



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**Centro Interdisciplinario de Investigación para el**  
**Desarrollo**  
**Integral Regional, unidad Oaxaca**

---

---

Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de  
Recursos Naturales

**“El CRM y los canales de distribución en el desempeño  
de las PyMEs de mezcal y tequila en México”**

**TESIS**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Ciencias**

**Presenta:**

**Gómez Jarquín Rubén Ramón**

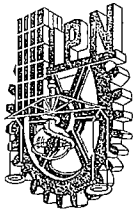
**Directores de tesis:**

**Dra. Arcelia Toledo López**

**M. A. Dora Lilia Guzmán Cruz**

**Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca**

**Diciembre de 2014**



POLITECNICO NACIONAL  
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez siendo las 13:00 horas del día 19 del mes de noviembre del 2014 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación del **Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca (CIIDIR-OAXACA)** para examinar la tesis de grado titulada: "El CRM y los canales de distribución en el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila en México".  
Presentada por el alumno:

Gómez  
Apellido paterno

Jarquín  
materno

Rubén Ramón  
nombre(s)


Con registro:

B	1	2	0	0	4	3
---	---	---	---	---	---	---

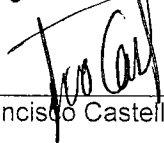
aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.


LA COMISIÓN REVISORA  
Directoras de tesis

  
Dra. Arcelia Toledo López


  
M. en A. Dora Lilla Guzmán Cruz.

  
Dr. Francisco Castellanos León

  
Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina

  
Dr. Salvador Estrada Rodríguez

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

  
Dr. José Rodolfo Martínez y Cárdenas  
Encargado de la Dirección



CENTRO INTERDISCIPLINARIO  
DE INVESTIGACION PARA EL  
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL  
C.I.I.D.I.R.  
UNIDAD OAXACA  
I.P.N.

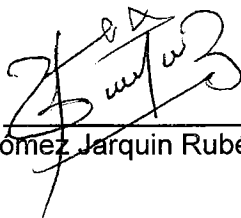


**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESION DE DERECHOS**

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez el día 19 del mes de noviembre del año 2014, el (la) que suscribe Gómez Jarquín Rubén Ramón alumno (a) del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro B120043, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Arcelia Toledo López y la M. en A. Dora Lilia Guzmán Cruz, y cede los derechos del trabajo titulado: "El CRM y los canales de distribución en el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila en México", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección **Calle Hornos 1003, Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca**, e-mail: [posgradoax@ipn.mx](mailto:posgradoax@ipn.mx) ó [shope88@hotmail.es](mailto:shope88@hotmail.es) , Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

  
Gómez Jarquín Rubén Ramón



CENTRO INTERDISCIPLINARIO  
DE INVESTIGACION PARA EL  
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL  
C.I.I.D.I.R.  
UNIDAD OAXACA  
I.P.N.



## Agradecimientos

A través de estas líneas quiero expresar mi más sincero agradecimiento a cada una de las personas que con su soporte científico y humano han colaborado en la realización de esta tesis.

Quiero agradecer en primer lugar al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), por el apoyo económico brindado.

Al Instituto Politécnico Nacional, en especial al CIIDIR Unidad Oaxaca, por mi estancia en esta institución y por los conocimientos adquiridos.

Muy especialmente a mi directora ejemplar de tesis la Dra. Arcelia Toledo López, que con su trayectoria profesional y excelente desempeño académico, ha permitido forjar en mi camino una base sólida de conocimientos, experiencias y retos. Gracias por sus apreciados y relevantes aportes, críticas, comentarios, sugerencias y regaños que permitieron el desarrollo y culminación de este trabajo de tesis, sin más preámbulo gracias...

A mi segunda directora de tesis M. A. Dora Lilia Guzmán Cruz, quien con su experiencia académica, sus consejos, observaciones, motivaciones y su temple, fusionaron al Rubén de ayer con el Rubén de hoy. Gracias maestra Guzmán por su acertada orientación en el desarrollo y culminación de esta tesis.

A los miembros del comité tutorial, por sus valiosos comentarios y observaciones; Dr. Francisco Castellanos León, Dra. Patricia S. Sánchez Medina, Dr. Salvador Estrada Rodríguez.

Maestra María Yescas, Lic. Alicia, Maestra Rito, gracias por las experiencias, consejos, motivaciones, risas y por lo buena onda, en resumen hicieron de mi estancia en este centro una de las mejores experiencias académicas. Gracias por existir y encontrarlas en mi camino.



*A mi amigo y compañero de la maestría Jorge Luis Ramos García, por compartir dos años de estancia académica en las aulas, donde a veces salíamos frustrados de no poder encontrar esa frontera del conocimiento de que se hablaba, pero al fin lo logramos my friend a pesar de las circunstancias. Donde se termina la meta y comienza otro nuevo reto.*

*Al COMERCAM y CRT por contribuir a la realización de este trabajo de investigación.*

*A los productores de mezcal y tequila, quienes amablemente dedicaron parte de su valioso tiempo y comprensión durante la realización del trabajo de campo.*



## **Dedicatorias**

### **A Dios**

Por permitir llegar a consolidar otra meta más en mi vida, por guiarme en el sendero del bien y por estar siempre a mi lado recorriendo un camino sin final.

### **A mis padres**

Gracias por confiar en mí y estar siempre inspirándome en hacer el bien.  
En especial a ti mamá, si hay algo que sé hacer bien es por ti, y cuando llega la recompensa por un esfuerzo no puedo dejar de recordar tu cercanía, tu complicidad, tu devoción, tus palabras que las tengo gravadas en mi corazón.

### **A mis hermanos**

Gracias por estar invariablemente presentes en mi trayecto.  
En especial a mis hermanas Lina, Chela y Vicky, así también a mis hermanos Rey, Leonel, Miguel y Eloy, gracias por sus palabras de aliento, motivaciones, charlas, palabras maquiavélicas, que, en su conjunto fueron parte de nuestras aventuras.

### **A mi novia**

Gracias mi amor por existir y permanecer a mi lado a pesar de mi ausencia.



## Contenido

Resumen .....	1
Abstract .....	2
Introducción.....	3
Planteamiento del problema.....	6
Justificación.....	10
1. Marco Teórico .....	14
1.1 Antecedentes del desempeño de las empresas.....	14
1.2 Desempeño empresarial .....	19
1.3 El CRM.....	26
1.4 canales de distribución.....	34
1.5 Relación entre variables e Hipótesis .....	40
1.5.1 Relación entre el CRM y el desempeño.....	40
1.5.2 Relación entre los canales de distribución y el desempeño de las empresas.....	43
1.6 Modelo de Investigación .....	45
2. Metodología de la investigación .....	48
2.1 Diseño de la investigación .....	48
2.2 Descripción de la población de estudio, selección del lugar y tamaño de la muestra.....	49
2.2.1 Descripción de la población de estudio.....	49
2.2.2 Selección del lugar de la muestra de estudio.....	54
2.2.2.1 Mezcal y Tequila en México.....	54
2.2.4 Tamaño de la muestra.....	59
2.3 Descripción de la muestra.....	62
2.3.1 Descripción de la unidad de respuesta.....	68
2.4 Operacionalización de las variables.....	70
2.4.2 CRM.....	74
2.4.3 Canales de Distribución .....	78
2.5 Diseño del instrumento de medición .....	80
2.6 confiabilidad y validez de las escalas.....	80



2.6.1 Desempeño .....	80
2.6.2 CRM.....	84
2.6.3 Canales de Distribución .....	86
3. Resultados y discusiones.....	89
3.1 Análisis de resultados.....	89
3.2 Modelo resultante de la investigación. ....	93
3.3 Diferencias entre los sectores de estudio .....	94
3.4 Discusión de resultados .....	96
4. Conclusiones, limitaciones e implicaciones.....	103
4.1 Conclusiones.....	103
4.2 Implicaciones y limitaciones .....	105
4.2.1 Implicaciones .....	105
4.2.2 Limitaciones .....	106
Referencias bibliográficas .....	107
Anexos .....	116





## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Determinación de la muestra.....	62
Tabla 2. Operacionalización del desempeño .....	73
Tabla 3. Operacionalización del CRM .....	77
Tabla 4. Operacionalización de los canales de distribución .....	79
Tabla 5. Análisis factorial de desempeño .....	81
Tabla 6. Análisis factorial de CRM .....	84
Tabla 7. Análisis factorial de los canales de distribución.....	86
Tabla 8. Correlación entre CRM, canales de distribución y desempeño .....	89
Tabla 9. Correlación entre los indicadores de CRM y desempeño.....	90
Tabla 10. Correlación entre los indicadores de CRM y desempeño financiero/no financiero.....	91
Tabla 11. Correlación entre canales de distribución y desempeño .....	92
Tabla 12. Regresión múltiple del desempeño, CRM y canales de distribución .....	93
Tabla 13. Anova por el tipo de sector.....	94
Tabla 14. Correlación parcial de orden cero controlando por el tipo de zona.....	95

## Índice de figuras.

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Tipos de canales de distribución de bienes de consumo .....	36
Figura 2. Modelo conceptual de investigación.....	46
Figura 3. Modelo de investigación resultante .....	93



## Resumen

El objetivo de este estudio fue analizar cómo Customer Relationship Management (CRM) y los canales de distribución afectan el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de mezcal y tequila en México. Bajo el enfoque de la teoría del Marketing y la orientación al mercado. Se identificaron las variables independientes (CRM y canales de distribución) para explicar el desempeño de las empresas de mezcal y tequila. Se plantearon dos hipótesis 1) el CRM se relaciona positiva y significativamente con el desempeño, 2) los canales de distribución se relacionan positiva y significativamente con el desempeño. Para lograr contrastar las hipótesis de estudio, se aplicaron 80 encuestas dirigidas a las PyMEs de mezcal y tequila en México, específicamente a las PyMEs de Mezcal en Oaxaca y Tequila en Jalisco, los datos fueron recolectados mediante un cuestionario aplicado a los dueños/encargados de estas empresas a través de entrevistas cara a cara.

Mediante una correlación Bivariada de Pearson y regresión múltiple, se encontró una relación positiva y significativa entre el CRM y desempeño, específicamente se encontró que los indicadores de CRM (gestión del conocimiento, variables organizativas, tecnología y orientación al cliente) se relacionan positiva y significativamente con el desempeño, no obstante, se encontró una relación positiva y significativa con la gestión del canal como indicador de canales de distribución.

Se concluye que las PyMEs de mezcal y tequila en México aplican el CRM como una estrategia de negocio que les permite ganar fidelización de sus clientes, tener mejores oportunidades de hacer negocio y competir en el mercado con enfoque a los clientes, lo que las lleva a mejorar su desempeño financiero y no financiero. Los hallazgos también indican que, para las PyMEs de mezcal y tequila, los canales de distribución por si solos no son suficientes para lograr los objetivos económicos, sino que dependen de las acciones que realicen los integrantes del canal.

**Palabras clave:** CRM, canales de distribución, mezcal, tequila, PyMEs.



## **Abstract**

The research objective was to analyze how the Customer Relationship Management (CRM) and distribution channels affect performance in Mezcal and tequila small and medium enterprises (SMEs) in Mexico. Through the theory of marketing and market orientation, independent variables were identified (CRM and distribution channels) to explain the performance of these companies. Two hypotheses were proposed: 1) CRM relates positive and significantly with performance, 2) Distribution channels are related positive and significantly with performance. To achieve the hypotheses of this work, 80 surveys were applied to Mezcal and Tequila SMEs in Mexico. Specifically to Mezcal SMEs in Oaxaca and tequila SMEs in Jalisco, the data was collected by a questionnaire applied to the owners/ managers of these enterprises through a face to face interview.

Using a Pearson bivariate correlation and multiple regression, a positive and significant relationship between CRM and performance was found, specifically, it was found that indicators of CRM (knowledge management, organizational variables, technology and customer orientation) are related positive and significantly with performance. It was also found that distribution channels relate positive but not significantly with the performance, only was found the relationship positive and significant with indicator the channel management.

In conclusion, mezcal and tequila SMEs in Mexico implement CRM as a business strategy that enables them to earn customer loyalty as well as better business opportunities while competing in markets with a customer focus, which leads to improve their financial performance and no financial performance. The findings also indicate that mezcal and tequila SMES, distribution channels by itself are not sufficient to achieve economic goals, it depends on the actions that channel members realize.

**Keywords:** CRM, distribution channels, Mezcal, Tequila, SMEs.



## Introducción

El sistema globalizador juega un papel importante en el desarrollo de los países, define el ritmo de todas las economías del mundo, genera en las empresas la necesidad de; innovar, competir, para formar parte del dinamismo del mercado global. No obstante, no todas las economías pueden moverse o desarrollarse al mismo ritmo o sentido del sistema, por la falta de recursos, para mantenerse en el mercado (Castells, 1997). Por ejemplo las empresas que operan en las economías emergentes y locales de los países en vías de desarrollo, que en su mayoría, son pequeñas y medianas, enfrentan restricciones de acceso a los recursos abundantes que poseen las grandes de los países desarrollados. Su limitado acceso a los recursos no significa que estén exentas del dinamismo del mercado, por lo que no deben ignorar los efectos de este, para su desarrollo y competitividad (Miller, 1999).

Para una PyME (empresas con menos de 250 empleados). La mayoría de estas PyMEs, en los países en desarrollo, se ven obligadas a ser cada día más eficientes para satisfacer las demandas y necesidades del mercado (Mead & Liedholm, 1998), por lo que su capacidad para competir dependerá, fundamentalmente de ellas mismas (Aragón & Rubio, 2002).

Las PyMEs representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, en casi todos los países del mundo, más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas, estas generan más de la mitad del empleo y una fracción algo menor del producto nacional y en muchos países representan el sector más dinámico de la economía, brindando un relevante componente de competencia, así como también de ideas, productos y trabajos nuevos, de ahí la relevancia de este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales (Mead & Liedholm, 1998).



En América Latina y el Caribe las PyMEs oscilan entre 95 y 99%, considerando la pequeña empresa como el segmento más importante, la pequeña empresa representa entre 60 y 90% de todas las unidades económicas, de estos totales, el 98.4% de las unidades económicas y el 90.2% del personal ocupado corresponden, en conjunto, a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios (Miller, 1999).

Es por ello que las PyMEs han sido consideradas como un factor importante del sector productivo y generadoras de empleos para todas las economías del mundo, en países desarrollados y en vías de desarrollo. Se ha acentuado la importancia de este sector como la base del desarrollo económico y social (Mead & Liedholm, 1998).

En México las PyMEs representan grandes desafíos, principalmente para países en vías de desarrollo, además tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos, y a su entorno (Miller, 1999).

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009) México cuenta con 5 millones 144 mil empresas, de las cuales emplean a 27 millones 727 mil 406 personas, el 95.2 por ciento (4.8 millones) de estas firmas son microempresas, el 4.3 por ciento (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3 por ciento (15 mil 432) medianas y el 0.2 por ciento (10 mil 288) grandes empresas económicas-empresariales, estas PyMEs generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) en el país.

México cuenta con la industria de alimentos y bebidas perteneciente al sector manufacturero, la cual representa al país en el mercado mundial, ya que los productos provenientes de esta, se distribuyen en diferentes partes del mundo con un distintivo tradicional y particular de México (Martínez, 2008).



De acuerdo con la información de los Censos Económicos 2009 el sector Manufacturero en México, genera el 44.3 por ciento de la producción total nacional, concentrando 11.7 por ciento de las unidades económicas y 23.2 por ciento del personal ocupado, en este sector se insertan las PyMEs de mezcal de Oaxaca y las de tequila de Jalisco, las cuales representan el mayor número de PyMEs con las que cuentan estos estados y las que contribuyen significativamente a la derrama económica, generación de empleos, por el potencial artesanal que tienen, la capacidad de ingresos que generan para el desarrollo de sus estados, y principalmente para satisfacer las necesidades económicas de la mayoría de los productores locales (Martínez, 2008).

No obstante, A pesar de ser la mayoría en el mundo, en México, en Oaxaca y en Jalisco y bajo este mismo escenario, las PyMEs debido a los cambios estructurales, han producido modificaciones en las condiciones en que opera la economía, mismas que se han obligado a un replanteo estratégico para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas, enfrentándose a retos como oportunidades de acceso a nuevos mercados, flujos de información del entorno, tecnología, financiamiento y capital, consecuentemente un bajo desempeño (Miller, 1999).

Dada esta realidad, surge la necesidad de diseñar e implementar estrategias, en este contexto el término CRM y canales de distribución surge como unas de las estrategias del marketing que permiten a las empresas alcanzar el éxito en el mercado (Kotler, 2003).

De acuerdo con lo anterior el objetivo de esta investigación es analizar cómo el CRM y los canales de distribución afectan el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila en México, para contribuir al entendimiento del uso del CRM y los canales de distribución en un contexto de PyMEs en México, específicamente en una industria que ha tenido aceptación en un mercado internacional por su denominación de origen y que está participando en un mercado global,



compitiendo con bebidas tradicionales de otros países desarrollados como el vino de España, el whisky de Irlanda, el brandy de Holanda.

Este documento está dividido en IV secciones, en la primera se describe el planteamiento del problema, el problema de investigación, la justificación del estudio y finalmente los objetivos de la investigación.

En la segunda sección, en el capítulo 1, se construye el marco teórico de la investigación, que describe el contexto de estudio, antecedentes del desempeño desde diferentes perspectivas, relación entre variables, planteamiento de hipótesis, el modelo teórico de investigación y la conceptualización de las variables de estudio.

Tercera sección: capítulo 2, describe la metodología y diseño de la investigación, descripción del tamaño y lugar de la muestra, operacionalización de las variables, diseño del instrumento de medición, la validez y confiabilidad de las escalas.

Cuarta sección: en el capítulo 3, se describen y discuten los resultados de la investigación.

Finalmente, el capítulo 4, presenta las conclusiones, implicaciones y limitaciones del estudio.

### **Planteamiento del problema**

Las PyMEs en México (no más de 250 empleados), representan la mayoría de la empresas registradas, pero a pesar de ser la mayoría de empresas que operan en el país sólo aportan en 52% al PIB, lo cual indica que la gran mayoría no tiene un buen desempeño financiero, por lo que tienen problemas para operar, lo que las ubica en un contexto de empresas que solo subsisten en mercado (Coelho, 2007; Macías & Valenzuela, 2009; Poll & Illsley 2010; INEGI, 2011; CANACINTRA, 2011), pues a pesar de su importancia social por ser generadora de empleos, no



genera los ingresos suficientes para promover su crecimiento y competencia en un mercado global, y tienen que implementar estrategias para aprovechar oportunidades y minorizar las amenazas (Barney, 1990). Para Cubillo (1997) el futuro de las PyMEs, depende del grado estratégico que les permitan poner a prueba sus capacidades para competir en economías transitorias y abiertas a intercambios con el exterior.

Según Porter (1980) las empresas deben implementar estrategias competitivas para superar su problema de bajo desempeño, a través de la generación de nuevas formas de competencias para poder negociar con las cinco fuerzas del mercado (amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y de la rivalidad entre los competidores) y lograr así un mejor posicionamiento y una rentabilidad a largo plazo.

Sainte-Marie (1999) indica que para mejorar el desempeño económico y alcanzar la ventaja competitiva las empresas debe tener la habilidad de percibir, interpretar, gestionar y transformar en decisiones estratégicas las señales fuertes y débiles indicativas de cambios en su entorno micro y macro.

De la misma manera el Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX), 2012, refiere que el bajo desempeño de las PyMEs se refleja cuando se carece de estrategias y visión de negocios que permitan satisfacer las necesidades y demandas del mercado.

En la problemática global de las PyMEs, las empresas de mezcal y tequila en México, no están exentas, por décadas, la mayoría ha logrado mantenerse en el mercado, muchas veces operando en condiciones de subsistencia, por lo que en su mayoría no logran los ingresos suficientes para crecer. (Miller, 1999; Cubillo 1997; Castells, 1997; Valenzuela, 2009; Poll & Illsley 2010; INEGI, 2011; CANACINTRA, 2011), sin embargo han logrado sobrevivir aun en entornos de crisis económica, social y política. Al igual que las PyMEs del mundo, presentan





problemas de bajo desempeño, diversificación de productos, financiamiento, tecnología, falta de acceso al mercado, canales de distribución, I&D, pero principalmente en la retención de clientes, debido a su corto e ineficiente canal de distribución y escasa relación directa con sus clientes (CANACINTRA, 2011; COMERCAM 2012; Martínez, 2008; Miller, 1999).

En la literatura sobre el desarrollo de la PyMEs, se encuentra una gran cantidad de propuestas o estrategias para explicar el desempeño de estas, desde diferentes enfoques de la administración estratégica, por ejemplo, desde las estrategias de mercado. Autores como Preciado, García, Grande y Torres, (2007) señalan que las estrategias de producto, precio, promoción y plaza, se encargan de encausar a los negocios a una relativa permanencia en el mercado, hacia el desarrollo, todo bajo un enfoque orientado a satisfacer las necesidades del cliente tomando como herramienta fundamental las 4Ps del Marketing.

Por otra parte Porter (1980), propone tres estrategias genéricas para superar el problema de bajo desempeño, las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o la combinación de ambas en una estrategia de enfoque.

Una de las perspectivas más discutidas en la administración estratégica como estrategias de mercado es el enfoque a clientes o mercado, como la retención y satisfacción del clientes, así desde las estrategias del marketing, Lucas (1993) propone diseñar las estrategias de marketing desde una visión de los ejecutivos, quienes son los que se deben ocupar del producto precio distribución y promoción.

Según Wheeler y hirsh (2000) la más importante de las estrategias de mercado no es la del enfoque al producto, pues si bien una empresa puede tener un buen producto que reúna los estándares de calidad, innovador, único y distintivo, este no podrá llegar al cliente si la empresa no tiene un buen canal de distribución.

Por su parte, en un contexto de pequeñas empresas de subsistencia de artesanías Hernández, Domínguez y Ramos (2002), señalan que la comercialización de



cualquier producto, los estándares de calidad y volúmenes de producción son importantes para la competitividad de estas, pero que los canales de distribución son los importantes para lograr posicionamiento en el mercado, porque un canal eficiente y flexible permite a los productores llegar a diferentes mercados fuera de lo local, además de que a través de este medio ellos aprenden más de su mercado.

En diferentes estudios de las estrategias de Marketing, se ha encontrado que los canales de distribución juegan un papel importante para mejorar el desempeño de las empresas (Ramos, 2002; Lucas, 1993; Wheeler & hirsh, 2000). Pero en un ambiente dinámico y cambiante como lo es el mercado de hoy en día, tener un amplio canal de distribución en ocasiones no es suficiente, por ejemplo autores como Boulding *et al.*, (2005); Payne y Frow (2005), refieren que, en un ambiente de dinamismo de mercado y con tendencia hacia la satisfacción de los clientes, las empresas deben buscar estrategias que les permitan tener el contacto, control e información con sus clientes, lo que le proporciona a la empresa la oportunidad de tomar ventaja del mercado, y mejorar las relaciones con sus clientes, lograr la lealtad y retención de los clientes potenciales para mejorar las ventas.

Bajo el mismo enfoque diversos estudios en diferentes contextos, por ejemplo las investigaciones de Boulding *et al.*, (2005); Payne y Frow, (2005); Day, (2004); Hogan *et al.*, (2003); Mithas *et al.*, (2005); Zablah *et al.*, (2004); Ngai, (2005); han caracterizado al CRM como una estrategia de negocios fundamental en el campo del marketing relacional, para crear una ventaja competitiva en el mercado y para explicar el desempeño de las empresas.

No obstante, Zablah *et al.*, (2004) señalan que los mecanismos mediante los cuales optimizan el rendimiento del CRM, no son bien comprendidos, por los administradores, por lo que pocos enfocan sus esfuerzos en el CRM y por ende tienen un desempeño deficiente en el uso de esta estrategia; pues la mayoría de los estudios se han enfocado en la búsqueda o delimitación de definiciones del



CRM y desarrollo de constructos (Ngai, 2005), pero pocos se han centrado en el impacto de este en los resultados empresariales (Colgate & Danaher, 2000; Parvatiyar & Sheth, 2001; Romano & Fermestad, 2002; Hart, Hog & Banerjee, 2004; Sin & Tse Yim, 2005).

De los estudios anteriores, pocos son los que se han centrado en el contexto de las PyMEs (Ngai, 2005), y principalmente en un contexto de aquellas que se dedican a la producción y comercialización de mezcal y tequila que por su denominación de origen se consideran tradicionales de México (Ramos, 2002), de aquí surge la siguiente pregunta de investigación.

***¿Cómo el CRM y los canales de distribución afectan el desempeño de las PyMEs de Mezcal y Tequila en México?***, Esto para contribuir al entendimiento sobre comportamiento de PyMEs tradicionales de México en el mercado, bajo el enfoque de la gestión de las relaciones con los clientes.

### **Justificación**

Las PyMEs son reconocidas en las economías desarrolladas y en desarrollo por su contribución económica pero principalmente en la generación de empleos (Suárez & Martín, 2008; Palomo, 2005).

En México, las PyMEs de sectores tradicionales como las de mezcal y tequila juegan un papel importante en la economía local, por ser generadoras de empleos en las regiones de poca industrialización, además de ser las representativas de sus lugares de origen, forman parte de la cultura nacional con denominación de origen, lo que ha ubicado al país en un estatus competitivo dentro del mercado global por varias décadas a pesar de las crisis económica, política y social que estas enfrentan en sus actividades cotidianas.

En Oaxaca existen aproximadamente 500 productores de mezcal que emplean y representan la actividad productiva de 20,000 familias oaxaqueñas. El Sr. Juan Carlos Segundo, como director general del Consejo Mexicano Regulador de la



Calidad del Mezcal (COMERCAN, 2011), en entrevista realizada por el diario oaxaqueño, explica que la producción de este destilado se ha convertido en una fuente de emprendimiento para muchos mexicanos.

Es así que Martínez (2008) refiere que el mezcal y tequila se insertan cada vez más en un mercado altamente competido cuya elasticidad de la demanda es muy alta por la diversidad de bebidas de distintas calidades y precios a las que el consumidor puede acceder, también señala que estas empresas en un futuro puedan alcanzar un buen posicionamiento en el mercado por las preferencias del consumidor.

Lo que estudiar a las PyMEs de mezcal y tequila en México es importante, ya que ambos sectores representan al país en el mercado global, además contribuyen significativamente en la derrama económica, generación de empleos, para muchos una fuente de subsistencia que ha trascendido desde generaciones (COMERCAM, 2013; SE, 2013; INEGI, 2013).

Desde una perspectiva académica, existen estudios con enfoques agronómicos y biológicos que han permitido identificar y resolver los diferentes problemas del sector (mezcal y tequila) tales como la innovación tecnológica, desarrollo sustentable, diversidad genética, caracterización y evaluación agronómica, fertilidad y calidad del suelo e impacto ambiental en vinculación con diferentes universidades (COMERCAM, 2013). Pero muy pocos se centran a buscar alternativas de solución a la problemática del sector desde las estrategias de mercado (COMERCAM, 2013; SE, 2013; Ramos *et. al.*, 2002). Por lo que, es necesario entender la problemática de mercado y de desempeño de estas empresas, a través de la investigación de las estrategias de mercado, desde el ámbito de la administración estratégica.

Desde la perspectiva de la administración estratégica, bajo el enfoque de marketing se ha estudiado ampliamente la relación positiva y significativa que existe entre los canales de distribución y el desempeño de las empresas en economías desarrolladas y en desarrollo, no obstante, el CRM ha sido analizada



como una variable unidimensional-multidimensional, desde una estrategia de marketing univariable, por ejemplo; en la delimitación de sus diferentes definiciones y en el desarrollo de sus constructos (Ngai, 2005), son pocos los estudios que han tratado de analizar su impacto en los resultados empresariales (Colgate & Danaher, 2000; Parvatiyar & Sheth, 2001; Romano y Fermestad, 2002; Hart, Hog & Banerjee, 2004; Sin & Tse Yim, 2005).

De lo anterior, motiva a estudiar la relación del CRM y los canales de distribución en el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila en México, contribuyendo al entendimiento del uso de CRM-canales de distribución y su efecto en los resultados financieros y no financieros de estas empresas, visualizado como una estrategia de negocio que les permita seguir y competir en el mercado, ya que es una industria que ha tenido aceptación en el mercado internacional, por su denominación de origen, compitiendo con bebidas tradicionales de otros países desarrollados como el vino de España, el whisky Irlandés y el brandy Holandés, entre otros.

## **Objetivos.**

### Objetivo general

- Analizar cómo el CRM y los canales de distribución afectan el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila en México.

### Objetivos específicos

- Identificar los tipos de canales de distribución con los que operan las PyMEs de mezcal de Oaxaca y tequila de Jalisco.
- Analizar cómo los canales de distribución afectan en el desempeño económico de las PyMEs de mezcal y tequila.
- Analizar cómo el CRM afecta el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila.
- Analizar las diferencias de uso de CRM entre las empresas de mezcal y las de tequila.



# Capítulo I: Marco teórico



## **1. Marco Teórico**

En este capítulo se describe la literatura revisada, inicia con la descripción de los antecedentes del desempeño desde la teoría del marketing, luego se identifican y definen las variables del estudio desempeño empresarial, canales de distribución, CRM, se analizan las relaciones entre las variables, se plantean las hipótesis y finalmente se describe el modelo de investigación conceptual y se conceptualizan cada una de las variables que la integran.

### **1.1 Antecedentes del desempeño de las empresas**

El desempeño ha sido una de las variables de resultado organizacional más discutido y debatido en la literatura para definir su nivel de análisis y definición. El interés de los académicos se ha centrado en explicar ¿cómo? y ¿por qué? se obtienen diferentes resultados organizacionales entre las grandes, medianas y pequeñas empresas (Lusthaus, Anderson, Carden, y Plinio, 2002). Diversos autores tales como Venkatraman & Ramanujam, (1986); Ogbonna & Harris (2000); Yusuf & Saffu (2005); Lusthaus *et al.*, (2002); Neely, (2007); Handa & Adas, (1996) consideran que el análisis del desempeño de una organización puede desarrollarse a través de diferentes mediciones como; medidas subjetivas y objetivas que permiten evaluar a la organización.

Sin embargo la medición del desempeño de las empresas es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional, por su dificultad conceptual y metodológica; dicha cuestión surge principalmente por la diversidad de los indicadores de desempeño, por lo que existe poco consenso para medirla y conceptualizarla (Venkatraman y Ramanujam, 1986).

Como primer antecedente del desempeño se encuentran los escritos de los monjes de Venecia reconocido por el fray Luca Bartolomeo de Pacioli quienes en el siglo XII inventaron el sistema de contabilidad de doble entrada, para tener un equilibrio en las entradas y salidas, empleando términos de pérdidas y ganancias, al igual se encuentra como segundo antecedente los escritos W. Hamilton Church, quien señaló, en 1908, las deficiencias de los procesos de asignación de gastos y



con General Electric, en 1951 puso en marcha un proyecto de medición para desarrollar indicadores de desempeño (Neely, 2007).

Durante su evolución distintos marcos de referencia se han usado para intentar medir el desempeño en diferentes enfoques, autores como Lusthaus, *et al.*, (2002) Mencionan que en los años cincuenta, el desempeño de una empresa era medido como un sistema social, que permitía lograr los objetivos que establecían las empresas, para los años sesenta y setenta, el desempeño se definía como la capacidad que tenía una empresa de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos, posteriormente en los años ochenta y noventa, se reconoció que las metas y objetivos de las empresas era más complejo de lo que se pensaba.

Con el paso del tiempo y considerando el dinamismo del mercado, han surgido otras perspectivas teóricas para explicar el desempeño de las empresas. De Abreu (2005) menciona que el estudio del desempeño se ha desarrollado desde dos perspectivas: primeras teorías sobre gestión estratégica, teorías económicas, y la Teoría Basada en Recursos (Resource Based View).

En la década de los sesenta, el desempeño de las empresas se analizó desde la perspectiva de la gestión estratégica, la cual refiere que las empresas logran mejores resultados en la medida que busquen y desarrollen acciones tácticas para lograr una vinculación directa con los resultados empresariales y así alcanzar una ventaja competitiva en el mercado (Rumelt, Schendel, & Teece, 1991).

desde la perspectiva Michael Porter (1980) propone el modelo de la ventaja competitiva, en la cual refiere que la base del desempeño dentro de una industria es a través de la ventaja competitiva sostenible, donde las empresas deberán desarrollar estrategias de posicionamiento altamente móviles que permitan competir de forma genérica en el mercado a través de las estrategias de reducción de costos o diferenciándose de sus competidores, incluso cualquiera de las dos en





una tercera estrategia denominada enfoque de marketing, el cual refiere que toda empresa por su naturaleza, su objetivo es la búsqueda de la supervivencia y la rentabilidad, implementando y gestionando estrategias que les permitiera lograrlos, con la finalidad de incrementar la eficiencia y la productividad centrándose exclusivamente en el cliente (Van Raaij, 2001), desde este enfoque se sustituyen las estrategias orientadas a la producción por las de orientación a las ventas, caracterizadas por proveedores, marcas y consumidores cada vez más exigentes (Keith, 1960).

No obstante la teoría de marketing, señala que para alcanzar el éxito, las empresas deben apuntar sus esfuerzos a la satisfacción de sus clientes, donde las empresas deben crear y comunicar el valor que los clientes representan para la empresa, de manera más eficaz que sus competidores, caracterizándose por el uso del manejo de mercados centrado u orientado al cliente (Ocker & Mudambi, 2003).

Es así que el enfoque del marketing enfatizaba que el cliente es el centro de todas las actividades de la empresa, sin considerar su entorno. Debido a las repercusiones que presentó la posguerra, la teoría del marketing situó a la empresa en una posición de adaptación frente a las oportunidades del entorno, dejando de analizar al marketing de manera separada como organización, productos y clientes, enfocándolo como un todo (Valenzuela *et al.*, 2006) donde el desempeño de las empresas no se explica en función de estrategias de producción y de ventas; este es el punto de partida del concepto del marketing evoluciona a un enfoque estratégico de los negocios, considerando no solo al cliente, sino también la competencia y el entorno, con el propósito de conocer los cambios en las necesidades cada vez más exigentes del cliente, mercado y entorno (Varela & Rio, 2003).

A partir de esto, el enfoque de la orientación al mercado, surge ante la limitación del marketing, adecuando de un concepto de marketing a un enfoque estratégico,



que considera a la competencia y al entorno. Por lo que en la década de los noventa el marketing se enfoca a una orientación estratégica (Carasila & Milton, 2008). El termino de marketing evoluciona a un enfoque de orientación al mercado (Van Raaij, 2001), centrado a la forma en que la empresa genera información continua acerca de las necesidades y deseos de los clientes, necesidades y capacidades de los competidores para hacerle frente a las demandas de los clientes y a la dinámica del mercado, para lograr un mayor desempeño (Anwar, 2008; Glandson, 2008).

Day (1999:5-7) considera que las empresas con orientación al mercado se caracterizan por "una capacidad superior para conocer, atraer y mantener a los clientes valiosos" e identifica tres componentes específicos de orientación al mercado: (1) una cultura organizacional orientada externamente con el valor añadido, (2) las capacidades distintivas en detección de mercado, la construcción de relaciones y pensamientos estratégicos, y (3) una configuración que permite que la totalidad de la empresa pueda anticipar y responder a las condiciones cambiantes de los clientes y del mercado.

Kotler, (1984) relaciona el concepto de marketing y los principios de orientación al mercado a una situación similar donde tales se enfocan a atender las expectativas del cliente, sin embargo, la naturaleza misma de las 4P se consideran como factores que carecen de contenido estratégico y de la falta explícita de entrada al mercado, ya que el comportamiento del consumidor está cambiando de una forma más exigente y existente. Por lo que el alcance teórico refleja la necesidad académica para comprender mejor las consecuencias administrativas de transformaciones que tienen lugar e identificar fuentes de rendimiento superior de la empresa en constante evolución de entornos competitivos (Constantinides, 2006).

La mezcla del marketing tuvo sus orígenes en los sesenta donde Jerome McCarthy (1964) después de una identificación de doce factores, redujo a un



marco de cuatro elementos simples: Producto, Precio, Promoción y Plaza. Profesionales y académicos tomaron como base este paradigma como un enfoque predominante e indispensable de la teoría del marketing y la gestión de marketing operativo en función de la comercialización y la planificación de entradas a mercados (Kotler 2003).

Kotler (1984) aún considera las 4P como uno de los elementos de la estrategia de comercialización, sin embargo, este enfoque ha evolucionado en los últimos años a partir de la perspectiva académica (Kotler 1976) a uno más práctico (Kotler, 1984) crítica recientemente que el enfoque de las 4P tiene limitaciones internas y externas, además señala que los hitos más importantes de la evolución de la comercialización se ha dado por la ampliación del concepto de marketing en los años 70, el énfasis en la operación de cambio en los años 80, el desarrollo del marketing relacional y gestión de la calidad total en los años 90 (Constantinides, 2006) dirigidos cada vez más a un mercado global, segmentado y personalizado, donde la innovación, la personalización, la construcción de relaciones y la creación de redes se han convertido en temas de importancia vital (Kotler *et al.*, 2001).

Bajo la misma lógica surge el nuevo enfoque de marketing relacional en los años 90 según Kotler, (1992; 107) refiere en su artículo que "Las empresas deben pasar de un transacción de metas y objetivos orientados a corto plazo a la construcción de relaciones a largo plazo" considera también que el enfoque del marketing relacional, propicia que las empresas deben estar centradas en atraer y retener a los clientes, la esencia de este enfoque relacional consiste en que las empresas deberán orientar sus esfuerzos de marketing hacia la construcción de relaciones duraderas con sus clientes más rentables (aquellos clientes que tengan más contacto con la empresa). Es decir, la empresa deberá conocer las expectativas de sus clientes para poder satisfacerlas de una manera óptima mejorando la calidad del servicio.



Kotler (1992) destaca que la clave del marketing relacional consiste en la entrega de valor a los clientes, y para que las empresas sean competitivas, deberán mejorar y ampliar el valor añadido que ofrecen a sus clientes a través de estrategias que sobresalen en el marketing relacional. Estrategias como los canales de distribución y el CRM que serán nuestro objeto de estudio en esta investigación bajo el enfoque del marketing relacional.

Grönroos, (1994) define el enfoque del marketing relacional como; el establecimiento, mantención y mejora de las relaciones con los clientes, por lo que los beneficios se dan ambas partes, también señala que el establecimiento de una relación, por ejemplo, con un cliente, se puede dividir en dos partes: atraer al cliente y la construcción de la relación con ese cliente, de tal forma que se logran los objetivos económicos, dando importancia a la construcción de relaciones del mundo de la comercialización de bienes de consumo, en donde la comunicación del mercado es un medio central para llegar a los clientes.

## **1.2 Desempeño empresarial**

El desempeño de las empresas se ha determinado desde dos mediciones, el desempeño financiero y el desempeño no financiero, por una parte el desempeño financiero se ha medido con indicadores como; el crecimiento en ventas, rentabilidad y retorno sobre la inversión (Venkatraman & Ramanujam, 1986), los autores Greenley (1995), Kumar *et al.*, (1998), Matsuno *et al.*, (2002) midieron el desempeño utilizando indicadores retomando a Venkatraman y Ramanujam (1986) como el crecimiento en ventas, desarrollo de nuevos productos y el ROI.

Domínguez *et al.*, (2004); Hernández, Yescas y Domínguez (2007) consideraron el crecimiento en ventas, crecimiento en personal, crecimiento en producción y el crecimiento en activos, Lin y Chen (2007) utilizaron otros indicadores como rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos y retorno sobre la inversión (ROE; ROA; ROI).



Por otra parte, desde el punto de vista no financiero, se identifican indicadores como la introducción de nuevos productos, calidad del producto, efectividad de marketing, eficiencia tecnológica (Venkatraman & Ramanujam, 1986), estado de la compañía en comparación con los competidores, satisfacción de los directivos con el desempeño de nuevos productos, fuerza de mercado atribuido a nuevos productos (Wei & Morgan, 2004), satisfacción del dueño del negocio, lealtad de los clientes y prestigio de la empresa (Domínguez *et al.*, 2004), satisfacción del dueño a través de los indicadores como satisfacción de la demanda, importancia del ingreso por ventas y permanencia en el negocio (Hernández *et al.*, 2007), compromiso de empleados, calidad de productos, satisfacción del cliente, empleados con espíritu emprendedor, éxito de nuevos productos y competitividad (Jain & Bhatia, 2007), satisfacción de clientes, satisfacción de trabajo, calidad de vida y calidad de productos (Reijonen, 2008).

Considerando los tipos de la medición del desempeño, Dess y Robinson (1984) mencionan que no hay similitud entre las medidas financieras y no financieras de una empresa y consideran que las medidas financieras son preferibles que las no financieras por ser estas fuentes de información más verídicas y reales.

Según Matsuno *et al.*, (2002) las medidas financieras son fiables en una tercera parte, porque los estados financieros muchas veces no reflejan la realidad de la empresa por aspectos en materia fiscal y la información no es disponible ni es revelada por razones confidenciales.

Haber y Reichel (2005) distinguen que los indicadores financieros pueden ser difíciles de obtener por la falta de tiempo o por una política de confidencialidad de información, escasa disponibilidad y además algunas fuentes documentales son poco fiables, por lo que es más viable utilizar medidas subjetivas que permitan medir el desempeño.



Kumar *et al.*, (2002) midieron el desempeño directamente preguntándole a los directivos acerca de la evaluación que hacían del desempeño de sus empresas, indicando la importancia que la empresa le daba al crecimiento en ventas, al control de gastos de operación, el margen de ganancias, el rendimiento de nuevos productos y el grado en que estaban satisfechos con el desempeño de la empresa en relación a su crecimiento y ganancias, indicando que las razones de utilizar medidas subjetivas era por que las empresas encuestadas eran pequeñas y renuentes a proporcionar información financiera.

Garg (2003) indica que las medidas subjetivas son apropiadas para medir el desempeño, basadas en apreciaciones de los directivos o miembros de la organización, debido a la dificultad para que los dueños proporcionen información contable sobre su empresa.

Según Reijonen (2008) el desempeño de las micro y pequeñas empresas puede ser medido desde una percepción del dueño o propietario del negocio, debido a que el dueño es quién sabe y conoce más sobre las acciones y resultados de la empresa, además puede valorar el desempeño de manera más adecuada.

Para Wiklund (2003), el desempeño es multidimensional y las comparaciones con los competidores revelan información importante, esto se puede hacer a través de diez indicadores de desempeño: crecimiento de las ventas, crecimiento de los ingresos, crecimiento del número de empleados, margen de ganancia neta, innovación de producto o servicio, innovación de proceso, adopción de nueva tecnología, calidad del producto o servicio, variedad de productos o servicios y satisfacción del cliente.

De acuerdo con Jiménez y Sellens (2009), el éxito en el incremento de las ganancias en la empresa, se debe al desarrollo de actividades destinadas a la adquisición de información, manejo, control de la información y diseminación de conocimiento por toda la empresa, información que proporciona el interés en



conocer las necesidades y preferencias del consumidor, en comprender cómo la competencia trata de dar respuesta a las mismas, considerando que el acercamiento hacia el consumidor es necesario, cuando; se desea crear nuevos productos destinados a satisfacer las necesidades (latentes o expresas) de sus clientes, y cuando se desea reducir el riesgo asociado tanto con el proceso de creación como de lanzamiento del nuevo producto al mercado.

Díaz-Pichardo, Juárez y Sánchez, (2013) en su estudio sobre la medición del desempeño empresarial, propone un marco conceptual de aplicación general, con la finalidad de comprender claramente las confusiones que se encuentran en la literatura sobre el desempeño empresarial. Estos autores en su modelo plantean medir el desempeño en dos dimensiones básicas, desempeño financiero y no financiero; además, proponen que los investigadores pueden hacer uso de indicadores objetivos y subjetivos. Asimismo mencionan que la selección de los indicadores más apropiados dependerá de los objetivos y condiciones que operan las empresas. Consideran también un tercer desempeño enfocado a la parte ambiental.

Hernández, (2002) define al desempeño como la realización de responsabilidades gerenciales con atributos de calidad, por lo que puede vincularse con la rentabilidad, eficiencia, oportunidad, congruencia, resultados, efectividad y factibilidad en la toma de decisiones.

O'Regan, Sims y Ghobadian (2005) definen al desempeño como la capacidad que tiene un objeto para reproducir resultados anteriormente planeados en relación con los objetivos.

Michael Porter (1985) define al desempeño como el valor en función del monto que los clientes están dispuestos a pagar por lo que una empresa les ofrece, en sus dimensiones considera la rentabilidad.



Para Melgarejo, Arcelus, *et al.*, (2007), el desempeño financiero lo consideran como la capacidad de crecimiento y uso de los recursos escasos con que cuenta la empresa, tomando como indicadores las ventas, activos, el riesgo financiero y operacional, el sector, la solvencia, así como la remuneración que recibe la empresa por los factores productivos y supervivencia.

Hernández, *et al.*, (2007), desde su lógica de estudio, analizan el desempeño no financiero considerando dimensiones tales como; la satisfacción del negocio, el cual puede explicarse con la satisfacción de la demanda que tiene la empresa, con respecto a la cantidad del volumen de producción para cubrir su demanda, este autor considera que el desempeño también se estudia desde el impacto en las ventas, esto representa el ingreso por venta del producto frente a otros ingresos del dueño de la empresa, y por último, desde la permanencia en el negocio.

Desde un punto de vista económico la rentabilidad se puede considerar a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas (Lizcano & Castelló, 2004).

Kotler y Armstrong (2003), Hellier *et al.*, (2003), Garrido y Padilla (2011) señalan que la satisfacción del cliente es un término propio del marketing que hace referencia al grado de satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas.

Kotler y Armstrong (2003) define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Hellier *et al.*, (2003) conciben la satisfacción como el nivel global de disfrute y placer/agrado que experimenta el cliente con el producto o servicio.





Garrido y Padilla (2011) definen la satisfacción del cliente como la actitud positiva que tiene el cliente con el producto que compra.

Díaz-Pichardo *et al.*, (2013) definen al desempeño financiero como el resultado de la empresa, expresado en términos monetarios, dentro del tipo de medición objetiva, no depende del observador, como el retorno sobre la inversión, crecimiento en ventas, crecimiento en activos, crecimiento en el precio de la acción, y dentro de la medición subjetiva se encuentra la que depende del observador, como la percepción del emprendedor sobre los resultados financieros de la empresa.

Díaz-Pichardo *et al.*, (2013) definen al desempeño no financiero, como el resultado de la empresa, expresado en términos de sus objetivos particulares, términos no derivados de conceptos monetarios, aspectos de mercado, operacionales, organizacionales, ambientales, sociales, políticos y culturales, entre otros.

Actualmente el desempeño de las empresas, no solo puede ser determinado por indicadores financieros y no financieros que permitan determinar el resultado de estas, sino que autores como Rao, *et al.*, (2009). Consideran que para evaluar el desempeño de las empresas, no sólo se analiza el aspecto económico, sino también el desempeño ambiental, y es que las empresas se han visto en la necesidad de implementar acciones que disminuyan el impacto ambiental (Sarkis, 2010).

Russo, *et al.*, (1997) señala que las razones por las que el desempeño ambiental es difícil de desarrollar, se debe a que la relación empresa - medio ambiente, no es una relación simple, la mayoría de las empresas tienen una percepción distinta, como un factor aislado de su propia empresa, sin embargo, esta relación representa una ventaja para la empresa; de existir una combinación competitiva y estratégica, entre la empresa y el medio ambiente, en consecuencia conducirá a través de mejoras en el rendimiento financiero y en el comportamiento ambiental.



En este estudio las empresas productoras y comercializadoras de mezcal y tequila, desde su marco regulatorio (NOM-070-SCFI-1994 (mezcal) NOM-006-SCFI-2005 (tequila)) se enfocan a la tarea de vigilar el cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana, Bebidas alcoholicas-Mezcal- Tequila -especificaciones, por parte de la Entidad Mexicana de Acreditación A.C., enfatizan en la seguridad e información comercial, para lograr que se cumplan los estándares de calidad para una efectiva protección del consumidor (COMERCAM, CRT, 2013).

Como se visualiza las normas, objetivos y metas de estas empresas no están encaminados al cuidado del medio ambiente. Sin embargo se sabe que están realizando prácticas ambientales en relación con el cuidado del medio ambiente, de acuerdo a las normas mexicanas por lo que en esta investigación se pretende conocer cuáles son las prácticas ambientales que realizan estas empresas en relación al medio ambiente, misma que será estudiada como una dimensión más del desempeño no financiero.

Desde la lógica del párrafo anterior el comportamiento ambiental de las empresas, según Stern (2000), se define como el impacto y la intención de actuar a favor del medio ambiente, este comportamiento coadyuva en implementaciones dentro de las empresas para disminuir, reducir las acciones contaminantes, como adquisiciones de equipo para reducir consumos de energía, agua, compras de insumos como papel reciclado, reutilización de materiales, mantenimiento programado de equipos.

Sharper (2002), señala que el comportamiento ambiental en las PyMEs se define por las acciones de estas hacia el medio ambiente, muchas veces para cumplir regulaciones ambientales impuestas por la ley y otras con la intención de actuar de forma ambiental.

De aquí en esta investigación, con base en Hernández *et al.*, (2007), Domínguez *et al.*, (2004), Garg (2003), Melgarejo, Arcelus, *et al.*, (2007), Venkatraman y



Ramanujam (1986), Hernández, (2002) Davidsson *et al.*, (2007) el desempeño de las PyMEs se conceptualiza como los resultados financieros y no financieros que las empresas obtienen en un determinado tiempo.

Así también el desempeño financiero se conceptualiza como los resultados tangibles que tiene la empresa en el crecimiento de los recursos financieros en los últimos dos años. Considerando indicadores como crecimiento en ventas, en la producción y en los activos. Y el desempeño no financiero se conceptualiza como los resultados no tangibles que una empresa obtiene en los últimos dos años. Tales como la satisfacción del dueño, la lealtad del cliente y la conducta ambiental.

### **1.3 El CRM**

La Gestión de las Relaciones con el Cliente, su siglas en inglés CRM (Customer Relationship Management), surge a principios del siglo XXI gracias a un cambio en el entorno y el mercado, así como una importante evolución tecnológica. (Parvatiyar & Sheth 2001).

En 1983 empezó a ser utilizado el término relationship marketing propuesto por el profesor Berry de la Universidad de Texas, experto en marketing de servicios, quien sostiene en su tesis que el cliente en su interacción con su proveedor, es coproductor del servicio (Calderon & Castaño, 2005).

Actualmente el comportamiento de los clientes se está inclinando a que el vendedor satisfaga las expectativas que tienen respecto al producto y servicio, tal es así, que el poder del vendedor se desplaza hacia el comprador, por lo que las organizaciones se están dando cuenta que competir con productos más baratos, mejores o diferentes no es suficiente, y que una ventaja competitiva dentro de la organización no se puede lograr solo con la diferenciación de productos, sino a través de una mayor relación con los clientes, al mismo tiempo, los clientes están



experimentando bajos costos de cambio y podrían redirigir fácilmente su lealtad de una compañía a otra (Teo, Devadoss & Pan, 2006).

El CRM se ha desarrollado a través de las innovaciones tecnológicas, que ha permitido explicarse para desarrollar la teoría del marketing relacional. Así el marketing relacional se puede definir como *"la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes"* (Martínez, 2001, P.8).

Bajo este contexto, surge el concepto de Customer Relationship Management, que en español se ha traducido como gestión de las relaciones con clientes; y que en el presente trabajo se desarrollará utilizando las siglas CRM (utilizando el acrónimo anglosajón, ya que generalmente a nivel internacional es conocido en esta manera). La conceptualización de este término se ha traslapado actualmente como una estrategia clave para lograr el éxito de las empresas a través de sus clientes.

Parvatiyar y Sheth (2001) afirman que el CRM engloba tanto la *"estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente. Requiere la integración de las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente y cadena de aprovisionamiento de la organización, para alcanzar mayor eficiencia y efectividad en la entrega de valor al cliente"* (P.5).

Consideran al CRM como estrategia que implica relaciones con los clientes, dentro del contexto del marketing relacional. Existen diversos autores que subrayan el hecho de que la estrategia de CRM no se limita a las relaciones con clientes, sino que abarca diferentes entornos en vinculación con la empresa.

Meyer y Kolbe (2005) consideran al CRM como *"aquellos procesos y tecnologías que apoyan la planificación, ejecución y control de interacciones coordinadas con"*



*clientes, distribuidores y otros agentes implicados a través de todos los canales, dando por resultado relaciones con clientes mutuamente beneficiosas” (P. 179).*

Jain (2005) subraya que el objetivo del CRM es capturar la lealtad de por vida de los clientes que tienen más cercanía con la empresa, con la finalidad de ofrecer productos y servicios que respondan a sus necesidades y expectativas individuales, por lo que considera que la estrategia de CRM es multifuncional, porque representa aspectos como; recoger y utilizar información para anticiparse a las prioridades cambiantes de la demanda y a la dinámica del mercado, incrementar la efectividad de sus contactos con los clientes más valiosos, conducir la generación de ingresos a través del incremento en ventas, las ventas cruzadas y la lealtad del cliente, incrementar la rentabilidad mejorando la efectividad del canal, utilizar la privacidad como camino para conseguir la lealtad del cliente y el incremento de su porcentaje de gasto, controlar y medir los resultados de negocio.

Payne y Frow (2005) definen al CRM como la necesidad de un enfoque interdisciplinario, el cual consta de cinco pasos multi-funcionales que han permitido dentro de la organizaciones tener funciones como; el desarrollo del CRM desde el enfoque de estrategias de negocios y desde el cliente, la co-creacion de valor tanto para la empresa como para el cliente, los multicanales que permitan obtener una visión unificada del cliente, la gestión de la información de los clientes para para generar una visión cliente-céntrica y una respuesta adecuada, el proceso de análisis de resultados analizando si los objetivos estratégicos respecto al CRM se están alcanzando lo que significa que servirá como base al planteamiento de mejoras futuras.

Ocker y Mudambi (2003) consideran al CRM como una estrategia de negocios, con un modelo propiamente de tres dimensiones: intelectual, social y tecnológico, las describe en forma de un triángulo, lo que significa que se complementan entre sí. La dimensión intelectual incluye las categorías de la estrategia, la estructura, y la planificación. Del mismo modo, la dimensión social incluye las categorías de



cultura, interacciones entre los interesados, y conocimiento del dominio. Por último, la dimensión tecnológica consiste en la aplicación de CRM, capacidad de las Tecnologías de la Información (TI), y categorías de gestión del conocimiento.

Para Teo, Devadoss y Pan (2006) analizan al CRM como un sistema estratégico, que se encuentra integrado desde la perspectiva de negocios, del cliente y de la perspectiva de la tecnología, dentro de la perspectiva de negocios reconoce como estrategia de la organización en relación a acceder a los datos demográficos de los clientes, comprender y predecir el comportamiento del consumidor la segmentación de clientes en grupos de clientes, la comercialización de uno en uno, el análisis de la compra, información sobre que clientes son, dónde están y lo que necesitan, también incluye la transformación requerida en los procesos de negocio, estructura de la organización y la cultura de la organización. Desde la perspectiva del cliente se centra en los puntos de interacción del cliente con la organización y desde la perspectiva de tecnología consistente en la infraestructura subyacente y aplicaciones sofisticada a entender a los clientes y analizar la información del cliente, como el uso de las TI.

Desde la lógica de CRM, Crosby (2002) señala que para evaluar una estrategia de CRM, las empresas deben establecer un sistema de medida multidimensional que recoja distintos ítems que midan la fortaleza relacionado con la lealtad de clientes, cercanía, interdependencia, confianza y espíritu de cooperación.

Lin *et al.* (2006), consideran que toda empresa, debe adoptar un proceso integrador para la evaluación de sus estrategias, en este caso hablando de la estrategia del CRM, identifican aspectos de evaluación como: mejora en ingresos, ahorro en costes y cambios en el comportamiento de clientes, costes globales del proyecto: software, equipamiento, gestión del cambio, desviaciones entre resultados obtenidos y planificados.



Autores como Zablah, Beuenger y Johnston (2004), mencionan que numerosos estudios sobre el CRM han producido importantes conocimientos, sin embargo no son los suficientes, hay una falta de consenso en cuanto la forma más apropiada de definir el CRM. Estos autores encuentran cinco perspectivas que permiten la orientación al entendimiento y constructo de esta variable, ambas perspectivas contribuyen de manera única a la comprensión del CRM, la perspectiva de procesos, estrategia, filosofía, capacidad y tecnología que de manera conjunta determinan el éxito del CRM en las empresas.

A partir del párrafo anterior los autores definen al CRM, como un proceso continuo que implica el desarrollo y el aprovechamiento de la inteligencia de mercado para el propósito de construir y mantener una maximización de beneficios en la cartera de relaciones con los clientes.

Zablah *et al.*, (2003) sugieren que la filosofía del CRM está en función de la comercialización que es en su mayor parte olvidada en la literatura y concluyen que una mayor exploración de CRM y sus fenómenos relacionados no sólo está justificado, sino también necesitan desesperadamente resolver un problema significativo que muchas organizaciones deciden adoptar tallos de CRM.

Donde el conocimiento de las empresas sobre el mercado clave como clientes, canales, competidores y proveedores sirve como insumo fundamental para el diseño y la implementación de la base procesos de conexión con clientes (Day, 1994; Glazer, 1991).

Autores como Garrido y Padilla (2011) definen al CRM como una estrategia de negocios enfocada a establecer y desarrollar el valor que crean relaciones con los clientes basada en el conocimiento, considerando el uso de TI como un habilitador, un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos a sus cliente, por lo que mediante la personalización de sus productos y servicios la



empresa puede satisfacer de manera óptima las necesidades de los clientes y así generar relaciones mutuamente beneficiosas de fidelidad a largo plazo.

Autores como Boulding *et al.* (2005) definen al CRM como el resultado de la continua evolución e integración de ideas de marketing y nuevos datos disponibles generados de las tecnologías y las formas de la organización, identificaron el concepto de creación de valor para el cliente y la empresa como un elemento importante de CRM.

#### *Gestión del conocimiento.*

La gestión del conocimiento se refiere a el proceso de organización que se ocupa de la creación, almacenamiento, recuperación y aplicación del conocimiento (Alavi & Leidner, 2001)

Zablah *et al.*, (2004) definen la gestión del conocimiento como el conjunto de actividades dirigidas a la creación y el aprovechamiento de la inteligencia de mercado, las empresas tienen la necesidad de construir y mantener una cartera de relaciones con los clientes que maximiza la rentabilidad de la organización.

De acuerdo a los anteriores autores Crosby (2002); Zablah *et al.* (2004); Boulding *et al.* (2005) y Garrido & Padilla (2011), se toman las siguientes dimensiones para el estudio del CRM en esta investigación.

#### *La adquisición de conocimiento y la aplicación*

Garrido y Padilla (2011) definen la adquisición de conocimiento y la aplicación como el conjunto de acciones que las empresas hacen para tener el conocimiento fiable de sus clientes.

#### *Difusión del conocimiento*

Garrido y Padilla (2011) definen la difusión del conocimiento como la forma en que las empresas distribuyen el conocimiento dentro de la organización.





### *Variables organizativas*

Chalmeta (2006) define las variables organizativas o consideradas también el marco organizativo como el conjunto de elementos internos de las empresas, que ayudan a entender dirigir, aplicar y cumplir sus objetivos y responsabilidades de las empresas.

Garrido y Padilla (2011) definen a las variables organizativas como los aspectos que tiene que ver con la gestión del recurso humano, la estructura organizativa y el liderazgo de la empresa.

### *Empleados*

Para Chalmeta (2006) los empleados son la parte que determina el éxito o el fracaso de cualquier empresa.

Garrido y Padilla (2011) definen a los empleados como el factor importante de las empresas para la consecución de sus objetivos.

### *Liderazgo*

Garrido y Padilla (2011) definen al liderazgo como la actitud que tiene la empresa para la consecución de sus objetivos.

### *Estructura organizativa*

Garrido y Padilla (2011) consideran a la estructura organizativa como el conjunto de normas, reglas, principios encaminados a la conexión empresa-cliente.

### *Orientación al cliente*

La orientación al cliente se refiere a la creación de valor para el cliente, comprender las necesidades del cliente, y la disponibilidad y la medición satisfacción del cliente (Narver & Slater, 1990).

Garrido y Padilla (2011) definen la orientación al cliente como las actividades enfocadas a comprender y crear valor añadido a los clientes.



### *Tecnología*

Chen y Popovich (2003); Sin *et al.*, (2005) estos autores han definido la tecnología del CRM como la tecnología de la información que se implementa para el propósito específico de la gestión de relaciones con los clientes.

Chang, Park y Chaoy (2010) definen la tecnología de CRM, como la tecnología de la información utilizada para fomentar el apoyo de ventas, servicio, análisis de datos e integración de datos.

Chalmeta (2006) define a la tecnología del CRM como un sistema tecnológico enfocado a proporcionar una visión única de los clientes.

De aquí en esta investigación, con base en autores como Teo, Devadoss y Pan (2006), Ocker y Mudambi, (2003), Payne y Frow (2005), Zablah *et al.*, (2004) y Garrido y Padilla (2011) el CRM se define como una estrategia de negocios enfocada a establecer y desarrollar relaciones con los clientes a largo plazo, a través de la gestión del conocimiento, variables organizativas, tecnología y en la orientación al cliente.

Con base en lo anterior, la gestión del conocimiento se conceptualiza como todas las actividades dirigidas a la adquisición y aplicación, y difusión de la información del cliente.

Las variables organizativas se conceptualizan como el conjunto de elementos internos de la empresa, que ayudan a dirigir, aplicar y cumplir los objetivos de la empresa, tales como los empleados, el liderazgo y la estructura organizativa.

La tecnología se conceptualiza como el uso de la tecnología de la información para la gestión de las relaciones con los clientes.

La orientación al cliente se conceptualiza como el conjunto de actividades enfocadas a satisfacer y a responder a las necesidades de los clientes.



#### **1.4 canales de distribución**

El concepto del marketing mix, fue introducido por Neil Borden en los años 1950. La mezcla de marketing es en realidad una lista de categorías de variables de marketing, las 4P; producto, precio, plaza y promoción se convirtieron en el modelo básico indiscutible de marketing, las cuales fueron desarrollados bajo diferentes modelos y enfoques. Las cuatro P representan una significativa simplificación del concepto original de Borden, la cual consistía en una lista de 12 elementos que no pretendieron ser una definición del todo. Misma lista que fue modificada por McCarthy (1964), Philip Kotler (1976) con la finalidad de encontrar un modelo integrador del marketing, por lo que el marketing mix y sus cuatro P constituyen una definición orientada a la producción y distribución. Finalmente, las cuatro Ps del marketing mix se convirtió en un paradigma indiscutible en la investigación académica (Grönroos, 1994).

De igual manera los canales de distribución surgen con la necesidad de responder a la separación geográfica entre compradores y vendedores, y a la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor, por lo que los canales de distribución permiten el traslado de bienes y servicios, desde su lugar de producción hasta el cliente, por lo tanto los canales de distribución tienen su antecedente remoto desde que surge el comercio, considerando que poco después los canales de distribución se encuadra dentro de las variables de acción comercial e incluida en el denominado Marketing-mix o conocido también como mezcla de mercadotecnia (Diez & Navarro, 2003).

Para Kotler (1996) las estrategias de mercadotecnia pueden adaptarse a cualquier tipo y tamaño de negocios ya que estas estrategias (4Ps) permiten a los negocios a lograr un mejor desempeño.

Papavassiliou, Archontoulis, Sharma y Liu, (2005) consideran al canal de distribución de una empresa aquel que consiste de dos subsistemas, uno de ellos es el subsistema de gestión de canal y el otro el subsistema de distribución física,



el cual examina cuestiones relacionadas con la estructura de distribución que la empresa debe adoptar.

Para Obaji (2011) las decisiones del canal de marketing, son algunas de las decisiones más importantes que enfrenta la gestión actualmente, donde el canal de distribución es la principal estrategia de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución), por lo que representa el mayor potencial para el logro de una ventaja competitiva, Obaji (2011), menciona que actualmente la distribución ofrece una nueva frontera para competir exitosamente, donde las empresas sobretodo deben poner énfasis en el diseño y gestión de los sistemas de canales de comercialización, para proporcionar un excelente servicio al cliente, para aumentar las ventas, sin embargo, el diseño y gestión de un sistema óptimo de canal de marketing y la formulación de estrategias de distribución innovadoras y gestión efectivamente no es una tarea simple.

Actualmente todas las empresas, particularmente las PyMEs hacen uso de canales de distribución para comercializar sus productos o servicios, es así que todos los productos, ya sean bienes de consumo, bienes o servicios industriales requieren un canal de distribución (Obaji, 2011).

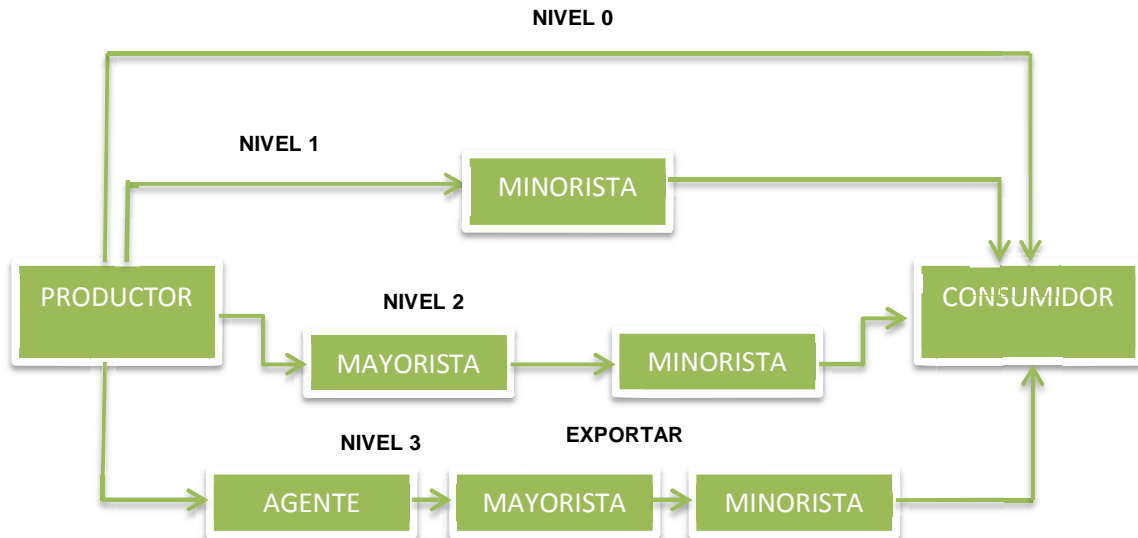
Mallen (1996) señala que existen dos tipos de canales de distribución; los canales de bienes de consumo y los canales de bienes o servicios industriales, el primero se caracteriza por tener la mayor concentración geográfica de sus clientes y una mayor complejidad de la distribución de los productos por lo que se requiere una estrecha relación entre productores y clientes, el segundo los canales de distribución tienden a ser más cortos que los canales de consumo, esto debido a que la cantidad de clientes es menor.

En esta investigación se estudian los canales de distribución de bienes de consumo en el sector de bebidas y alimentos, el cual se caracteriza por el traslado de sus productos desde el productor hasta los consumidores finales, empleando



distintas alternativas de distribución, que según autores Diez y Navarro (2003); Kotier y Keller (2006), existen cuatro alternativas (véase en la figura 1).

**Figura 1.** Tipos de canales de bienes de consumo



Fuente: elaboración propia con base en Diez y Navarro (2003); Kotier y Keller (2006).

El nivel cero o también llamado nivel directo, se caracteriza por la venta del productor al consumidor final, según estos autores repercute en bajos costos y en el conocimiento de sus clientes; el nivel uno se caracteriza por la venta de un intermediario (minorista) al consumidor final, encontraron que el minorista permite a los productores incurrir de igual forma en costos bajos para abastecer directamente a los minoristas, por lo tanto, los consumidores ahora tienen la oportunidad de ver y probar el producto en el punto de venta.

En el nivel dos la venta es a través de dos intermediarios (mayorista y minorista) al consumidor final, tienden a ocurrir cuando hay flujos de pequeños comerciantes con cantidades limitadas; donde los mayoristas pueden comprar en grandes cantidades a los productores y vender pequeñas cantidades a numerosos minoristas.



El nivel tres dada la venta a través de tres intermediarios (agente, mayorista y minorista) identificado en la mayor parte por las empresas que entran en los mercados extranjeros y pueden delegar la tarea de vender el producto a un agente (que no tiene la titularidad de los bienes).

Por otra parte el agente contacta con mayoristas posteriormente se oferta a los minoristas hasta que llega al consumidor final. Estos niveles están en función del número de intermediarios que tienen las empresas en general.

Kotler y Armstrong (2003) definen a los canales de distribución como el conjunto de organizaciones interdependientes, que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industrial, para su utilización o consumo, además mencionan que las decisiones de canal de una empresa afecta directamente a todas las demás decisiones de marketing, en donde cada sistema de canal crea un nivel de ganancias y costos distintos y llega a un segmento distinto de los consumidores meta, Kotler y Armstrong (2003) también menciona que los canales de distribución desempeñan muchas funciones claves como; transacciones, comunicaciones, negociaciones, distribución física y financiamiento, además que el diseño del canal está en función de la evaluación de las necesidades de servicio de los clientes y de los objetivos y restricciones de la empresa.

Los canales de distribución, son la estrategia que sigue siendo una importante fuente de ventaja competitiva estable, tienen un carácter a largo plazo y para construirlos es necesario tener una estructura consistente; su foco de ocupación se centra en las personas y las relaciones (Berman, 1996; Neves, Zuurbier & Campomar, 2001)

Berman (1996), define los canales de distribución, *“como una red organizada de los organismos e instituciones combinadas, la realización de las actividades de marketing necesarias para la conexión de los productores a los usuarios”* (P. 5),



considera que la red organizada está en función de la necesidad de que los participantes actúen de manera coordinada, compartiendo objetivos comunes respecto a la imagen del producto y los servicios que ofrecen. Dentro de los participantes se encuentran los fabricantes, mayoristas y minoristas conocidos como intermediarios, los cuales se caracterizan por no tener derechos de propiedad de los productos (Muller & Hagedorn, 1995).

Autores como Morgan y Hunt, (1994) reconocen que la gestión del canal es enorme y sugiere diversas técnicas y habilidades de gestión, entre estos aspectos relacionados con la creación de alianzas exitosas y la confianza, las cuales considera fundamentales, sugieren que las empresas deben utilizar herramientas de marketing de relaciones, compromisos y teorías de confianza para contribuir a la gestión de los canales de distribución.

Wheeler y Hirsh, (2000) considera que la gestión de los canales no solo se debe a la distribución o logística, sino que también se debe a las formas nuevas de conexiones con los clientes, y define al canal como esencia del modo cómo interactúan los clientes y el negocio. Estos autores resaltan que la gestión de canales es una manera sistemática de llegar a los clientes y atenderlos, estén donde estén y por los medios que a ellos les agraden, asimismo aseguran que el resultado de una buena gestión de los canales repercute en el desempeño tanto de la empresa como de la satisfacción de los clientes

Autores como Diez y Navarro, (2010) que el camino de un canal está estructurado por vinculaciones entre organizaciones, más o menos autónomas, internas y/o externas a la empresa, que mantienen estructuras, comportamientos y relaciones sociales en general, que dan pueden darse como resultado la realización con mayor o menor éxito, denominan intermediarias aquellas organizaciones que forman el canal, siendo aquellas empresas de distribución situadas entre el productor y el consumidor final.



Vásquez, (2008; 2009), conceptualiza la estructura de canal de marketing como un conjunto de caminos que un producto o servicio sigue después de su producción, la cual termina con la compra o adquisición y utilización por parte del consumidor final, estos canales de marketing son conocidos como canales de distribución, considera que las estrategias de alineación de los canales están en función del comportamiento de compra del cliente, como consecuencia en todas las industrias los clientes tienen preferencias por un canal, dichas preferencias y comportamientos definen las fronteras externas de lo que posiblemente podría funcionar en términos de canales nuevos.

Para analizar y determinar el contexto económico de los canales de distribución autores como Friedman, Lawrence y Furey, (2000). Consideran la relación existente entre el costo del canal y su rentabilidad define en muchos casos el rango de uso de un canal determinado, en donde los canales con menos costo generan utilidades más altas por venta, considerando que la empresa persiga más ventas por unidades monetarias invertidas.

Para esta investigación se conceptualizan los canales de distribución con base en autores como Kotler y Armstrong (2003); Vásquez, (2008; 2009); Papavassiliou., Archontoulis, Sharma y Liu, (2005), Ramos (2002), Wheeler y Hirsh (2000), como el conjunto de caminos por los cuales viaja un producto desde el productor hasta llegar al consumidor final. Incorporando en ellos la fuerza de ventas y la gestión del canal.

La fuerza de ventas se conceptualiza como la participación de las ventas en los diferentes canales de comercialización de la empresa.

La gestión del canal se conceptualiza como el conjunto de organizaciones interdependientes que participen el proceso de poner un producto o servicio a disposición del usuario industrial, para su utilización.





## **1.5 Relación entre variables e Hipótesis**

### **1.5.1 Relación entre el CRM y el desempeño**

Actualmente los canales de distribución han dado la pauta para que las empresas puedan tener más control sobre su canal de distribución, puedan planificar el conocimiento cercano de sus clientes, la co-creación de valor para sus clientes. El dinamismo del mercado y el conocimiento de las relaciones con los clientes, ha evolucionado como estrategias de comercialización de las empresas como una nueva lógica dominante, es así que el CRM surge como la perspectiva de las empresas para mejorar prácticas de la gestión de las relaciones con los clientes, ayudando a las empresas a aumentar ingresos y rentabilidad, así como obtener ventaja competitiva al atraer, administrar, y retener clientes de manera óptima (Boulding et al., 2005; Payne & Frow, 2005; Hogan et al., 2003; Mithas et al., 2005; Day, 2004).

La literatura sobre el desempeño de las empresas también identifica que además de los canales de distribución, existen otras estrategias de marketing que pueden afectar el desempeño económico de las empresas en general, por ejemplo Flores, Fernández y Morala, (2006) mencionan que las estrategias de marketing relacional son factor determinante para la búsqueda del desempeño.

Avlonitis y Panagopoulos (2005), en un estudio realizado en las empresas farmacéuticas, de una muestra de 240 respuestas dirigidas a todos los gerentes de ventas y en el que los datos fueron analizados mediante el cálculo de la chi cuadrada, prueba de t, y análisis factorial exploratorio y confirmatorio, analizaron la implementación de CRM y explicaron los antecedentes y consecuencias de aceptación de CRM ventas, también evaluaron el rendimiento de ventas mediante el uso de una medida de cuatro puntos (la influencia más dominante en CRM, la utilidad percibida de CRM, el establecimiento de la confianza precisa sobre el uso del sistema, la innovación del vendedor hacia las nuevas herramientas tecnológicas, facilidad de uso del CRM). Los resultados del estudio demostraron claramente que las empresas más innovadoras, son las primeras en adoptar



nuevas innovaciones tecnológicas, son más propensas a adoptar un sistema CRM.

Ocker y Mudambi (2003) afirman que las mejoras en el servicio al cliente impactan en la obtención de ingresos, lo que significa que la premisa básica de CRM es, si una empresa mejora la forma en que gestiona las relaciones con sus clientes, el resultado se pone de manifiesto en un aumento en la productividad y en la satisfacción del cliente, lo que en consecuencia engloba un mayor desempeño financiero de las empresas.

Alrubaiee y Al-Nazer, (2008) En un estudio empírico basado en los datos primarios obtenidos de los clientes del banco en Amman – Jordania, de una muestra de 400 encuestados, cuyo propósito fue medir; la orientación y la lealtad de los clientes a través del marketing relacional, donde encontraron; mediante modelos de ecuaciones estructurales, el impacto significativo de la orientación al cliente y la lealtad del cliente, así, también se evaluó el impacto de variables demográficas, en relación con las dimensiones del marketing relacional, en la lealtad del cliente.

Chi y Gursoy, (2009) en su estudio sobre la satisfacción de los empleados, la satisfacción del cliente y rendimiento financiero, llevado a cabo en 50 hoteles de España, encontraron, mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM), que el nivel de satisfacción del cliente juega un papel significativo en el rendimiento financiero de una empresa, concluyendo que cuanto mayor sea el nivel de la satisfacción del cliente mejor es el desempeño financiero.

Chang, Park y Chaiky (2009) en un estudio sobre el papel mediador de la capacidad de comercialización en la tecnología del CRM, en una encuesta aplicada a 209 empresas coreanas, se encontró mediante un análisis de ecuaciones estructurales, que todas relaciones propuestas fueron altamente significativas y positivas, lo que demostraron que efectivamente la capacidad de comercialización juega un papel fundamental como mediador en la traducción de



la tecnología de CRM en los resultados de éxito en los negocios, donde el uso de tecnología de CRM está positivamente relacionado con la capacidad de comercialización y la capacidad de comercialización se relaciona positivamente con el rendimiento, concluyendo que el uso de la tecnología de CRM por sí solo no es suficiente y así también el rendimiento mejora a un más cuando las empresas facilitan su comercialización. Los autores consideran que para futuras investigaciones deberían examinar el efecto de la capacidad de comercialización y la tecnología de CRM como papel de mediador y moderador.

Agariya y Singh (2012), en un estudio aplicado al sector bancario de la India, mediante un análisis factorial exploratorio y por el análisis factorial confirmatorio, mediante entrevistas a profundidad, se llevó a cabo con 224 clientes de alto valor de los bancos en la India, el estudio verificó que CRM es un constructo multidimensional, donde los factores críticos que explicaron fueron identificados como estructura de la organización y atención al cliente, la calidad del servicio, la confianza, la tecnología, personalización, orientación al mercado, la estructura organizacional y la atención al cliente, incluye dimensiones como: las condiciones de trabajo del personal, el nivel de carga de trabajo, la satisfacción de los empleados, la capacidad de respuesta, la voluntad de los empleados del banco para ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido a los mismos, la seguridad (es decir, la competencia y la cortesía de los empleados y su capacidad para fomentar manejo de la confianza y la confianza en la mente de los clientes).

Wang, Liang y Joonas, (2009), mediante un estudio que se realizó al instituto de servicios de información en Taiwán, de una muestra de 435 empresas de servicios de información, los resultados demuestran, el comportamiento de compra leal influye positivamente en el valor para el cliente y valor para la empresa. Por lo tanto, los autores concluyen que, los gerentes deben efectivamente segmentar el mercado y crear programas de comercialización a los diferentes clientes interesados en diversos atributos, a fin de lograr la eficiencia y mejorar desempeño financiero.



Zablah, Beuenger y Johnston (2003) sugieren que la filosofía del CRM está en función con la relación comercialización que es en su mayor parte olvidada en la literatura y concluyen que una mayor exploración de CRM y sus fenómenos relacionados no sólo está justificado, sino también necesitan desesperadamente resolver un problema significativo que muchas organizaciones deciden implementar CRM y lamentablemente tienen gran confusión sobre lo que constituye.

De los estudios analizados en la literatura se tiene evidencia que el CRM explica de manera positiva y significativa el desempeño de las empresas es por ello que se plantea la siguiente hipótesis de investigación.

*H1: el CRM se relaciona positiva y significativamente con el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila.*

### **1.5.2 Relación entre los canales de distribución y el desempeño de las empresas.**

La dinámica empresarial y, en particular, la dinámica comercial de cualquier organización es un vector clave de desempeño óptimo. El manejo eficiente de este vector garantiza la entrada a nuevos mercados, el mantenimiento en los actuales, una efectiva penetración de los mismos y una base sólida para lograr un adecuado posicionamiento, la segmentación y el posicionamiento, las cuales constituyen las dos macro estrategias fundamentales del marketing, tienen un gran apoyo en la constitución de los canales de distribución. El objetivo básico de los canales de distribución es intentar satisfacer los deseos ligados al consumo en las mejores condiciones de lugar, tiempo, calidad, precio y presentación, colocados al menor costo posible y de la forma más eficiente (Vásquez, 2008; 2009).

Papavassiliou, et. al, (2005) en un estudio exploratorio realizado en las PyMEs de la industria de alimentos y bebidas, vestido y calzado y aparatos eléctricos, a través de diez entrevistas a profundidad aplicadas en Grecia a los gestores de



canal, obtuvieron resultados que revelan que las empresas incluyen: la estructura, el funcionamiento y la inversión de capital del canal de distribución como un factor importante para su éxito en el mercado.

De acuerdo a autores como Hernández y Domínguez, (2003), las empresas que distribuyen, tienden a manejar más estrategias que permitan mejorar más en la calidad del producto, tener mayor planeación en la producción, mayor productividad, mejoran la calidad, se preocupan por las normas de origen, y manejan marcas en comparación a los negocios que solamente se dedican a producir, estas estrategias permiten primeramente trazar canales de distribución y posteriormente atender a las necesidades de innovación de los clientes en la creación y desarrollo de nuevos productos y procesos, además de involucrar desarrollos y mejoras en organización y comercialización.

Celly (1996) considera la importancia de los canales de distribución y el impacto que tienen en el resultado de los negocios, además la experiencia y las habilidades que tenga el distribuidor para atender el mercado meta y sus relaciones con los encargados del área de marketing de la empresa, supone que la confianza que tenga la empresa en su distribuidor permitirá establecer una mejor coordinación que se reflejara en el cumplimiento de sus metas-negocio.

Stanton (1998) señala la forma en que las empresas tienden a implementar o a perfeccionar canales ya existentes o bien a otros que garanticen dar un mejor servicio a sus clientes, al diseñar y seleccionar sus canales tratan de conseguir una ventaja diferencial, estos canales pueden ser la distribución directa o, distribución indirecta, canal constituido por el productor, el consumidor final y al menos por un nivel de intermediarios.

En cualquier tipo de producto, especialmente en el de artesanías la comercialización implica, estándares de calidad, y volúmenes de producción para



mantener un mercado, esto genera que los negocios se preocupen más por los canales que por el producto (Ramos *et al.*, 2002).

Ramos *et al.*, (2002). En un estudio denominado canales de distribución y competitividad en artesanías, muestran en sus resultados que el canal de distribución con mayor impacto es el de las exportaciones, los negocios que utilizan canales de distribución internacionales son más competitivos por lo que son más rentables, generan mayores volúmenes de venta y obtienen mayor prestigio y los negocios que cuentan con más canales y diferentes mercados tienen mayores ingresos. Estos canales fueron medidos por el número de intermediarios que participan desde la fabricación hasta la entrega del producto al consumidor final, distinguen cuatro canales de ventas en las artesanías: 1) a los consumidores; 2) a intermediarios nacionales y a consumidores; 3) a intermediarios nacionales e instituciones de gobierno y a consumidores; 4) a intermediarios nacionales, a instituciones de gobierno, a intermediarios internacionales y a consumidores.

Con base en los estudios citados anteriormente, los cuales demuestran que los canales de distribución permiten generar rentabilidad en cualquier empresa en diferentes contextos, de aquí se plantea la siguiente hipótesis de estudio.

*H2: Los canales de distribución se relacionan positiva y significativamente en el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila.*

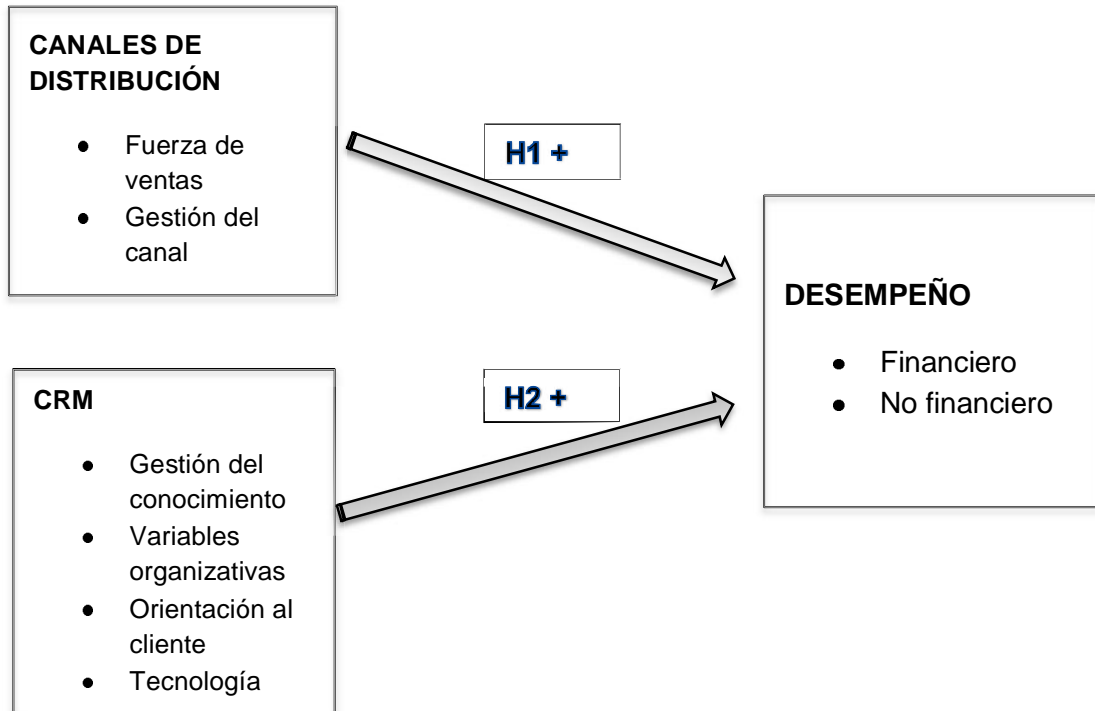
## **1.6 Modelo de Investigación**

Con base en el marco teórico se construye el modelo de investigación, explicado desde la perspectiva del marketing relacional, el cual propone que el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila depende de los canales de distribución y el CRM. Lo que indica que los canales de distribución con sus dimensiones (fuerza de ventas y gestión del canal) y el CRM con sus dimensiones (gestión del



conocimiento, variables organizativas, orientación al cliente y tecnología) determinan el desempeño financiero y no financiero de las empresas.

**Figura 2.** Modelo conceptual de Investigación



Fuente: *elaboración propia en base a la literatura revisada.*



## Capítulo II: Metodología de la investigación





## **2. Metodología de la investigación**

En esta sección se describe el diseño de la investigación, inicia con la descripción de la población, selección y tamaño de la muestra; luego la descripción de la muestra (PyMEs encuestadas) y de la fuente de información (dueños/encargados entrevistados), luego el diseño del instrumento de medición y técnica de recolección de datos, y finalmente la operacionalización, validez y confiabilidad interna de las variables.

### **2.1 Diseño de la investigación**

El método de investigación que se utilizó para este trabajo fue deductivo, analítico no experimental. El estudio fue cuantitativo de corte transversal. La selección de la muestra fue por muestreo probabilístico, mediante la técnica de estratificación y el tamaño de muestra se determinó mediante la fórmula de población finita. El total de la muestra fue de 80 PyMEs productoras y comercializadoras de Mezcal y Tequila, distribuida entre 40 PyMEs de Mezcal y 40 de Tequila. Para la recolección de datos fue mediante una entrevista cara a cara utilizando como guía un cuestionario estructurado con preguntas cerradas con escala tipo Likert de 5 puntos que va desde 1(nunca) hasta 5 (siempre).

La unidad de respuesta fueron los dueños o encargados de las PyMEs de mezcal en Oaxaca y tequila en Jalisco. La técnica de recolección de información fue a través de las entrevistas cara a cara, con una duración promedio de 50 minutos.

El análisis de los datos se hizo utilizando el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (Statistical Package of the Social Science) SPSS versión 22 mediante técnicas de análisis de estadísticas descriptivas, reducción de factores, correlación Bivariada de Pearson y regresión múltiple, posteriormente se procedió a analizar e interpretar los resultados y probar las hipótesis de estudio, se discutieron los resultados y finalmente se presentan las conclusiones de la investigación.



## **2.2 Descripción de la población de estudio, selección del lugar y tamaño de la muestra.**

### **2.2.1 Descripción de la población de estudio.**

La población de estudio de esta investigación son las PyMEs del sector manufacturero del subsector de alimentos y bebidas de México, específicamente en producción de bebidas de mezcal y tequila.

La información de los censos económicos 2009 del INEGI, indica que el sector Manufacturero en México es el más importante en producción bruta total, al generar 44.3% del total nacional, concentrando 11.7% de las unidades económicas y 23.2% del personal ocupado, de este sector de manufactura los establecimientos micro (que ocupan hasta 10 personas) representaron 92.5% a nivel nacional, el empleo que generaron representó 23.2% y las remuneraciones 4.3% del total del Sector manufacturero. Los establecimientos manufactureros pequeños (11 a 50 personas) representaron 5.1% del total de las manufacturas, emplearon 10.0% del personal ocupado total y aportaron 6.6% de las remuneraciones del sector.

La industria mediana (51 hasta 250 personas ocupadas) se constituye con 7 113 establecimientos que representaron 1.6% del sector manufacturero; a la vez que las remuneraciones, la producción bruta total y los activos fijos alcanzaron porcentajes de 17.8, 16.5 y 17.6%, respectivamente.

En conjunto, las diez ramas más importantes por su personal ocupado total, concentraron 43.1% de unidades económicas y generaron 28.0% de la producción bruta total. En el sector de bebidas está integrado por tres subsectores: Tequila, Mezcal y Cerveza, en el marco del proyecto Bebidas Mexicanas de Calidad.

La industria manufacturera de alimentos y bebidas del estado de Jalisco es la tercera de mayor importancia en la República Mexicana, al representar el 11.48 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional (INEGI, 2009).



Las siete mil 799 empresas de este sector ocupan en Jalisco a 82 mil 295 personas, siendo así la tercera entidad (después del Estado de México y el Distrito Federal) que más empleos genera en esta industria (INEGI, 2009).

Según el INEGI 2009, de las 325 mil 827 fuentes laborales que genera la Industria Manufacturera en Jalisco, el 25 por ciento corresponde al sector de alimentos y bebidas.

El estado de Oaxaca se encuentra en el lugar veinte de la economía federal, el cual contribuye con el 1.6% del PIB nacional. Las principales actividades económicas en el estado son el sector servicios en primer lugar con el 28% de participación en el PIB; los servicios financieros e inmobiliarios con el 17%; el comercio, restaurantes y hoteles con el 16%, la industria manufacturera con el 15% donde se encuentra la industria del mezcal, la industria del transporte y comunicaciones con el 9% y las actividades primarias como agricultura y pesca con el 8.6%. Según reporte del Censo Económico (INEGI, 2005).

Para este estudio se seleccionó el subsector de la industria de las bebidas y el tabaco, específicamente la industria del mezcal y de tequila, ya que son las industrias representativas a nivel internacional, nacional y local de los estados de Oaxaca y Tequila, las cuales cuentan con denominación de origen y son la principal actividad de muchas personas.

### *Oaxaca*

El estado de Oaxaca se sostiene sobre todo del comercio y el turismo, pero muy poco de la industria. En este contexto, la industria del mezcal es la más importante y dinámica por la cantidad de empleos y de divisas que genera a través de las exportaciones a algunos países de América, Europa y Asia, (SE, 2012).



La región del Mezcal se compone de 7 Distritos, en los que existen 131 municipios con una población de 490,745 habitantes esto es, el 14.3 % de la población total del estado. Los distritos de Tlacolula y Miahuatlán, representan el 47% (230,438 habitantes) de la población total de la Región del Mezcal; el distrito de Yautepec sólo representa el 6.7% de la población total regional, lo que indica la escasa presión demográfica sobre su territorio (Fundación Produce, A.C., 2013).

De acuerdo con datos proporcionados por la fundación PRODUCE en la región del mezcal hay un total de 13,904 productores de maguey y de mezcal; el distrito de Tlacolula acumula el 50% de estos; Yautepec el 15% y Miahuatlán el 13%. Estos distritos juntos concentran el 78% del total de productores de Maguey y de Mezcal La población directamente involucrada en el Sistema Producto Maguey – Mezcal, representa el 25.6 % (125,844 habitantes) del total de la población total de la Región del Mezcal; en el distrito de Tlacolula, un 34.7% de la población total está directamente involucrada con el cultivo de maguey y la producción mezcal, en tanto que en los distritos de Yautepec un 32.7%, Ejutla un 14.4%, y en Ocotlán y Zimatlán sólo el 2.5 %.

No obstante de acuerdo con datos del COMERCAM 2013, se identifica a la población de Matatlán como el municipio con la mayor concentración de productores de mezcal, la cual es denominada “Región del Mezcal” ya que esta engloba también la ruta de los distritos de Tlacolula y Yautepec. En general la ruta del mezcal establecida en el estado de Oaxaca, geoeconómicamente comprende la región de los Valles Centrales de Oaxaca, integrada por 7 Distritos Políticos: Tlacolula, Yautepec, Ocotlán, Miahuatlán, Ejutla, Zimatlan y Sola de Vega; que en conjunto aportan el 85% de la producción estatal y nacional, y se ha desarrollado desde hace un poco más de 50 años; logrando subsistir de los periodos de crisis asociado a factores de orden políticos y económico.

Cabe destacar que en la industria de mezcal en México, a diferencia de lo que ocurre con otros sectores de bebidas alcohólicas, la mayoría de empresas de



mezcal aplican un proceso de producción artesanal-tradicional, transmitido de generación en generación, lo cual ha logrado que se identifiquen por la calidad de mezcal (Bautista, 2008).

El estado de Oaxaca a través de la Secretaria de Turismo patrocina cada año la Feria Internacional del Mezcal en la ciudad. Esta feria se replantea como un concepto que fortalece y apoya a la industria mezcalera de Oaxaca; proyectándose como la magna feria del estado, de talla internacional, reconocida por su calidad tradicional, valor cultural e importancia comercial.

Respecto al sector de la agricultura en Oaxaca, este se destaca en la producción del agave mezcalero, así como por la producción de frijol negro y mango logrando ubicarse en los primeros lugares a nivel nacional. Es también un importante proveedor de chile verde serrano, limón agrio, caña de azúcar, cacahuete, melón y maíz en grano. En la captura pesquera es el principal oferente de huachinango en el país y también un importante proveedor de cazón. Actualmente la industria extractora de obtención de azufre (SE, 2012).

Respecto a la producción de agave mezcalero, se estima que Oaxaca participa con un 98.30% de la superficie sembrada a nivel nacional; por el contrario la participación de Jalisco en la producción de agave tequilero, la participación de este estado se incrementó al pasar del 85% al 98.3% en los mismos años (SAGARPA, 2003).

Para esta investigación se seleccionó al estado de Oaxaca, ya que es el estado que cuenta con la mayor concentración de productores y producción de mezcal a nivel nacional, así mismo, se seleccionaron a los municipios de Matatlán, Ocotlán, Miahuatlán y Ejutla, por lo que son los municipios donde se encuentran el mayor número de productores mezcaleros.



### *Jalisco*

La economía jalisciense está sustentada en una amplia variedad de actividades e industrias como son la industria de servicios, de manufactura y las actividades comerciales (SE, 2012).

El PIB del estado contribuye un 6.4% al PIB nacional y se integra principalmente por el sector comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales; y por la industria manufacturera, los cuales representan el 25%, 22% y 20% respectivamente, los servicios de transporte y almacenaje con el 12% de contribución (SE, 2012).

La principal actividad económica del estado es la producción de la popular bebida alcohólica homónima. Desde sus inicios, la producción de tequila en la región ha sido reconocida internacionalmente. El estado de Jalisco, ubicado en el occidente de México, es el estado que provee más elementos mexicanos de reconocimiento internacional, como la charrería, el mariachi y el tequila. Este estado es la cuna de esta bebida al ser el principal productor de su materia prima, el agave azul tequilana Weber, ya que en este territorio se cultiva el 99.7 por ciento del total (Fundación PRODUCE, Jalisco, A.C., 2003).

Jalisco tiene una participación del 86 % en relación al territorio demarcado como Denominación de Origen, su participación a nivel nacional es del 6% sobre el total del territorio Mexicano. Se cuenta con 181 municipios que conforman la denominación de origen donde Jalisco participa con 125 municipios 7 de Guanajuato, 30 de Michoacán ,8 de Nayarit y 11 de Tamaulipas. Se cuenta con inventario de 325 millones de litros de tequila. Se exportan a 120 países alrededor de 152 millones de litros de Tequila, siendo Estados Unidos el país con más participación (79.3% de las ventas totales). La industria en el año 2011 consumió la cantidad de 998,000 toneladas de agave (Fundación PRODUCE, Jalisco, A.C., 2012).



El estado de Jalisco participa con el 86.44% de la superficie nacional sembrada de agave tequilero en el año 2002.

La industria manufacturera jalisciense ofrece el 26% de las oportunidades laborales, principalmente en las industrias de bebidas y alimentos, y del tabaco.

La industria del turismo es el principal sector de la economía del estado, mientras que los sectores primarios, agricultura, silvicultura y pesca aportan en conjunto sólo el 5.9% del PIB estatal, con la producción líder en el país de tomate cherry, agave tequilero, maíz forrajero, producción de leche de bovino y huevo y la industria azucarera, SE (2012).

Según la Comisión Nacional de Población de México, Jalisco es uno de los 14 estados con más alto Índice de Desarrollo Humano del país, para lo cual se toman en cuenta indicadores como PIB estatal, nivel de educación, esperanza de vida, entre otros, el 86% de la población es urbana, por encima del 76% del promedio nacional.

Para esta investigación se seleccionó al estado de Jalisco, por ser el estado al igual que Oaxaca donde se encuentran la mayor concentración de productores y producción, a diferencias de los demás estados productores de tequila, también se seleccionaron los municipios de Tequila, Amatitán, Arandas y Altos de Jalisco por ser los municipios del estado de Jalisco donde se encuentran la mayor parte de productores de tequila así también la mayor concentración del tequila.

## **2.2.2 Selección del lugar de la muestra de estudio.**

### **2.2.2.1 Mezcal y Tequila en México.**

El mezcal y tequila se ubican en el subsector económico de bebidas y tabaco, estos dos productos se identifican como productos mexicanos, por su denominación de origen, son reconocidos por los tratados internacionales de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, que certifica que los procesos de producción se lleven a cabo de acuerdo a las reglas y métodos establecidos.



### *Mezcal*

El mezcal artesanal actualmente tiene un crecimiento alto en México, predominantemente entre la gente urbana joven de estatus social más alto, cuando, irónicamente, por tradición era considerado una bebida de bajo costo y que estaba orientado hacia grupos de ingresos bajos.

Las exportaciones de mezcal se han incrementado a un ritmo del 30% anual, y a pesar de que el volumen en litros todavía es insipiente, el valor de las exportaciones se mantiene por arriba del Tequila, ya que actualmente una botella de mezcal alcanza precios por arriba de los 300 USD (COMERCAM, 2014).

El mezcal es el producto que se obtiene de la destilación y rectificación de mostos preparados directa y originalmente con los azúcares de las cabezas maduras de los agaves; previamente hidrolizadas o cocidas y sometidas a fermentación alcohólica con levaduras (cultivadas o no). Este tipo de mezcal puede ser joven, reposado o añejo y susceptible de ser abocado (NOM, 2012).

La producción de mezcal a nivel Nacional, involucra a 7 entidades federativas consideradas en la Denominación de Origen MEZCAL: Oaxaca, Guerrero, San Luis Potosí, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Tamaulipas; entre la que destaca Oaxaca por la importancia que tiene su inventario magueyero, su extenso padrón de productores de maguey y de mezcal, sus altos volúmenes de producción y envasado, y por su presencia en los mercados regional, nacional (Fundación Produce, Oaxaca, A.C., 2011).

De acuerdo con el Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal (2013), la participación a nivel nacional la encabeza el estado de Oaxaca al tener el 45 % de la producción nacional de mezcal, seguido de Zacatecas con un 30 %, Guerrero con 16%, San Luis Potosí tiene 8% y Durango 7%.





De acuerdo con cifras del COMERCAM, México cuenta con cerca de 330,000 hectáreas de agave en explotación, propiedad de 9,000 productores, actividad que genera 29,000 empleos directos e indirectos. En el Plan Rector Maguey-Mezcal actualizado en 2006, se señala la existencia de 625 fábricas, 80 plantas envasadoras y 130 marcas de mezcal. La industria del mezcal es una de las pocas industrias con las que cuenta el estado de Oaxaca, además se identifica como el estado más representativo en la producción de mezcal, la cual comprende los Valles Centrales y se encuentra constituida por siete distritos políticos: Tlacolula, Yautepec, Miahuatlán, Ejutla, Ocotlán, Zimatlán y Sola de Vega.

En 2009 las exportaciones se destinaron a 23 países. Destacando Estados Unidos como el principal consumidor de mezcal al representar el 62.9% de las exportaciones. Otros destinos sobresalientes fueron: Chile con el 8.1% de las exportaciones, España con el 7.4%, las zonas libres de los aeropuertos de México con el 7.4%, Australia con el 6.3% y otros destinos con el 8.0% restante (SE, 2009).

Para definir el mezcal y sus características de producción, envasado, embalaje, almacenamiento, comercialización y etiquetado, se contempla la Norma Oficial Mexicana NOM-070-SCFI-1994, Bebidas alcohólicas-Mezcal-Especificaciones. Esta NOM se refiere a la denominación de origen "mezcal", cuya titularidad corresponde al Estado Mexicano bajo los términos contenidos en la Ley de la Propiedad Industrial, de conformidad con la Declaración General de Protección a la Denominación de Origen "mezcal" publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de noviembre de 1994. El COMERCAM es la instancia encargada de certificar la aplicación de las reglas decretadas por la NOM 070 SCFI 1994, y la Procuraduría Federal del Consumidor PROFECO, la encargada de sancionar su incumplimiento.



### *Tequila*

La producción de tequila es la bebida alcohólica culturalmente mexicana, obtenida por la fermentación, destilación y rectificación de mostos preparados con los azúcares extraídos de las cabezas del agave azul tequilana Weber, permitiéndose adicionar hasta un 49 por ciento de otros azúcares (de caña de azúcar o de otros vegetales) en la preparación de dichos mostos (CRT, 2013).

El tequila es la bebida, y es una de las industrias más representativa de México. Ocupa el segundo lugar de mayor exportación en el sector agroalimentario después de la cerveza desde Diciembre 2006.

Según la NOM vigente se tiene tequila elaborado con un contenido de azúcares de agave desde un mínimo del 51% hasta el 100%; por lo que éstas son las dos categorías existentes de tequila y se denominan tequila mixto y tequila 100% agave. La adición permitida del 49% de otros azúcares, principalmente caña, han situado al tequila 100% agave en los mercados nacionales e internacionales como un producto de mayor calidad y pureza; pero también se obtienen tequilas con formulaciones más suaves acercándose a segmentos de mercado importantes: jóvenes hombres y mujeres como bebedores de tequila.

El Tequila mixto, tiene las versiones Blanco, Joven, Abocado, Reposado y Añejo. Por su parte el tequila 100% Agave tiene presentaciones de Blanco, Reposado y Añejo.

Es así que el tequila, después de la cerveza, es la bebida que genera mayor cantidad de divisas para el país; pues las exportaciones han crecido en un 35% anual, incluso el consumo nacional se duplicó en los últimos años, desplazando a otras bebidas tanto en México como en los Estados Unidos.

En 2011 se obtuvieron 261 millones de litros, de los cuales se exportaron 163 millones, Estados Unidos recibe más de 70% de las exportaciones, Europa recibe



un 20% y otro 10% se distribuye a lo largo del mundo, actualmente se exporta a China, donde 300 mil personas se benefician de las divisas por la producción y comercialización. En el país vecino, el tequila se hace cada vez más popular entre su población, lo que explica en gran parte el increíble porcentaje de importación de tequila mexicano, hablando de EUA es el país que se beneficia más del comercio del tequila, ya que se encuentran los más grandes distribuidores internacionales de bebidas que exportan el tequila a todo el mundo (Fundación PRODUCE, Jalisco, A.C., 2009).

La Cadena Productiva Agave Tequila cuenta con 17,500 (diez y siete mil quinientos) productores de agave, con un número de 152 empresas, de las cuales el 69% están afiliadas a la CNIT que equivale a un 79 % de la producción total.

Con una superficie sembrada de 76,600 hectáreas abarcando la cantidad de 241'325,791 millones de plantas. En relación con el año 2011, la producción fue de 261 millones de litros de tequila, con un valor de mercado nacional de 6,480 millones de pesos (Fundación PRODUCE, Jalisco, A.C., 2009).

Existen una infinidad de marcas que venden tequila (o imitaciones de, que sólo se pueden etiquetar como destilados) tanto en el ámbito internacional como dentro de México, pocas son las que logran tener prestigio y posicionamiento en la mente de los consumidores. La mayoría de las compañías productoras de tequila se asientan en México y producen el tequila dentro del país, aunque algunas exportan el agave y envasan en su país o lo producen de forma subsidiada a otras compañías extranjeras que solamente lo etiquetan. Entre los principales tequilas posicionados en el mercado se encuentran; Tequila José Cuervo, Tequila Don Julio, Tequila Casa Corralejo, Tequila Herradura, Tequila Sauza, entre otras.

De acuerdo a la Norma Oficial expedida por la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial de abril 7 de 1978, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de abril de ese año, se reconoce como zona productora de agave Tequilana Weber en su variedad azul a cinco estados de la Federación:



Guanajuato, Michoacán, Nayarit, Tamaulipas y Jalisco con el principal estado productor de tequila en un 49% (CRT, 2012).

De acuerdo con el Consejo Regulador del Tequila (2012) en los municipios de Jalisco se ubica el 85.59% de las plantas de agave tequilero. En el estado se localizan 19 de los 20 principales municipios productores destacando: Tequila, Arandas, Tepatitlán, Atotonilco el Alto, Ayotlán, Jesús de María y Zapotlanejo en la región de los Altos Sur y Amatitán en la región de Valles donde se encuentra la mayor concentración de productores. Motivo por el cual se seleccionaron los municipios de Tequila, Arandas, Amatitán y Altos de Jalisco para la distribución de la muestra por municipios.

La diferencia entre el mezcal y el tequila estriba en el proceso productivo: para la producción de mezcal el proceso es artesanal 100 % agave (no utiliza químicos). Para producción de tequila el proceso es industrial no es normalmente 100 % agave, ya que acepta hasta un 49% de otros carbohidratos y químicos para seguir siendo considerado un buen tequila. Además, ambos sectores han desarrollado líneas de productos derivados del agave y bebidas preparadas envasadas como estrategia de diversificación, los cuales van dirigidos a segmentos de mercados, lo que crea ventaja competitiva en el mercado.

Debido a la mayor concentración de productores de estas bebidas tanto mezcal y tequila y a la representatividad a nivel nacional e internacional de los estados de Oaxaca y Jalisco por la denominación de origen, se seleccionó el estado de Oaxaca y el estado de Jalisco para la muestra de estudio.

#### **2.2.4 Tamaño de la muestra.**

La selección de la muestra, fue por el muestreo probabilístico por estratificación. Para determinar el tamaño de muestra se tuvo acceso a dos bases de datos del 2013, una de 135 empresas miembros del Consejo Regulador del mezcal (COMERCAM) y 152 empresas miembros del Consejo Regulador del Tequila,



Una vez obtenida la población finita, se establecieron tres criterios para estratificar la muestra, de tal manera que se seleccionaran las PyMEs de Mezcal y tequila sujetos de este estudio:

1.- Que las empresas seleccionadas no tengan más de 250 empleados, para cumplir con el requisito de ser considerada PyME.

2. Que estas PyMEs pertenezcan a su respectivo consejo regulador de la calidad de los productos mezcal o tequila.

3.- Que las actividades de estas PyMEs sean Producción y comercialización de Mezcal o tequila, para medir las variables CRM y canales de distribución.

De esta estratificación se seleccionaron 45 PyMEs de mezcal como población de estudio y se determinó el tamaño de la muestra aplicando la fórmula para poblaciones finitas, en el caso de Jalisco resultaron 64 PyMEs de tequila.

Con base en una población de 45, se determinó el tamaño de la muestra para la PyMEs de mezcal, a través de la fórmula estadística para población finita con un margen de error del .05 (+/- 5%).

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

En donde:

**n**= Tamaño de muestra

**Z**= Nivel de confianza (1.96) tabla de distribución normal para 95% de confiabilidad.

**p**= Probabilidad de éxito (.50)

**q**= Probabilidad de fracaso (.50)

**N**= Población (45)

**e**= Error de estimación (.05)



**Sustitución con 95% de confiabilidad:**

$$n = \frac{(1.96^2)(0.50)(1 - 0.50)(45)}{(45)(0.05^2) + (1.96^2)(0.50)(1 - 0.50)}$$

<b><math>n = 40.28</math></b>
-------------------------------

Así mismo se determinó el tamaño de la muestra para la PyMEs de tequila, a través de la fórmula estadística para población finita con un margen de error del .05 (+/- 5%). Con base en una población de 64.

$$n = \frac{Z^2pqN}{Ne^2 + Z^2pq}$$

En donde:

**n**= Tamaño de muestra

**Z**= Nivel de confianza (1.96) tabla de distribución normal para 95% de confiabilidad.

**p**= Probabilidad de éxito (.50)

**q**= Probabilidad de fracaso (.50)

**N**= Población (64)

**e**= Error de estimación (.05)

**Sustitución con 95% de confiabilidad:**

$$n = \frac{(1.96^2)(0.50)(1 - 0.50)(64)}{(64)(0.05^2) + (1.96^2)(0.50)(1 - 0.50)}$$

<b><math>n = 54.88</math></b>
-------------------------------

Sin embargo para lograr una comparación entre estos sectores y tener una muestra equilibrada se tomó como referencia la población de 45 PyMEs de



mezcal. Finalmente la muestra quedo integrada por 80 Pymes de mezcal y tequila, distribuidas de manera equitativa 40 Pymes de mezcal para Oaxaca y 40 Pymes de tequila para Jalisco, véase tabla 1.

**Tabla 1.** Tamaño de la muestra

Estados con título de denominación de origen	Producto	Pymes encuestadas
Oaxaca	Mezcal	40
Jalisco	Tequila	40
<b>Total</b>		<b>80</b>

Fuente: elaboración propia en base a la base de datos del COMERCAM y CRT.

### 2.3 Descripción de la muestra.

De las 80 PyMEs encuestadas, 40 son PyMEs de mezcal y 40 de tequila (Ver gráfica 1).

**Gráfica 1.** Tamaño de la muestra de estudio

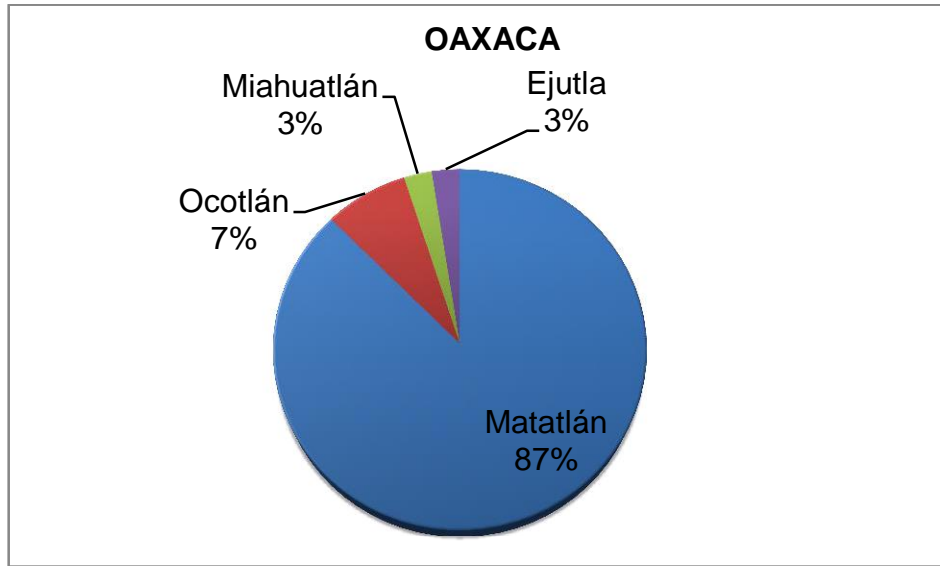


En el estado de Oaxaca, se aplicaron un total de 35 encuestas para el municipio de Matatlán ya que es el municipio más representativo en productores de mezcal,



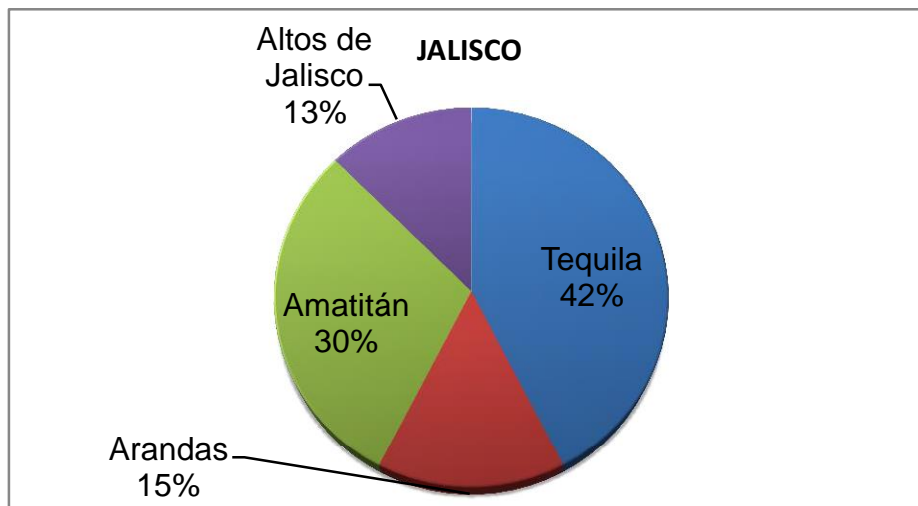
seguido de los municipios Ocotlán con 3, Miahuatlán con 1 y Ejutla con 1. (Ver gráfica 2).

**Grafica 2.** Distribución de la muestra por municipios de Oaxaca



En el Estado de Jalisco, se aplicaron 17 encuestas en el municipio de Tequila, 12 en Amatitán, 6 en los municipios de Arandas, y 5 encuestas en los Altos de Jalisco (ver gráfica 3).

**Grafica 3.** Distribución de la muestra por municipios de Jalisco

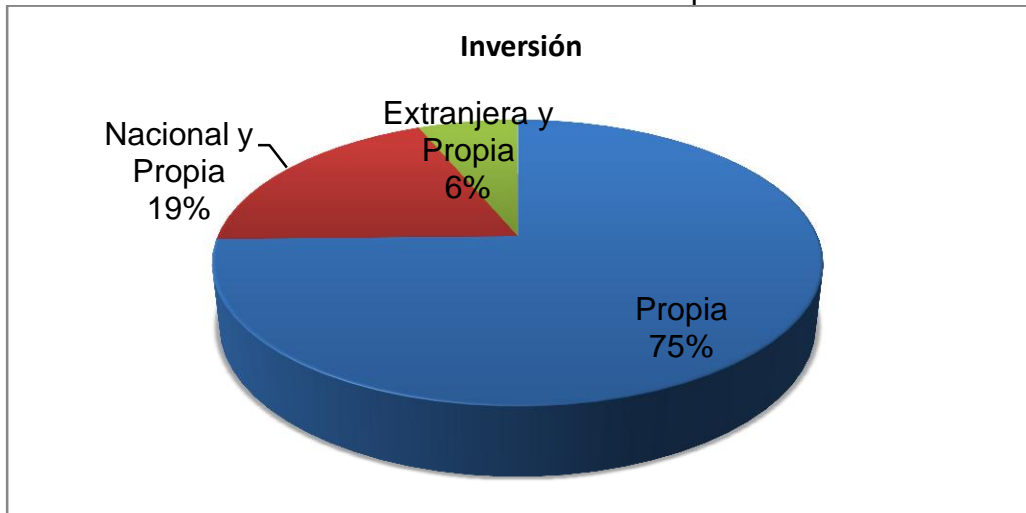






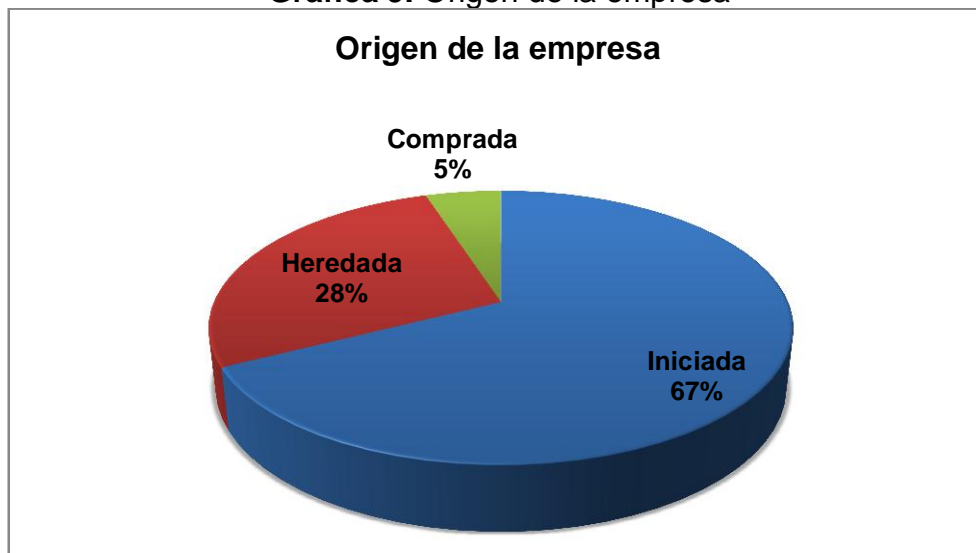
De las 80 PyMEs encuestadas, el 75% cuenta con inversión propia, el 19% con inversión propia y nacional y el 6% cuentan con inversión propia y extranjera (Ver gráfica 8).

**Gráfica 8. Inversión de la empresa**



De las 80 PyMEs encuestadas, el 67% fueron iniciadas por el dueño, el 28% fueron heredadas y el 5% fueron compradas (Ver gráfica 9).

**Gráfica 9. Origen de la empresa**





La fuente de ingreso de las 80 PyMEs encuestadas, la obtienen, el 69% de la producción y comercialización de bebidas de mezcal y tequila y el 31% de producción y comercialización de mezcal y tequila complementado con otras actividades como; la venta de artesanías (Ver gráfica 10).

**Gráfica 10.** Fuentes de ingreso de la empresa



De las 80 PyMEs encuestadas, el 57% establecen alianzas con otras empresas del mismo ramo e instituciones de gobierno y el 43% no han formado alianzas (Ver gráfica 11).

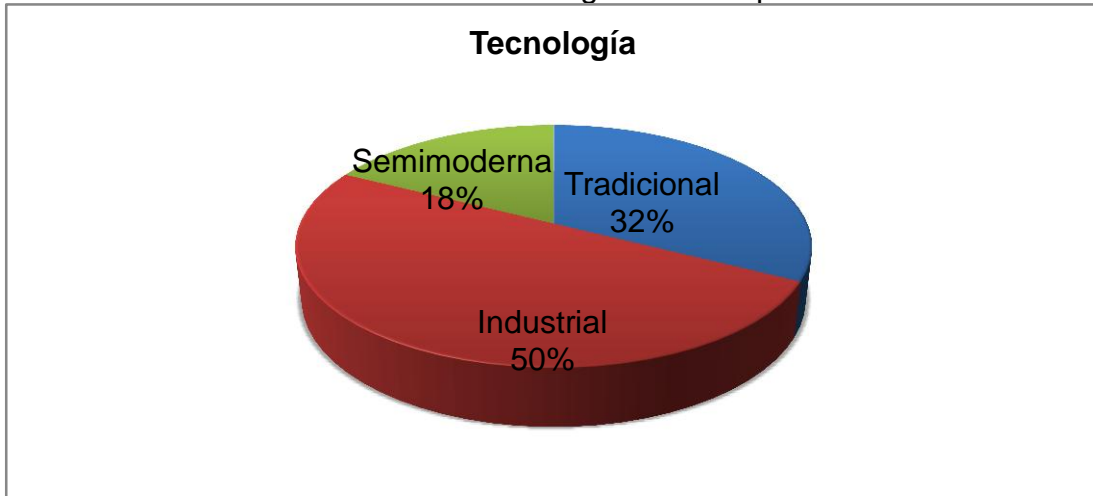
**Gráfica 11.** Alianza con otras empresas/ instituciones gubernamentales





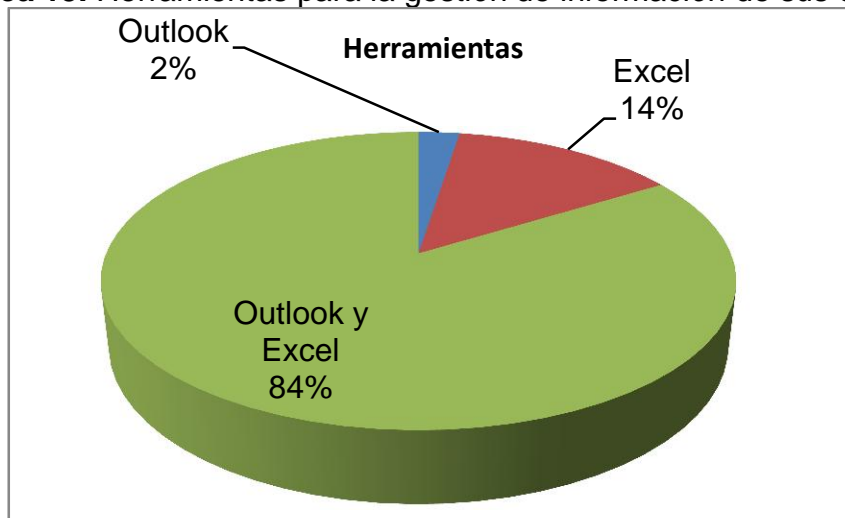
De las 80 PyMEs encuestadas, el 50% cuenta con tecnología industrial, el 32% con tecnología tradicional y el 18% cuentan con tecnología semimoderna. (Ver gráfica 12).

**Gráficas 12.** Tecnología de la empresa



De las 80 PyMEs encuestadas para gestionar la relación con sus clientes, el 84% utiliza los softwares de Outlook y Excel, el 14% utiliza exclusivamente la herramienta de Excel y el 2% utiliza Outlook como una herramienta para la gestión de información sobre sus clientes en su empresa. (Ver gráfica 13).

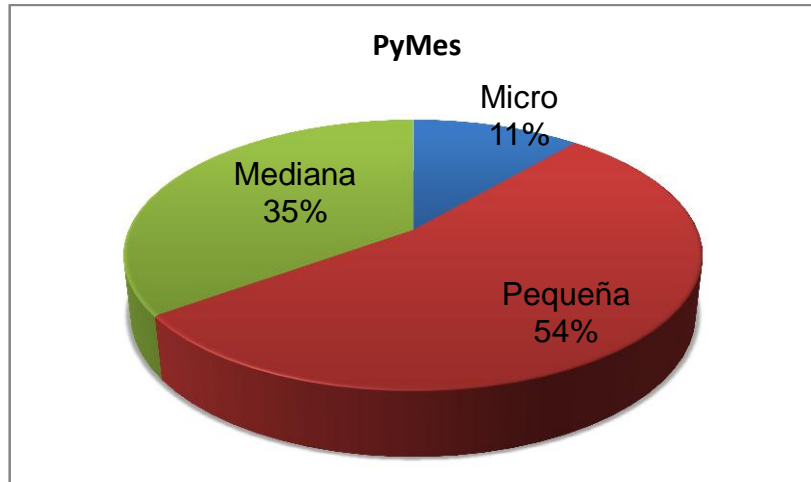
**Gráfica 13.** Herramientas para la gestión de información de sus clientes





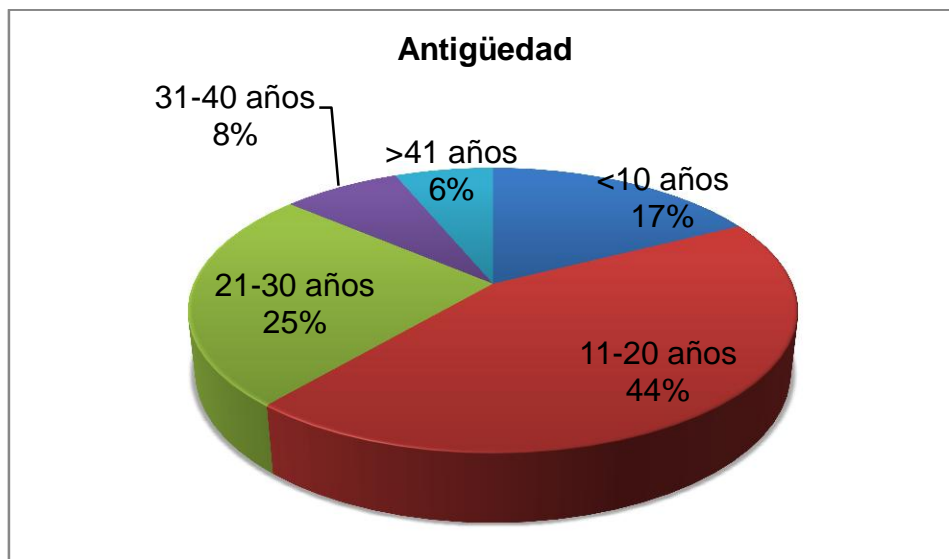
Considerando el número de empleados, de las 80 PyMEs encuestadas, el 54% son pequeñas, el 35% de las empresas son medianas y el 11% son micro. (Ver gráfica 14).

**Gráfica 14.** Clasificación de las empresas por el número de empleados



De las 80 PyMEs encuestadas, el 44% se encuentra entre 11 y 20 años de antigüedad, el 25% entre 21 y 30 años de antigüedad, el 17% tienen una antigüedad menor a 10 años, el 8% entre 31 y 40 años de antigüedad, 6% más de 41 años (Ver gráfica 15).

**Gráfica 15.** Antigüedad de la empresa

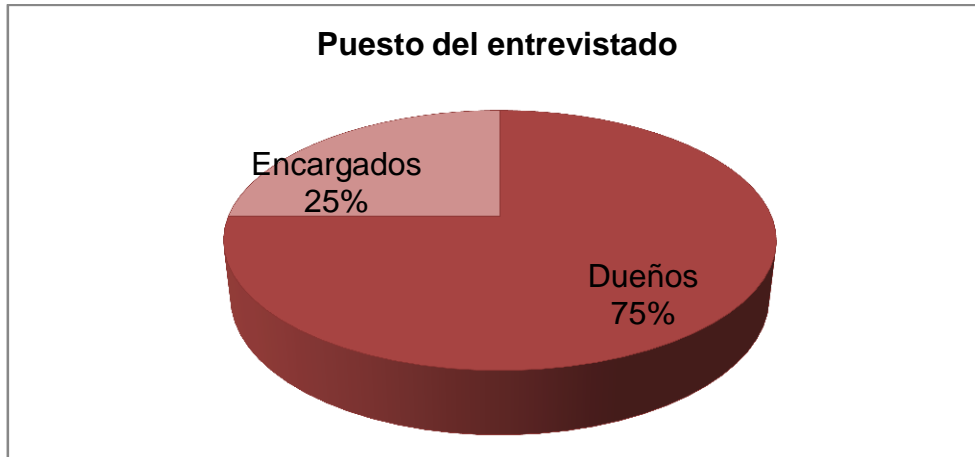




### 2.3.1 Descripción de la unidad de respuesta

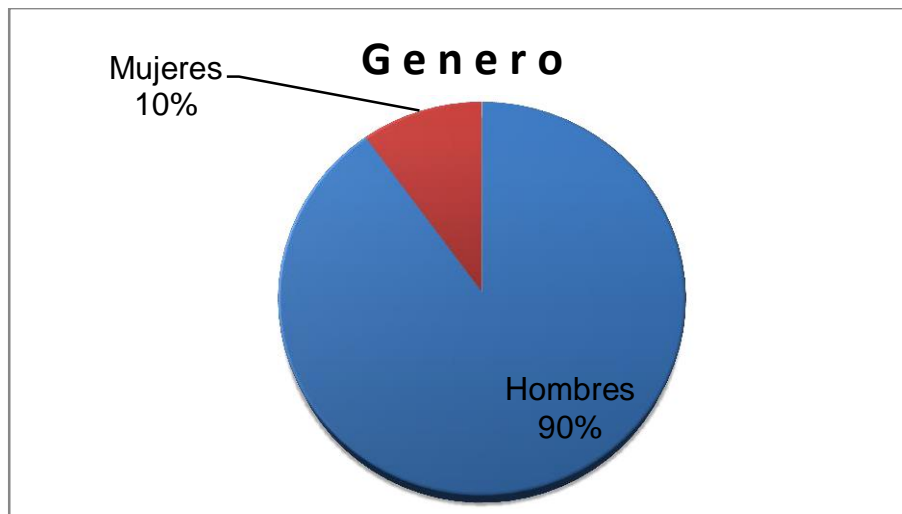
De los 80 entrevistados, el 75% fueron dueños y 25% encargados (ver gráfica 4).

**Gráfica 4.** Puesto de los entrevistados



Del total de los entrevistados el 90% son hombres y el 10% son mujeres (ver gráfica 5).

**Gráfica 5.** Genero de los entrevistados



La escolaridad de los entrevistados fueron 56 con licenciatura, 9 con nivel bachillerato, 6 con nivel secundaria, 5 con estudios de posgrado y 4 con nivel primaria (ver gráfica 6).

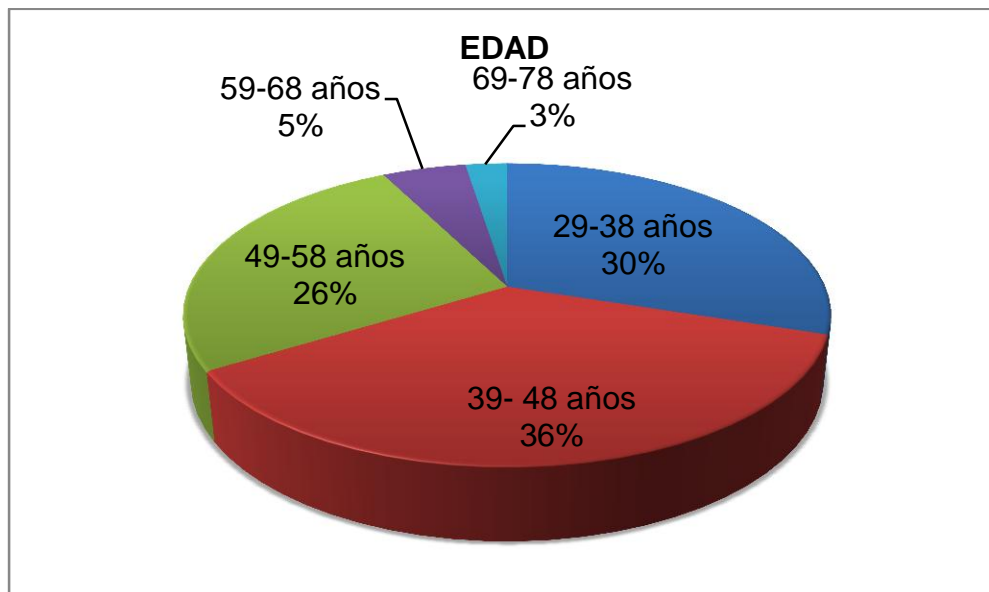


**Gráfica 6. Escolaridad del entrevistado**



Del total de los entrevistados, 24 tienen entre 29-38 años, 29 entre 39-48 años, 21 entre 49-58 años, 4 entre 59-68 años y solo 2 entre 69-78 (ver gráfica 7).

**Gráfica 7. Edad del entrevistado**





## 2.4 Operacionalización de las variables

### ***Desempeño***

El desempeño se define operacionalmente como los resultados financieros y no financieros de las PyMEs de Mezcal y tequila, en sus últimos dos años de operación.

Con base en Melgarejo, Arcelus, *et al.*, (2007), Hernández, *et al.*, (2007); Domínguez *et al.* (2004), Jiménez y Sellens (2009), Kumar *et al.*, (2002) El desempeño financiero se define operacionalmente como el porcentaje de crecimiento de las PyMEs de Mezcal y tequila en ventas, producción y activos en los últimos dos años de operación.

### *Crecimiento en ventas*

Se define operacionalmente como el crecimiento de las PyMEs de mezcal y tequila en ventas, ganancias, número de clientes, valor de la empresa e ingresos, en los últimos dos años de operación

### *Crecimiento en la producción*

Se define operacionalmente como el crecimiento de las PyMEs de mezcal y tequila en su volumen de producción, y en la diversificación de su producto en los últimos dos años de operación.

### *Crecimiento en los activos*

Se define operacionalmente como el crecimiento en terrenos, equipos de producción, envasado, materia prima y equipo de transporte de las PyMEs de Mezcal y tequila en los últimos dos años de operación.

Para medir el desempeño financiero se preguntó al dueño la percepción que tiene sobre el porcentaje de crecimiento en ventas, producción y activos de su empresa en los últimos dos años de operación. La escala utilizada fue de intervalo medido en porcentaje de 10% y recodificada en una escala tipo Likert de 5 puntos: que va de 1 a 5, donde 1 es sin crecimiento (0%), 2: creció poco (10%-30%), 3:



creció en promedio (40%-60%), 4: creció mucho (70%-90%) y 5: creció demasiado (100%)

Por otra parte la definición operacional del desempeño no financiero se realiza con base en Hernández, *et al.*, (2007), Domínguez *et al.*, (2004), Garg (2003), Reijonen (2008), Kloter y Armstrong (2003), Hellier *et al.*, (2003), Garrido y Padilla (2011). y se define como el grado de satisfacción del dueño por el desempeño de su empresa y la frecuencia en que el dueño percibe que sus clientes son leales y están satisfechos con el producto y servicio, así como la frecuencia en que la empresa realiza prácticas ambientales, en los últimos dos años de operación.

La satisfacción del dueño se define operacionalmente como el grado de satisfacción en que en los últimos dos años, el dueño de la empresa se siente satisfecho con los ingresos por ventas, la eficiencia de los empleados, la cantidad de sus clientes, la lealtad de sus clientes, las ganancias, los activos adquiridos y el volumen de producción.

Para medir la satisfacción del dueño se le preguntó al encuestado que tan satisfecho se siente con sus ingresos por ventas, la eficiencia de los empleados, la cantidad de sus clientes, la lealtad de sus clientes, las ganancias, los activos adquiridos y el volumen de producción en los últimos dos años de operación. La escala utilizada fue tipo Likert de 5 puntos donde 1 es insatisfecho, 2: Poco satisfecho, 3: Ni satisfecho ni insatisfecho, 4: Satisfecho y 5: Muy satisfecho.

La lealtad del cliente se define operacionalmente como la frecuencia en que en los últimos dos años, los clientes de la empresa compran más de una vez, se encuentran satisfechos con el producto, compran sin importar el precio y recomiendan los productos a otras personas.

Para medir la lealtad del cliente se le pregunto al dueño la frecuencia con la que los clientes le compran más de una vez, se encuentra satisfecho con el producto, compran sin importar el precio, recomiendan su producto a otras personas y prefieren su producto que otros de la competencia. La escala utilizada





fue tipo Likert de 5 puntos donde 1 es Nunca, 2: Casi nunca, 3: Rara vez, 4: Frecuentemente y 5: Siempre.

La satisfacción del cliente se define operacionalmente como la frecuencia en que los clientes de la empresa en los últimos dos años, se encuentran satisfechos respecto a la calidad del servicio, trato, precio, producto e información.

Para medir la satisfacción del cliente se le preguntó al dueño la frecuencia con la que los clientes le devuelven su producto, se quejan por el mal servicio brindado, hacen llegar quejas respecto a la calidad de su producto. Para medir este indicador se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos, en donde 1 es Nunca, 2: Casi Nunca 3: Rara vez, 4: Frecuentemente y 5: siempre.

Con base en autores como Stern (2000) Rao, *et al.*, (2009), Ríos (2011) las prácticas ambientales se definen operacionalmente como la frecuencia con que las PyMEs de mezcal y tequila realizan acciones ambientales a través de la reducción, reutilización y reciclaje de energía, agua, residuos, así como la frecuencia en que las empresas son responsables con el medioambiente.

Para medir las prácticas ambientales se le preguntó al encuestado, en los últimos dos años, la frecuencia con la que la empresa reduce, reutiliza y recicla la energía, el agua y los residuos, así como la frecuencia en que la empresa realiza acciones ambientales.

Para medir las prácticas ambientales la escala utilizada fue tipo Likert de 5 puntos donde 1: nunca han realizado esas acciones, 2: casi nunca realizan esas acciones, 3: casi siempre realizan esas acciones, 4: de vez en cuando realizan esas acciones, 5: siempre realizan esas acciones.

En la tabla 2 se presenta el resumen de la operacionalización de la variable Desempeño, con sus respectivas dimensiones, indicadores, reactivos y escalas utilizadas.



**Tabla 2.** Operacionalización de la variable desempeño.

RESUMEN DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO			
Variables	Dimensiones	Indicadores	Reactivos
<p><b>DESEMPEÑO</b></p> <p>El desempeño se define operacionalmente como los resultados financieros y no financieros de las PyMEs de Mezcal y tequila, en sus últimos dos años de operación.</p>	<p><b>Desempeño financiero</b></p> <p>Como el porcentaje de crecimiento de las PyMEs de Mezcal y tequila tienen en ventas, producción y activos en los últimos dos años.</p>	<p><i>Crecimiento en ventas</i></p>	<p><b>V15-V20</b></p>
		<p><i>Crecimiento en la producción</i></p>	<p><b>V21-V25</b></p>
		<p><i>Crecimiento en los activos</i></p>	<p><b>V26-V32</b></p>
<p>Stern (2000) Rao, et al., (2009), Ríos (2011) Hernández, et al., (2007), Domínguez et al., (2004), Garg (2003), Reijonen (2008), Kloter y Armstrong (2003), Hellier et al., (2003), Garrido y Padilla (2011) Melgarejo, Arcelus, et al., (2007), Jiménez y Sellens (2009), Kumar et al., (2002).</p>	<p><b>Desempeño no financiero</b></p> <p>Como el grado de satisfacción del dueño con el desempeño de su empresa, así como la frecuencia en que el dueño percibe que sus clientes son leales y están satisfechos, así como la frecuencia en que su empresa realiza prácticas ambientales, en los últimos dos años de operación.</p>	<p><i>satisfacción del dueño</i></p>	<p><b>V33-V39</b></p>
		<p><i>lealtad del cliente</i></p>	<p><b>V40-V45</b></p>
		<p><i>satisfacción del cliente</i></p>	<p><b>V46-V51</b></p>
		<p><i>prácticas ambientales</i></p>	<p><b>V52-V75</b></p>
		<p>-Responsabilidad ambiental de la empresa</p> <p>-Energía</p> <p>-Agua</p> <p>-Residuos</p>	<p><b>V52-V57</b></p> <p>V58-V63</p> <p>V64-V69</p> <p>V70-V75</p>
<p>Escala utilizada para medir la dimensión desempeño financiero.</p> <p><b>1: Sin crecimiento (0%) 2: creció poco (10%-30%) 3: creció en promedio (40%-60%) 4: creció mucho (70%-90%) 5: creció demasiado (100%)</b></p> <p><i>Escala para medir lealtad del cliente y prácticas ambientales</i></p> <p><b>1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: Rara vez, 4: Frecuentemente, 5: Siempre.</b></p>	<p>Escala utilizada para medir satisfacción del cliente;</p> <p><b>1: siempre, 2: Frecuentemente, 3: Rara vez, 4: Casi Nunca, 5: Nunca.</b></p> <p>Escala utilizada para medir <i>satisfacción del dueño.</i></p> <p><b>1: insatisfecho, 2: Poco satisfecho, 3: Ni satisfecho ni insatisfecho, 4: Satisfecho y 5: Muy satisfecho.</b></p>		

Fuente: elaboración propia en base a la revisión de literatura.



## **2.4.2 CRM**

### ***CRM***

Con base a autores como Payne y Frow (2005), Zablah, Beuenger y Johnston (2004) y Garrido y Padilla (2011) el CRM se define operacionalmente como la frecuencia en que las empresas realizan acciones para gestionar el conocimiento de sus clientes, implementan variables organizativas para dirigir, aplicar y cumplir sus objetivos, utilizan la tecnología para gestionar relaciones con los clientes y están orientadas a satisfacer y a responder las necesidades de sus clientes.

La gestión del conocimiento se define operacionalmente como la frecuencia con que, la empresa realiza acciones dirigidas a la adquisición y aplicación de la información generada de los clientes, y la frecuencia con que la cultura organizativa estimula dicha transmisión de la información para establecer y desarrollar relaciones con sus clientes. Esta dimensión tiene dos indicadores, la adquisición y aplicación, y difusión del conocimiento.

La adquisición y aplicación del conocimiento se define operacionalmente como la frecuencia con que las empresas de mezcal y tequila realizan acciones para obtener información de sus clientes y aprovecharla para establecer y desarrollar relaciones con sus clientes. Para medir la adquisición y aplicación del conocimiento se le preguntó al dueño sobre las acciones realizadas por la empresa, en los últimos dos años, para adquirir y aprovechar la información de sus clientes para establecer y desarrollar relaciones con ellos.

La difusión del conocimiento se define operacionalmente como la frecuencia con que las empresas de mezcal y tequila transmiten la información de sus clientes dentro de su estructura organizativa. Para medir la difusión del conocimiento se le preguntó al dueño la frecuencia con que la empresa trasmite la información de los clientes a través de reuniones interdepartamentales, departamento de ventas, personal directivo, correo electrónico.



La dimensión variables organizativas se define operacionalmente como la frecuencia con que las empresas de mezcal y tequila realiza acciones a través de los empleados, el liderazgo y la estructura organizativa para lograr los objetivos de la gestión de relaciones con sus clientes. Esta dimensión tiene tres indicadores; los empleados, el liderazgo y la estructura organizativa.

Los empleados se definen operacionalmente como la frecuencia con que las empresas de mezcal y tequila realizan acciones para que empleados logren los objetivos del CRM. Para medir a los empleados se le preguntó al dueño la frecuencia en que la empresa posee un personal experto en la gestión de las relaciones con los clientes, incentiva y recompensa a los empleados por el logro de los objetivos de CRM.

El liderazgo se define operacionalmente como la frecuencia con que el responsable de las empresas de mezcal y tequila establece objetivos claros, se involucra y da prioridad a la gestión para la adquisición, retención y gestión de las relaciones con sus clientes principales.

Para medir el liderazgo se le pregunto al dueño, con qué frecuencia la empresa establece objetivos encaminados al CRM, establece procesos para retener a sus clientes, los directivos consideran al CRM como una prioridad y los directivos se encuentran fuertemente implicados en la implementación del CRM.

La estructura organizativa se define operacionalmente como la frecuencia con que las empresas de mezcal y tequila establecen una estructura organizacional orientada a gestionar las relaciones con sus clientes.

Para medir la estructura organizativa se le preguntó al dueño la frecuencia en que la estructura organizativa de la empresa se centra en el cliente, establece una comunicación abierta y bilateral entre los distintos departamentos, los distintos



departamentos trabajan conjuntamente para lograr los objetivos del CRM y establecen un departamento enfocado a atender al cliente.

La tecnología se define operacionalmente como la frecuencia con que las empresas de mezcal y tequila utilizan las tecnologías de la información, para establecer y fortalecer las interrelaciones con sus clientes.

Para medir la tecnología se le pregunto al dueño con qué frecuencia la empresa utiliza un software de CRM, redes sociales, internet, centro de llamadas, dispositivos móviles, correo electrónico, página web y el chat para gestionar las relaciones con los clientes.

La orientación al cliente se define operacionalmente como la frecuencia con que las empresas de mezcal y tequila realizan acciones enfocadas a satisfacer las necesidades de los clientes y a incrementar el valor de los clientes.

Para medir la orientación al cliente se le pregunto al dueño con qué frecuencia la empresa encuesta a los clientes, entrevista a los clientes vía telefónica, instala buzones de quejas y sugerencias, solicita la opinión de los clientes durante la compra, considera como sus clientes como unos de sus activos y analiza los reportes de ventas.

Para medir las dimensiones e indicadores de la variable de CRM, la escala utilizada fue una escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 es Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: Frecuentemente, 5: Siempre.

En la tabla 3 se presenta el resumen de la operacionalización de la variable CRM, con sus respectivas dimensiones, indicadores, reactivos y escalas utilizadas.



**Tabla 3.** Operacionalización de la variable CRM.

<b>RESUMEN DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CRM</b>				
<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Reactivos</b>	
<p><b>CRM</b></p> <p>Como la frecuencia con que las empresas realizan acciones para gestionar el conocimiento de sus clientes, implementan variables organizativas para dirigir, aplicar y cumplir sus objetivos, utilizan la tecnología para gestionar relaciones con los clientes y están orientadas a satisfacer y a responder las necesidades de sus clientes.</p> <p>Teo, Devadoss y Pan (2006), Ocker y Mudambi, (2003), Payne y Frow (2005), Zablah, Beuenger y Johnston (2004) Garrido y Padilla (2011)</p>	<p><b>Gestión del conocimiento</b> Como la frecuencia con que, la empresa realiza acciones dirigidas a la adquisición y aplicación de la información generada de los clientes, y la frecuencia con que la cultura organizativa estimula dicha transmisión de la información para establecer y desarrollar relaciones con sus clientes.</p>	<p><i>Adquisición y aplicación del Conocimiento</i></p>	<p><b>V92-V98</b></p>	
			<p><i>Difusión del Conocimiento</i></p>	<p><b>V99-V105</b></p>
		<p><b>variables organizativas</b> Como la frecuencia con que las empresas de mezcal y tequila realiza acciones a través de los empleados, el liderazgo y la estructura organizativa para lograr los objetivos de la gestión de relaciones con sus clientes</p>	<p><i>Empleados</i></p>	<p><b>V106-V109</b></p>
			<p><i>Liderazgo</i></p>	<p><b>V110-V114</b></p>
			<p><i>Estructura organizativa</i></p>	<p><b>V115-V118</b></p>
	<p><b>Tecnología</b> como la frecuencia con que las empresas de mezcal y tequila utilizan las tecnologías de la información, para establecer y fortalecer las interrelaciones con sus clientes</p>		<p><b>V119-V125</b></p>	
	<p><b>orientación al cliente</b> como la frecuencia con que las empresas de mezcal y tequila realizan acciones enfocadas a satisfacer las necesidades de los clientes y a incrementar el valor de los clientes</p>		<p><b>V126-V131</b></p>	
<p><b>ESCALA</b>                      <b>1: Nunca   2: Casi nunca   3: A veces   4: Frecuentemente   5: Siempre.</b></p>				

Fuente: elaboración propia en base a la revisión de literatura.



### **2.4.3 Canales de Distribución**

#### ***Canales de distribución***

Con base en autores como Papavassiliou et al., (2005), Ramos et al., (2002), Wheeler y Hirsh (2000), se define operacionalmente como el porcentaje de la fuerza de ventas en el que las empresas de mezcal y tequila venden en diferentes rutas de comercialización y la frecuencia con que las PyMEs gestionan la distribución de su producto en el mercado.

La fuerza de ventas se define operacionalmente como el porcentaje en que las empresas de mezcal y tequila venden sus productos en diferentes rutas de comercialización.

Para medir la fuerza de ventas se le preguntó al dueño en que porcentaje vende sus productos a través de la venta directa al consumidor final, venta directa por internet o correo electrónico, minoristas, mayoristas.

La escala utilizada fue tipo Likert de 5 puntos donde 1: Nada (0%), 2: Poco (10%-30%), 3: Regular (40%-60%), 4: Mucho (70%-90%) y 5: Demasiado (100%).

La gestión del canal se define operacionalmente como la frecuencia con que las empresas de mezcal y tequila gestionan el canal a través de intermediarios para facilitar la distribución de su producto en el mercado, le sugiere cambios en su producto, promociona, transporta y proporciona empaque a sus productos. La escala utilizada fue tipo Likert de 5 puntos donde, 1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: Frecuentemente, 5: Siempre.

En la tabla 4 se presenta el resumen de la operacionalización de la variable Canales de Distribución, con sus respectivas dimensiones, indicadores, reactivos y escalas utilizadas.



**Tabla 4.** Operacionalización de la variable Canales de Distribución.

<b>RESUMEN DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>			
<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Reactivos</b>
<b>Canales de Distribución</b>  Como el porcentaje en el que las empresas de mezcal y tequila venden en diferentes rutas de comercialización y la frecuencia con que utilizan intermediarios para facilitar la distribución de su producto en el mercado. Papavassiliou N., Archontoulis E., Sharma D. y Liu A., (2005), Ramos (2002), Wheeler y Hirsh (2000), Papavassiliou N., Archontoulis E., Sharma D. y Liu A. (2005)	<b>Fuerza de ventas</b>  Como el porcentaje con que las empresas de mezcal y tequila venden sus productos en diferentes rutas de comercialización.		<b>V76-V79</b>
	<b>Gestión del canal</b>  Se define operacionalmente como la frecuencia con que las empresas de mezcal y tequila utilizan la participación de intermediarios para facilitar la distribución de su producto en el mercado.	<i>Intermediarios</i>	<b>V80-V87</b>
ESCALA UTILIZADA PARA FUERZA DE VENTAS <b>1: Nada (0%) 2: Poco (10%-30%) 3: Regular (40%-60%) 4: Mucho (70%-90%) 5: Demasiado (100%).</b>  ESCALA PARA GESTION DEL CANAL <b>1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: Frecuentemente, 5: Siempre.</b>			

Fuente: elaboración propia en base a la revisión de literatura.





## **2.5 Diseño del instrumento de medición**

Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta, utilizando como guía un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de valoración calificadas a través de una escala tipo Likert de 5 puntos que va desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre).

El cuestionario cuenta con 136 (V1-V136) preguntas; de las cuales 5 (V1-V5) son para obtener datos generales del dueño/encargado; 14 (V6-V14; V32-V36) miden los datos generales de la empresa; 61 (V15-V75) el desempeño; 16 (V76-V91) canales de distribución y 40 (V92-V131) miden el CRM.

El cuestionario se aplicó a los dueños o encargados de las PyMEs de mezcal en Oaxaca y tequila de Jalisco. Para contestar el cuestionario se utilizó la técnica de entrevista cara a cara en un tiempo promedio de 50 minutos.

## **2.6 confiabilidad y validez de las escalas**

La validez de la escala se determinó mediante el análisis de factores utilizando la técnica de componentes principales con rotación Varimax y normalización de Kaiser. Se tomaron como válidos los ítems que tuvieron una carga  $\geq 0.5$ . La confiabilidad se determinó por el Alfa de Cronbach.

### **2.6.1 Desempeño**

El desempeño se midió con 61 preguntas de la V15 a V75 (cuestionario anexo A) integrado por las dimensiones; desempeño financiero (V15...V32) y desempeño no financiero (V33...V75), la dimensión desempeño financiero se midió con sus respectivos indicadores los cuales fueron Ventas (V15...V20), Producción (V21...V25), Activos (V26...V32). La dimensión desempeño no financiero se midió con los siguientes indicadores; Satisfacción del dueño de la empresa (V33...V39), Lealtad del cliente (V40...V45), Satisfacción del cliente (V46...V51), Prácticas ambientales (V52...V75) este indicador se midió por subindicadores;



Responsabilidad ambiental de la empresa (V52...V57), Energía (V58... V63), Agua (V64...V69) y Residuos (V70... V75).

Mediante la reducción de factores cargaron 40 preguntas (cargas > .5) distribuidas en 7 factores; desempeño financiero (factor 1), Lealtad del cliente (factor 2), Responsabilidad de la empresa (factor 3), Satisfacción del dueño (factor 4), Energía (factor 5), Satisfacción del cliente (factor 6) y Agua (factor 7), (Tabla 5).

**Tabla 5.** Análisis factorial de la variable desempeño

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA	COMPONENTES							Comunalidad
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	
	Desempeño financiero	Lealtad del Cliente	Responsabilidad Amb.	Satisfacción del dueño	Energía	Satisfacción del cliente	Agua	
Ventas	<b>.912</b>	.060	.237	-.017	-.032	.139	.090	.921
Clientes	<b>.810</b>	.049	.054	-.043	.093	.154	.118	.710
Ingreso por ventas	<b>.895</b>	.089	.152	-.006	.016	.157	.155	.881
Valor de su empresa	<b>.764</b>	.018	.205	.273	-.017	.004	.169	.729
Ganancias por ventas	<b>.799</b>	.040	.265	.215	.090	.128	.040	.783
Demanda de producto	<b>.912</b>	.057	.159	.011	-.024	.132	.103	.889
Litros producidos	<b>.866</b>	.089	.246	.110	-.002	.169	.017	.860
Diversificación de producto	<b>.619</b>	-.008	.029	.371	.099	-.043	.051	.536
Horas dedicadas a la producción	<b>.785</b>	-.032	.094	.177	.173	.092	.168	.724
Materia prima	<b>.870</b>	.056	.211	.158	.012	.149	.080	.858
Equipos de oficina	<b>.654</b>	.134	-.048	.491	.118	.007	-.024	.704
Equipos de producción	<b>.789</b>	.242	.060	.085	.091	.012	.157	.725
Equipos de envasado	<b>.719</b>	.117	.154	.314	.109	-.084	.080	.678
Equipos de comercialización	<b>.778</b>	.201	-.108	.240	.240	.084	-.076	.785
Materia prima en existencia	<b>.616</b>	.027	.209	.485	.006	.045	-.053	.663
Ingresos en ventas	.399	.156	.311	<b>.624</b>	.243	.216	-.068	.780
Número de clientes	.457	.261	.220	<b>.545</b>	.173	.131	.161	.695
Ganancias	.447	.335	.275	<b>.568</b>	.121	.239	.014	.782
Activos adquiridos	.317	.378	.112	<b>.609</b>	.185	.145	.278	.759
Volumen de producción	.309	.310	.361	<b>.612</b>	.210	.252	.121	.819
Compran más de una vez	.085	<b>.816</b>	.021	.100	.108	.205	.086	.745
Actitud positiva frente a la marca	.073	<b>.783</b>	.150	-.082	.274	.142	.008	.743
Recomiendan producto	.117	<b>.707</b>	-.088	.155	.127	-.050	.134	.582
Prefieren su producto	.097	<b>.769</b>	-.031	.230	-.131	.210	-.156	.740
Seguridad en la compra	.074	<b>.594</b>	.152	.176	.274	.271	.389	.713
Le han devuelto su producto	.178	.137	.067	.008	.136	<b>.812</b>	.026	.734
Reclamaciones de producto	.112	.214	.031	.110	.138	<b>.737</b>	.093	.642
Se quejan del precio	.143	-.059	-.020	.366	-.058	<b>.583</b>	.409	.669
Dejan de comprarle	.114	.189	.108	.069	.086	<b>.690</b>	-.102	.559
Políticas de minimización, reciclado y/o reutilización	.150	.060	<b>.725</b>	.132	-.050	.170	.260	.668
Programas informativos y de educación ambiental	.229	.009	<b>.742</b>	.311	.115	.115	.050	.729
Procesos ambientales	.270	.045	<b>.799</b>	-.085	.048	-.032	.163	.751
Campañas de reforestación	.371	-.027	<b>.703</b>	.299	.081	-.002	.073	.733
Apaga equipos	.150	.227	-.012	.168	<b>.832</b>	.078	.158	.826



Desconecta equipos	-.136	.207	.243	.065	<b>.798</b>	.118	.234	.831
Apaga luces	.153	.226	-.106	.228	<b>.678</b>	.176	.264	.698
Aprovecha equipos con máxima producción	.199	-.047	.078	.012	<b>.745</b>	.068	-.232	.661
Reduce el uso de agua	.212	.076	.380	.130	.044	-.020	<b>.625</b>	.605
Reutiliza el agua de enfriamiento	.326	.245	.049	.084	.153	.069	<b>.647</b>	.623
Reutiliza el agua de la destilación	.108	-.052	.442	-.088	.116	.040	<b>.666</b>	.676
Varianza explicativa	39.06	11.00	6.860	4.889	4.134	4.075	3.005	
Varianza total explicativa								73.02
Alfa cronbach								.95
<b>KMO</b>								<b>.833</b>
esfericidad de Bartlett								2927.504 p= 0.000

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

La varianza total explicada de la variable desempeño fue de 73.02%, distribuida en 7 factores: Desempeño financiero 39.06%, Lealtad del cliente 11.00%, Responsabilidad de la empresa 6.86%, Satisfacción del dueño 4.88%, Energía 4.13%, Satisfacción del cliente 4.07% y Agua 3.00%.

El índice de confiabilidad de la escala de la variable desempeño de los 40 reactivos, fue con un alfa de Cronbach de .95, lo que significa que se obtuvo un 95% la consistencia interna de las escalas, por lo que tiene una capacidad de reproducibilidad del 95%. Y para contrastar si las correlaciones parciales entre las variables no sean bajas, se aplicó el estadístico KMO y esfericidad de Bartlett para saber si el análisis factorial es apropiado. La medida de KMO de la variable fue de .833, y la prueba de esfericidad de Bartlett de 2927.50 y una  $p= 0.000$ , por lo que se afirmó que la variable desempeño con sus dimensiones (desempeño financiero/no financiero) e indicadores (crecimiento en ventas, en activos y en la producción, así como satisfacción del dueño, lealtad del cliente, satisfacción del cliente y las prácticas ambientales), cumplen con los supuestos básicos y fue adecuada para el análisis factorial (Tabla 5).

Para el tratamiento de las variables se realizó la construcción de los indicadores (factores), dimensiones y finalmente las variables del estudio.

Los factores se integraron de la siguiente manera:

Desempeño = Desempeño financiero + Desempeño no financiero



Para el cálculo de las dimensiones se utilizaron las siguientes operaciones:

Desempeño financiero (factor 1) = Ventas (V15+V16+V17+V18+V19+V20) +  
Producción (V21+V22+V23+V24) + Activos (V26+V27+V28+V29+V32).

Lealtad del cliente (factor 2) = V40+V41+V42+V43+V45

Responsabilidad ambiental (factor 3) = V53+V54+V56+V57

Para construir el indicador de PA se sumaron los factores:

Prácticas ambientales = responsabilidad ambiental (factor 3) + energía (factor 5) +  
agua (factor 7).

Donde;

Responsabilidad ambiental = V53+V54+V56+V57

Energía = V58+V59+V60+V61

Agua = V64+V67+V68.

Para construir la dimensión desempeño no financiero se sumaron los indicadores  
que lo componen:

Desempeño no financiero = lealtad del cliente (factor 2) + satisfacción del dueño  
(factor 4) + satisfacción del cliente (factor 6) + prácticas ambientales.

Donde;

Lealtad del cliente = V40+V41+V42+V43+V45

Satisfacción del dueño = V33+V35+V36+V38+V39

Satisfacción del cliente = V46+V48+V49+V50

Finalmente la variable desempeño quedó integrada por la suma de sus  
dimensiones:

Desempeño = desempeño financiero + desempeño no financiero

Así para integrar la variable desempeño se sumaron las preguntas cargadas en  
cada uno de los factores para agruparlas en sus respectivas dimensiones  
correspondientes al desempeño financiero y desempeño no financiero.



## 2.6.2 CRM

El CRM se midió con 40 preguntas de la V92 a V131 (cuestionario anexo A) integrado por las dimensiones; Gestión del conocimiento (V92...V105), Variables organizativas (V106...V118), Tecnología (V119...V125) y Orientación al cliente (V126...V131). La dimensión Gestión del conocimiento se midió con los siguientes indicadores; Adquisición y aplicación del conocimiento (V92...V98), Difusión del conocimiento (V99...V105). La dimensión Variables organizativas se midió con los siguientes indicadores; Empleados (V106...V109), Liderazgo (V110...V114) y Estructura organizativa (V115...V118).

Mediante la reducción de factores cargaron 24 preguntas (cargas > .5) distribuidas en 6 factores; Orientación al cliente (factor 1), Liderazgo (factor 2), Empleados (factor 3), Tecnología (factor 4), Adquisición y aplicación del conocimiento (factor 5), Difusión del conocimiento (factor 6), (Ver Tabla 6).

**Tabla 6.** Análisis factorial de la variable CRM

CRM	COMPONENTES						Comunalidad
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	
	Orientación al cliente	Liderazgo	Empleados	Tecnología	Adquisición y aplicación del conocimiento	Difusión del conocimiento	
Comprende y responde a necesidades del cliente	.099	.228	.222	.144	<b>.757</b>	.060	.707
Toma decisiones en base a sus cliente	.269	.077	-.020	.046	<b>.804</b>	-.008	.727
Desarrolla nuevos productos	.195	.090	.448	.008	<b>.513</b>	.325	.616
Adapta planes de negocios para sus clientes	.267	.199	.218	.124	<b>.566</b>	.341	.610
Reuniones interdepartamentales	.093	.197	.116	.228	.220	<b>.724</b>	.686
Departamento de ventas	.224	-.006	-.028	.193	.140	<b>.832</b>	.801
Personal directivo	.040	.153	.219	-.029	-.032	<b>.721</b>	.595
Personal capacitado	.304	.201	<b>.672</b>	.050	.006	.290	.671
Mide y premia a sus empleados	.163	.110	<b>.869</b>	.113	.144	.102	.837
Incentiva a sus empleados	.175	.093	<b>.848</b>	.066	.204	.019	.804
Objetivos encaminados hacia el cliente	-.038	<b>.802</b>	.293	.206	.066	.041	.779
Procesos para retener a sus clientes	.306	<b>.823</b>	-.066	.057	.131	.124	.811
Prioridad a la gestión de relación con el cliente	.079	<b>.921</b>	.088	.118	.084	.025	.884
Se encuentra fuertemente implicado	.113	<b>.795</b>	.116	.013	.172	.226	.739
Computadoras	-.037	.184	.169	<b>.758</b>	.295	.143	.745
Internet	.093	.122	-.128	<b>.807</b>	.261	.007	.759
Redes sociales	.147	.028	.367	<b>.705</b>	.021	.112	.667
Dispositivos móviles	.453	.102	-.162	<b>.539</b>	-.053	.021	.535
Correo electrónico	.355	.036	.134	<b>.623</b>	-.188	.275	.645
Comprende las necesidades de su cliente	<b>.675</b>	.133	.292	.074	.191	.001	.600



Incrementa el valor de sus clientes	.714	.046	.285	.079	.181	.266	.703
Satisface necesidades de sus clientes	.779	.203	.129	.097	.140	.127	.710
Mide satisfacción de su cliente	.723	.060	.116	.214	.261	.086	.661
Presta atención a servicio post-venta y fidelización	.552	.017	.130	.208	.540	.139	.676
Varianza explicativa	33.51	9.59	8.61	7.10	6.15	5.71	
Varianza total explicativa							70.70
Alfa cronbach							.91
KMO							.80
esfericidad de Bartlett			1136.85	p= 0.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

La varianza total explicada de la variable CRM fue de 70.70%, explicada en 6 factores: Orientación al cliente 33.51%, Liderazgo 9.59%, Empleados 8.61%, Tecnología 7.10%, Aplicación y adquisición de conocimiento 6.15%, Difusión del conocimiento 5.71%.

El índice de confiabilidad de la escala de la variable CRM de los 24 reactivos validados fue con un alfa de Cronbach de .91, lo que significa que explica en un 91% la consistencia interna de las escalas, una capacidad de reproducibilidad del 91%. La medida de KMO de la variable fue de .80, y la prueba de esfericidad de Bartlett de 1136.85, y una  $p= 0.000$  (Tabla 6).

Para integrar la variable de CRM se sumaron las preguntas cargadas en cada uno de los factores para agruparlas en sus respectivas dimensiones correspondientes y se promedió el valor de los resultados, como se describe enseguida:

CRM = Gestión del conocimiento + Variables organizativas + Tecnología + Orientación al cliente.

Dónde:

Gestión del conocimiento = Adquisición y aplicación del conocimiento (factor 5) + Difusión del conocimiento (factor 6).

Adquisición y aplicación del conocimiento (factor 5) = V94+V95+V96+V97

Difusión del conocimiento (Factor 6) = V99+V100+v101

Variables organizativas = Empleados (factor 3) + Liderazgo (factor 1).

Dónde:



Liderazgo (Factor 2) = V126+V127+V128+V129+V130

Empleados (Factor 3) = V106+V108+V109

Orientación al cliente (factor 1) = V110+V112+V113+V114

Tecnología (factor 4) = V120+V121+V22+V123+V124

### 2.6.3 Canales de Distribución

La variable canales de distribución se midió con 12 preguntas de la V76 a V87 (cuestionario anexo A) integrado por dos dimensiones; Fuerza de ventas (V76...V79) y Gestión del canal, esta dimensión se encuentra integrada por el indicador Intermediarios (V80...V87).

Mediante la reducción de factores cargaron 7 preguntas (cargas > .5) distribuidas en 3 factores; Intermediarios (factor 1), Fuerza de ventas (factor 2) y lugar de venta (factor 3), (Ver tabla 7).

**Tabla 7.** Análisis factorial de la variable Canales de distribución

CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Comunalidad
	Intermediarios	Fuerza de Ventas	Lugar de venta	
Minoristas	-.214	<b>.659</b>	-.186	.514
Mayoristas	.081	<b>.858</b>	.060	.747
Vende su producto en la Región	-.061	.096	<b>.885</b>	.796
Vende su producto en el Estado	.217	-.313	<b>.653</b>	.572
Solicita productos especiales	<b>.922</b>	.041	.130	.869
Sugiere cambios en su producto	<b>.937</b>	-.009	-.040	.880
Promociona su producto	<b>.657</b>	-.342	.088	.556
Varianza explicativa	35.29	19.30	15.87	
Varianza total explicativa			70.47	
Alfa de Cronbach			.51	
<b>KMO</b>			<b>.616</b>	
esfericidad de Bartlett	149.32	p= 0.000		

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.



La varianza total explicada de la variable Canales de distribución fue de 70.47%, explicada en 3 factores: Intermediarios 35.29%, Fuerza de ventas 19.30% y Lugar de venta 15.87%.

La confiabilidad de la variable CRM sobre los 7 reactivos validados fue con un alfa de Cronbach de .51, lo que significa que explica en un 51% la consistencia de las escalas de estudio, (Tabla 7).

La medida de KMO de la variable fue de .616, y la prueba de esfericidad de Bartlett de 149.32 y una  $p= 0.000$  (Tabla 5).

*Los factores se integraron de la siguiente manera:*

Canales de distribución = Fuerza de ventas (factor 2) + gestión del canal (factor 1 y 3)

Donde;

Fuerza de ventas (factor 2) = (V77+V78)

Gestión del canal = Intermediarios (factor 1) + Lugar de venta (factor 3)

Dónde:

Intermediarios (factor 1) = (V85+V86+V87)

Lugar de venta (factor 3) = (V80+V81)

Para integrar la variable de Canales de distribución, se sumaron las preguntas cargadas en cada uno de los factores para agruparlas en sus dimensiones correspondientes y se promedió el valor de los resultados.

Para el análisis de los resultados de esta investigación, todas las variables de estudio fueron tipificadas en una escala de 5 puntos determinada mediante el promedio de cada una de las variables.





# **Capítulo III:**

## **Resultados y Discusiones**



### 3. Resultados y discusiones

#### 3.1 Análisis de resultados

Para el análisis de resultados y la prueba de hipótesis se realizó una correlación bivariada de Pearson para analizar las relaciones entre las variables de estudio, así como una regresión lineal múltiple para determinar los coeficientes de estimaciones en que cada una de las variables independientes explican el desempeño de las PyMES de mezcal y tequila en México.

Para probar la hipótesis 1, en la tabla 8 se puede observar que el CRM se relaciona positiva y significativamente en el desempeño de las PyMES de mezcal y tequila ( $r=.751$ ,  $p \leq 0.01$ ), lo que prueba la hipótesis 1.

**Tabla 8.** Correlaciones bivariadas de Pearson de las variables; CRM, Canales de Distribución y Desempeño.

VARIABLES	Media	D.S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1.CRM</b>	4.379	.385	<b><math>\alpha=.91</math></b>										
2.GESTION DEL CONOCIMIENTO	4.446	.433	.813**	1									
3.VARIABLES ORGANIZATIVAS	4.260	.503	.788**	.562**	1								
4.TECNOLOGIA	4.707	.383	.681**	.434**	.379**	1							
5.ORIENTACION AL CLIENTE	4.105	.621	.855**	.596**	.518**	.464**	1						
<b>6.CANALES DE DISTRIBUCION</b>	3.602	.338	.302**	.246*	.219	.150	.308**	<b><math>\alpha=.51</math></b>					
7.FUERZA DE VENTAS	4.381	.430	-.210	-.105	-.173	-.098	-.246*	.387**	1				
8.GESTION DEL CANAL	2.824	.646	.456**	.328**	.345**	.222*	.487**	.790**	-.260*	1			
9.DESEMPEÑO FINANCIERO	2.762	.601	.624**	.557**	.507**	.435**	.479**	.089	-.105	.163	1		
10.DESEMPEÑO NO FINANCIERO	4.331	.383	.773**	.635**	.646**	.576**	.596**	.164	-.187	.296**	.631**	1	
<b>11.DESEMPEÑO</b>	3.547	.447	.751**	.647**	.618**	.540**	.578**	.130	-.151	.237*	.943**	.853**	<b><math>\alpha=.95</math></b>

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). \* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).



Específicamente se encontró que las cuatro dimensiones del CRM se relacionan positiva y significativamente con el desempeño de las empresas en sus dimensiones financiero y no financiero. Se encontró una relación positiva y significativa entre la gestión del conocimiento y el desempeño ( $r=.647, p\leq 0.01$ ), de igual manera se encontró que la dimensión variables organizativas se relacionó positiva y significativamente con el desempeño ( $r=.618, p\leq 0.01$ ), también se encontró una relación positiva y significativa entre la tecnología y desempeño ( $r=.540, p\leq 0.01$ ) y finalmente se encontró una relación positiva y significativa entre la dimensión de orientación al cliente con el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila ( $r=.578, p\leq 0.01$ ), ver tabla 9.

**Tabla 9.** Correlación Bivariada de Pearson entre las dimensiones de CRM y desempeño.

<b>CRM</b>	$(r=.751, p\leq 0.01)$	→	<b>DESEMPEÑO</b>
Gestión del conocimiento	$(r=.647, p\leq 0.01)$	→	
Variables Organizativas	$(r=.618, p\leq 0.01)$	→	
Tecnología	$(r=.540, p\leq 0.01)$	→	
Orientación al cliente	$(r=.578, p\leq 0.01)$	→	

**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados del SPSS versión 22.

En la Tabla 10, se observa una correlación positiva y significativa entre CRM y desempeño financiero ( $r=.624; p\leq 0.01$ ) y no financiero ( $r=.773; p\leq 0.01$ ). También se encuentra una correlación positiva y significativa entre la gestión del conocimiento y desempeño financiero ( $r=.557; p\leq 0.01$ ), y con el desempeño no financiero ( $r=.635; p\leq 0.01$ ). Se encontró una correlación positiva y significativa entre variables organizativas y desempeño financiero ( $r=.507; p\leq 0.01$ ), al igual que con el desempeño no financiero ( $r=.646; p\leq 0.01$ ), se encontró una correlación positiva y significativa entre tecnología y desempeño financiero ( $r=.435; p\leq 0.01$ ), de igual manera con desempeño no financiero ( $r=.576; p\leq 0.01$ ) y finalmente se encontró una correlación positiva y significativa entre la dimensión orientación al cliente y desempeño financiero ( $r=.479; p\leq 0.01$ ), asimismo se encontró una correlación positiva y significativa del desempeño no financiero con la orientación



al cliente ( $r=.596$ ;  $p\leq 0.01$ ), en resumen la tabla 10 muestra los coeficientes de correlación.

**Tabla 10.** Correlación Bivariada de Pearson entre las dimensiones de CRM y desempeño financiero/no financiero.

<b>CRM</b>	( $r=.624$ , $p\leq 0.01$ )	<b>DESEMPEÑO FINANCIERO</b>
Gestión del conocimiento	( $r=.557$ , $p\leq 0.01$ )	
Variables Organizativas	( $r=.507$ , $p\leq 0.01$ )	
Tecnología	( $r=.435$ , $p\leq 0.01$ )	
Orientación al cliente	( $r=.479$ , $p\leq 0.01$ )	
<b>CRM</b>	( $r=.773$ , $p\leq 0.01$ )	<b>DESEMPEÑO NO FINANCIERO</b>
Gestión del conocimiento	( $r=.635$ , $p\leq 0.01$ )	
Variables Organizativas	( $r=.646$ , $p\leq 0.01$ )	
Tecnología	( $r=.576$ , $p\leq 0.01$ )	
Orientación al cliente	( $r=.596$ , $p\leq 0.01$ )	

**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados del SPSS versión 22.

Para probar la hipótesis 2: los canales de distribución se relacionan positiva y significativamente con el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila. Se hizo un análisis de correlación bivariada de Pearson (tabla 8) y se encontró una relación positiva pero no significativa entre los canales de distribución y desempeño ( $r=.130$ ,  $p=.05$ ), pero a nivel de dimensiones se encontró una relación positiva y significativa entre la gestión del canal como dimensión de canales de distribución y desempeño ( $r=.296$ ,  $p\leq 0.01$ ) lo que indica que, se prueba parcialmente la hipótesis 2. Específicamente se encontró una correlación negativa y no significativa entre el indicador fuerza de ventas y desempeño financiero ( $r=-.105$ ) y no financiero ( $r=-.187$ ) y finalmente se encontró una correlación positiva pero no significativa entre el indicador gestión del canal y desempeño financiero ( $r=.163$ ), asimismo una correlación positiva y significativa entre gestión del canal y desempeño no financiero ( $r=.296$ ;  $p\leq 0.01$ ).



Estos resultados indican, que para las PyMEs de mezcal y tequila los canales de distribución por si solos no son suficientes para lograr los objetivos económicos, sino que dependen de las acciones que realicen los integrantes del canal. Sin embargo las pequeñas y medianas empresas de mezcal y tequila consideran a los canales de distribución como el vínculo para lograr los objetivos de la gestión de las relaciones con sus clientes.

En la Tabla 8, se observa que la dimensión fuerza de ventas de canales de distribución tiene una correlación negativa y no significativamente con desempeño ( $r=-.151$ ,  $p\leq 0.05$ ). En resumen, la tabla 11, muestra los coeficientes de correlación entre la variable canales de distribución, desempeño.

**Tabla 11.** Correlación Bivariada de Pearson entre canales de distribución y desempeño.

<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	$(r=.130)$	<b>DESEMPEÑO</b>
Fuerza de ventas	$(r=-.151)$	
Gestión del canal	$(r=.237, p\leq 0.05)$	
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	$(r=.089)$	<b>DESEMPEÑO FINANCIERO</b>
Fuerza de ventas	$(r=-.105)$	
Gestión del canal	$(r=.163)$	
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	$(r=.164)$	<b>DESEMPEÑO NO FINANCIERO</b>
Fuerza de ventas	$(r=-.187)$	
Gestión del canal	$(r=.296, p\leq 0.01)$	

**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados del SPSS versión 22.

Con el fin de explicar el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila a través de las variables de estudio, se realizó un análisis de regresión múltiple (Tabla 12).



**Tabla 12.** Análisis de regresión múltiple del desempeño, CRM y canales de distribución.

Modelo 1			Beta	t	Sig.			$R^2$ ajustada	DW	F	Sig.
	B	E.E				r	$R^2$				
Constante	.073	.455		.161	.873						
CRM	.909	.091	.783	10.040	.000	.758 <sub>a</sub>	.574	.563	1.43	51.93	.000
Canales de Distribución	-.141	.103	-.107	-1.366	.176						

a. Predictores: (Constante), CANALES DE DISTRIBUCIÓN, CRM  
 b. Variable dependiente: DESEMPEÑO

**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados del SPSS versión 22.

Mediante el análisis de regresión múltiple se encontró, que el CRM explica el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila en un 56.3%, con un error típico de estimación de .09, lo cual indica que el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila depende de la gestión de las relaciones con los clientes (Tabla 12).

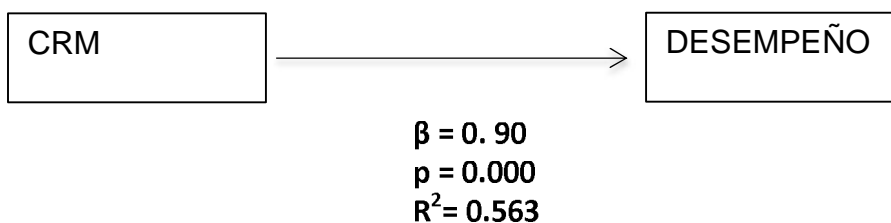
### 3.2 Modelo resultante de la investigación.

El desempeño se explica directamente por el CRM ( $\beta = .90$ ,  $p = 0.000$ ), (Figura 3).

**Desempeño = .073 + .90 (CRM)**

Indicando que por cada unidad de aplicación de CRM, el desempeño tendrá un incremento positivo de .90 unidades.

**Figura 3.** Modelo de investigación resultante



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados del SPSS versión 22.



### 3.3 Diferencias entre los sectores de estudio

Para cumplir con el objetivo específico de la investigación, en comparar la aplicación del CRM, canales de distribución y desempeño entre las PyMEs de mezcal y tequila. Se realizó una comparación de medias (ANOVA de un factor), véase (Tabla 13).

**Tabla 13.** Anova de un factor (tipo de sector) entre CRM, canales de distribución y desempeño.

Variable	Sector	Número de empresas	Media	Desviación estándar	Error estándar	F	Sig.
CRM	Mezcal	40	<b>4.3690</b>	.41470	.06557	<b>.064</b>	<b>.801</b>
	Tequila	40	<b>4.3909</b>	.35877	.05673		
	Total	80	<b>4.3799</b>	.38544	.04309		
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Mezcal	40	<b>3.6052</b>	.37172	.05877	<b>.005</b>	<b>.946</b>
	Tequila	40	<b>3.6000</b>	.30645	.04845		
	Total	80	<b>3.6026</b>	.33850	.03785		
DESEMPEÑO	Mezcal	40	<b>3.4417</b>	.46303	.07321	<b>4.645</b>	<b>.034</b>
	Tequila	40	<b>3.6525</b>	.41015	.06485		
	Total	80	<b>3.5471</b>	.44736	.05002		

**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados del SPSS versión 22.

Mediante el ANOVA (Tabla 13) se encontró que existen diferencias significativas en el desempeño de las PyMEs de Mezcal y Tequila ( $F=4.645$ ;  $p=0.034$ ) con una media menor (3.4417) en comparación con tequila (3.6525), pero no se encontró diferencias significativas en la aplicación de CRM ( $F=.064$ ;  $p=0.801$ ) y el uso de canales de distribución ( $F=.005$ ;  $p=0.946$ ).

Para saber el efecto de la variable zona en las variables de estudio (CRM, canales de distribución y desempeño). Se realizó una correlación parcial controlando por zona (Tabla 14), debido a que el presente estudio se realizó en dos diferentes lugares de muestra. Se probó el efecto de control de la variable zona de orden cero, y se encontró una relación positiva y significativa entre la variable



desempeño y CRM ( $r=0.751$ ,  $p=0.01$ ), pero en el resultado de correlación parcial se encontró una relación positiva y significativa entre desempeño y CRM ( $r=0.766$ ,  $p=0.01$ ), también se encontró una relación positiva y significativa entre CRM y los canales de distribución ( $r=0.302$ ,  $p=0.05$ ) ; ( $r=0.303$ ,  $p=0.05$ ) encontrando que la relación lineal entre las variables del estudio no es afectada en su totalidad por el lugar de muestra, ya que el nivel de significancia de los coeficiente se mantiene igual.

**Tabla 14.** Correlación parcial de las variables controlando por zona.

Variable de control Orden Zero	VARIABLES	1	2	3	4
	1. DESEMPEÑO	1.000			
	2. CRM	<b>.751**</b>	1.000		
	3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	.130	<b>.302*</b>	1.000	
	4. ZONA	<b>.237*</b>	.029	-.008	1.000
ZONA	1. DESEMPEÑO	1.000	<b>.766**</b>	.136	
	2. CRM	<b>.766**</b>	1.000	<b>.303*</b>	
	3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	.136	<b>.303*</b>	1.000	

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

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





### **3.4 Discusión de resultados**

Se plantearon dos hipótesis para cumplir con el objetivo de investigación, el cual consistió en analizar cómo el CRM y los canales de distribución afectan el desempeño de las PyMEs mezcal y tequila en México.

Los resultados de esta investigación muestran una relación positiva y significativa entre el CRM y el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila. También se encontraron relaciones positivas y significativas entre las dimensiones del CRM (gestión del conocimiento, variables organizativas, tecnología y orientación al cliente) y las dimensiones de desempeño (desempeño financiero y no financiero).

Estos resultados encontrados son similares a los resultados encontrados por Garrido y Padilla (2011), quienes demostraron que la gestión del conocimiento, las variables organizativas, la orientación al cliente y la tecnología, son indicadores de un modelo de éxito de CRM, los cuales explican el desempeño de las empresas.

Los resultados encontrados indican que en el contexto de las PyMEs de mezcal y tequila, estas empresas no cuentan con un software específico de CRM, sin embargo gestionan las relaciones con sus clientes a través de una base de datos de Excel y administrador de contactos (Outlook), se encontró que estos medios les permiten adquirir y difundir la información de sus clientes para conocer, detectar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Al analizar los resultados encontrados entre gestión del conocimiento y desempeño, indican que las PyMEs de mezcal y tequila obtienen información de sus clientes, para comprender y dar respuesta a las necesidades del cliente y toman decisiones rápidamente a base de dicha información, desarrollando nuevos productos, mejorando la calidad del servicio y procurando al cliente como uno más de sus activos, de acuerdo a las expectativas y exigencias de los clientes, lo que les ha permitido mejorar su desempeño financiero y no financiero.



De igual forma, al analizar la relación entre variables organizativas y desempeño, se encontró, que al igual que otros conceptos, lo más importante para estas PyMEs es el capital humano, el contar con personal capacitado, el cual permita y logre el buen servicio de calidad al cliente, por lo que, estas empresas para lograrlo incentivan y premian al personal por cumplir con los objetivos de la gestión de las relaciones con el cliente.

Así también se encontró, el papel fundamental del manager en las PyMEs de mezcal y tequila, el cual se encuentra fuertemente implicado en la gestión de la relación con el cliente, establece procesos para retener a sus clientes y cuyo objetivo es administrar las relaciones con sus clientes. Por tanto los empleados y el manager han propiciado el logro de los objetivos del CRM en las PyMEs de mezcal y tequila en México.

En la relación entre tecnología y desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila se encontró que para cumplir los objetivos del CRM, la tecnología ha fungido como herramienta indispensable para adquirir información de sus clientes. Para gestionar las relaciones con los clientes utilizan las computadoras, internet, redes sociales, dispositivos móviles y correo electrónico, los cuales en su conjunto establecen y fortalecen las interrelaciones con sus clientes.

Analizando la relación entre la orientación al cliente y desempeño, se encontró, que las PyMEs consideran al cliente como uno más de sus activos, reconociendo que, sin la existencia de clientes no existirían las empresas, por lo que las PyMEs de mezcal y tequila se enfocan a aplicar estrategias con el objetivo de incrementar valor para sus clientes, miden la satisfacción de sus clientes para comprender y satisfacer sus necesidades, logrando además su fidelización a largo plazo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en relación con la hipótesis 2, se encontró una relación positiva pero no significativa para el nivel de significancia de  $p \leq 0.05$ , entre canales de distribución y el desempeño de las PyMEs de mezcal y



tequila. Sin embargo se aprobó parcialmente esta hipótesis, no como se esperaba, un efecto positivo y significativo como variable global, sin embargo se encontró una relación positiva y significativa entre la dimensión gestión del canal y desempeño, estos resultados encontrados concuerdan con el estudio realizado por Ramos *et al.*, (2002), sus resultados muestran que el canal de distribución con mayor impacto es el de las exportaciones, los negocios que utilizan canales de distribución internacionales son más competitivos por lo que son más rentables, generan mayores volúmenes de venta y obtienen mayor prestigio y los negocios que cuentan con más canales y diferentes mercados tienen mayores ingresos.

En el contexto de mezcal y tequila el canal de mayor impacto es el canal de exportaciones es uno de los canales más rentables en donde se concentra la mayor parte de las ventas y generalmente se encontró que las empresas que cuentan con diferentes mercados y utilizan tanto canales directos como indirectos tienen mayores ingresos, pero estos no son significativos para el desempeño global de las empresas.

Esto se explica por las características del contexto en el que operan las PyMEs de mezcal y tequila. estas empresas utilizan canales de distribución tanto directos como indirectos, enfatizan que ambos canales ya sean cortos o largos traen consigo beneficios diferentes, puesto que es parte de la logística buscar beneficio en ambas partes, sin embargo para la mayoría de estas PyMEs los beneficios no son en su mayoría tan favorables, puesto que se encuentran con factores como; el tamaño del mercado, la forma de gestionar el canal de distribución, la estrategia de precios, la logística, el control y los costos de los productos cuando este canal se encuentra integrado por intermediarios. Se encontró que el factor que ha afectado la toma de decisiones para la elección del adecuado canal de distribución, es el aspecto tributario referente a los impuestos, donde la mayoría de estas empresas consideran que es más costoso vender su producto en el mercado nacional que venderlo en el mercado extranjero, sin embargo a pesar de



estos factores, las empresas han logrado una cobertura amplia de mercado, que les ha permitido seguir en el mercado local, nacional y global.

Para estas empresas la fuerza de ventas no depende en su totalidad de la cantidad que se venda a través de los diferentes canales de distribución, si no que depende de la forma en que gestionan sus canales de distribución. Y la gestión del canal de distribución depende en su totalidad de las actividades que realizan los intermediarios, se encontró que las actividades que realizan los intermediarios en estas empresas son; solicitan productos especiales, sugieren cambios en el producto y promocionan el producto.

En las PyMEs de mezcal y tequila se encontró que los intermediarios no realizan al cien por ciento las funciones de distribución y no existe el beneficio entre ambas partes productor-intermediario, sin embargo los canales de distribución son indispensables y de gran importancia para lograr los objetivos de la distribución.

En relación con el análisis de regresión múltiple se encontró, la variable CRM, como única variable predictora al explicar el desempeño, esto se explica por las características del contexto en el que operan, se encontró que las PyMEs de mezcal y tequila, consideran que lo más importante, es la forma de ganar lealtad con sus clientes, que los procesos que se establecen sean dirigidos a retener a los clientes, los objetivos deben ser orientados al cliente y sobre todo la calidad en el servicio debe ser indispensable para lograr obtener la fidelización.

Respecto a la variable canales de distribución se encontró que esta variable no explica su desempeño a gran escala, sin embargo las PyMEs de mezcal y tequila los consideran importantes para distribuir sus productos y encontrar a nuevos clientes.

De acuerdo con Teo, Devadoss y Pan, (2006) el comportamiento de los clientes se está inclinando cada vez más exigente a que el vendedor satisfaga las expectativas que tienen respecto al producto y servicio, tal es así, que las



empresas dirigen sus esfuerzos a considerar al cliente como el principal factor de la cadena productiva, por lo que las PyMEs de mezcal y tequila se están dando cuenta de que competir con productos más baratos, mejores o diferentes no es suficiente, y que la empresa para lograr una ventaja competitiva no se puede lograr solo con la diferenciación de los productos, sino a través de una mayor relación con sus clientes al mismo tiempo.

Estos resultados de CRM refuerzan el enfoque de marketing relacional en los Kotler, (1992); Grönroos, (1994) Las empresas deben pasar de una transacción de metas y objetivos orientados a corto plazo a la construcción de relaciones a largo plazo, lo que propicia que las empresas deben estar centradas en establecer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes.

Entre las diferencias de estudio se encontró que existen diferencias significativas entre los dos sectores (mezcal y tequila), en lo que se refiere únicamente a la variable desempeño, sin embargo la diferencia no es significativa. Se observa que no existen diferencias significativas en la aplicación de CRM y el uso de canales de distribución.

Esto se explica por el contexto, donde ambos sectores son muy parecidos en la aplicación de CRM, enfocados directamente al cliente, considerando al cliente como parte fundamental de la empresa, y en cuando a los canales de distribución de las PyMEs mezcal como tequila el total de sus ventas son distribuidas a través de canales directos y canales con intermediarios.

Respecto a las diferencias significativas encontradas en su desempeño se debe a que el sector de tequila ha formado alianzas con sectores del mismo ramo para ampliar la cobertura de mercado, también se encontró que la mayoría además de los ingresos por la producción y comercialización de tequila tienen ingresos por la venta de artesanías a diferencia del sector de mezcal.



El efecto encontrado de la variable de control por el tipo de zona en las variables de estudio CRM, canales de distribución y desempeño, no se encuentran afectadas en su totalidad por el lugar de muestra, lo que indica que tanto en Oaxaca como en Jalisco la gestión de las relaciones con los clientes y uso de canales de distribución tienen la misma similitud, en los diferentes canales que utilizan para distribuir su producto, venden a minoristas, mayoristas y directamente al consumidor final, participando en la cadena sistema producto.

Por otra parte se encontró que tienen similitud respecto a la forma de gestionar las relaciones con los clientes, consideran al cliente como parte fundamental de la empresa, además se encontró que realizan acciones para retener a sus clientes tales como: personalizan los producto a petición del cliente, envían información, promociones y felicitaciones al cliente, utilizan las tecnologías de la información como medio principal de comunicación para intercambiar información, necesidades, dudas, sugerencias, aclaraciones y quejas.



## **Capítulo 4:**

**Conclusiones, limitaciones e implicaciones.**



## **4. Conclusiones, limitaciones e implicaciones**

### **4.1 Conclusiones**

En este estudio se concluye que el CRM tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño de las PyMEs de mezcal y tequila en México. Esto ha demostrado que el CRM engloba una estrategia de negocios enfocada al cliente, fundamentalmente en el campo del marketing relacional, que les permite tener el contacto, control e información de sus clientes, lo que le proporciona a la empresa la oportunidad de crear una ventaja competitiva en el mercado y explicar el desempeño.

Los resultados muestran que el CRM es una herramienta utilizada por las PyMEs de Mezcal y Tequila en México, aunque no utilizan un software especializado para administrar a sus clientes, ellos tratan de utilizar la tecnología y softwares básicos como la hoja de cálculo de Excel y la base de datos de outlook para el manejo de los datos e información de sus clientes. Constantemente se ponen en contacto con sus clientes a través de correos electrónicos, u otros medios de redes sociales, además implementan programas de incentivos y premios para sus empleados para asegurar una buena atención al cliente y un enfoque al de gestión empresarial, como empresas también tratan de establecer objetivos hacia la gestión y orientación al cliente satisfaciendo al máximo las necesidades de sus clientes, y en gran escala manteniendo una relación fructífera con el cliente, logrando la fidelización de sus clientes en una relación mutuamente beneficiosa.

El objetivo de CRM para estas empresas es capturar la lealtad de por vida de sus clientes potenciales, con la finalidad de ofrecer productos personalizados que respondan a sus necesidades y expectativas, las conduce a incrementar la efectividad de sus contactos, la generación de ingresos, lealtad del cliente y consecuentemente la rentabilidad de la empresa.

Para este estudio el CRM se visualizó como una estrategia de negocios que permite ganar clientes y posicionarse en el mercado, por lo que se define como





una estrategia de negocios, enfocada a establecer y desarrollar relaciones con los clientes a largo plazo, a través de la gestión del conocimiento, variables organizativas, tecnología y en la orientación al cliente.

En este estudio también se ha demostrado que los canales de distribución a pesar de la importancia que tienen en las ventas, en la distribución del producto se ha encontrado una relación positiva pero no significativa como variable global en el desempeño de las pymes de mezcal y tequila.

No obstante, para estas empresas el indicador fuerza de ventas no depende en su totalidad de la cantidad que se venta a través de los diferentes canales de distribución, si no que depende de la forma en que estas empresas los gestionan. La gestión del canal de distribución depende en su totalidad de las actividades que realizan los intermediarios, es así que la mayoría de las empresas cuentan con intermediarios que solo cumplen con las siguientes funciones; solicitan productos especiales, sugieren cambios en el producto y promocionan el producto, lo cual se observó que en la mayoría de las PyMEs de mezcal y tequila no cuentan con canales de distribución sedimentados y bien estructurados por falta de conocimiento, lo que ha permitido que muchos de los intermediarios sean oportunistas a la hora de vender su producto.

De manera general, en esta investigación se concluye que a pesar de no encontrar una relación significativa, los canales de distribución permiten a las PyMEs de mezcal y tequila encontrar nuevos clientes y establecer relaciones comerciales logrando alcanzar los objetivos de la gestión de las relaciones comerciales con sus clientes. La implementación adecuada de CRM y una buena selección de los canales de distribución permiten tener éxito en la rentabilidad de las empresas.



## **4.2 Implicaciones y limitaciones**

### **4.2.1 Implicaciones**

Los resultados de esta investigación tienen implicaciones principalmente para las PyMEs de mezcal y tequila, para el gobierno y para la academia.

La gestión de las relaciones con los clientes ha posibilitado a las PyMEs de mezcal y tequila, retener y encontrar nuevos clientes con un enfoque más personalizado, donde la satisfacción y el servicio de calidad al cliente se han convertido en el principal recurso para crear ventaja competitiva en el mercado. Por lo que los clientes para estas PyMEs de mezcal y tequila son considerados la parte más importante de sus activos. Es así que a través de esta investigación se recomienda a las PyMEs de mezcal y tequila, utilicen las tecnologías de la información para desarrollar un software de CRM que cumpla con los objetivos enfocados al cliente, asimismo designen al responsable de la empresa como la persona capaz y hábil para lograr resultados positivos en la puesta en marcha del software de CRM. Consecuentemente permitirá ganar la lealtad de por vida de sus clientes.

Para el gobierno, las PyMEs de mezcal y tequila, debido a la gran importancia e impacto que tienen en la economía mexicana, por su distintivo producto que compite con bebidas internacionales, están logrando el posicionamiento en la mente de los consumidores, con exportaciones significativas a diferentes partes del mundo. El gobierno federal, estatal y municipal debe buscar un marco especial en materia tributaria que ayude a impulsar, desarrollar y crecer el sector de mezcal y tequila de tal forma que tanto las pequeñas como las medianas empresas puedan tener las mismas oportunidades en el mercado.

La otra implicación de esta investigación es para la parte académica, pues aun cuando hay poca evidencia de estudios en economías en desarrollo, donde la mayoría de los estudios se han enfocado a sectores más estructurales como; servicios financieros, agencias de autos, sectores hoteleros, alimentos y bebidas



en economías desarrolladas. Esta investigación ha demostrado que también en economías en vías de desarrollo, en sectores tradicionales como lo es el mezcal y tequila, en las pequeñas y medianas empresas se puede explicar los fenómenos de estudio a nivel internacional, por lo que los investigadores y académicos no deben dejar a un lado estos sectores fragmentados.

Con esta investigación también se soporta empíricamente el estudio realizado por Padilla y Garrido, (2011), en el sector hotelero en España, pues con los resultados de este estudio se prueba que el CRM y sus respectivos indicadores conducen a explicar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas de mezcal y tequila en México.

#### **4.2.2 Limitaciones**

Una de las principales limitaciones de estudio fue la unidad de respuesta, los cuestionarios solo midieron la percepción del dueño respecto a la lealtad y satisfacción del cliente, por lo que se recomienda realizar estudios que midan directamente las percepciones de los empleados, dueños y clientes, para obtener resultados más precisos.

Otra de las limitaciones, para este estudio, es que se consideraron exclusivamente las empresas que pertenecieran a Oaxaca y Jalisco, que se encontraran inscritas mezcal en el Consejo Regulador del mezcal y tequila en el Consejo Regulador del Tequila, se recomienda para futuras investigaciones incluir muestras de otros estados con denominación de origen, para ampliar el tamaño de la muestra más representativa del subsector de alimentos y bebidas de México.



## Referencias bibliográficas

Alet J., (1996) Marketing Relacional: como obtener clientes leales y rentables. Ediciones Gestión.

Alfaro, M., (2004): Temas clave de marketing relacional. Mc Graw Hill: Madrid.

Alrubaiee L. and Al-Nazer N., (2010) Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective. International Journal of Marketing Studies (2) 1; 155-174.

Anwar S. A. (2008) A factor analytic investigation of the construct of market orientation. "International journal of management" 25 (1): 186-199.

Aragón S. A. y Rubio B. A., (2002) ¿CÓMO COMPITEN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES? UN ESTUDIO SOBRE LAS PYMES ESPAÑOLAS. In: Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Cuadernos de Gestión 2(1): 37-98.

Berman, B., (1996) Marketing Channels John Willey & Sons, 663 p.

Berry L., (1983) "Relationship Marketing" in Berry, Shostack, and Upah (eds), Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association: Chicago.

Boulding W., Staelin R., Ehret M., and Johnston W. J., (2005) A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. Journal of Marketing, 69(4), 155–166.

Calderon H. G. y Castaño D. G. A., (2005) Investigación en Administración en America Latina, pp. 263-264

CANACINTRA (2011) Cámara Nacional de la Industria de Transformación. <http://www.canacindraoaxaca.org.mx/index.php>.

CANACINTRA 2012. El papel de la PyME <http://www.canacindraoaxaca.org.mx/index.php>

Carasila C. y Milton A. (2008). El concepto de marketing: pasado y presente. "Revista de Ciencias Sociales". 14:2. 391-412.

Castellanos J., (2003). Innovadoras, cambio de estrategias e instrumentos. Revista EAN, 47: 10-33.



Castells, M. (1997): La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol. 1, La sociedad en red. Alianza, D.L.: Madrid.

Chi C. G. and Gursoy D., (2009) Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management* 28: 245–253.

Coelho A. (2007) eficiencia colectiva y Upgrading en el cluster del tequila, análisis económico, 49 (22).

Colgate M.R. and Danaher P.J., (2000) “Implementing a Customer Relationship Strategy: the Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (3): 375-387.

Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal (COMERCAM). <http://www.comercam.org/>

Consejo Regulador del Tequila (CRT) [www.crt.org.mx/](http://www.crt.org.mx/)

Constantinides E., (2006) The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century *Marketing Journal of Marketing Management* (22) 407-438.

Crosby L. A., (2002). “Exploding some myths about customer relationship management”. *Managing Service Quality*, 12 (5): 271-277.

Cubillo J., (1997) La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina - algunas reflexiones. *Ci. Inf.*, Brasília, (26) 3: p. 260-267.

Day G. S., (2004) Invited commentaries on ‘evolving to a new dominant logic for marketing’: achieving advantage with a new dominant logic. *Journal of Marketing*, 68(1): 18–19.

De Abreu, C. R. (2005). Análisis de la Evolución Teórica de una Disciplina Organizacional: La Dirección Estratégica. *Visión Gerencial*, 2 (4), 117-132.

Diez de C. E. y Navarro G. A., (2003) Dirección de la Fuerza de Venta. ESIC, Madrid, pp: 17

Evert Gummesson (2002) Relationship Marketing in the New Economy *Journal of Relationship Marketing* 1(1)

Friedman D, Lawrence, y Timothy F. (2000) Canales de venta, Pearson, 1era ed. México.



Garrido y Padilla (2011): Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors: *“International Journal of Information Management”*, 31: 437-444

Gladson N., (2008) Strategic market orientation and business performance. The study of food and beverages organizations in Nigeria. *European Journal of Marketing* 42(3), 279-286.

Gordon, E. Greenley (1995). Market Orientation and company Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *“British Journal of Management”*. 6 (1): 13.

Grönroos C., (1994) “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”. *Management Decision*, 32 (2): 4-20.

Haber, S. y Reichel, A. (2005). Identifying Performance Measures of Small Ventures The Case of the Tourism Industry. *“Journal of Small Business Management”* 43 (3): 257-286.

Hart S., Hogg G. and Banerjee, M., (2004) “Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings” *Industrial Marketing Management*, (33): 549-560.

Hellier, P.; Geursen, G.; Carr, R.; Rickard, J. (2003) “Customer repurchase intention: a general structural equation model”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, núm. 11/12, p.1762-1800.

Hernández G. y Domínguez H., (2003) ESTRATEGIAS DE MERCADOCTENIA Y LOS NEGOCIOS DE MEZCAL. In *Convergencia* enero-abril, año 10, numero 31 Universidad Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Toluca México, pp: 187-205.

Hernández G., Domínguez H. y Ramos S., (2002) CANALES DE DISTRIBUCION Y COMPETITIVIDAD EN ARTESANIAS. In: *Espiral, estudios en estados y sociedad* Universidad de Guadalajara, Guadalajara Mex., 9 (25):143-164.

Hernández J.P., Domínguez M.L., y Espinosa C., (2007) Orientación al mercado y desempeño en artesanías. *Naturaleza y Desarrollo* 5(1), 27-38.



Hernández, G. J. P., Domínguez, H. M. L. y Ramos, S. A. O. (2002). Canales de distribución y competitividad en artesanías. *Espiral*, 9 (25): 143-164.

Hernández, G. J. P., Yescas, L.M., y Domínguez, H. M. L. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios gerenciales*. 23 (104): 77-99.

Hogan, John E., Katherine L. and Barak L., (2004) «What is the True Value of Lost Customer?» *Journal of Service Research*, (5) 3.

INEGI (2011) Anuario Estadístico Oaxaca. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Gobierno del Estado de Oaxaca. México. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

IVEX (2010) Instituto Valenciano de exportación en <http://www.ivex.es/home.html>

Jain S.C., (2005) "CRM shifts the paradigm". *Journal of Strategic Marketing*, 13: 275-291.

Jain, K. y Bhatia, M. (2007). Market Orientación and Business Performance: The case of Indian Manufacturing Firms. "The journal of businnes perspective". 11 (1): 15-20.

Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution. " *Journal of Marketing*". 24:1. 35-38.

Kloter P. y Armstrong G., (2003) *Fundamentos del Marketing*, sexta edición. Editorial Pearson Educación de México, SA.

Kotler P. (1967) *Marketing Management* Englewood Cliffs New Jersey; Prentice Hall, 1st edition.

Kotler P. (1984) *Marketing Management: Analysis, planning and Control*, Fifth edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Kotler P., (1992) "Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There". *Planning Review*, 20 (5): 50-52.

Kotler P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2001) *Principles of Marketing Third European Edition*, Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Kotler, P. (2003) *Marketing Management 11th Edition* Prentice Hall International Editions.

Kumar, K., Subramanian, R. y Yauger, C. (1998). Examining the Market Orientationperformance Relationship: A Context-Specific Study. "Journal of Management" 24 (2): 201-231.



Lin Y. Su H. W. and Chien S., (2006) "A knowledge-enabled procedure for Customer Relationship Management: The Critical Success Factors". *Industrial Marketing Management*, (35): 446-456.

Lizcano J., y Castelló E., (2004) "Rentabilidad empresarial propuesta práctica de análisis y evaluación". Edit. Cámara de Comercio, 1-111.

Lucas H., George (1993) "Marketing strategies of Multinational Companies, a Developing Country, South Africa", *Proceeding of the fourth International Conference on Marketing and Development*, pp: 25-34.

Lusthaus, C., M. Adrien, G. Anderson, F. Carden, y G. Plinio (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Macías M. A. y Ana Valenzuela Z. A. G. (2009) *El tequila en tiempos de la mundialización, comercio exterior*, 59 (6).

Martínez A. (2008). *Tequila, mezcal y cerveza: de México para el mundo, Agricultura, sociedad y desarrollo* (2): 143-150.

Martínez E., (2001) "Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes". Ed. Oveja Negra – Bogotá.

Matsuno, K., Mentzer, J. y Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. "Journal of Marketing". 66 (3): 18-32.

McCarthy, E.J. (1964), *Basic Marketing, a Managerial Approach*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.

Mead D., and Liedholm C., (1998) *The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries*. *World Development* 26(1), 61-74.

Meyer M. & Kolbe L.M., (2005) "Integration of customer relationship management: status quo and implications for research and practice". *Journal of Strategic Marketing*, (13): 175-198.

Miller, L. (1999). *Innovación y Territorio. Políticas para las pequeñas y medianas empresas*, México, DF, México: McGraw Hill Interamericana.





Mithas S., Krishnan M. S. and Fornell C., (2005) Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201–209.

Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing* 58: 20-38.

Muller-Hagedorn, L., (1995) The Variety of Distribution Systems *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 151 (1): 187-202.

Narver, J.C. y Slater, S.F. (1994). Market orientation, customer value and Superior Performance. *Business Horizons*. 22-28.

Neely, A. D., (2007). *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*. Second edition. Cambridge University Press.

Neves F.M., Zuurbier P., Campomar C.M., (2001) A model for the distribution channels planning process *Journal of business & industrial Marketing* 16 (7).

Ngai V.W.T., (2005) “Customer relationship management research (1992-2002). An academic literature review and classification” *Marketing Intelligence and Planning*, 23 (6): 582-605.

O’Regan N., Sims M. and Ghobadian A., (2005) “High Performance: ownership and decision-making in SMEs”. *Management Decision*. (43) 3: 382-396.

Obaji R. N. (2011). The Effects Of Channels Of Distribution On Nigerian Product Sales *International Business & Economics Research Journal*, 10 (2): 1-8.

Ogbonna E. Y Harris L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4): 766–788.

Organización para la cooperación y el Desarrollo económico (OCDE) [www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/OCDE/](http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/OCDE/)

Palomo M., (2007) La gestión de procesos y el desempeño competitivo de las PYMES. *Ingenierías*, 10 (35).



Papavassiliou N., Archontoulis E., Sharma D. y Liu A., (2005) Total System Integration in Distribution Channels: An Exploratory Investigation of a Market Setting in Greece *Journal of Marketing Channels* 13 (2).

Parvatiyar A. and Sheth, J.N., (2001) "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline" *Journal of Economic and Social Research* 3 (2): 1-34.

Payne A. & Frow P., (2005) "A Strategic Framework for Customer Relationship Management" *Journal of Marketing* (69):167-176.

Piccoli G., O'Connor P., Capaccioli C. and Alvarez R., (2003) "Customer Relationship Management: A Driver for Change in the Structure of the US Lodging Industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (4): 61-73.

Pool y Illsley, (2010) La Dinámica Territorial de la Zona Mezcalera de Tlacolula-Ocotlan en Valles Centrales de Oaxaca: entre la cultura y el comercio, in *Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural (RIMISP-GEA)*, pp: 10-28.

Porter M., (1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York. Free Press.

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, NY.: Free Press, Macmillan Publishing Co., Inc.

Preciado L. B., García J. E., Grande A. A. y Torres P. A., (2007) *Estudios Gerenciales*, 23 (104): 159-188.

Reijonen, H. (2008). Understanding the small business owner: what they really aim at and how this relates to firm performance. A case study in North Karelia, Eastern Finland. "Management research news. 31 (8): 616-629.

Romano N.C. and Fjermestad, J. (2002): "Electronic Commerce Customer Relationship Management: An Assessment of Research" *International Journal of Electronic Commerce*, 6 (2): 61-113.

Rosalie J. Ocker, Ph.D. Susan Mudambi, Ph.D., (2003) *Assessing the Readiness of Firms for CRM: A Literature Review and Research Model*, Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.



Russo M., Fouts P., (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, núm. (3): 534-559.

Sainte-Marie G., (1999) *Dirigir una PyME: 10 etapas*. Barcelona : Paidós, pp. 223-228.

Sigala M., (2005) "Customer Relationship Management in Hotel Operations: managerial and operational implications". *International Journal of Hospitality Management*, 24 (3): 391-413.

Sin L.Y.M., Tse A.C.B. and Yim, F.H.K., (2005) "CRM conceptualization and scale development". *European Journal of Marketing*, Vol. 39, nº 11/12, pp. 1264-1290.

Teo S.H. T., Devadoss P., Pan L.S., (2006) Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision Support Systems* 42 1613–1627.

Valenzuela, Madariaga y Blasco (2006). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. *Redalyc*.15 (02): 99-105.

Van Raaij E.M. (2001) *The implementation of market orientation* Netherlands: Twente University press.

Varela, A. J. y Rio, M. (2006). Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR. " *Marketing Intelligence & Planning*". 21 (1): 6-15.

Vásquez A. G. J., (2008) Las ventas en el contexto gerencial latinoamericano. "Temas de Management", Edición especial sobre ventas y marketing, Universidad del CEMA 6: 10-15, 21-34.

Vásquez A., Gustavo J., (2009) ¡Cuidado con la desesperación!, *Revista Gerente Venezuela*. ¿Cómo vender más? Estrategias para que su empresa optimice su gestión de ventas frente a la recesión, No. 255.

Venkatraman, N., y Ramanujam, V. (1996). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of management review*. 11 (4): 801-814.



Wang W.-H., Liang C.-J., and Joonas K., (2009) Customer Relationship Investments, Value to the Customer, and Value to the Firm: Integrating Attributes and Benefits. *Southwest Business and Economics Journal*, pp. 23-46.

Wei, Y. y Morgan, N. (2004). Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese Firms. "Journal of Product Innovation Management". (21): 375-388.

Wheeler S. y Evan H., (2000) ¿Si el producto ya no es el rey? Los canales de distribución, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Yoguel G., (2002) Pyme: Una estrategia hacia la competitividad en un escenario de cambio tecnológico. Ponencia presentada en Foro: El financiero, competitividad de la pequeña y mediana empresa, Costa Rica.

Yusuf, A. y Saffu, K. (2005). Planning and Performance of Small and Medium Enterprise Operators in a Country in Transition. "Journal of Small Business Management". 43 (4): 480–497

Zablah A. R., Bellenger D. N. and Johnston W.J., (2004) "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon". *Industrial Marketing Management*, 33: 475-489.

Zevallos E., (2003) Micro, pequeñas y medianas empresa en América Latina. *Revista CEPAL*, 79.



## **Anexos**



**CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIÓN PARA EL  
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL, UNIDAD OAXACA-IPN**

**CUESTIONARIO**

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información necesaria para la realización de una investigación académica. No pertenece a una institución gubernamental, ni partidista y no persigue fines lucrativos. La información que usted proporcione gentilmente será confidencial y de fines académicos, por lo cual le solicitamos su apoyo y sinceridad en sus respuestas.

ENCUESTADOR: RUBEN RAMON GOMEZ JARQUIN

Cuestionario no.: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

V1. Estado: \_\_\_\_\_

<b>I. DATOS GENERALES DEL DUEÑO DEL NEGOCIO</b>	
<b>V2.</b> Nombre del dueño: Edad: _____	<b>V3.</b>
<b>V4.</b> Sexo: (1) Hombre (2) Mujer	<b>V5.</b> Escolaridad: 1. Sin estudios ( ) 2. Primaria ( ) 3. Secundaria ( ) 4. Bachillerato ( ) 5. Licenciatura ( ) 7. Pos-grado ( )
<b>II. DATOS DE LA EMPRESA</b>	
<b>V6.</b> Nombre de la empresa: _____	<b>V7.</b> Localidad: _____
<b>V8.</b> Tipo de sector: 1. Mezcal ( ) 2. Tequila ( )	<b>V9.</b> Antigüedad de la empresa: _____
<b>V10.</b> Antigüedad en el ramo: _____ <b>V12.</b> Número de empleados: _____	<b>V11.</b> Marca registrada: 1. Si ( ) 2. No ( ) Nombre de la marca registrada: _____
<b>V13.</b> Tipo de inversión: 1. Extranjera ( ) 2. Nacional ( ) 3. Propia ( )	
<b>V14.</b> La empresa: 1. fue iniciada por usted mismo ( ) 2. Heredada ( ) 3. Comprada ( )	

<b>III. DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA EMPRESA</b>												
<b>VENTAS</b>												
<b>En los últimos dos años en que porcentaje han aumentado:</b>												
<b>V15</b>	Sus ventas	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>V16</b>	Su número de clientes	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>V17</b>	Sus ingresos por ventas	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>V18</b>	El valor de su empresa	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>V19</b>	Sus ganancias por ventas	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>V20</b>	La demanda de sus productos	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>PRODUCCIÓN</b>												
<b>En los últimos dos años en que porcentaje han aumentado:</b>												
<b>V21</b>	El número de litros producidos	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>V22</b>	La diversificación de sus productos	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>V23</b>	El número de horas dedicadas a la producción	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>V24</b>	La cantidad de materia prima utilizada en el proceso de producción	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



V25	El número de sembradíos de agave	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>ACTIVOS</b> En los últimos dos años en que porcentaje han aumentado sus:												
V26	Equipos de oficina	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V27	Equipos de producción	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V28	Equipos de envasado	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V29	Equipos de comercialización	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V30	Construcciones	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V31	Terrenos	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V32	Materias primas en existencia o almacén	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>IV. DESEMPEÑO NO FINANCIERO DE LA EMPRESA</b>												
1. Insatisfecho 2. Poco satisfecho 3. Ni satisfecho ni insatisfecho 4. Satisfecho												
5. Muy satisfecho												
<b>SATISFACCIÓN DEL DUEÑO DE LA EMPRESA</b> En los últimos dos años, qué tan satisfecho se siente usted por:		1	2	3	4	5						
V33	Sus ingresos en ventas	1	2	3	4	5						
V34	La eficiencia de los empleados	1	2	3	4	5						
V35	El número de sus clientes	1	2	3	4	5						
V36	Las ganancias	1	2	3	4	5						
V37	La lealtad de sus clientes	1	2	3	4	5						
V38	Los activos que ha adquirido	1	2	3	4	5						
V39	El volumen de producción	1	2	3	4	5						
		1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre										
<b>LEALTAD DEL CLIENTE</b> En los últimos dos años, con qué frecuencia sus clientes:		1	2	3	4	5						
V40	Le compran más de una vez	1	2	3	4	5						
V41	Mantienen una actitud positiva frente a la marca de su producto	1	2	3	4	5						
V42	Recomiendan su producto a otras personas	1	2	3	4	5						
V43	Prefieren su producto que otros de la competencia	1	2	3	4	5						
V44	Compran sin importar el precio	1	2	3	4	5						
V45	Muestran una sensación de seguridad en la compra	1	2	3	4	5						
		1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre										
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b> En los últimos dos años, con qué frecuencia sus clientes:		5	4	3	2	1						
V46	Le han devuelto su producto	5	4	3	2	1						
V47	Se quejan del servicio que ofrecen sus empleados	5	4	3	2	1						
V48	Le hacen llegar reclamaciones de su producto (ya sea por mal estado, daños, no cumple con lo que esperaban etc.)	5	4	3	2	1						
V49	Se quejan del precio de su producto	5	4	3	2	1						
V50	Dejan de comprarle su producto	5	4	3	2	1						
V51	Se quejan ante la PROFECO	5	4	3	2	1						
		1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre										
<b>PRÁCTICAS AMBIENTALES</b> <b>RESPONSABILIDAD AMBIENTAL DE LA EMPRESA</b> En los últimos dos años, con qué frecuencia su empresa:		1	2	3	4	5						
V52	Utiliza agroquímicos en su proceso de producción	5	4	3	2	1						



V53	Implementa políticas de minimización, reciclado y/o reutilización de los residuos	1	2	3	4	5						
V54	Desarrolla programas informativos y de educación ambiental para todas las personas que laboran en su empresa (empleados, obreros, gerentes y directivos)	1	2	3	4	5						
V55	Ha sido sancionada por no cumplir alguna norma ambiental	5	4	3	2	1						
V56	Certifica sus procesos ambientalmente	1	2	3	4	5						
V57	Participa en campañas de reforestación	1	2	3	4	5						
<b>1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre</b>												
<b>ENERGÍA</b> En los últimos dos años, con qué frecuencia su empresa:		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>						
V58	Apaga sus equipos cuando no están en uso	1	2	3	4	5						
V59	Desconecta los equipos cuando no están en uso	1	2	3	4	5						
V60	Apaga las luces cuando no las ocupa	1	2	3	4	5						
V61	Aprovecha sus equipos con la máxima producción	1	2	3	4	5						
V62	Cambia sus equipos por otros ahorrativos de energía	1	2	3	4	5						
V63	Utiliza energía renovable (solar, eólica)	1	2	3	4	5						
<b>1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre</b>												
<b>AGUA</b> En los últimos dos años, con qué frecuencia su empresa:												
V64	Reduce el uso de agua en el proceso de producción	1	2	3	4	5						
V65	Tira el agua después de lavar sus herramientas de trabajo	5	4	3	2	1						
V66	Utiliza tratadoras de vinazas	1	2	3	4	5						
V67	Reutiliza el agua del proceso de enfriamiento	1	2	3	4	5						
V68	Reutiliza el agua que se desecha de la destilación	1	2	3	4	5						
V69	Utiliza una planta tratadora de aguas residuales	1	2	3	4	5						
<b>1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre</b>												
<b>RESIDUOS</b> En los últimos dos años, con qué frecuencia su empresa:												
V70	Reutiliza el bagazo (para abono, composta)	1	2	3	4	5						
V71	Cambia sus equipos obsoletos por equipos nuevos	1	2	3	4	5						
V72	Quema la basura (plásticos, hule, papel, leña etc.)	5	4	3	2	1						
V73	Separa la basura (orgánica e inorgánica)	1	2	3	4	5						
V74	Vende los plásticos, hule, cartón, vidrio, metales, etc.	1	2	3	4	5						
V75	Reutiliza los plásticos, cartón, hule otros	1	2	3	4	5						
<b>V. CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>												
<b>FUERZA DE VENTAS</b> Qué porcentaje de su producción lo vende a través de:												
V76	La venta directa al consumidor final	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V77	Minoristas (supermercados)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V78	Mayoristas (aquel que compra a la empresa y vende a los detallistas).	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V79	Distribuidores o agentes (exportación) (agente-mayorista-minorista)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>GESTIÓN DEL CANAL</b> <b>Intermediarios</b>												
<b>1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre</b>												





<b>Con que frecuencia sus intermediarios realizan las siguientes actividades:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>						
V80	Vende su producto en la región	1	2	3	4	5						
V81	Vende su producto en el estado	1	2	3	4	5						
V82	Vende su producto en el extranjero	1	2	3	4	5						
V83	Proporciona empaque a sus productos	1	2	3	4	5						
V84	Transporta su producto	1	2	3	4	5						
V85	Solicita productos especiales	1	2	3	4	5						
V86	Sugiere cambios en su producto	1	2	3	4	5						
V87	Promociona su producto	1	2	3	4	5						
<b>Qué porcentaje de su producción vende al:</b>												
V88	Mercado regional	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V89	Mercado local	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V90	Mercado nacional	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V91	Mercado internacional	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>VI. CRM</b>												
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>												
<b>Adquisición y aplicación del conocimiento</b>												
<b>1: Nunca      2: Casi nunca      3: A veces      4: Frecuentemente      5: siempre</b>												
<b>En los últimos dos años, con qué frecuencia su empresa:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>						
V92	Maneja una base de datos para registrar a sus clientes	1	2	3	4	5						
V93	Establece procesos (entrevistas, buzones de quejas, etc.) para adquirir conocimiento de sus clientes	1	2	3	4	5						
V94	Comprende y da respuesta a las necesidades de sus clientes con base a la información obtenida de sus clientes	1	2	3	4	5						
V95	Toma decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de la información de sus clientes	1	2	3	4	5						
V96	Desarrolla nuevos productos de acuerdo a las expectativas de sus clientes	1	2	3	4	5						
V97	Adapta los planes de negocio de acuerdo a las necesidades y deseos de sus clientes.	1	2	3	4	5						
V98	Planea mejorar la calidad del producto cumpliendo con la demanda de sus clientes	1	2	3	4	5						
<b>DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>												
<b>1: Nunca      2: Casi nunca      3: A veces      4: Frecuentemente      5: siempre</b>												
<b>En los últimos dos años, con qué frecuencia la empresa comunica la información de sus clientes mediante:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>						
V99	Reuniones interdepartamentales en toda la organización.	1	2	3	4	5						
V100	El departamento de ventas	1	2	3	4	5						
V101	El personal directivo	1	2	3	4	5						
V102	Envío de documentos como: informes, circulares, volantes.	1	2	3	4	5						
V103	Correo electrónico	1	2	3	4	5						
V104	Reuniones de café	1	2	3	4	5						
V105	Pláticas de pasillo	1	2	3	4	5						
<b>VARIABLES ORGANIZATIVAS</b>												
<b>empleados</b>												
<b>1: Nunca      2: Casi nunca      3: A veces      4: Frecuentemente      5: siempre</b>												
<b>En los últimos dos años, con qué frecuencia su empresa:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>						
V106	Cuenta con personal capacitado para gestionar la relación con sus clientes	1	2	3	4	5						



V107	Diseña programas para que sus empleados desarrollen habilidades requeridas en gestionar las relaciones con sus clientes	1	2	3	4	5
V108	Mide y premia el desempeño de sus empleados en base en sus habilidades para detectar y satisfacer las necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5
V109	Incentiva a sus empleados a cumplir con los objetivos de gestionar las relaciones con sus clientes	1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO</b>						
<b>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Frecuentemente 5: siempre</b>						
	<b>En los últimos dos años, con qué frecuencia el responsable de la empresa:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
V110	Establece objetivos encaminados a establecer relaciones con sus clientes	1	2	3	4	5
V111	Establece procesos para adquirir a nuevos clientes	1	2	3	4	5
V112	Establece procesos para retener a sus clientes	1	2	3	4	5
V113	Le da prioridad a la gestión de las relaciones con sus clientes	1	2	3	4	5
V114	Se encuentran fuertemente implicado en la implementación de la gestión de las relaciones con sus clientes	1	2	3	4	5
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>						
<b>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Frecuentemente 5: siempre</b>						
	<b>En los últimos dos años, con qué frecuencia:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
V115	La estructura organizativa de la empresa se centra en sus clientes	1	2	3	4	5
V116	La empresa establece una comunicación abierta y bilateral entre los distintos departamentos	1	2	3	4	5
V117	Los distintos departamentos trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos de la gestión de las relaciones con sus clientes	1	2	3	4	5
V118	La empresa asigna un departamento especial enfocado a sus cliente	1	2	3	4	5
<b>TECNOLOGIA</b>						
<b>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Frecuentemente 5: siempre</b>						
	<b>En los últimos dos años, con qué frecuencia, para gestionar las relaciones con los clientes la empresa utiliza:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
V119	Un software especializado	1	2	3	4	5
V120	Computadoras	1	2	3	4	5
V121	Internet	1	2	3	4	5
V122	Redes sociales	1	2	3	4	5
V123	Dispositivos móviles	1	2	3	4	5
V124	Correo electrónico	1	2	3	4	5
V125	Páginas web	1	2	3	4	5
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>						
<b>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Frecuentemente 5: siempre</b>						
	<b>En los últimos dos años, con qué frecuencia su empresa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
V126	Comprende las necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5
V127	Aplica estrategias con el objetivo de incrementar el valor para sus clientes	1	2	3	4	5
V128	Se compromete a satisfacer las necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5



V129	Mide la satisfacción de sus clientes	1	2	3	4	5					
V130	Presta atención al servicio post-venta y fidelización de sus clientes	1	2	3	4	5					
V131	Ofrece productos y servicios personalizados para sus clientes principales	1	2	3	4	5					
<b>V132.</b> ¿Cuál es su principal fuente de ingresos? 1. Producción ( ) 2. Comercialización ( ) 3. Ambos 4. Otro ( ) especifique ¿cuál? _____											
<b>V133.</b> ¿Ha formado alianzas con otras empresas? 1. Si ( ) 2. No ( ) 3. Del mismo ramo ( ) 4. Otros ramos ( ) 5. Instituciones de gobierno ( )			<b>V134.</b> ¿Con que tecnología cuenta? 1. Tradicional/apropiada ( ) 3. Semimoderna ( ) 2. De punta/industrial ( )								
<b>V135.</b> ¿Qué tan conocida es su empresa en el gremio? 1. Nada ( ) 2. Poco ( ) 3. Regular ( ) 4. Mucho ( ) 5. Muchísimo ( )			<b>V136.</b> ¿Qué herramientas utiliza su empresa para gestionar la información sobre clientes? <input type="checkbox"/> Administrador de contactos (Outlook); <input type="checkbox"/> Bases de datos: Access, Hoja de cálculo: Excel <input type="checkbox"/> Tecnología/Software CRM específico <input type="checkbox"/> Otra ¿Cuál? _____								
<b>LISTA DE COTEJO (por observación)</b>											
<b>1: Mala    2: Regular    3: Buena    4: Muy buena    5: Excelente</b>											
Imagen	1	2	3	4	5	Precio del producto	1	2	3	4	5
Infraestructura	1	2	3	4	5	Etiqueta	1	2	3	4	5
Limpieza	1	2	3	4	5	Diseño de la botella	1	2	3	4	5
Orden	1	2	3	4	5	Variedad del producto	1	2	3	4	5
Presentación	1	2	3	4	5	Atención al cliente	1	2	3	4	5
Empaque	1	2	3	4	5	Amabilidad	1	2	3	4	5
Presentación de producto	1	2	3	4	5	Disponibilidad	1	2	3	4	5
Sistema de seguridad		SI	NO	Visibilidad		SI	NO				
Tarjetas de presentación		SI	NO	Letreros		SI	NO				
Seguridad		SI	NO	Fácil acceso		SI	NO				
Logotipo		SI	NO	UBICACIÓN: 1. En la ruta turística ( ) 2. Cerca de la ruta turística ( ) 3. Fuera de la ruta turística ( )							
Terminal bancaria		SI	NO								

**Muchas Gracias por su colaboración!!!**