, creve, actt, inge, empt, sicis*.

Tabla 6.- Cuadro de clasificación de la AR

			Pronosticado		
			Alto Rendimiento		Porcentaje correcto
Observado			NO	SI	
Paso 1	Alto Rendimiento	NO	81	26	75,7
		SI	26	95	78,5
	Porcentaje global				77,2

a) El valor de corte es ,500.

Tabla 7.- Principales resultados de la prueba Mann-Withney

1999	*VAEM*	*VENE*	*CRECING*	*ACTT*	*INGE*	*EBITDA*[21]
U de Mann-Whitney	5949,000	5407,000	5632,000	5606,000	4917,000	4978,000
W de Wilcoxon	16680,000	8810,000	16363,000	16337,000	15648,000	15709,000
Z	-,077	-1,211	-,741	-,795	-2,236	-2,109
Sig. asintót. (bilateral)	,938	,226	,459	,427	,025	,035
2001						
U de Mann-Whitney	5407,000	6400,000	6261,000	5843,000	5316,000	4921,000
W de Wilcoxon	20632,000	21625,000	21486,000	21068,000	20541,000	20146,000
Z	-2,144	-,240	-,506	-1,308	-2,319	-3,076
Sig. asintót. (bilateral)	,032	,811	,613	,191	,020	,002

a) Variable de agrupación: *GCLI.*

♦ *Verificación de hipótesis*. De acuerdo con los datos obtenidos, podemos decir que se verifica la hipótesis 1, que es la principal de la investigación. Esta hace referencia a que las empresas de AR se diferencian del resto de empresas por asumir una estrategia de gestión de clientes como prioridad en su negocio. La hipótesis se refrenda mediante el X^2 y el análisis de regresión logística, que incorpora la gestión de clientes como una variable con gran poder significativo sobre la alta rentabilidad. Por ello, cabe afirmar que las empresas que asumen prácticas de gestión de relaciones con clientes tienen acceso a mayores niveles de rentabilidad económica.

Respecto a las otras tres hipótesis, a través del análisis X^2 se verifican las hipótesis 1b y 1c. Ésta está vinculada a una filosofía de actuación que diferencia a las empresas AR como organizaciones que pretenden reforzar los vínculos y la lealtad de los clientes hacia la organización. Es una idea que refuerza el peso y la compatibilidad que ha de tener una acción de este tipo en el desarrollo corporativo (Reinartz *et al.*, 2004). Respecto a la 1c, refleja que las relaciones de carácter informal tienen relevancia en la rentabilidad empresarial; esta idea apoya los resultados de estudios recientes (Jayachandran *et al.*, 2005; Srinivasan y Moorman, 2005).

Por otro lado, la hipótesis 1a no resulta significativa en ambos períodos. Esto corrobora la idea de que el componente tecnológico o de sistemas no es la clave en el desarrollo de una gestión de relaciones de éxito (Crouteau, Li, 2003) y, por ende, con capacidad de influir en el rendimiento económico.

CONCLUSIONES

La literatura académica de marketing está trabajando intensamente en torno a conceptos vinculados a la gestión de clientes. Entre las principales conclusiones surge una básica: la necesidad de generar valor en la relación los clientes

como base para la obtención de mayores rendimientos en la organización (Boulding, 2005; Payne, Frow, 2005; Rogers, 2005; Vargo, Lusch, 2004). Para ello, ésta debe dotarse de procesos que permitan obtener conocimiento de sus clientes (Mithas *et al.*, 2005) que se concrete en una perspectiva relacional que pueda ofrecer un valor diferencial en cada intercambio (Jayachadran *et al.*, 2005). Todo ello en un marco corporativo compatible con una filosofía de negocio centrada en el cliente (Reinartz *et al.*, 2004).

Existen una corriente de pensamiento que considera la gestión de las relaciones con los clientes como una fuente de ventajas competitivas (Baxter, Matear 2004; Boulding *et al.* 2005) y, sobre esta idea, hemos planteado el desarrollo empírico. Para ello, hemos recurrido al concepto de empresa de alto rendimiento como caso a estudiar.

Entre las principales conclusiones obtenidas en este análisis cabe destacar las siguientes: las empresas de alto rendimiento realizan una importante apuesta estratégica por la gestión de clientes y, en concreto, están caracterizadas por poseer una filosofía que enfatiza la vinculación del cliente mediante relaciones informales, constituyendo así la base de la estrategia corporativa. Por tanto, la investigación confirma la idea de la relevancia de la gestión de clientes como estrategia relacional y como filosofía de actuación. Por otro lado, no se han obtenido los resultados deseados en lo que respecta a la utilización de sistemas de gestión de clientes. Esta idea está en la línea de trabajos actuales (Crouteau, Li, 2004) que apuestan por reducir el protagonismo de los instrumentos, que han de ser considerados como herramientas de ayuda pero no como fines en sí mismos.

♦ *Implicaciones para la gestión*. La presente investigación demuestra que la gestión de las relaciones con los clientes cumple con una cualidad crítica de la actividad empresarial: ayuda a incrementar el rendimiento económico de la organización (Lehmann, 2004; Rust *et al.*, 2004; Boulding, 2005). Por ello, los responsables de las empresas han de considerar las actividades de gestión de clientes como inversiones, no como costes de marketing (Rust *et al.*, 2004) ni como sistemas mágicos que resolverán todos los problemas (Reinartz *et al.*, 2004).

Esta actividad de gestión requiere una orientación de las empresas hacia las relaciones con los clientes (Jayachandran *et al.*, 2005; Srinivasan, Moorman, 2005) así como organizar procesos que permitan adquirir, analizar y aplicar el conocimiento adquirido de los clientes (Jayachandran *et al.*, 2005) en relaciones que sean mutuamente valiosas. (Payne, Frow, 2005; Rogers, 2005; Vargo, Lusch, 2004). Esto le exigirá a la empresa una integración de procesos cruzada, una implicación de los empleados y potenciar las capacidades de marketing mediante un mayor conocimiento de la relación con el cliente (Payne, Frow, 2005),

♦ *Limitaciones y futuras investigaciones*. Pese a que la investigación tiene significativos resultados, existen ciertas limitaciones que conviene considerar. La información utilizada para analizar la gestión de clientes está basada en un análisis de contenidos (Guthrie *et al.*, 2004). Por tanto, la presente investigación posee las limitaciones propias de este tipo de análisis, aspecto que reduce las técnicas que pueden ser aplicables en la investigación. Además, utilizamos una única variable para valorar el rendimiento económico, la rentabilidad económica. Sobre este particular, convendría incorporar medidas alternativas del desempeño económico, incluso combinando varias de ellas, para reforzar el modelo propuesto.

El análisis de las empresas de alta rentabilidad así como la gestión de las relaciones con los clientes, son dos temas en los que pueden dar lugar a múltiples e interesantes investigaciones. Por ello, entre las opciones de cara a futuras investigaciones proponemos:

- Aumentar el horizonte temporal del estudio. La continuidad de la investigación en el tiempo deberá aportar mayor consistencia a sus conclusiones. En este sentido, puede resultar interesante utilizar modelos de medida dinámicos para valorar la sostenibilidad del rendimiento económico en las empresas de AR (Roberts, Dowling, 2002).
- Incorporar nuevas variables para el análisis del rendimiento económico. Por ejemplo, estudiar más detalladamente el efecto de la productividad del empleado en las empresas de alto ren-

dimiento, que hemos detectado como significativamente positivo respecto a la alta rentabilidad, e incorporar el coste laboral unitario, a fin de discernir si las empresas acceden a la eficiencia económica a través de la productividad del factor trabajo o/y de los bajos costes salariales.

- Analizar casos de empresas que han venido destacando, dentro de su sector de pertenencia, por su desempeño económico y comercial durante un periodo de tiempo prolongado. De forma que se utilizaría la metodología empleada en esta investigación sobre casos reconocidos de éxito empresarial como estrategia para refrendar las conclusiones de este trabajo.
- Completar el análisis a través de fuentes complementarias de datos, tales como la elaboración de un cuestionario, que profundice sobre los temas básicos del presente artículo: la gestión de clientes y la empresa de AR.

NOTAS

1. En la obra de Fernández y Suárez (1996) se recogen otras aproximaciones conceptuales sobre las características a cumplir por los recursos, como son la de Grant (1991) y Peteraf (1993). En el presente documento hemos optado por la propuesta de Barney (1991).
2. Exige la consecución de una asimetría o diferenciación en un atributo o factor que permite a una empresa servir mejor que otros a sus clientes y, así, crear un mayor valor para estos que redunde en un rendimiento superior para la compañía (Ma, 1999). Aunque la ventaja competitiva y el rendimiento son dos conceptos distintos, a lo largo de este proyecto se tratarán de definir ventajas competitivas (derivadas de la organización del conocimiento y de la gestión relacional) que permitan generar un rendimiento superior que sea sostenible en el tiempo y difícil de copiar.
3. En la medida que las relaciones se alarguen y aumenten de importancia, las diferencias existentes entre la consideración de adaptación a las necesidades entre empresas y clientes se van reduciendo (Steinman *et al.*, 2000).
4. Son los recursos, capacidades y rutinas que incrementan la eficacia y la eficiencia organizacional y distancian a la empresas de sus rivales (Selznick, 1957).
5. Permite crear inteligencia de mercado necesaria para construir y mantener relaciones con los agentes desde una perspectiva de rentabilidad empresarial (Zablah *et al.*, 2004).
6. Birchall y Tovstiga (1999) han distinguido tres tipos de capacidades vinculadas al conocimiento que pueden generar valor hacia los clientes: (a) Capacidades relacionadas con la integridad (son conseguidas cuando la empresa es capaz de desarrollar su actividad con más rapidez, flexibilidad o mejor que sus competidores); (b) Capacidades de acceso al mercado (se refieren a una habilidad superior de la organización para relacionarse con el mercado mediante el desarrollo de marca, marketing o comunicación); (c) Capacidades relacionadas con la funcionalidad (donde el conocimiento es usado para adquirir habilidades y tecnologías rápidamente integradas en los servicios de la organización o que produzcan beneficios superiores para los clientes). Day *et al.* (2002), en referencia a Leonard-Barton's identifica las capacidades como adquisición, difusión y aplicación del conocimiento en los procesos de relación con clientes. A partir de esta referencia identifican cuatro componentes: orientación hacia la relación, información sobre la relación, configuración y alineación e interacción.
7. La habilidad para compartir conocimiento, ideas, perspectivas y soluciones entre colaboradores, conocido como organización del conocimiento, posiblemente represente la mayor ventaja estratégica que puede alcanzar una organización (Jones *et al.*, 2003).
8. Ambos son objetivos críticos para la competitividad. Así, Reichheld había demostrado que las organizaciones que logran fidelizar a sus clientes llegan a tasas de rentabilidad más altas que aquellas que no lo hacen; pequeños incrementos en las tasas de retención tienen importantes repercusiones en los beneficios. Por otro lado, Verhoef destaca la necesidad de incrementar las ventas por cliente, como fuente crítica para la generación de beneficios; para ello, los responsables de marketing han de poner en práctica actuaciones complementarias a las que tienen por objeto la fidelización de la clientela
9. La literatura actual muestra una evolución de la gestión de productos o marcas hacia la gestión de clientes, en concreto, se ha pasado a hablar de gestión de la cartera de clientes en lugar de cartera de productos (Sheth, 2005; Johnson, Selnes, 2004).
10. Como muestra del interés sobre el tema cabe destacar que el *Journal of Marketing* en octubre de 2005 dedicó una sección especial a la gestión de las relaciones con los clientes (CRM), incluyendo 10 artículos vinculados al tema.

11. Conviene destacar que el CRM es mucho más que tecnología, sobredimensionar este aspecto ha provocado muchos casos de fracaso (Croteau, Li, 2003).
12. Hemos incorporado este parámetro a la investigación como elemento de control que ayude a caracterizar a las empresas objeto de estudio, las de alto rendimiento. Su incorporación deriva de los resultados de determinados estudios que relacionan productividad y rendimiento económico
13. Estos autores citan a Keats y Hitt (1998) que consideran la rentabilidad económica como una medida de eficiencia económica altamente correlacionada con otros indicadores de rendimiento relativo.
14. Precisión que trata de reconocer que en determinados momentos pueden darse variaciones cíclicas, por ello se ha admitido una leve caída en el nivel de eficiencia en alguno de los tres años del período analizado, siempre que se compense suficientemente con el resto.
15. Depende del ciclo económico y, en menor medida, del área o Comunidad analizada.
16. El análisis de contenidos permite cubrir las diferentes necesidades de información establecidas (Guthrie *et al.*, 2004).
17. El tamaño muestral se reduce ligeramente cuando se consideran las variables económico financieras debido a la inexistencia de información económico-financiera de algunos de los casos estudiados. Esto provoca que el tamaño muestral se reduzca a 233 en 1999 y a 248 en 2001 cuando se trabaja con variables económico-financieras.
18. En el estudio, hemos detectado que las empresas AR trabajan más con clientes minoristas y finales; mientras que las de no alto rendimiento trabajan, en mayor proporción, con clientes industriales y públicos. Estas relaciones no hemos podido contrastarlas empíricamente.
19. No incorpora como variable explicativa la edad de la empresa porque no resulta significativa.
20. El número de empleados no está incluido en el modelo porque su efecto no resulta significativo en la explicación de la alta rentabilidad.
21. Indica el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), las amortizaciones y los impuestos. Se calcula restándole a los ingresos de explotación los consumos de explotación, otros gastos de explotación y gastos de personal.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, J.C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. (1994): "Dyadic Business Relationships within a Network Context", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 1-15.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (1988): *La competitividad de la empresa*. (Serie Principios de Organización y Sistemas, 4).

BARNEY, J.B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, vol. 42, pp. 1231-1241.

BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.

BARNEY, J.B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Readding, MA: Addison-Wesley.

BARNEY, J.B. (2001): "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of Management Review*, vol. 36, 1, pp. 22-40.

BARNEY, J.B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D.J. (2001): "The Resource Based View of the firm: Ten Years After 1991", *Journal of Management*, vol. 27, pp. 625-641.

BAXTER, R.; MATEAR, S. (2004): "Measuring Intangible Value in Business-To-Business Buyer-Seller Relationships: An Intellectual Capital Perspective", *Industrial Marketing Management*, vol. 33, pp. 491-500.

BECKER, B.; GERHART, B. (1996): "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 779-801.

BECKER, B.E.; HUSELID, M.A. (1998): "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications", *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, pp. 53-101.

BHARADWAJ, S.G.; VARADARAJAN, R.; FAHY, J. (1993): "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 83-99.

BIRCHALL, D.; TOVSTIGA, G. (1999): "The Strategic Potential of a Firm's Knowledge Portfolio", *Journal of General Management*, vol. 25, pp. 1-16.

BOULDING, W.; STAELIN, R.; EHRET, M.; JOHNSTON, W.J. (2005): "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", *Journal of Marketing*, vol 69, pp. 155-166.

CALVO, A.; LÓPEZ, V. (2004): "Recursos estratégicos intangibles y rendimiento: un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 3, pp. 49-64.

CAMISÓN, C.; GUÍA, J. (1999): "Relaciones verticales y resultados: estudio empírico de la eficiencia compara-

tiva de la integración vertical versus descentralización productiva", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, 2, pp. 101-119.

CAMPBELL, A.J. (2003): "Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically", *Industrial Marketing Managment*, vol. 32, pp. 375-383.

CAO, Y.; GRUCA, T.S. (2005): "Reducing Adverse Selection Through Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 219-229.

CHAKRAVARTHY, B.S. (1986): "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 437-457.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A., BALLANTYNE, D. (2002): *Relationship Marketing: Creating Shareholder Value*. Oxford: Butterworth.

CHO, H.J.; PUCIK, V. (2005): "Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability and Market Value", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 555-575.

CROTEAU, A.M.; LI, P. (2003): "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 20, núm. 1, pp. 21-34.

DAY, G.S.; VAN DEN BULTE, C. (2002): *Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance*. (Working Paper). University of Pennsylvania, Wharton School of Economics.

EHRET, M. (2004): "Managing the Trade-Off between Relationships and Value Networks. Towards a Value-Based Approach of Customer Relationship Management in Business-To-Business Markets", *Industrial Marketing Managment*, vol. 33, pp. 465-473.

FISHER, F.; MACGOWAN, M. (1983): "On the Misuse of Accounting Rates on Return to Infer Monopoly Profits", *American Economic Review*, vol. 73, pp. 82-97.

GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, pp. 114-115.

GREENLEY, G.E. (1995): "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK companies", *British Journal of Management*, vol. 6, pp. 1-14.

GUMMESSON, E. (2004): "Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-To-Business Contexts", *Journal of Business & Industrial marketing*, vol. 19, núm. 2, pp. 136-148.

GUPTA, S.; LEHMANN, D.R.; STUART, J.A. (2004): "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, vol. 41, pp. 7-18.

GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M.D.; ROOS, I. (2005): "The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention," *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 210-218.

GUTHRIE, J.; PETTY, R.; YONGVANICH, K.; RICCERI, F. (2004): "Using Content Analysis as a Research Method to Inquire Into Intellectual Capital Reporting", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, 2, pp. 282-293.

HAN, J.; NAMWOON, K.; SRIVASTAVA, R.K. (1998): "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 30-45.

HILLMAN, A.; KEIM, G. (2001): "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 125-139.

HUSELID, M.A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 53-70.

JOHNSON, M.D.; SELNES, F. (2004): "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 1-17.

JONES, N.B.; HERSCHEL, R.T.; MOESEL, D.D. (2003): "Using *Knowledge Champion* to Facilitate Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, pp. 49-63. MCB University Press.

KAMAKURA,W.A.;VIKAS MITTAL, F.R.; MAZZON, J.A. 2002. "Assessing the Service Profit Chain", *Marketing Science*, vol. 21, 3, pp. 294-317.

KANTER, R.M. (1994): "Collaborative Advantage", *Harvard Business Review*, pp. 96-108.

KEATS, BW; HITT, MA. (1988): "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 31, 3, pp. 570-598.

KIRBY J. (2005): "Toward a Theory of High Performance", *Harvard Business Review*, (julio-agosto), pp. 30-39.

LEWIS, M. (2005): "Incorporating Strategic Consumer Behavior Into Customer Valuation", *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 230-238.

LIPPMAN, S.A.; RUMELT, R.P. (2003): "A Bargaining Perspective on Resource Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 24, num. 11, pp. 1069-1086.

LOWENDAHL, B.; REVANG, O. (1998): "Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 755-773.

LORENZO, J. (2003): *Influencia de los costes de transacción en la dinámica de cooperación entre las em-*

presas del área económica de Galicia y la Región Norte de Portugal: una propuesta de minoración de los costes de transacción. (Tesis doctoral). Universidad de Vigo.

MA, H. (1999): "Creation and Preemption for Competitive Advantage", *Management Decision*, pp. 259-266. MCB University Press.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. (2005): "Turning Great Strategy Into Great Performance", *Harvard Business Review*, (julio-agosto), pp. 65-72.

MARTÍN, E.; BARROSO, C. (1999): *Marketing relacional*. Madrid: Esic.

MAYO, A. (2002): *Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets –Monitoring, Measuring and Managing*. London: Nicholas Brealey.

MEDINA, R.D. (2004): "Control de las normas relacionales en relaciones de colaboración interorganizativas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 1, pp. 85-100.

MITHAS, S.; KRISHNAN, M.S.; FORNELL, C. (2005): "Why do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?", *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 201-209.

MONITOR COMPANY (1994): "Construir as vantagens competitivas de Portugal", *Forum para a Competitividade*. Lisboa.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. (1994), "The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. (1999): "Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, vol. 46, pp. 281-290.

MULHERN, F.J. (1999): "Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research", *Journal of Interactive Marketing*, vol.13, num. 1, pp. 25-40.

MURPHY, T.E.; ZANDVAKILI, S. (2000): "Data- and Metrics-Driven Approach to Human Resource Practices: Using Customers, Employees, and Financial Metrics", *Human Resource Management*, vol. 39, pp. 93-105.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. (1993): "The Effects of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20-35.

NIRAJ, R.; GUPTA, M.; NARASIMHAN, C., (2001): "Customer Profitability in a Supply Chain", *Journal of Marketing*, vol. 65, pp. 1-16.

PAUL, A.K.; ANANTHARAMAN, R.N. (2003): "Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of a Causal Model", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, 7, pp. 1246-1266.

PAYNE, A.; FROW, P. (2005): "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 167-76.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. (1999): "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?", *Harvard Business Review*, vol. 77, 1, pp. 151-161.

PETERAF, M.A. (1993): "The Cornestones of Competitive Advantage: A Resource Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-182.

PETTUS, M.L. (2001): "The Resource-Based View as a Developmental Growth Process: Evidence from the Deregulated Trucking Industry", *Academy of Management Journal*, vol. 44, 4, pp. 878-896.

PORTER, M. (1982): *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

PORTER, M. (1999): *Ser competitivo*. Bilbao: Deusto.

RAMASWAMY, K. (2001): "Organizational Ownership, Competitive Intensity and Firm Performance: An Empirical Study of the Indian Manufacturing Sector", *Strategic Management Journal*, vol. 22, 9, pp. 989-998.

REICHHELD, F.E.; SASSER, W.E. (1990): "Zero Defections: Quality Comes to Service", *Harvard Business Review*, vol. 68, 5, pp. 107-114.

REICHHELD, F.E.; TEAL, T. (1996): *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press.

REINARTZ, W.J.; KRAFFT, M.; HOYER, W.D. (2003): *Measuring the Customer Relationship Management Construct and Linking it to Performance Outcomes*. (Working Paper Series). Duke University, Teradata Center for Customer Relationship Management.

REINARTZ, W.J.; KRAFFT, M.; HOYER, W.D. (2004): "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, vol. 41, pp. 293-305.

REINARTZ, W.J.; THOMAS, J.S.; KUMAR, V. (2005): "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 63-79.

ROBERTS, P.W.; DOWLING, G.R. (2002): "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 1077-1093.

ROGERS, M. (2005): "Customer Strategy: Observations from the Trenches", *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 262-63.

ROMANO, N.C.; FJERMESTAD, J. (2003): "Electronic Commerce Customer Relationship Management: A Research Agenda," *Information Technology and Management*, vol. 4, 2-3, pp. 233-258.

RYALS, L.; KNOX, S. (2001): "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management", *European Management Journal*, vol. 19, núm. 5, pp. 534-542.

RYALS, L. (2005): "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable

Management of Customer Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 69, 252-261.

SHARKIE, R., (2003): "Knowledge Creation and its Place in the Development of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, pp. 20-31. MCB University Press.

SHETH, J. (2005): "The Benefits and Challenges of Shifting Strategies", *Customer Management (MSI Conference Summary)*, pp. 4-5. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

SPANOS, Y.E.; LIOUKAS, S. (2001): "An Examination Into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Framework and the Resource Based Perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 907-934.

SRINIVASAN, R.; MOORMAN, C. (2005): "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing", *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 193-200.

SRIVASTAVA, R.K.; SHERVANI, T.; FAHEY, L. (1998): "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 2-18.

THOMAS, J.S.; SULLIVAN, U.Y. (2005): "Managing Marketing Communications with Multichannel Customers," *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 239-251.

STARKEY, M.W.; WILLIAMS, D.; STONE, M. (2002): "The State of Customer Management Performance in Malaysia", *Market Intelligence and Planning*, vol. 20, 6, pp. 378-385.

STEFANOU, C.J.; SARMANIOTIS, C. (2003): "CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research", *Business Process Management Journal*, vol. 9, núm. 5, pp. 617-634.

STEINMAN, C.; DESPHANDÉ, R.; FARLEY, J. (2000): "Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, pp. 109-119. Academy of Marketing Science.

SWIFT, R.S. (2001): *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationships Technologies.* Prentice Hall PTR.

SZULANSKI, G. (2000): "The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 82, pp. 9-27.

SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration*. Nueva York: Harper & Row.

THOMPSON, M.; HERON, P. (2005): "Management Capability and High Performance Work Organization", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, núm. 6, pp. 1029-1048.

VARADARAJAN, R.; JAYACHANDRAN, S. (1999): "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, 2, pp. 120-143.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.R. (2004): "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 1-17.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, 4, pp. 801-814.

VENKATESAN, R.; KUMAR, V. (2004): "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy", *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 106-125.

VERHOEF, P.C. (2003): "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development", *Journal of marketing*, vol. 67, pp. 30-45.

VICENTE, J.D. (2001): "Specifity and Opacity as Resource Based Determinants of Capital Structure: Evidence for Spanish Manufacturing Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 22, 1, pp. 157-177.

WENSLEY, R. (1994): *A Critical Review of Research in Marketing*. Lancaster: British Academy of Management Conference.

WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 2, pp. 171-180.

WILSON, D.T. (1995); "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 335-345.

WILCOX, A.; ZEITHAML, C. (2001): "Competencies and Firm Performance: Examining the Casual Ambiguity Paradox", *Strategic Management Journal*, vol. 22, 1, pp. 75-99.

WISEMAN, R.M.; BROMILEY, P. (1996): "Toward a Model of Risk in Declining Organizations: An Empirical Examination of Risk, Performance and Decline", *Organization Science*, vol. 7, 5, pp. 524-543.

WOODCOCK, N. (2000): "Does How Customers Are Managed Impact on Business Performance?", *Interactive Marketing*, vol. 1, 4, pp.375-389.

YEUNG, A.K.; BERMAN, B. (1997): "Adding Value through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance", *Human Resource Management*, vol. 36, pp. 321-35.

YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN JR.; J.W.; LEPAK, D.P. (1996): "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 836-66

ZABLAH, A.R; BELLENGER, D.N.; JOHNSTON, W.J. (2004); "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenome-

non", *Industrial Marketing Managment*, vol. 33, pp. 475-489.

ZAJAC, E.J.; KRAATZ, MS; BRESSER, R.K.F. (2000): "Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change", *Strategic Management Journal*, vol. 21, 4, pp. 429-453.

ZAHAY, D.; GRIFFIN, A. (2004): "Customer Learning Process, Strategy Selection, and Performance in Business-To-Business Service Firms", *Decision Sciences*, vol. 35, núm. 2, pp. 169-203.