

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

Por

Annie Carolina Valencia Sánchez

Asesor

José María Burbano

Grupo de Investigación: GISESA

Línea de Investigación: Desarrollo Institucional

Mercadeo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Santiago de Cali

Agosto 2020

Estudiante del programa de Mercadeo, Universidad Santiago de Cali

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

Annie Carolina Valencia Sánchez

Resumen

Este documento tiene como objetivo determinar la importancia del CRM 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 de construir relaciones duraderas en el tiempo. Por otro lado, el CRM como estrategia, debe incluir además de T.I, el recurso humano de toda la organización, el cual hace parte fundamental del proceso, apoyados 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, T.I.

Abstract

This document has as purpose to make known CRM importance like financial consumers loyalty strategies. For this purpose it was made a bibliographic review from 2011 to 2020 using SCINCEDEIRECT a SCOPUS databases it was found that banks interact in a globalized world where should they focus their efforts to strategic's creation o resource optimization do it value to financial consumers. The CRM has become in a key tool for achieve objectives through data's analysis, market requirements, giving effective answers through innovative products and a better services 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 defferents country banks was implement the CRM through a strategic process undestarding the importance to organizations and like final score the costumer loyalty.

Key Word: Relational marketing (RM), Market Orientation, Loyalty, Lasting Relationships, T.I

Introducción

El primer libro publicado 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, después 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 "RM", 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 la transformación a CRM.(Baral & Shrestha, 2019)

Por otro lado, el RM 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.(Baral & Shrestha, 2019). Y 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, y 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 a software, pero realmente es una filosofía, una estrategia y un amplio fenómeno de la actividad empresarial.(Baral & Shrestha, 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.(Ghalenooie & 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 clientes 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 clientes.(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 una actuación enfocada a mejorar productos y servicios, aumentando el índice de satisfacción del mismo. (Li et al., 2019)

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)

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 marketing relacional RM para ganar relaciones a largo plazo.(Baral & Shrestha, 2019). En el sector bancario, existe un fuerte respaldo hacia los

sistemas CRM, siendo los pioneros en la utilización de estrategias CRM, debido a que han sido los primeros receptores de los cambios en la economía global durante las últimas décadas.(Santouridis & Tsachtani, 2015)

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)

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 perecibilidad. 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)

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 & Afghani, 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)

Los bancos, se han visto desafiados a motivar a los clientes al uso de nuevos productos y servicios de la banca móvil, cuando tradicionalmente, los bancos 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. (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 rápidamente 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 y el CRM, ya que la tecnología es unipersonal y utiliza sistemas de comunicación y contestadores automáticos, lo cual resulta atractivo para la generación joven, por su facilidad, pero que al mismo tiempo puede resultar complicado para los analfabetos tecnológicos.(Arora & Verma, 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.(Baral & Shrestha, 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, para que ese contacto sea efectivo.(Ghalenoie & 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, 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. En consecuencia de esto, se necesita una comunicación donde se obtenga gran 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. (Berraies et al., 2019)

Los clientes, han pasado de ser considerados audiencias pasivas a ser jugadores activos (Payne & Frow, 2017). Cuando las organizaciones se centran en un enfoque en la relación del cliente, los clientes obtienen como beneficio servicios mejorados.(Baral & Shrestha, 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 mas rentables.(Ghalenooie & Sarvestani, 2016)

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

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 5 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, 2020)

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 número de clientes.(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 hay ausencia del componente humano.(Arora & Verma, 2019)

Existen estudios estadísticamente significativos, sobre cómo el CRM tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente, lealtad del cliente, atracción de clientes y retención de clientes en el sector bancario. Los componentes del CRM, como resolución de quejas, conocimiento del cliente y empoderamiento del cliente, tienen gran influencia en la lealtad y la ventaja competitiva de las organizaciones.(Baral & Shrestha, 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 a 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 & Safareeyeh, 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 de la industria 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 la fidelización del cliente.

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

- 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(August 2019), 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>
- Baral, P., & Shrestha, B. K. (2019). Influence of customer relationship management on customer behaviour, a moderating role of social media in bank and financial institutions. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 12(2), 75–96. <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2019.104016>
- Berraies, S., Chtioui, R., & Chaher, M. (2019). Customer-contact employees' empowerment and customer performance: The CRM effectiveness as a mediator. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2017-0169>
- 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
- Estudiante del programa de Mercadeo, Universidad Santiago de Cali

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>

Elena, C. A. (2016). Social Media – A Strategy in Developing Customer Relationship Management. *Procedia Economics and Finance*, 39(November 2015), 785–790. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30266-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30266-0)

Ghalenoie, 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(16), 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 Direccion y Economia 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)

Haislip, J. Z., & Richardson, V. J. (2017). The effect of Customer Relationship Management systems on firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*,

27(October), 16–29. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.09.003>

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(September 2018), 166–181. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.09.008>

Hasiri, S. M. A., & Afghanpour, 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(16), 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(October 2014), 563–567. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00513-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00513-4)

Hung, J. L., He, W., & Shen, J. (2020). Big data analytics for supply chain relationship in banking. *Industrial Marketing Management*, 86(October 2019), 144–153. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.001>

Konovalov, N., Gromoff, A., Vladimirova, A. V., & Gorchakov, Y. (2020). Can CRM Flexibility Raise Bank Efficiency? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(2), 101–112. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00232-y>

Kumar, M., & Misra, M. (2020). Evaluating the effects of CRM practices on organizational learning, its antecedents and level of customer satisfaction. *Journal of Business and Industrial*

Marketing, May. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0502>

Lebdaoui, H., & Chetioui, Y. (2020). CRM, service quality and organizational performance in the banking industry: a comparative study of conventional and Islamic banks. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1081–1106. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2019-0344>

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>

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*, 2014. <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2019-0146>

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(February), 78–87. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.011>

Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future.

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(15), 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. *Computers in Human Behavior*, 61, 667–688. <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., Maťova, H., Dvoracek, J., & Sadek, S. (2015). Customer Relationship Management Based on Employees and Corporate Culture. *Procedia Economics and Finance*, 26(15), 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>