

# IMPORTANCIA DEL CRM COMO ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN ENTIDADES BANCARIAS

*Importance of CRM as a customer loyalty strategy in banking entities*

**Annie Carolina Valencia Sánchez**

© <https://orcid.org/0000-0001-6855-0373>

Universidad Santiago de Cali, Colombia

**José María Burbano Cerón**

© <https://orcid.org/0000-0001-7857-0378>

Universidad Santiago de Cali, Colombia

**Resumen.** Este documento tiene como objetivo determinar la importancia del CRM (*customer relationship management*) como estrategia de fidelización de clientes en entidades bancarias. Para el alcance de dicho objetivo, se realizó una revisión bibliográfica de los años 2011-2020, utilizando las bases de datos ScinceDirect y Scopus. Se encontró, que las entidades bancarias interactúan en un mundo globalizado, donde deben enfocar sus esfuerzos hacia la creación de estrategias, que permitan tener ventajas competitivas, enfocadas en la optimización de sus recursos, transfiriendo valor a los clientes. Es por eso, que el CRM se ha convertido en una herramienta clave para el alcance de dichos objetivos, entendiendo, a través del análisis de datos, los requerimientos del mercado, dando respuestas efectivas, por medio de productos innovadores y un mejor servicio, con el fin

Cita este capítulo

Valencia Sánchez, A. C. y Burbano Cerón, J. M. (2022). Importancia del CRM como estrategia de fidelización de clientes en entidades bancarias. En: Burbano Cerón, J. M. (Ed. científico). *Hablando de Marketing*. (pp. 285-301). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

de construir relaciones duraderas en el tiempo. Por otro lado, el CRM como estrategia, debe incluir además de tecnologías de la información (TI), el recurso humano de toda la organización, el cual hace parte fundamental del proceso, apoyado en las tecnologías. Se determinó que, a nivel mundial, en bancos de diferentes países, se ha implementado el CRM, mediante un proceso estratégico, entendiendo la importancia que tiene para las organizaciones y como resultado un beneficio para la fidelización de clientes.

**Palabras clave:** marketing relacional (MR), orientación al mercado, lealtad, relaciones duraderas, tecnologías de la información (T.I).

**Abstract.** This document has as oppose to make known CMR (Customer Relationship Management) importance like financial consumers loyalty strategics. For this purpose, it was made a bibliographic review from 2011 to 2020 using SCINCEDIRECT a SCOPUS database it was found that banks interact in a globalized world where should they focus their efforts to strategics' creation of resource optimization do it value to financial consumers. The CMR has become in a key tool for achieve objectives through dates 'analysis, market requirements, giving effective answers through innovative products and a better service to final score build lasting relationships. The CRM like strategic has to included T.I., and human resources from all organization to be fundamental part of the process support of technologies. It was decided to global world at different country banks was implement the CMR through a strategic process understanding the importance to organizations and like final score the customer loyalty.

**Keyword:** relational marketing (RM), market orientation, loyalty, lasting relationships, information technology (T.I).

## Introducción

El primer libro que hablaba sobre marketing relacional se publicó en 1991. A mediados de la década de 1990, el marketing relacional, era más visible entre los expertos de marketing y la investigación, des-

pués de estar en segundo plano durante tantos años. En los siguientes 15 años, se avanzó considerablemente en el campo del marketing relacional, aumentando sustancialmente el uso de tecnología para gestionar las relaciones con los clientes (Payne & Frow, 2017). El marketing relacional –CRM–, se definió como la actividad de las organizaciones para desarrollar la relación con el cliente. Sin embargo, el término RM evolucionó con los años, y como resultado se transformó en CRM (Huda et al., 2021; Fernández Hurtado, 2019).

Por otro lado, el CRM hace referencia a una estrategia que consiste en la construcción de relaciones entre las partes interesadas. Mientras que el CRM, es el enfoque que gestiona la construcción de relaciones con los clientes en la industria de servicios (Huda et al., 2021; Fernández Hurtado, 2019). El CRM como estrategia en el marketing relacional RM, se lleva a cabo para lograr la fidelización de los clientes más valiosos para la organización (Gil-Lafuente & Luis-Bassa, 2011).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el término CRM se define como la gestión de relaciones con el cliente, siendo un proceso de construcción y mantenimiento de la relación, que permite brindar un excelente servicio, gestionando detalladamente la información de los clientes; a su vez, permite tener una base sólida de clientes mejorando la actuación de las organizaciones. Muchas empresas, usan incorrectamente el término CRM para referirse únicamente al software, pero realmente es una filosofía, una estrategia y un amplio fenómeno de la actividad empresarial (Huda et al., 2021; Fernández Hurtado, 2019).

Es importante que todos los departamentos de la organización, como marketing, contabilidad producción, etc., estén enfocados en el cliente y sus necesidades, participando en el intercambio de información y aprovechando todos los puntos de comunicación, que deben estar debidamente controlados, con el fin de que la información de los clientes se transforme en datos útiles para los departamentos y sus colaboradores (Ghalenoie & Sarvestani, 2016). Por lo tanto, el CRM es un sistema que rastrea la información de los clientes individualmente, ayudando a manejar las relaciones con los más rentables para la organización (Vargha, 2018). La gestión de relaciones exitosas y rentables

con los clientes permite aumentar la satisfacción, la confianza, la lealtad, compromiso y retención de estos (Arditto et al., 2020).

El CRM se puede identificar de dos maneras: CRM *front-office* u operativo que se refiere al soporte de ventas, marketing y servicio, y mejoras comunicacionales entre la empresa y los clientes, a través de la interacción, que permite flujo de información. Por otro lado, está el CRM *back-office* o analítico, el cual juega un papel clave en el tratamiento de la información, permitiendo a la empresa analizar características básicas y patrones de comportamiento, logrando un conocimiento del cliente, lo que ayudará a una actuación enfocada a mejorar productos y servicios, aumentando el índice de satisfacción del mismo (Li et al., 2019; Medina Castro et al., 2021; Fernández Hurtado et al., 2020).

Existen cinco escuelas de CRM: 1. La primera se originó a partir del marketing B2B en EE. UU, esta considera que las relaciones se construyen desde tres áreas principales: conexiones, fuentes e interacción humana. 2. Nórdica, hace énfasis en el componente humano de las relaciones en la interacción, el diálogo y el valor. 3. Anglo-australiana, dice que todas las conexiones que la empresa pueda tener con el entorno son relaciones. 4. Asiática, se enfoca en los buenos contactos personales. 5. Norteamericana, cree que todas las relaciones con el cliente deben estar basadas en una comunicación abierta y la confianza, aportando valor a la organización (Triznova et al., 2015; Fernández Hurtado et al., 2021).

## **Desarrollo y discusión**

En el enfoque de las organizaciones de servicios, exactamente en la banca, se puede decir que es la industria de relaciones y servicios basados en el cliente. Es por eso que las entidades bancarias, implementaron el marketing relacional –RM– para ganar relaciones a largo plazo (Huda et al., 2021; Fernández Hurtado, 2019). En el sector bancario, existe un fuerte respaldo hacia los sistemas CRM, siendo los pioneros en la utilización de esta estrategia, debido a que han sido los primeros

receptores de los cambios en la economía global durante las últimas décadas (Santouridis & Tsachtani, 2015; Fernández Hurtado & Martínez Martínez, 2017).

Considerando que la mayoría de los servicios básicos que ofrecen los bancos son genéricos, les resulta muy difícil competir únicamente en sus productos. Lo que los hace diferentes unos de otros, son sus servicios de apoyo, que fortalecen su orientación al marketing relacional y a su vez la relación estrecha con los clientes. Este enfoque adoptado por los bancos hacia el marketing relacional, ayuda a crear identidad de marca en la mente de los clientes, siendo menos probable que se cambien fácilmente a bancos rivales (Yoganathan et al., 2015). Los bancos deberían incluir en sus programas estrategias de marketing que contengan esquemas de lealtad/recompensa, sistemas de cortesía, esquemas de afinidad, etc., con el fin de incrementar la retención de clientes (Chahal & Bala, 2017; Casas Posada et al., 2021).

Varias investigaciones han discutido cómo el CRM puede contribuir a mejorar el desempeño comercial, y los desafíos que enfrentan por naturaleza los servicios, como son intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perfectibilidad. Y hacen énfasis en cómo los bancos se benefician de esto. Es evidente que las nuevas tecnologías han generado grandes cambios en el mundo del sector bancario, y ellos han explotado dicha tecnología utilizándola en múltiples canales, con el fin de entregar al cliente consistencia, eficiencia, valor agregado y personalización (Dubey & Sangle, 2019; Fernández Hurtado et al., 2020).

Las redes sociales, hacen parte de la estrategia para acercarse a los clientes; es por eso su importancia en las entidades bancarias para enfrentar los cambios en la comunicación. Las redes sociales como Facebook, Twitter y blogs web, permiten a los bancos interactuar con el cliente, creando una relación sólida y brindando un mejor servicio (Hasiri & Afghanpour, 2016).

Actualmente, el problema de una organización no es ¿a quién le puedo vender mi amplia gama de productos?, sino, “tengo estos clientes y me gustaría tener estos otros también”, ¿Qué debo hacer?, ¿Qué

haría que me escojan a mí y no a la competencia?, y ¿Qué debo darle extra al cliente?; ese extra es la personalización de los productos y servicios. Es aquí donde entra a jugar la tecnología en la recopilación de datos (Vargha, 2018).

En la era de la banca móvil, Internet como principal corriente de medios, ha hecho que los clientes se alejen cada vez más de los medios de comunicación tradicionales como radio, televisión, revistas y periódicos. Además, en los últimos años la banca móvil se ha convertido en una importante fuente de información. Esta nueva realidad, es una oportunidad de los bancos para crear relaciones en línea con sus clientes, en una constante interacción mientras ellos desarrollan otro tipo de actividades como trabajar, viajar, jugar, etc. Permitiendo que los bancos reconozcan la importancia de las nuevas tecnologías y la banca móvil en la relación con sus clientes y su fidelización. Se convierte así el CRM, en una filosofía y estrategia de negocio en la banca móvil, beneficiando la interacción con los clientes mediante conversaciones comunes, confiables y transparentes, generando un beneficio mutuo entre el cliente y la organización (Hamidi & Safareeyeh, 2019; Fernández Hurtado et al., 2020).

Los bancos se han visto desafiados a motivar a los clientes al uso de nuevos productos y servicios de la banca móvil, cuando tradicionalmente, dependían de entornos físicos y sociales para interactuar y fidelizar al cliente. Sin embargo, es importante que los bancos aborden cada país particularmente, con sus características, como inclusión financiera, competencias digitales y accesibilidad a Internet. A pesar de las tendencias cada vez más globalizadas, posiblemente existen diferencias en el comportamiento del consumidor y su percepción (Martínez Martínez et al., 2019; Olavarría-Jaraba et al., 2018).

Invertir en tecnologías de redes sociales, significa para las organizaciones grandes beneficios en la gestión de las relaciones con el cliente; esto concuerda con declaraciones de los proveedores de tecnología, quienes afirman que la tecnología de redes sociales es una panacea para gestionar eficazmente las relaciones con los clientes (Soltani & Navimipour, 2016). El panorama bancario está cambiando rápida-

mente con las plataformas digitales, que se han convertido en una forma dominante de interacción entre los bancos y sus clientes.

Pero hay un fenómeno muy importante con la implementación de tecnología CRM, y es la desaparición del toque humano, que anteriormente caracterizaba las transacciones en la banca; la tecnología es unipersonal y utiliza sistemas de comunicación y contestadores automáticos, lo cual resulta atractivo para la generación joven, por su facilidad, pero al mismo tiempo puede resultar complicado para los analfabetos tecnológicos (Arora & Verma, 2019; Fernández Hurtado, 2019).

Implementar exitosamente CRM en una organización, requiere no solo de tecnología, sino de un fuerte componente relacionado con las personas, un factor relacionado con los humanos y no una única implementación de comunicaciones automáticas en línea (Huda et al., 2021; Fernández Hurtado, 2019).

La gestión de la relación con el cliente se debe entender como un sistema, donde participan por igual personas, procesos y tecnología, entendiendo que el proceso humano, es vital para desarrollar actividades como comprender las necesidades del cliente, controlar las relaciones amistosas, integrar los comentarios del cliente, etc. Es posible que el nuevo sistema de CRM no funcione si los empleados no están debidamente capacitados de forma profesional y aplicable en el campo de la comunicación y el contacto con los clientes (Ghalenoioie & Sarvestani, 2016).

Los empleados, deben tener una vista de 360° del cliente, esto quiere decir, que se enfrentan a un cliente híbrido, en el que una parte está reflejada en el perfil del cliente en la pantalla y otra parte en la persona, y deben entender que las dos partes son versiones del mismo cliente (Vargha, 2018).

A pesar de que un producto sea único en una organización y no sea ofrecido por la competencia, los empleados, deben encontrar lo mejor de todos los productos para sus clientes. Ese es el proceso de personalización, con el que los clientes se sienten especiales y generan

sentido de lealtad e incluso llegan a promocionar la marca (Hamidi & Safareeyeh, 2019).

Según estudios realizados, una estrategia enfocada en CRM, también requiere de un sistema de incentivos, que motive a los empleados a empeñarse en la satisfacción y apoyo del cliente. Por lo tanto, los recursos humanos tienen un impacto significativo y positivo en el CRM, entonces, una organización que se enfoca en un mejoramiento continuo del entorno de trabajo obtendrá un resultado positivo en la captación y retención de clientes (Santouridis & Tsachtani, 2015).

Cuando se habla de bancos, el cliente siempre se encuentra en una posición vulnerable, al tener múltiples opciones en el mercado para elegir donde conseguir sus productos y servicios. Como consecuencia de esto, se necesita una comunicación donde se obtenga buena información y una excelente interacción, y es en este momento, donde los empleados juegan un papel muy importante, porque son ellos quienes ofrecen información y propuestas a los clientes (Chang & Hung, 2018). Cuando un empleado experimenta un proceso de gobernanza, donde le dan libertad sobre ciertas tareas por su conocimiento y habilidades, se mejora la gestión de las relaciones CRM y se contribuye al desempeño del cliente, cuando este es impulsado a llevar mensajes positivos de la marca a sus amigos y familiares. Esto se logra a través de una visión colectiva y participativa dentro de la organización (Chang & Hung, 2018).

Los clientes, han pasado de ser considerados audiencias pasivas a ser jugadores activos (Payne & Frow, 2017; Muñoz Villegas et al., 2021). Cuando las organizaciones se centran en un enfoque en la relación del cliente, este obtiene como beneficio servicios mejorados (Huda et al., 2021; Fernández Hurtado, 2019).

Competir en el mundo empresarial, no solo consiste en traer nuevos clientes, sino en mantener los clientes antiguos. El CRM es una estrategia fundamental para lograr este objetivo, logrando preservar y mantener los clientes más rentables (Ghalenooie & Sarvestani, 2016).

El cliente actual de la banca se caracteriza por preferir servicios personalizados, busca una verdadera relación con su banco, es agrade-

cido si un empleado del banco está familiarizado con todas sus transacciones pasadas, no quiere explicar su situación a un empleado diferente cada vez que va al banco y quiere realizar sus operaciones bancarias desde cualquier lugar. En la actual competencia, entre entidades bancarias, las organizaciones no han tenido más remedio que enfrentarse a esta guerra, prácticamente robando clientes para conseguir clientes nuevos; además, aumentar el valor que se le da al cliente a través de las relaciones, con el fin de retenerlos y motivarlos a no cambiar de banco, teniendo presente que todos los competidores han adoptado tácticas similares (Vargha, 2018).

Si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva duradera en el tiempo, debe conocer sus clientes, las necesidades que tienen y su valor. Solo así podrá aumentar el valor de la relación con el cliente, y al comprender el valor de cada relación, la empresa construirá carteras de clientes que le permitan compararlos y segmentarlos. Con las carteras de clientes, se podrán asignar recursos eficientemente para desarrollar estrategias de marketing enfocadas a la retención y desarrollo de clientes valiosos; este método es conocido como la gestión de cartera de clientes CPM, el cual ayuda a identificar prioridades, agregando valor al CRM mediante una planificación estratégica (Thakur & Workman, 2016).

Los clientes, actualmente tienen la posibilidad de negociar y buscar nueva información, gracias al uso de las tecnologías, lo que los hace más flexibles, menos leales y más exigentes (Triznova et al., 2015; Fernández Hurtado et al., 2021).

Desde el punto de vista económico, las empresas han entendido, que es más costoso buscar un cliente nuevo que retener uno antiguo, y los estudios han determinado que el 20% de los clientes de una empresa pueden generar el 80% de sus beneficios (Hassan et al., 2015). Otro estudio, determinó que los clientes nuevos son cinco veces más costosos que los clientes antiguos, estos últimos serán menos sensibles al precio, compran más, brindan un boca a boca positivo y requieren menos tiempo para venderles (Chahal & Bala, 2017).

El cliente actual, es cada vez más exigente porque en cuestión de segundos, gracias a la tecnología, puede identificar información acerca de lo que desea adquirir, esto lo hace sentir poderoso y sabe que cualquier empresa que entienda lo que él quiere, puede cubrir sus gustos y necesidades (Gil-Lafuente & Luis-Bassa, 2011). Las organizaciones que están centradas en el cliente poseen una capacidad de respuesta rápida a los cambios que se dan en las necesidades y expectativas del cliente, tienen un CRM tan sensible que informa cambios en estados de ánimo, comportamiento y patrones de compra de los clientes (Kumar & Misra, 2021).

Lo mencionado anteriormente es importante, debido a que un cliente no pasa de ser cliente a ser ex cliente de un momento a otro, así que el factor tiempo, es determinante en la capacidad de respuesta de las organizaciones, en la medida en que tenga una detección rápida de las tendencias de comportamiento de los clientes. Por eso las estrategias de marketing son necesarias para retenerlos y al mismo tiempo aumentar el su número (Cheng et al., 2019).

Los *millennials*, por la naturaleza de su comportamiento, buscan interacciones rápidas y sencillas con los bancos, quieren servicios bancarios sin problemas a través de las interfaces digitales inteligentes, en este campo la tecnología aporta un mejoramiento de la productividad, pero el contacto con el cliente se ha convertido en un proceso mecánico y en el que está ausente el componente humano (Arora & Verma, 2019; Fernández Hurtado et al., 2020).

Existen estudios estadísticamente significativos, sobre cómo el CRM tiene un efecto positivo en la satisfacción, lealtad, atracción y retención de clientes en el sector bancario. Los componentes del CRM, como resolución de quejas, conocimiento y empoderamiento del cliente tienen gran influencia en la lealtad y la ventaja competitiva de las organizaciones (Huda et al., 2021; Fernández Hurtado, 2019).

Cultivar la lealtad del cliente, es clave para aumentar la participación de mercado de los bancos en el largo plazo. Los bancos, tradicionalmente conectan con sus clientes en los puntos físicos, donde es

crucial un excelente servicio enfocado en la satisfacción. Clasificar los clientes de manera rápida, de acuerdo con si es rico, de clase alta, pensionista o amable es poco importante frente a la clasificación momentánea de su comportamiento, si está ‘de prisa’, ‘irritado’, ‘manteniendo la distancia’ o ‘dispuesto a algo nuevo’. Es vital prestar atención a detectar esta última, porque un cliente que percibe una venta difícil puede huir y romper la relación que está a punto de construirse (Vargha, 2018).

Si un empleado quiere tener una interacción agradable con el cliente, buscando un impacto positivo sobre compromiso, debe proyectar un comportamiento emocional pleno y amigable, así el cliente querrá mantener la relación (Arditto et al., 2020).

Para convertir clientes nuevos en clientes leales, los bancos se valen de la implementación de estrategias de CRM, para reforzar las relaciones entre la organización y sus clientes. Además, dirigirse hacia una adecuada atención de los clientes (Li et al., 2019). Cuando una organización implementa estrategias de CRM, la interacción con el cliente se define como una relación profunda, significativa y duradera en el tiempo. Si las personas en esta interacción perciben confianza, afecto e interés por parte de la organización, permanecen fieles a ella (Hamidi & Safareyeh, 2019).

La lealtad, se define como el consumo repetitivo de una marca, cuando se ha construido un compromiso arraigado de comprar un producto o servicio en el futuro. La lealtad está influenciada por la calidad del servicio que es percibida por el cliente, cuando existe una calidad más alta de CRM, el cual es fundamental para generar mayores niveles de fidelización (Nyadzayo & Khajehzadeh, 2016).

La fidelización de los clientes es fundamental para lograr retenerlos y esto solo se logra aumentando su satisfacción. Los clientes leales se convierten en un activo importante para la organización. Un cliente es leal, cuando se vuelve inmune a los atractivos de la competencia, hace compras repetitivas con regularidad, compra productos y servicios y refiere la marca a otros consumidores (Munandar et al., 2020).

## Conclusiones

Se determinó la importancia del CRM como estrategia de fidelización de clientes en entidades bancarias. Los bancos, por hacer parte del área de servicios y ser uno de los sectores que se ve afectado continuamente por los cambios en la economía, inmersos en un constante campo de batalla con la competencia, se han visto en la obligación de tener una operatividad de sus servicios más eficiente, enfocada en la gestión de las relaciones con los clientes, ya que sus productos básicos son genéricos y no logran tener una real diferencia competitiva para evitar la pérdida de valor en el mercado. Son pioneros en la implementación de estrategias de CRM, soportadas por la combinación de tecnologías y el componente humano. Tener clientes fieles a la marca, consiste en que estos generen interacciones repetitivas en el largo plazo y su efectividad depende de las estrategias adoptadas por la organización para tal fin.

Se concluyó, que los bancos deben analizar los datos obtenidos en la interacción con el cliente permitiendo crear estrategias efectivas, que den respuesta a sus requerimientos. En un mundo amplio en oferta de productos, los clientes se hacen más exigentes y vulnerables, tienen un acceso fácil y rápido a la información por medio de la tecnología, que les permite tener un panorama amplio sobre todos los productos que podrían cubrir sus necesidades. Es tarea de los bancos generar valor en el servicio para motivarlos a permanecer en el tiempo y construir estrechas relaciones de confianza y satisfacción, logrando su fidelización.

El tema estudiado es bastante amplio y debe seguir siendo objeto de investigación, debido a los constantes cambios en el comportamiento de los consumidores y las economías. Así se podrán brindar por medio de estos estudios herramientas a los líderes de las organizaciones que lideran los procesos de retención de clientes enfocados en el CRM.

## Referencias bibliográficas

- Arditto, L., Cambra-Fierro, J. J., Fuentes-Blasco, M., Jaraba, A. O., & Vázquez-Carrasco, R. (2020). "How does customer perception of salespeople influence the relationship? A study in an emerging economy." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101952. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101952>
- Arora, N., & Verma, P. (2019). Customer relationship management in banks: Convenience vs. human touch. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 7), 592–596. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1109.0782S719>
- Casas Posada, L. T., Ríos Vásquez, E., Fernández Hurtado, S. R., & Martínez Martínez, L. Á. (2021). Importancia de la planeación e indicadores financieros para un emprendimiento efectivo. En Editorial Universidad Santiago de Cali (Ed.), *Cultura tributaria: relevancia ante rentabilidad empresarial* (Vol. 1, pp. 37–67). <https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/view/209/212/3752-1>
- Chahal, H., & Bala, R. (2017). Role of Customer Retention Equity in Creating and Developing Brand Value. *Journal of Relationship Marketing*, 16(2), 119–142. <https://doi.org/10.1080/15332667.2016.1242397>
- Chang, C. C., & Hung, J. S. (2018). The effects of service recovery and relational selling behavior on trust, satisfaction, and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 36(7), 1437–1454. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2017-0160>
- Cheng, L. C., Wu, C. C., & Chen, C. Y. (2019). Behavior analysis of customer churn for a customer relationship system: An empirical case study. *Journal of Global Information Management*, 27(1), 111–127. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2019010106>
- Dubey, N. K., & Sangle, P. (2019). Customer perception of CRM implementation in banking context: Scale development and validation. *Journal of Advances in Management Research*, 16(1), 38–63. <https://doi.org/10.1108/JAMR-12-2017-0118>
- Fernández Hurtado, S. R. (2019). El impacto de una visión compartida en la dinámica empresarial de Shanghái, china: lecciones para Cali y su área

- de influencia. En Sello Editorial UNICATOLICA & Programa Editorial Universidad Autónoma de Occidente (Eds.), *emprendimiento en Cali. Análisis dinámico* (2nd ed., Vol. 1, pp. 159–184).
- Fernández Hurtado, S. R., & Martínez Martínez, L. A. (2017). Internationalization of Colombian Firms: Competitive and Productivity as a Problem to Enter the Asian Market. *Asian Social Science*, 14(1), 183–192. <https://doi.org/10.5539/ass.v14n1p183>
- Fernández Hurtado, S. R., Ngono Fouda, R. A., & Martínez Martínez, L. A. (2021). Open innovation: towards improvement of learning and business quality. *Revista de Educación*, 394(40), 174–195. [https://revistaeducacion.org/EDU/journals/published/1630979158\\_wCaiy.pdf](https://revistaeducacion.org/EDU/journals/published/1630979158_wCaiy.pdf)
- Fernández Hurtado, S. R., Piedrahita Zúñiga, D. L., Martínez Martínez, L. Á., Molina Aristizábal, D., & Vidales Valbuena, J. I. (2020). Efectividad del marketing digital: estrategias en pro del posicionamiento de las marcas. En Editorial Universidad Santiago de Cali (Ed.), *La internacionalización empresarial como mecanismo resiliente para las empresas colombianas* (Vol. 1, pp. 151–173).
- Fernández Hurtado, S. R., Riascos Palomino, C. C., Martínez Martínez, L. Á., Hernández Vásquez, I. J., & Arango Hadatty, Y. (2020). Gestión de riesgos con foco de control social y empresarial. En Editorial Universidad Santiago de Cali (Ed.), *La internacionalización empresarial como mecanismo resiliente para las empresas colombianas* (Vol. 1, pp. 111–150). <https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/view/213/215/3862-1>
- Fernández Hurtado, S. R., Rojas, A., Mina Varela, C. A., & Martínez Martínez, L. A. (2021). Globalización en su entorno de cambio mediante la internacionalización de las empresas respecto a un nuevo modelo de desarrollo. En Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María (Ed.), *Gestión del Conocimiento Perspectiva Multidisciplinaria* (2nd ed., Vol. 28, pp. 75–87). [https://www.corposucre.edu.co/sites/default/files/investigacion/publicaciones/LIBRO\\_28\\_GESTION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO.pdf](https://www.corposucre.edu.co/sites/default/files/investigacion/publicaciones/LIBRO_28_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO.pdf)
- Fernández Hurtado, S. R., Salazar Rúa, D., Martínez Martínez, L. Á., León Echeverry, G., Hurtado Marín, H. F., & Ortiz Rincón, G. A. (2020). Marketing disruptivo: estrategia de confianza y lealtad a la marca. In

- Editorial Universidad Santiago de Cali (Ed.), *La internacionalización empresarial como mecanismo resiliente para las empresas colombianas* (Vol. 1, pp. 213–237). <https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/view/213/215/3865-1>
- Fernández Hurtado, S. R., Vila Pacheco, A. A., Garcés Isaza, J. C., Martínez Martínez, L. Á., & Arboleda Riaño, K. L. (2020). La planeación estratégica como eje fundamental para la internacionalización de las empresas. En Editorial Universidad Santiago de Cali. (Ed.). *La internacionalización empresarial como mecanismo resiliente para las empresas colombianas* (Vol. 1, pp. 81–109). <https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/view/213/215/3861-1>
- Ghalenoioe, M. B., & Sarvestani, H. K. (2016). Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case Study: Private Banks of Shiraz City. *Procedia Economics and Finance*, 36, 363–373. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30048-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30048-x)
- Gil-Lafuente, A. M., & Luis-Bassa, C. (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia crm. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(2), 15–32. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60050-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60050-1)
- Hamidi, H., & Safareeyeh, M. (2019). A model to analyze the effect of mobile banking adoption on customer interaction and satisfaction: A case study of m-banking in Iran. *Telematics and Informatics*, 38, 166–181. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.09.008>
- Hasiri, S. M. A., & Afghani, M. (2016). Investigation of the Factors Affective on the Loyalty of Customers in Banking Industry in the Framework of the Model of Personality Characteristics of Personnel (Case Study: Sepah Bank in Mazandaran Province). *Procedia Economics and Finance*, 36, 490–501. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30072-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30072-7)
- Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., & Zafar, F. (2015). Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 563–567. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00513-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00513-4)
- Huda, S. S. M. S., Saha, S., & Kabir, M. H. (2021). Influence of eCRM on customer satisfaction and customer loyalty: A study on Bangladesh's fast food industry. In *International Journal of Electronic Customer Relation-*

- ship Management (Vol. 13, Issue 1, pp. 30–44). Inderscience Publishers. <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2021.115607>
- Kumar, M., & Misra, M. (2021). Evaluating the effects of CRM practices on organizational learning, its antecedents and level of customer satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(1), 164–176. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0502>
- Li, Y., Huang, J., & Song, T. (2019). Examining business value of customer relationship management systems: IT usage and two-stage model perspectives. *Information and Management*, 56(3), 392–402. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.012>
- Martínez Martínez, L. Á., Fernández Hurtado, S. R., Burbano Cerón, J. M., & Ngono Fouda, R. A. (2019). Sustainable Development: A Vision for Global Productivity and Competitiveness Desarrollo sostenible: una visión para la productividad global y la competitividad. *Revista ESPACIOS*, 40(28).
- Medina Castro, M. F., Quilindo Chaparral, M. A., Fernández Hurtado, S. R., & Martínez Martínez, L. Á. (2021). La baja rentabilidad genera consecuencias que pueden conllevar a la deserción empresarial. En Editorial Universidad Santiago de Cali (Ed.), *Cultura tributaria: relevancia ante rentabilidad empresarial* (22nd ed., Vol. 1, pp. 155–184). <https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/view/209/212/3756-1>
- Munandar, J. M., Oktaviani, D., & Angraini, Y. (2020). How important is CRM toward customer's loyalty to conventional and Islamic bank marketing strategy? : A case study from Indonesia. *Journal of Islamic Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2019-0146>
- Muñoz Villegas, M. D. M., Solís Bahamón, P. A., Martínez Martínez, L. Á., & Fernández Hurtado, S. R. (2021). Prescripción de la acción de cobro del impuesto predial y la contribución de valorización. In Editorial Universidad Santiago de Cali (Ed.), *Cultura tributaria: relevancia ante rentabilidad empresarial* (Vol. 1, pp. 123–153). <https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/view/209/212/3755-1>
- Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 262–270. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.02.002>

- Olavarría-Jaraba, A., Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., & Vázquez-Carrasco, R. (2018). Relationship quality as an antecedent of customer relationship proneness: A cross-cultural study between Spain and Mexico. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 78–87. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.011>
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. In *Journal of Services Marketing* (Vol. 31, Issue 1, pp. 11–15). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
- Santouridis, I., & Tsachtani, E. (2015). Investigating the Impact of CRM Resources on CRM Processes: A Customer Life-cycle Based Approach in the Case of a Greek Bank. *Procedia Economics and Finance*, 19, 304–313. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00031-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00031-3)
- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. In *Computers in Human Behavior* (Vol. 61, pp. 667–688). Pergamon. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.008>
- Thakur, R., & Workman, L. (2016). Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze? *Journal of Business Research*, 69(10), 4095–4102. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.042>
- Triznova, M., Mařova, H., Dvoracek, J., & Sadek, S. (2015). Customer Relationship Management Based on Employees and Corporate Culture. *Procedia Economics and Finance*, 26, 953–959. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00914-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00914-4)
- Vargha, Z. (2018). Performing a strategy's world: How redesigning customers made relationship banking possible. *Long Range Planning*, 51(3), 480–494. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.03.003>
- Yoganathan, D., Jebarajakirthy, C., & Thaichon, P. (2015). The influence of relationship marketing orientation on brand equity in banks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26, 14–22. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.05.006>

