

La gestión de las relaciones con clientes y la empresa de alta rentabilidad de Galicia

The management of the relations with clients and the company of high profitability of Galicia

Pablo Cabanelas Lorenzo
Anxo Moreira
Universidad de Vigo

Recibido, Noviembre de 2007; Versión final aceptada, Marzo de 2008.

PALABRAS CLAVE: Gestión de las relaciones con clientes, Empresas de alta rentabilidad, Teoría de los recursos y capacidades.

KEY WORDS: Customer Relationship Management, High Profitability Firms, Resource Based View.

Clasificación JEL: M31, M10, M39.

RESUMEN

La gestión de las relaciones con los clientes es un factor diferencial de las empresas de alta rentabilidad (AR), organizaciones que poseen un elevado rendimiento económico. El presente trabajo propone profundizar en la gestión de clientes como fuente de ventaja competitiva, aplicando la perspectiva de los recursos y capacidades. Con esta finalidad, ofrecemos los resultados obtenidos tras la realización de una encuesta a empresas de AR de Galicia que ayudan a caracterizar sus actitudes en las relaciones con los clientes. Los resultados incluyen pautas de comportamiento según sector y tamaño, así como múltiples relaciones que definen la forma en la que gestionan estas relaciones.

ABSTRACT

Customer relationship management is a critical issue of High Profitability Firms (HPF), organizations that possess a high economic performance. From the resource based view, the present paper purpose to analyse the management of customers as source of competitive advantage. For attaining this goal the results of a survey made to Galician HPF are included. The results include different behaviour in function of the size or the sector, and many relationships that try to characterize the way applied by these firms to develop their relationship with customers.

1. INTRODUCCIÓN

El análisis de los factores que influyen en el rendimiento empresarial es una temática que posee un considerable interés en la práctica empresarial (Mankins, Steele, 2005; Kirby, 2005). Esta contribución al debate pretende caracterizar las prácticas aplicadas por las empresas de alta rentabilidad (AR) en la gestión de clientes, incidiendo en las diferencias observadas en función del sector y el tamaño.

La aproximación propuesta está fundamentada 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). Esto sugiere que los diferenciales en el rendimiento están vinculados a la habilidad de desarrollar combinaciones de recursos únicos que perduran por la dificultad de ser copiados (Barney, 1986, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). En la medida que los recursos sean escasos, valiosos, no imitables y no sustituibles (Barney, 1991, 2001; Barney et al., 2001)¹ podemos considerarlos como activos estratégicos de la organización, con capacidad de generar rentas económicas superiores (Vicente, 2001; Calvo, López, 2004).

Investigaciones previas identifican la gestión de las relaciones con los clientes como un aspecto diferencial de las empresas AR españolas (Cabanelas et al., 2007). Ahora, el objetivo es realizar un acercamiento más práctico a la realidad de la gestión de clientes de las empresas AR. Para ello, hemos realizado una encuesta a 55 empresas de alta rentabilidad que nos ayude a determinar su forma de actuar en un asunto tan prioritario como es el propuesto en la investigación. En concreto, los objetivos que pretendemos alcanzar con este estudio son:

- Identificar la importancia relativa que le conceden las empresas AR a las relaciones con los clientes en la creación de valor.
- Conocer, desde la perspectiva de las empresas AR, las prácticas de gestión de clientes que el mercado considera más atractivas.
- Inferir el método utilizado por la competencia de las empresas AR para generar valor.
- Determinar cuáles son los factores críticos en la gestión operativa de los clientes de estas organizaciones.

1 Otras aproximaciones conceptuales sobre las características a cumplir por los recursos son la de Grant (1991) o Peteraf (1993). En el presente documento hemos optado por la propuesta de Barney (1991).

Para ello, el artículo parte de una revisión teórica sobre la gestión de clientes desde la óptica de la teoría de los recursos y capacidades. Prosigue con la definición de la empresa objeto de estudio, la empresa de alto rendimiento, y con la explicación de la metodología empleada. Finaliza con la exposición de los resultados obtenidos tras el tratamiento de la encuesta; paso previo a la presentación de las principales conclusiones obtenidas con la investigación, que ayudan a definir la forma en la que las empresas AR desarrollan su gestión de clientes.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. *La gestión de las relaciones con los clientes bajo la óptica de los recursos y capacidades*

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 (Ryals, Knox, 2001). Su esencia se basa en la explotación del valor mediante el desarrollo de relaciones a largo plazo con agentes clave². 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 competencias³ a desarrollar y cultivarlas para conseguir una propuesta comercial de valor (Ehret, 2004).

Por tanto, 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, multiplica las posibilidades de creación de valor en el intercambio en mayor medida que las transacciones de mercado individuales (Morgan, Hunt, 1994).

- 2 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).
- 3 Son los recursos, capacidades y rutinas que incrementan la eficacia y la eficiencia organizacional y distancian a la empresas de sus rivales (Selznick, 1957). Birchall y Tovstiga (1999) han distinguido tres tipos de competencias 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)

La diferenciación competitiva derivará 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). El cumplimiento de estas propuestas encajaría, por tanto, con la propuesta de Lowendahl 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”⁴.

2.2. La gestión estratégica de las relaciones con clientes

Desde el punto de vista de la gestión estratégica, consideramos que el tema a tratar posee gran potencialidad; es capaz tanto de ligar la realidad académica y empresarial, como de catalizar el desarrollo e implantación de sistemas específicos que gestionan estas relaciones, consideradas estratégicas para las empresas (Verhoef, 2003). Esta corriente de actuación, está basada en investigaciones (Niraj et al., 2001; Reinartz et al., 2005) que sugieren que una mejor comprensión del valor del cliente llevará a cambios en su gestión.

La gestión de clientes resulta prioritaria 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)⁵. 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 clientes⁶ de un modo eficiente (Srivastava *et al.*, 1998). Deben dedicar tiempo, esfuerzo y priorizar el cultivo de las relaciones con los clientes (Swift, 2001) puesto que pueden constituir una fuente de valor clave para la creación de ventajas competitivas.

- 4 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).
- 5 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.
- 6 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 (Johnson y Selnes, 2004).

Teniendo en consideración la relevancia estratégica de la gestión de clientes, existen muchas iniciativas (Jayachandran et al., 2005; Reinartz et al., 2004; Srinivasan, Moorman, 2005) que pretenden impulsar la gestión de las relaciones con los clientes a través de los conocidos como sistemas CRM⁷. Son sistemas que pretenden generar valor en la relación asumiendo la necesidad de conocer el valor heterogéneo de los clientes con el objeto de satisfacerlos a través de ofertas y comunicaciones personalizadas (Reinartz et al., 2003). Su traducción hacia la práctica empresarial puede estar ligada a múltiples perspectivas (Zablah et al., 2004): estratégica, filosófica, de procesos, de explotación de capacidades o tecnológica⁸.

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). 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) que genere eficiencia en la gestión empresarial.

2.3. La gestión de clientes y la empresa de alta rentabilidad

La selección de una medida 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 construidas a partir de la relación con los clientes, otorgará a la orga-

7 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: *Customer Relationship Management*), incluyendo 10 artículos vinculados con el tema.

8 Los sistemas CRM tiene implicaciones más allá de la tecnología, sobredimensionar este aspecto ha provocado muchos casos de fracaso (Croteau, Li, 2003).

nización 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 o 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 empleadas son: la rentabilidad económica, la productividad (habitualmente referida al factor trabajo), la rentabilidad financiera o el coste laboral unitario. No obstante, esta lógica no está libre de controversias (Monitor Compay, 1994). 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.

Pese a estas limitaciones, 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 diferentes investigaciones sobre competitividad (Cho, Pucik, 2005⁹; Zajac, Kraatz, Bresser, 2000) y, en particular, dentro de la investigación de marketing (Han et al., 1998; Varadarajan, Pride, 1998; Reinartz et al., 2004).

En particular, en el presente artículo hemos recurrido a la figura de empresa de alto rendimiento (AR)¹⁰: 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 años¹¹.

- 9 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.
- 10 El concepto de empresa de AR ha sido desarrollado y aplicado por ARDÁN en múltiples investigaciones 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% (depende el ciclo económico y, en menor medida, del área o comunidad analizada) del conjunto de empresas puede considerarse de alto rendimiento.
- 11 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.

El desarrollo de este arquetipo de empresa tiene como finalidad, el análisis y caracterización de las prácticas de gestión de clientes en una tipo organización capaz de generar gran rentabilidad económica. Y es que, si bien son múltiples las investigaciones que han estudiado 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) o en la rentabilidad (Cao, Grucca, 2005; Lewis, 2005; Reinartz et al., 2004; Ryals, 2005), en esta ocasión pretendemos definir las prácticas aplicadas en la gestión de clientes por las empresas AR. En concreto, en investigaciones previas (Cabanelas et al., 2007)¹², hemos detectado diferencias en las prácticas de gestión de clientes entre las empresas españolas AR y las NAR (no alto rendimiento):

- Las empresas AR asumen la gestión de clientes como apuesta estratégica en su negocio.
- Las organizaciones AR poseen una filosofía de actuación que pretenden reforzar los vínculos de lealtad de los clientes hacia la organización.
- Las relaciones de carácter informal, característica de la empresa AR, tienen relevancia en la rentabilidad empresarial¹³.
- 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, que redunde en un mayor rendimiento económico.

Por tanto, la gestión de clientes es una característica diferencial de la empresa AR. Ahora conviene profundizar en el análisis tratando de responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué importancia relativa le conceden las empresas AR a las relaciones con los clientes en la creación de valor?
- ¿Qué prácticas de gestión de clientes percibe el mercado como más atractivas según las empresas AR?
- ¿Cómo crea valor la competencia?
- ¿Cuáles son los factores críticos en la gestión operativa de los clientes de estas organizaciones?

12 Analiza un total de 496 empresas en dos períodos diferentes 1999 y 2001; de ellas, 260 son de AR y 236 NAR.

13 Coincide con algunos resultados obtenidos en estudios recientes (Jayachandran et al., 2005; Srinivasan y Moorman, 2005).

3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CLIENTES EN LAS EMPRESAS AR

Para responder a las preguntas planteadas, hemos decidido profundizar en el análisis de gestión de relaciones con clientes que desarrollan las empresas AR. Con esta finalidad, hemos desarrollado una encuesta a 55 empresas AR de Galicia que, consideramos, arrojará luz sobre el tema en cuestión.

3.1 Metodología

La recogida de información ha sido a través de encuestas, cumplimentadas tras entrevistas personales a altos cargos, mayoritariamente gerentes (49%), administradores (24%) y responsables de administración (11%), además de apoderados, directores financieros y directores técnicos. Los requisitos que debían cumplir las organizaciones seleccionadas aleatoriamente eran que fueran de alta rentabilidad (catalogadas por ARDÁN¹⁴) y que tuvieran su sede social en Galicia.

La información se ha recogido a través de escalas de likert (mínimo 1, máximo 5), atendiendo a los siguientes apartados (entre paréntesis la codificación):

- Importancia que conceden a los siguientes conceptos en la creación de valor hacia el cliente: atributos o características del producto (AtribP), establecimiento de relaciones con los clientes (RelaC), imagen de la empresa para los clientes (ImagC) u otros (Otro). Esta pregunta está repetida, pero en referencia a la competencia (variables: AtribPc, RelaCc, ImagCc), con el objeto de detectar orientaciones estratégicas diferenciales.
- Propuestas de creación de valor en las relaciones con clientes, desde la perspectiva del mercado: respuesta personalizada a las necesidades (ResP), sistemas de fidelización (Fide), establecimiento de acuerdos de colaboración (Colab). En las dos últimas opciones, le hemos dado la posibilidad de responder cómo ponen en práctica estas actuaciones.
- En los procesos de creación de valor, ¿qué aspectos relacionados con la gestión de clientes, le permiten conseguir eficiencia operativa? Las opciones son: selección de y captación de clientes (SeCap), fidelización de clientes (Fide2), disponer de canales de distribución adecuados (CanDist) u otros (Otro2), que debieran especificar.

14 ARDÁN es una plataforma en el ámbito de los servicios avanzados que, a través del concurso de las tecnologías de la información y la comunicación, pretende incrementar el conocimiento sobre las empresas y mejorar la toma de decisiones. Pertenece al Consorcio de la Zona Franca de Vigo y posee información económico-financiera de 80.000 empresas españolas.

En la investigación, hemos incluido variables adicionales de control y análisis como el tamaño, medido a través de los ingresos generados por las ventas¹⁵ (Fact), y el sector, diferenciando industria y servicios¹⁶ (Sect).

3.2 Muestra

La muestra utilizada corresponde a una categoría de empresa muy definida, empresa AR. Son empresas que poseen una elevada capacidad de generar rentabilidad económica en un período de tiempo determinado. En Galicia, existen un total de 312 empresas que cumplen los parámetros marcados y que pueden ser considerados de alta rentabilidad. El Cuadro 1, incluye la organización geográfica de estas empresas en comparación con la muestra analizada.

CUADRO 1
ORGANIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS AR DE GALICIA Y DE LA MUESTRA

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Total general
Empresas AR Galicia	178	16	17	101	312
% sobre total	57,1%	5,1%	5,4%	32,4%	
Muestra AR	31	2		22	55
% sobre muestra	56,4%	3,6%	0,0%	40,0%	17,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de ARDÁN, directorio 2006.

En lo que respecta al sector en el que actúan las empresas de la muestra (el Cuadro 2 incluye el desglose de estas empresas por sector de actividad), un 31% son fabricantes y el 69% restante, empresas de servicios. Esta clasificación entre fabricantes-servicios la hemos realizado tras una revisión de la actividad de cada empresa, aspecto que nos ha permitido ajustar la codificación SIC. En este sentido, no hemos detectado ningún tipo de relación entre el tamaño de la empresa y el sector al que pertenecen, por lo que la muestra no está sesgada en este sentido. La prueba U de Mann-Whitney para dos muestras independientes, no ha detectado ninguna relación entre ambas variables (Cuadro 3).

15 (Wilcox et al., 2001).

16 (Mithas et al., 2005).

CUADRO 2
CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR SECTORES

Sector	Total	% Muestra
Agricultura	1	1,8%
Construcción	8	14,5%
Detallista	4	7,3%
Fabricantes	12	21,8%
Mayorista	5	9,1%
Servicios	20	36,4%
Transportes	5	9,1%
Total general	55	

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 3
**PRUEBA U DE MANN-WHITNEY PARA DOS MUESTRAS
 INDEPENDIENTES: SECTOR Y TAMAÑO**

	Fact
U de Mann-Whitney	296,000
W de Wilcoxon	1037,000
Z	-,492
Sig. asintót. (bilateral)	,623

a Variable de agrupación: Sect

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, la única limitación derivada de la muestra está relacionada con el tamaño de la misma, que incluye el 17,6 % de las empresas de alta rentabilidad de Galicia.

3.3 Análisis

Los análisis realizados incluyen estadísticos descriptivos, como la media, la desviación típica o el rango. A este primer análisis, le hemos añadido las correlaciones bivariadas, ejecutadas mediante el coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman, para detectar vínculos en el comportamiento de las empresas que permitan caracterizar la gestión de clientes en las empresas AR de Galicia. Por último, desarrollamos un modelo de regresión logística, que pretende incluir los parámetros que más diferencian la actuación de las empresas fabricantes de las de servicios en lo que a las relaciones de mercado se refiere, especialmente, en la gestión de clientes.

3.4 Resultados

Los resultados están estructurados en cuatro grandes bloques. Cada uno analiza aspectos diferentes que pretenden aportar una visión diferente de la gestión de clientes de las empresas AR.

a. Conceptos en la creación de valor hacia el cliente: perspectiva de la empresa AR.

La creación de valor hacia el cliente puede poseer distintas formas. En particular, el factor propuesto en el que más se centran las empresas AR es en los atributos o características técnicas del producto, aspecto en el que existe un considerable grado de consenso. A este, le sigue el establecimiento de relaciones con los clientes y la imagen de la empresa para los clientes, dónde las respuestas poseen un mayor grado de variación (Cuadro 4).

CUADRO 4
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS SOBRE LAS RESPUESTAS EN LOS
CONCEPTOS DE CREACIÓN DE VALOR HACIA EL CLIENTE

	N	Rango	Suma	Media	Desv. Típ.
AtribP	55	4,00	252,00	4,5818	,71209
RelaC	55	3,00	236,00	4,2909	,76189
ImagC	55	4,00	230,00	4,1818	,94459

Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto que nos ha llamado la atención es la relación significativa que tiene la valoración de los atributos del producto tanto en la imagen de la empresa para los clientes como en el establecimiento de relaciones con los mismos. Como se observa en el Cuadro 5 la relación entre los atributos del producto y la imagen es significativa y positiva, aspecto que puede reflejar la necesidad de crear la imagen de marca desde las características del producto, más que a partir de unas relaciones con los clientes satisfactorias. Además, podemos observar que la relación entre los atributos del producto y el establecimiento de relaciones con los clientes es también significativa y positiva (aunque la asociación es más débil que la anterior). Esto nos lleva a concluir que las relaciones con los clientes, que sean susceptibles de crear valor, debieran ir acompañadas de un producto con características o atributos extraordinariamente valorados.

CUADRO 5
CORRELACIONES BIVARIADAS ENTRE LOS CONCEPTOS DE CREACIÓN DE VALOR

	Rho de Spearman	AtribP	RelaC	ImagC	Otros
AtribP	Correlación	1,000	,286(*)	,475(**)	-,074
	Sig. (bilateral)	.	,035	,000	,589
RelaC	Correlación		1,000	,243	-,048
	Sig. (bilateral)		.	,074	,725
ImagC	Correlación			1,000	,192
	Sig. (bilateral)			.	,160
Otros	Correlación				1,000
	Sig. (bilateral)				

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al efecto del tamaño o del sector, no hemos observado diferencias significativas entre las respuestas obtenidas.

b. Percepción sobre el valor que otorgan los clientes a diferentes herramientas de gestión

Un aspecto muy complejo desde la dirección de marketing es ponerse en el lugar de los clientes. En este caso, le hemos pedido a los entrevistados un esfuerzo, preguntándoles, qué es lo que consideran ellos que los clientes valoran más. Las opciones eran las siguientes: respuesta personalizada a las necesidades de los clientes, el desarrollo de sistemas de fidelización o el establecimiento de acuerdos de colaboración. Cada una implica distintas formas de operar, que pueden contener filosofías diferentes.

CUADRO 6
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA PERCEPCIÓN DE VALOR DE LOS CLIENTES

	N	Rango	Suma	Media	Desv. típ.
ResP	55	4,00	250,00	4,5455	,76541
Fide	55	5,00	143,00	2,6000	1,55873
Colab	55	5,00	141,00	2,5636	1,74020

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados mostrados en la tabla 6 identifican la respuesta personalizada a las necesidades como el aspecto que es más valorado por los clientes, existiendo un amplio grado de consenso. La articulación de sistemas de fidelización o los acuerdos de colaboración, los perciben como menos atractivos para los clientes. De todos modos, hemos tratado de profundizar en la forma en que practican la gestión de clientes en estos aspectos (Cuadro 7).

CUADRO 7
**LA GESTIÓN DE CLIENTES EN PRÁCTICA: SISTEMAS DE FIDELIZACIÓN
Y ACUERDOS DE COLABORACIÓN**

	% Empresas
Sistemas de Fidelización	
a) Tarjetas de fidelización	5,45 %
b) Comunicaciones personales periódicas	43,64 %
c) Otros	27,27 %
Establecimiento de acuerdos de colaboración	
a) Acuerdos de cooperación comercial	
Portar productos de otras empresas	25,5 %
Franquicias	3,6 %
Consortios	0 %
Servicios específicos de marketing	7,3 %
b) Cesión de licencias o marcas	1,8 %
c) Otros	32,7 %

Fuente: Elaboración propia.

Las alternativas más valoradas de cara a la fidelización, son las comunicaciones personales periódicas, realizadas por el 43,64% de las empresas y en el apartado otros, las visitas comerciales (12,7%), son uno de los elementos más destacados. Respecto al establecimiento de acuerdos de colaboración, destaca la cooperación comercial a través de la disposición de productos de otras empresas (25,5%) y las relaciones contractuales (10,8%) o la colaboración en el producto o servicio (12,7%), resaltan en el apartado otros.

Por otro lado, en el análisis de las correlaciones (tabla 8), resultan llamativas las diferencias de comportamiento entre las empresas de distinto sector o tamaño. En particular, existe una relación significativa entre el tamaño y la personalización, y entre el sector de actividad y la fidelización. En el primer caso, el sentido de la relación es negativo y, en el segundo, positivo, siendo en ambos casos una asociación débil.

CUADRO 8
CORRELACIONES BIVARIADAS EN LA PERCEPCIÓN DE VALOR DEL MERCADO

	Rho de Spearman	Sect	Fact	ResP	FIDE	Colab
Sect	Correlación	1,000	-,067	,153	,275(*)	-,028
	Sig. (bilateral)	.	,627	,266	,042	,840
Fact	Correlación		1,000	-,286(*)	,130	,037
	Sig. (bilateral)		.	,034	,345	,791
ResP	Correlación			1,000	,113	-,097
	Sig. (bilateral)			.	,411	,483
Fide	Correlación				1,000	-,192
	Sig. (bilateral)				.	,159
Colab	Correlación					1,000
	Sig. (bilateral)					

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados sugieren que tanto el sector como el tamaño inciden sobre la percepción de las fuentes de valor en la relación con el cliente. Esto puede responder a que cuanto más tamaño, más distanciamiento del cliente y menos capacidad de respuesta personalizada. Y a que las empresas de servicios, por naturaleza, tienen una mayor tendencia a tratar de vincular al cliente a su negocio y generar valores intangibles que les comprometan con sus actividades.

c. Comportamiento de la competencia en la creación de valor

Además de pedir una perspectiva sobre las preferencias del mercado, hemos preguntado sobre su percepción del comportamiento de la competencia a la hora de generar valor. Las opciones a valorar coinciden con las planteadas en el primer apartado y, como se puede observar en el Cuadro 9, las respuestas poseen unas valoraciones medias inferiores, así como un grado de consenso menor. Llama la atención la reducida valoración en los atributos y características técnicas del producto, que pasa de ser el más puntuado en la creación de valor en la empresa AR a la opción menos valorada en la competencia. Estos resultados, muestran el convencimiento de los entrevistados de que su apuesta de creación de valor, es superior al de la competencia.

CUADRO 9
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

	N	Rango	Suma	Media	Desv. típ.
AtribuPc	55	5,00	192,00	3,4909	1,05185
RelaCc	55	5,00	199,00	3,6182	1,29802
ImagCc	55	5,00	194,00	3,5273	1,11976

Fuente: Elaboración propia.

Las correlaciones entre las respuestas sobre qué hace la competencia y qué hacen las empresas a la hora de crear valor muestran ciertas coincidencias. Es decir, los entrevistados consideran que las apuestas de sus competidores van en la línea de las suyas, lo que definiría un cierto mimetismo a la hora de competir, sobre todo en lo que respecta a los atributos del producto y al establecimiento de relaciones con los clientes. La ausencia de una correlación significativa entre la imagen de la empresa y la de la competencia puede explicarse si se tiene en cuenta que las respuestas son dadas desde el conocimiento absoluto de su propia imagen y de las acciones y estrategias llevadas a cabo para potenciarla y expandirla; conocimiento parcialmente sesgado a la hora de valorar los esfuerzos de otras empresas por potenciar su imagen. Además, destaca la relación significativa entre la imagen proyectada hacia los clientes por la competencia y la valoración en los atributos o características del producto propio. Esta curiosa relación podría tener su origen en un resultado ya analizado en el bloque a), la necesidad de crear, y defender, la imagen de marca desde las características o atributos del producto. Por último, también conviene destacar la relación significativa entre los tres comportamientos observados en la competencia a la hora de generar valor. Esto indica que las empresas ven a sus competidores moviéndose y actuando en el mercado desde planteamientos globalizadores, intentando diferenciarse tanto con los atributos de sus productos como con aspectos más intangibles del tipo de imagen percibida y relaciones con los clientes.

CUADRO 10
**CORRELACIONES ENTRE LOS CONCEPTOS DE CREACIÓN DE VALOR
 DE LAS EMPRESAS AR Y DE SUS COMPETIDORES**

Rho de Spearman		AtribP	RelaC	ImagC	AtribPc	RelaCc	ImagCc
AtribP	Correlación	1,000	,286(*)	,475(**)	,244(**)	,165	,364(**)
	Sig. (unilateral)	.	,017	,000	,037	,115	,003
RelaC	Correlación		1,000	,243(*)	,120	,378(**)	,122
	Sig. (unilateral)		.	,037	,191	,002	,187
ImagC	Correlación			1,000	,170	-,085	,210
	Sig. (unilateral)			.	,108	,267	,062
AtribPc	Correlación				1,000	,484(**)	,546(**)
	Sig. (unilateral)				.	,000	,000
RelaCc	Correlación					1,000	,536(**)
	Sig. (unilateral)					.	,000
ImagCc	Correlación						1,000
	Sig. (unilateral)						.

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

d. Bases para la eficiencia en la gestión operativa de los clientes.

La última cuestión realizada está relacionada con la forma en la que intentan incrementar su eficiencia a través de la gestión operativa de clientes. En este sentido, las preguntas proponen varias alternativas en el incremento de la eficiencia en la gestión de clientes: la selección y captación, la fidelización, disponer de canales de distribución adecuados y otros. El más valorado ha sido la fidelización (Cuadro 11), lo que refleja una predisposición, cada vez más común en el mundo empresarial, a centrarse en la retención y la relación a largo plazo con clientes, más que en las relaciones esporádicas. Otro aspecto altamente valorado ha sido la importancia de la selección y captación a la hora de generar eficiencia en lo que a gestión de clientes respecta.

CUADRO 11
**LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS CLIENTES: ESTADÍSTICOS
 DESCRIPTIVOS**

	N	Rango	Suma	Media	Desv. típ.
SeCap	55	4,00	210,00	3,8182	1,32065
Fide2	55	2,00	255,00	4,6364	,61955
CanDist	55	5,00	156,00	2,8364	1,96038
Otro2	55	5,00	17,00	,3091	1,13648

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al análisis de correlaciones (Cuadro 12), hemos percibido diferencias a la hora de operativizar la gestión de clientes entre las empresas de distinto tamaño o distinto sector. Así, la industria valora mucho más las relaciones con el canal de distribución que las de servicios. Esta es una consecuencia lógica que deriva de la posición que poseen ambas el mercado, donde unas están en contacto directo con el cliente y otras necesitan alguna forma de intermediación para llegar a ellos. Además, se observa que existe una relación negativa entre la facturación y la fidelización de los clientes. Esta relación concuerda con exposiciones previas en las que se ponía de manifiesto que cuanto mayor tamaño tenía la empresa menos valoraba la necesidad de los clientes de obtener una respuesta personalizada, factor clave para la fidelización.

CUADRO 12
CORRELACIONES EN LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN OPERATIVA

	Rho de Spearman	Sect	Facturac	SeCap	Fide2	CanDist	Otro2
Sect	Correlación	1,000	-,067	-,016	-,160	-,488(**)	,039
	Sig. (bilateral)	.	,627	,910	,242	,000	,780
Facturac	Correlación		1,000	,192	-,289(*)	,169	-,176
	Sig. (bilateral)		.	,159	,033	,218	,200
SeCap	Correlación			1,000	-,038	,069	-,012
	Sig. (bilateral)			.	,781	,619	,931
Fide2	Correlación				1,000	-,252	-,116
	Sig. (bilateral)				.	,063	,401
CanDist	Correlación					1,000	,059
	Sig. (bilateral)					.	,669
Otro2	Correlación						1,000
	Sig. (bilateral)						.

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

e. Las diferencias derivadas del sector.

Por último, tras los resultados obtenidos, parece interesante profundizar en el análisis de las diferencias de comportamiento entre las empresas del sector industrial y del sector servicios. Para ello, realizamos un modelo de regresión logística cuyos resultados se pueden observar en la Cuadro 13.

CUADRO 13
VARIABLES EN AL ECUACIÓN DEL MODELO DE REGRESIÓN LOGÍSTICA

Variable	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95,0% para EXP(B)	
							Inferior	Superior
RelacC	2,510	,990	6,423	1	,011	12,304	1,766	85,703
FIDE	,833	,337	6,114	1	,013	2,301	1,189	4,455
RelaCc	-1,053	,593	3,154	1	,076	,349	,109	1,115
ImagCc	1,003	,588	2,902	1	,088	2,725	,860	8,637
FIDE2	-3,140	1,232	6,490	1	,011	,043	,004	,485
CanDist	-1,704	,590	8,342	1	,004	,182	,057	,578
Constante	8,479	5,126	2,736	1	,098	4814,798		

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados vienen a confirmar algunas de las situaciones que ya intuíamos tras la realización de las correlaciones bivariadas:

- Las empresas del sector servicios atribuyen un elevado peso en la generación de valor al establecimiento de relaciones con los clientes. Según los responsables de estas empresas, los clientes valoran muy positivamente el desarrollo de sistemas de fidelización.
- Por su parte, el sector Industrial se centra en la creación de eficiencia asociada a la gestión operativa, donde sus propuestas pasan por disponer de canales de distribución adecuados y la fidelización de los clientes.
- Los resultados obtenidos en el sector servicios destacan la imagen de la empresa en el mercado como la principal propuesta de valor de la competencia. Por otro lado, en el sector industrial, las empresas consideran que la propuesta de valor de la competencia deriva de las relaciones establecidas con los clientes.

En síntesis, entre las principales diferencias cabe destacar la fuerte asociación entre el sector industrial y la necesidad de generar eficiencia en el nivel operativo, bien sea en las relaciones con los canales de distribución o a través de la fidelización de sus clientes. Mientras que el sector servicios se vuelca más en la generación de valor, mayor orientación al mercado, bien a través de establecer relaciones con los clientes o articulando sistemas de fidelización.

Este modelo de regresión, tal como muestra el Cuadro 14, posee un elevado valor predictivo cercano al 90% de los casos planteados

CUADRO 14
**TABLA DE CLASIFICACIÓN: CAPACIDAD PREDICTIVA DEL MODELO
 PLANTEADO**

Observado		Pronosticado			Porcentaje correcto
		SerInd		Industria	
		Industria	Servicios		
Paso 1	SerInd	Industria	13	4	76,5
		Servicios	2	36	94,7
Porcentaje global					89,1

Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

El análisis de los factores que tienen influencia sobre el rendimiento empresarial es un tema que posee un gran impacto tanto en el ámbito académico como empresarial. En este caso, hemos tratado de vincular dos conceptos: el rendimiento económico, analizando las empresas de alta rentabilidad (organizaciones capaces de generar un rendimiento económico superior a la media), y la gestión de clientes, que es una apuesta estratégica cada vez más asumida por parte de las empresas.

En este sentido, existen numerosos estudios que relacionan las prácticas de gestión de clientes con el rendimiento empresarial. Incluso en investigaciones previas, hemos detectado que la gestión de clientes es una característica diferencial de las empresas AR. Por ello, hemos decidido profundizar en la forma de hacer de estas organizaciones. Así, las principales conclusiones sobre cómo gestionan las relaciones con clientes las empresas AR son:

- Las empresas AR consideran que la base para fortalecer su imagen y para desarrollar las relaciones con los clientes pasa por potenciar las características técnicas o atributos del producto. Lo que demuestra que las decisiones de los clientes se basan, en gran medida, sobre valores tangibles y que pueden contrastar a la hora de hacerse una imagen de las empresas.
- La respuesta personalizada a sus necesidades se erige como el factor que más valoran los clientes, debido a que es la que le reporta beneficios más concretos.
- Las empresas de servicios le dan mayor importancia a la fidelización que los fabricantes, debido al carácter intangible de los servicios. La puesta en

práctica de la fidelización se efectúa mediante comunicaciones personales periódicas, que fomenten las relaciones de carácter informal entre ambos, explotando las capacidades de los recursos humanos. Como factor contradictorio, conviene destacar que las empresas de servicios no consideran que la fidelización ayude a generar eficiencia en la gestión operativa del negocio, lo que demuestra que lo consideran más un factor de subsistencia que de eficiencia.

- A medida que las empresas incrementan su tamaño, tienen menos predisposición a ofrecer respuestas personalizadas a los clientes. Esta situación puede presentar una gran oportunidad para las empresas de menor tamaño al competir con las grandes empresas.
- Hemos detectado que existe cierto mimetismo entre las apuestas estratégicas de los entrevistados y lo que hacen sus competidores. Tratan de poner en práctica actuaciones similares a las ejecutadas en el conjunto del sector. Además, las empresas observan en sus competidores actuaciones globales, haciendo hincapié tanto en mejorar los atributos tangibles del producto como los aspectos intangibles (imagen, relaciones con los clientes,...).
- Debido a su posición en el sector, las empresas de servicios le dan menos importancia a las relaciones con el canal de distribución, que los fabricantes. Para estas empresas, el establecimiento de relaciones con los clientes es fundamental para obtener valor. Del mismo modo, consideran que la principal arma de la competencia es la imagen que poseen en el mercado.
- Para las empresas del sector industrial, las relaciones con el canal de distribución y la fidelización son dos características básicas a la hora de generar eficiencia en la gestión operativa. Sin embargo, el principal activo que observan en su competencia es el establecimiento de relaciones en el mercado.

Por tanto, las conclusiones obtenidas refuerzan la idea de que las empresas AR asumen la gestión de clientes como una apuesta estratégica, que incluye una filosofía de actuación ejecutada, principalmente, mediante relaciones informales explotadas por sus recursos humanos. En lo que respecta a la forma de confeccionar la gestión de clientes, hemos de indicar que varía en función del tamaño o del sector, pero siempre dentro de unas pautas de comportamiento definidas, que ayudan a caracterizar la forma de gestionar los clientes que poseen las empresas AR. Si el resto de empresas toma como referencia la estrategia de las AR en la gestión de clientes, han de considerar tres cursos de acción básicos: mejorar las especificaciones propias del producto ofrecido (características tangibles), esforzarse en dar respuestas personalizadas a cada cliente (especialmente las de menor tamaño) y

potenciar la fidelización, bien como fuente de eficiencia operativa (en la industria) o como propuesta de valor (en los servicios). Todo ello, en un contexto en el que la imagen de la empresa juega un papel clave en las relaciones con el mercado.

De cara al futuro, puede resultar interesante tener en cuenta la evolución de la gestión de las relaciones con los clientes impulsada, sobre todo, por el desarrollo de tecnologías web y herramientas informáticas (Muñiz González, 2001). Las líneas futuras de investigación podrían tratar de identificar los diferentes sistemas y herramientas tecnológicas necesarios para lograr una orientación estratégica de la empresa hacia la gestión de las relaciones con los clientes.

En definitiva, el análisis de la gestión de clientes en aquellas empresas que destacan sobre las demás, puede constituir un campo de gran interés tanto para el mundo académico como empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas (1988), "La competitividad de la empresa", Serie Principios de organización y sistemas, N.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, N. 1, pp. 99-120.
- 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.
- BIRCHALL, D.; TOVSTIGA, G. (1999): "The strategic potential of a firm's knowledge portfolio", *Journal of General Management*, Vol. 25, pp. 1-16.
- CABANELAS, J.; CABANELAS, P.; 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*, vol. 16 (3), pp. 133-148.
- CALVO, A.; LÓPEZ, V. (2004): "Recursos estratégicos intangibles y rendimiento: un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, N. 3, pp. 49-64.
- CAMISÓN, C.; GUÍA, J. (1999): "Relaciones verticales y resultados: estudio empírico de la eficiencia comparativa 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 Management*, vol. 32, pp. 375-383.
- CAO, Y.; GRUCA, T.S. (2005): "Reducing adverse selection through customer relationship management", *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 219-29.
- CHAKRAVARTHY, B.S. (1986): "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 437-457.
- 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, N. 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, Wharton School of Economics, University of Pennsylvania*.
- 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 Management*, 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.
- 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. 210-18.
- HAN, J.; NAMWON, K.; SRIVASTAVA, R.K. (1998): "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 30-45.
- 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.; HERSHEL, R. T.; MOESEL, D. D. (2003): "Using knowledge Champion to facilitate knowledge management", *Journal of Knowledge Management, MCB UP Limited*, Vol. 7, pp. 49-63.

- 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. 230-38.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. (2003): "A bargaining perspective on resource advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 24, num. 11, pp. 1069-1086.
- LOWENDAHN, B.; REVANG, O., (1998): "Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 755-773.
- MA, H., (1999): "Creation and preemption for competitive advantage", *Management Decision*, MCB University Press, pp. 259-266.
- MANKINS, M. C.; STEELE, R. (2005): "Turning great strategy into great performance", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp. 65-72.
- 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.
- MUÑIZ, R. (2001), *Marketing en el siglo XXI*. Madrid, Centro de Estudios Financieros
- NIRAJ, R.; GUPTA, M.; NARASIMHAN, C., (2001): "Customer Profitability in a Supply Chain", *Journal of Marketing*, vol. 65, pp. 1-16.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstones 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: Ediciones Deusto, S.A.
- 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 of the Teradata Center for Customer Relationship Management*, *Duke University*.
- REINARTZ, W. 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.
- RYALS, L.; KNOX, S. (2001): "Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management", *European Management Journal*, Vol. 19 N. 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, 252-61.
- SHARKIE, R., (2003): "Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, MCB UP limited, vol. 7, pp. 20-31.
- 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.
- 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.

- STEFANO, C.J.; SARMIANOTIS, C. (2003): "CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, N. 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.
- SWIFT, R. S. (2001): *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationships Technologies*. Prentice Hall PTR.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration*. Nueva York: Harper & Row Publishers.
- 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. 120-43.
- 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): "Specificity and opacity as resource based determinants of capital structure: Evidence for Spanish manufacturing firms", *Strategic Management Journal*, vol. 22 (1), pp. 157-177.
- WILCOX, A.; ZEITHAML, C. (2001): "Competencies and firm performance: Examining the casual ambiguity paradox", *Strategic Management Journal*, vol. 22 (1), pp.75-99.
- 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 phenomenon", *Industrial Marketing Management*, 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.