Revista Internacional de Investigación e Innovación Tecnológica

Página principal: www.riiit.com.mx

Análisis de los efectos de la implementación de gestión de relaciones con el cliente en empresas de serigrafía y bordado de la ciudad Tijuana, Baja California

Analysis of the effects of the implementation of customer relationship management in screen printing and embroidery companies in the city of Tijuana, Baja California

Martínez-León, B.C., Cruz-Estrada, I., Miranda-Zavala, A.M.*

Facultad de Turismo y Mercadotecnia; Universidad Autónoma de Baja California; C.P. 22390 Tijuana, Baja California.
bmartinez6@uabc.edu.mx; icruz@uabc.edu.mx; amiranda@uabc.edu.mx*

Innovación tecnológica: Tecnologías de la Información y Comunicación.

Área de aplicación: Comunicación y Tecnología.

Recibido: 16 febrero 2023
Aceptado: 22 agosto 2023

Abstract

Objective: to analyze the effects of the implementation of Customer Relationship Management (CRM) in screen printing and embroidery organizations in Tijuana, according to the opinion of the companies´ managers. Methodology: The quantitative survey technique was applied in 30 silk-screen printing and embroidery organizations of this locality with registration in the National Statistical Directory of Economic Units (NSDEU). Results: Through regression analysis, it was found that there is a mean correlation between the independent variables: (customer orientation, technology, knowledge management, organizational variables); with the dependent variable (CRM results). According to the opinion of the administrators the implementation of CRM brings benefits in sales, profitability of the service, satisfaction and consumer trust. Value: The research provides results on the importance of CRM to improve the delivery of value to customers and benefits to businesses. Limitations: there may be other variables that influence the competitiveness of organizations among which are the location of the establishment, infrastructure, innovative capacity, among others), which may be subject of another study. Conclusions: The correct application of CRM increases the likelihood of satisfying customer needs, attracting more service users and gaining the trust of existing customers.

Keywords: Customer orientation; Knowledge management; Technology; Customer satisfaction; CRM.

Resumen

Objetivo: analizar los efectos de la implementación de la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) en organizaciones de serigrafía y bordado de Tijuana, de acuerdo con la opinión de los administradores de las empresas. Metodología: Se aplicó la técnica cuantitativa de encuesta en 30 organizaciones de serigrafía y bordado de esta localidad con registro en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Resultados: Mediante análisis de regresión, se encontró que existe una correlación media entre las variables independientes: (orientación al cliente, tecnología, gestión del conocimiento, variables organizativas); con la variable dependiente (resultados del CRM). De acuerdo con la opinión de los administradores la implementación del CRM trae beneficios en las ventas, rentabilidad del servicio, satisfacción y confianza del consumidor. Valor: La investigación aporta resultados sobre la importancia CRM para mejorar la entrega de valor a los clientes y los beneficios para las empresas. Limitaciones: pueden existir otras variables que influyan en la competitividad de las organizaciones entre las cuales se encuentran la ubicación del establecimiento, infraestructura, capacidad innovadora, entre otros, las cuales puede ser sujeto de otro estudio. Conclusiones: Mediante la correcta aplicación del CRM se incrementan las probabilidades de satisfacer las necesidades de los clientes, atraer más usuarios del servicio y conseguir la confianza de los clientes actuales.

Palabras clave: Orientación al cliente; Gestión del conocimiento; Tecnología; Satisfacción del cliente; CRM.

Introducción

A causa de la pandemia Covid-19, las empresas se han visto afectadas negativamente en sus ingresos económicos, muchas de ellas tuvieron que cerrar indefinidamente sus operaciones, causando la perdida de miles de trabajos (Cepel *et al*., 2020). De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la caída de las actividades económicas en esta zona del planeta expuso la fragilidad y falta de preparación de los gobiernos y las compañías asentadas en estos países, para hacer frente a las afectaciones de la contingencia sanitaria (CEPAL, 2020).

Con este panorama, las organizaciones tienen el reto de adecuar el funcionamiento de sus procesos e incorporar nuevos componentes tecnológicos y estratégicos para acercar sus productos al mercado, tomando en cuenta los nuevos requerimientos de operación en los negocios (Vargas-Sánchez, 2020). La situación para hacer frente a las nuevas necesidades en el contexto mundial durante la pandemia COVID-19, requiere de mayor flexibilidad y uso de los diversos canales de venta, así como del eficiente proceso de gestión de las relaciones con los clientes (*Customer relationship management*, CRM), que permitan conservar la cartera de clientes procurando priorizar la entrega de valor del servicio (Gajdzik & Wolniak, 2021). Esto motiva a los consumidores a realizar compras proactivas, de acuerdo con las necesidades presentes, revisando con mayor detalle las características de los beneficios.

La aplicación del CRM en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) durante la pandemia ha proporcionado efectos positivos para el conocimiento de las necesidades y expectativas del mercado meta, permitiendo mantener la operación de los negocios y haciendo llegar con mayor efectividad la oferta a los usuarios (Pratiwi & Arsyah,

2021). Asimismo, la pandemia COVID-19 ha propiciado que los consumidores procuren obtener un vínculo de relaciones a largo plazo con las empresas, en este sentido, las variables del CRM (gestión del conocimiento, orientación al cliente y tecnología del CRM) tienen una influencia positiva en lograr relaciones a largo plazo con los clientes y en la capacidad de innovar de la organización (Chi, 2021).

Para Sobral *et al*., (2023) el CRM es una estrategia empresarial centrada en la satisfacción de los clientes, por ende, la mayoría de los estudios para la incorporación del CRM tienen su aplicación en empresas de servicios. Por su parte, Salah *et al.,* (2021) para retener y atraer nuevos consumidores, la eficiencia y eficacia de la aplicación de esta variable incide en la satisfacción, así como en la competitividad, creación de valor y rentabilidad de la estrategia en las pequeñas empresas. La tecnología en el CRM añade a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como una herramienta para la gestión y procesamiento inteligente de la información (Harrigan *et al*., 2020; Garrido, 2008).

Asociado a lo anterior, Al *et al.,* (2021) mediante su estudio a través de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales, encontraron que la estrategia CRM a través del enfoque centrado en el cliente, la tecnología y gestión del conocimiento tienen un impacto positivo en la calidad del servicio en las empresas analizadas. Asimismo, la investigación de Chi (2021) realizada a empresas en Vietnam obtuvieron que la orientación al cliente, gestión del conocimiento y el CRM basado en tecnología tiene una influencia positiva a largo plazo con los clientes.

Por lo que, las características de la aplicación del proceso CRM en la MIPYME permite que el conjunto de iniciativas implementadas en los negocios logre la creación de una relación sostenible con el cliente, convirtiéndose en el centro de obtención y maximización del número de usuarios leales (Williams *et al*., 2017). En el caso particular de las empresas de serigrafía y bordado, la Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas en México (CANAGRAF) destaca que, la pandemia COVID-19 fue un componente de cambio en el modelo de trabajo, derivando un desconcierto al inicio de la contingencia sanitaria, en donde las organizaciones se vieron forzadas a evolucionar el proceso de venta, haciendo uso de herramientas tecnológicas para mantener comunicación con los consumidores (CANAGRAF, 2020). La mayoría de las empresas de este subsector son MIPYMES con una administración familiar, en donde las habilidades gerenciales y los procesos son aprendidos en su mayoría de forma empírica, ocasionando que la entrega del servicio y la gestión de las relaciones con los clientes se realicen en muchas ocasiones sin ningún control de calidad y medición (Sandoval, 2018). El intercambio de las solicitudes del usuario en la creación del producto final, indican la necesidad de la aplicación del proceso CRM de acuerdo con los recursos disponibles, permitiendo lograr una relación a largo plazo con su mercado meta.

Además, con la intensa competencia y retos del actual entorno de las MIPYMES, que es lugar donde se encuentran las empresas de serigrafía y bordado de la presente investigación, la aplicación del CRM se convierte en una estrategia valiosa, para combinar la interacción y cercanía que tienen los negocios con los consumidores y el canal brindado por las herramientas digitales, con la finalidad de aplicar la orientación al cliente, gestión del conocimiento auxiliados de los recursos tecnológicos indispensables para la operación (Siarhei & Moutaz, 2021). La falta de especialización en servicio al cliente y ausencia de procesos de calidad en las

empresas de serigrafía y bordado, ocasiona que muchas de estas organizaciones no logren consolidarse y no cuenten con mecanismos para hacer cambios y adaptarse a tiempo a las nuevas tendencias, causando el cierre de los negocios (Sandoval, 2018). El fenómeno de la pandemia COVID-19 ha propiciado que los consumidores se vuelvan más exigentes y selectivos en la decisión de compra, demandan mayor compromiso de las organizaciones en atención a las nuevas necesidades sanitarias, permitiendo transformar su formato tradicional de operación, venta y comunicación con los usuarios (Ortega-Vivanco, 2020).

Cabe destacar que el CRM se ha convertido en un proceso de innovación en las pequeñas y medianas empresas, impulsando la gestión social de las relaciones con los clientes, promueve la democracia de la información, generando la participación de los consumidores y la creación de valor conjunta (Siarhei & Moutaz, 2021). De esta manera, en la presente investigación se analiza el efecto de los resultados (ventas, rentabilidad del servicio, reducción de costos, cuota de mercado, satisfacción y confianza del consumidor) en la implementación del CRM en las organizaciones de serigrafía y bordado de la ciudad de Tijuana, asociados a las variables (orientación al cliente; gestión del conocimiento; tecnología; variables organizativas), con base en la opinión de los administradores de la empresa. De acuerdo con información disponible en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) publicado en el portal de Internet del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), actualmente existen 30 imprentas en operación con actividad de confección, bordado y deshilado de productos textiles en la ciudad, las cuales se encuentran en el rango de micro y pequeñas empresas (DENUE, 2020). Por lo tanto, es relevante conocer el efecto de la estrategia CRM en la mejora del desempeño y resultados de la organización, que pueda servir de representación para los negocios que se encuentran en este giro comercial, de manera que motive la incorporación del CRM como parte del proyecto corporativo, permitiendo mantener su cartera de clientes por el mayor tiempo posible y estos mismos se conviertan en los primeros medios de comunicación para atraer a nuevos consumidores del servicio.

El estudio que se presenta mediante el artículo, se revisa literatura en relación al servicio al cliente y entrega de valor en empresas de servicios, seguido del concepto de CRM y variables que integran la estrategia, así como su importancia de aplicación en las MIPYMES. En la fase de obtención de datos primarios, se aplicó una encuesta, con el propósito de conocer el nivel de aplicación de la estrategia CRM y el resultado percibido por los administradores de las 30 empresas con la actividad de serigrafía, confección, bordado y deshilado de productos textiles en la ciudad de Tijuana, Baja California (DENUE, 2020).

El servicio y la entrega de la propuesta de valor al cliente

Mejorar la experiencia del servicio al cliente es uno de los grandes retos que requiere de constante actualización en las empresas (Sobral *et al*., 2023). Con respecto, a mantener la operación del negocio durante la pandemia COVID-19 se debió al fortalecimiento de las relaciones con el consumidor y las capacidades del servicio al cliente que brindaron las organizaciones (Sutherland *et al*., 2020). Por su formato de inmaterialidad, los servicios necesitan ser evaluados durante el intercambio entre el cliente y el ofertante (Grönroos, 1994), en la figura 1 se presenta la relación de la calidad esperada con la calidad recibida. En la primera intervienen tácticas de comunicación de marketing, imagen, la comunicación de boca en boca, y todas las acciones que

generan las expectativas. Para la definición del nivel de calidad recibida, es necesario saber ¿qué? y ¿cómo?, se obtiene este resultado. Por tal motivo, en las organizaciones en especial las de servicios es fundamental incluir el componente de entrega de valor al cliente (Zavala-Choez & Vélez-Moreira, 2020).

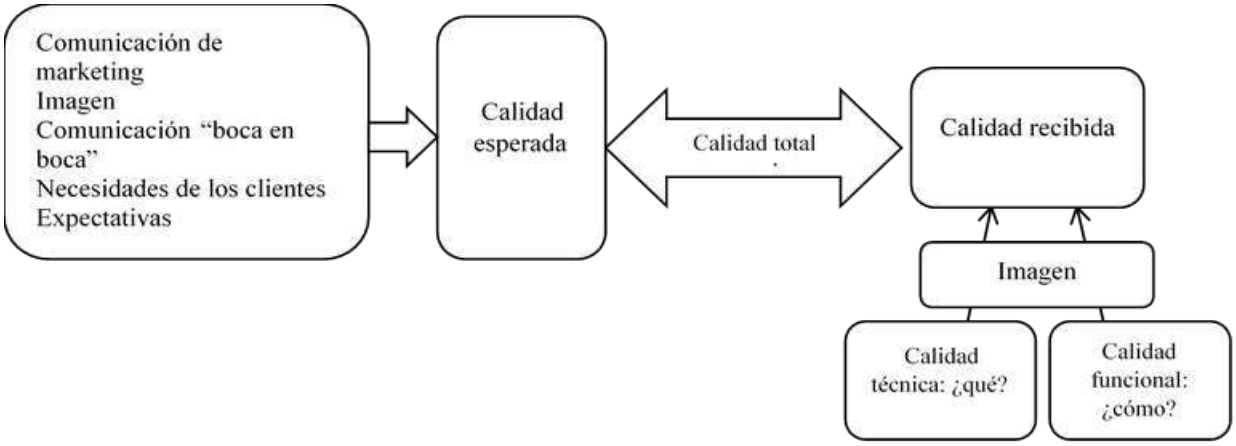


Figura 1. La calidad total captada del servicio.
Fuente: elaboración propia a partir de Grönroos (1994, p. 59).

Enfatizando que, el consumidor será motivado con la intención de compartir su experiencia de compra, en el momento en que reconoce la calidad del producto y el valor en la entrega del servicio (Márquez-Peñaloza *et al*., 2021). Por lo general, los clientes tienen algunas expectativas antes de recibir el producto (Cruz-Estrada, 2018), si este cumple con satisfacer tales exigencias se creará un valor percibido en función de su satisfacción, de esta manera se genera el sentimiento de lealtad en el individuo hacia la compañía (Jahmani *et al*., 2020; Mahmood *et al*., 2018). En la figura 2, se presenta un modelo, en el que se muestra la importancia del resultado que se obtienen mediante el trabajo de la orientación al cliente y gestión de relaciones con el mercado meta, para el fortalecimiento de las decisiones estratégicas, esto conduce al logro de beneficio en el costo de adquisición y tasa de retención de los consumidores.

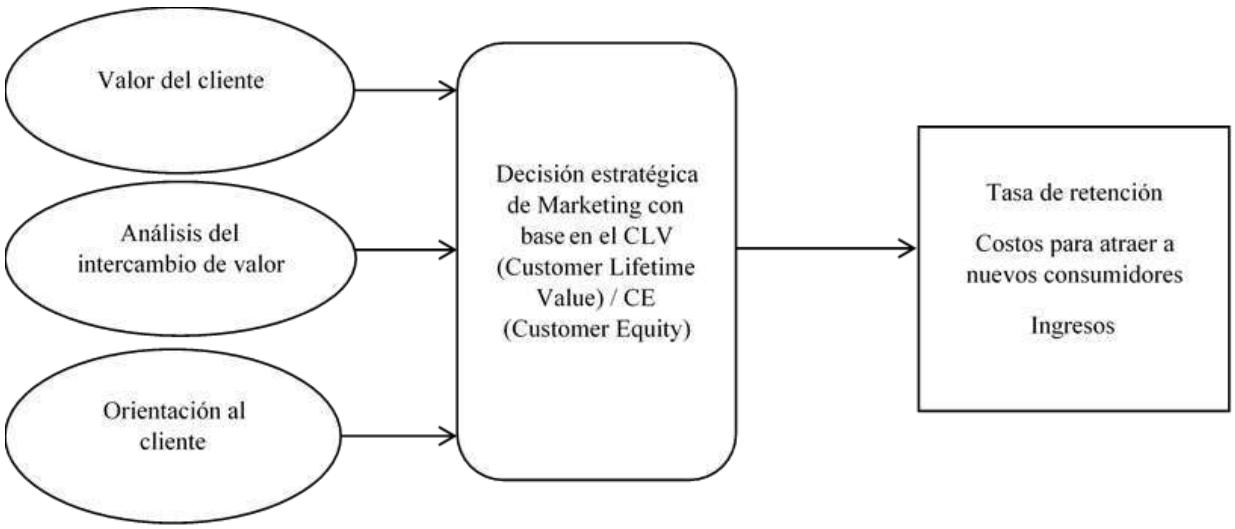


Figura 2. Orientación hacia el valor del cliente y decisiones estratégicas.
Fuente: elaboración propia a partir de Valenzuela & Torres (2008, p. 70) y Valenzuela & Martínez (2015, p. 341).

La gestión de relaciones con el cliente (CRM) en las organizaciones.

El entorno actual del mercado derivado de la pandemia COVID-19, exige a las empresas cambios drásticos en los mecanismos y canales de comunicación, para atender las nuevas necesidades de los consumidores. Esto implica que las organizaciones establezcan estrategias para gestionar las relaciones comerciales con sus clientes, tomando en consideración que tiene mayor rentabilidad la inversión en conservar los clientes actuales, en comparación de atraer a nuevos usuarios (Morgan & Hunt, 1994; Chi, 2021). Asimismo, la mercadotecnia relacional, tiene como principal objetivo construir relaciones satisfactorias con los consumidores, para mantener este vínculo en el largo plazo (Berry, 1995), los cuales se conviertan en los principales portadores y canal de comunicación de la compañía hacia otros usuarios interesados en solventar las mismas necesidades (De La Hoz-Granadillo *et al*., 2017).

La estrategia CRM se distingue por el establecimiento y logro de relaciones de valor con los consumidores, su aplicación es más presente en empresas de servicios en donde existe un intercambio de comunicación frecuente con el usuario (Cruz-Estrada, 2018). Por lo que, el CRM necesita de orientación al cliente, gestión del conocimiento, tecnología y variables organizativas como componentes principales para lograr un proceso exitoso, con la finalidad de conseguir mejorar la personalización y efectividad de la oferta, de esta manera satisfacer las expectativas del usuario y conseguir su confianza por el mayor tiempo posible (Alqershi *et al.*, 2020; Garrido, 2008). Los elementos que componen este proceso estratégico se presentan en la figura 3, donde se involucran cuatro variables principales: orientación al cliente, la gestión del conocimiento, así como las variables organizativas y la tecnología, tienen un impacto directo para el alcance de los efectos esperados. En el caso de las empresas de confección, bordado y deshilado de productos textiles el CRM es importante, ya que la creación del producto final requiere del entendimiento y compresión de las necesidades anticipadas del cliente.

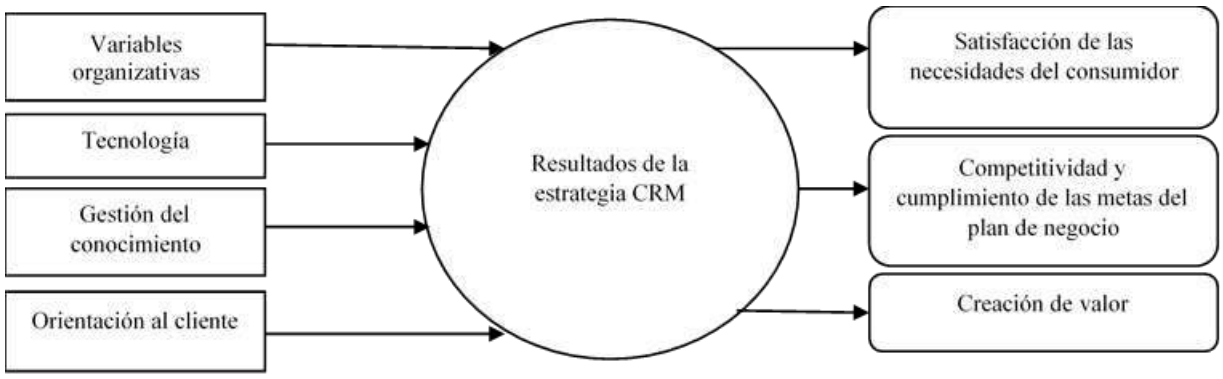


Figura 3. Variables que contribuyen a los resultados de la estrategia CRM.
Fuente: elaboración propia a partir de Garrido (2008, p. 164) y Alqershi *et al.* (2020, p. 5).

Las variables organizativas se presentan en la estructura, procesos y estrategias coordinadas desde la dirección del negocio; la tecnología actúa como facilitador de la implementación de las iniciativas estratégicas; en cuanto la gestión del conocimiento es el principal subproceso de una estrategia de CRM para su aplicación por los actores clave encargados de su implementación, con respecto a la orientación al cliente esta variable se enfoca en la directriz del mercado que implica conocer a sus clientes (Garrido, 2008). Al

emplear con eficiencia las variables de la estrategia del CRM presentadas en la figura 3, la organización podrá acertar con mayor probabilidad el comportamiento de los consumidores mediante interacciones efectivas, que tienen como propósito atraer, retener y crear lealtad en el cliente (Alqershi *et al.,* 2020). De esta manera, lo anterior puede conducir a un análisis, identificando los elementos más débiles y susceptibles de mejora, que afiancen los factores claves de éxito del CRM mediante la filosofía centrada en el cliente (De La Hoz-Granadillo *et al*., 2017).

Con respecto a obtener resultados eficientes de la estrategia del CRM, para Valenzuela & Torres (2008), Valenzuela & Martínez (2015) coinciden en la importancia de la orientación al cliente y gestión del conocimiento, siendo elementos claves para la decisión estratégica de marketing del proceso, teniendo impacto en la tasa de retención, costos de adquisición de nuevos consumidores e ingresos para la empresa. Así mismo Morgan & Hunt (1994), Chi (2021), Mutiana & Ulya (2021) matizan sobre el desarrollo de la estrategia CRM basada en la orientación al cliente para lograr mayor rentabilidad sobre la oferta de la organización y conservar los clientes actuales, los cuales se convierten en el primer canal de comunicación con el mercado meta. Esto resulta fundamental, ya que la mercadotecnia relacional, tiene entre sus principales metas construir relaciones satisfactorias, en donde la creación de valor fomente un vínculo a largo plazo con el mercado al que se dirige (Berry, 1995; Orengo-Serra & Sánchez-Jauregui, 2021).

Particularmente en la MIPYME, el desarrollo del CRM se convierte en un componente fundamental en el funcionamiento del negocio, por la estrecha y directa relación que mantienen con los usuarios (Alqershi *et al*., 2020), la inversión en tecnología debe realizarse considerando las necesidades detectadas y recursos de las empresas, que le permitan hacer más eficiente la operación del negocio y mejorar los resultados de la compañía (Chi, 2021; Agnihotri *et al*., 2017). La orientación al cliente y la gestión del conocimiento en las MIPYMES, se pueden abastecer de datos que se generan durante la interacción con los usuarios, creando productos y servicios adecuados con base en las necesidades del mercado (Orengo-Serra & Sánchez-Jauregui, 2021). Así mismo, el ordenamiento de los canales de comunicación que inciden en las decisiones estratégicas de las empresas para lograr proceso eficiente y comprometido contribuye para crear confianza y seguridad en los consumidores para realizar sus compras (Mutiana & Ulya, 2021). De esta manera, la propuesta de valor, el rediseño de productos y servicios, así como la capitalización de oportunidades del mercado apoyada del CRM, le pueden permitir a las MIPYMES ser más resilientes al mismo tiempo que refuerzan la comunicación con los clientes (Orengo-Serra & Sánchez-Jauregui, 2021).

Dentro del contexto organizacional y en especial en las MIPYMES que es donde se encuentran la mayoría de las empresas de serigrafía y bordado (Sandoval, 2018), la gerencia del negocio tiene un papel importante en el proceso de adopción del CRM, siendo que son los que deciden el nivel de inversión de la estrategia (Salah *et al*., 2021). Esto conduce al impulso en la adopción de la orientación al cliente, la gestión del conocimiento y adquisición de herramientas tecnológicas para facilitar la adquisición y gestión de la información de los clientes (Mutiana & Ulya, 2021; Cruz-Estrada, 2018), con el propósito de obtener la satisfacción de los consumidores, los cuales se conviertan en el primer canal de comunicación con los futuros clientes (Pratiwi & Arsyah, 2021). El trabajo en el mediano y largo plazo en las variables que conforman el CRM tendrá un efecto positivo

en las ventas y satisfacción, motivando a la recomendación de los productos y servicios a causa de la experiencia y valor percibido por los consumidores (Cruz-Estrada, 2018; Berry, 1995; Siarhei & Moutaz, 2021).

De esta manera, la hipótesis a partir de la literatura revisada tanto en relación de las variables que conforman la estrategia CRM, así como su importancia en los resultados organizacionales percibidos y la entrega de valor se presenta de la siguiente manera: H1: en las empresas de serigrafía y bordado de la ciudad de Tijuana, la orientación al cliente, gestión del conocimiento, variables organizativas y tecnología, tienen una correlación positiva en los resultados de la estrategia CRM que corresponde para el caso estudiado en el crecimiento de ventas, reducción de costos, rentabilidad del negocio, incremento en la cuota de mercado, mejora de la confianza y satisfacción de los usuarios. Cabe destacar que, estas variables tienen su fundamento en el modelo de (Garrido, 2008), orientado a empresas de servicios, coincidiendo con la mayoría de los estudios empíricos incorporados a la literatura del artículo. La presente investigación se refiere a un subsector de manufactura, con la característica de establecer contacto frecuente con los usuarios atendiendo sus peticiones como parte del servicio de atención al consumidor, para lograr un producto con base en las necesidades del cliente, las variables orientación al cliente, la gestión del conocimiento, el impulso de la gerencia en las variables organizativas y la tecnología, son fundamentales para los resultados del caso analizado.

Aunado a lo anterior, en la investigación cuantitativa de Spencer *et al*., (2009) la orientación al cliente, así como el desarrollo de productos personalizados vinculados a las necesidades del consumidor, se relaciona con el desempeño de la organización. Así, la estrategia de diferenciación que se busca mediante la estrategia CRM requiere del involucramiento de los directivos del negocio para dar seguimiento, esperando la madurez del proceso (Spencer *et al*., 2009; Salah *et al*., 2021). Por su parte, la tecnología es un aliado importante para gestionar con mayor eficiencia la información recolectada de los clientes, de la misma manera la gestión del conocimiento entre los colaboradores de la empresa, debe ser parte del proceso para garantizar la calidad del servicio (Al *et al*., 2021; Valenzuela & Martínez, 2015). Estos hallazgos son un punto de referencia para el caso de las empresas de serigrafía y bordado de la ciudad de Tijuana, donde se plantea que la orientación al cliente, gestión del conocimiento, tecnología y las variables organizacionales motivadas por el liderazgo en la empresa, tienen correlación con los resultados de las unidades analizadas.

Materiales y Equipos.

En este caso de estudio, para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS 22 y Excel. En cuanto a la aplicación del instrumento online se usó la herramienta de Google Forms.

Métodos

Tipo de investigación

La investigación que se presenta mediante el artículo tiene un diseño no experimental (Hernández *et al*., 2014), con base en las situaciones presentes en el caso de las empresas de serigrafía y bordado de la ciudad de Tijuana, Baja California, en la aplicación de la gestión de relaciones con el cliente. El estudio es transeccional, utilizando el método cuantitativo empleando la técnica de encuesta para la recolección de los datos a través del censo de las 30 unidades de estudio de serigrafia y bordados de Tijuana. Asimismo, se llevó a cabo una exploración de literatura para la determinación de las dimensiones e ítems de la encuesta. Además, se sometió a revisión de cinco expertos en marketing

relacional para validar las dimensiones en donde las observaciones se enfocaron en la modificación de algunos ítems, así como la redacción para la mejor comprensión de la información solicitada, en este sentido, también se recabó información de la experiencia del experto en el uso del CRM. Con los hallazgos presentados mediante el instrumento aplicado, con el propósito de describir el comportamiento de las variables del CRM en las empresas: Orientación al cliente; Gestión del conocimiento; Variables organizativas y la Tecnología, así como el efecto de la estrategia CRM en las empresas de serigrafía, confección, bordado y deshilado de productos textiles de Tijuana.

Participantes en la investigación

La encuesta utilizada en la investigación se aplicó a dueños y representantes de 30 empresas de serigrafía y bordado actualmente activas, las cuales aparecen en el listado del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, instaladas en la ciudad de Tijuana, Baja California, México (DENUE, 2020). En cuanto a las personas que dieron respuesta al instrumento, 20 son dueños de las organizaciones y 10 tienen el cargo de gerente, los principales productos y servicios que se ofertan en los negocios son serigrafía y bordado, seguido de impresiones en diferentes materiales. El número de empleados reportados por las personas que respondieron al instrumento, permite precisar que 17 de las compañías están en la categoría de micro empresa y 13 en la categoría de pequeñas empresas, asimismo, la antigüedad oscila entre 5 y 18 años a partir del trabajo de campo realizado en 2020, esta información se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Número de empleados y antigüedad de la empresa.

Antigüedad de la empresa en años	Número de empleados					
	16	15	13	11	9	6
18	1					
16			1			
15				1		
11		1		2		1
10					3	1
9		1	1		2	1
8	1	2		2		
7					2	3
6					2	1
5					1	
SUMA	2	4	2	5	10	7

Fuente: elaboración propia.

Instrumento aplicado

El instrumento de recolección se compone de siete dimensiones, tomando como base el trabajo de Garrido (2008) aplicado en empresas de servicios con algunos ajustes en los ítems de la encuesta propuestas por cinco expertos: 1) medios empleados en las organizaciones para la aplicación de la gestión de relaciones con el cliente: Se obtiene información de las aplicaciones con la que se gestiona la información, compuesto por cinco ítems; 2) Orientación al cliente: Se revisa la implementación de esta variable con los usuarios del servicio, se incluyen siete ítems; 3) Gestión del conocimiento: Se obtiene la información del nivel de trabajo de la empresa, para trasladar el conocimiento entre sus colaboradores, compuesto por once ítems; 4) Variables organizativas que impulsan a la estrategia CRM: Se pregunta sobre los recursos, formación y facilidades que permitan el éxito de la gestión de relaciones con el cliente, se incluyen diez

ítems; 5) Tecnología: Se obtiene la capacidad tecnológica con la que cuenta el negocio, compuesto por seis ítems; 6) Resultados del proceso CRM: resultados de la estrategia de acuerdo al servicio, satisfacción del cliente y competitividad de las empresas, se incluyen siete ítems; 7) Característica de la empresa: tamaño de la empresa, número de empleados y principales productos y servicios que comercializan, compuesto por ocho ítems. Cabe destacar que, en la revisión de la literatura se indagaron sobre las variables que inciden en el CRM señaladas por Garrido (2008), con el propósito de comparar el trabajo de otros autores acerca de aplicación y componentes de la estrategia CRM.

Cabe destacar, que la investigación de Garrido (2008) se realizó en empresas de servicios, en donde la aplicación del CRM resultó ser un proceso clave, para obtener resultados positivos en la percepción del servicio, satisfacción del consumidor y competitividad. La aportación en la presente investigación destaca que, siendo un subsector de manufactura, conformado por micro y pequeñas empresas, la aplicación del CRM tiene su aplicación en la estrecha relación que tienen los negocios con el cliente. De tal manera, que aspectos como la satisfacción y la confianza del usuario, dependen de esta estrecha relación, que permitan mantener la operación de los negocios en épocas de crisis.

Procedimiento de aplicación

Para la aplicación de la encuesta, se revisó en el mes de junio de 2020 la información y ubicación de las empresas de serigrafía y bordado registradas y en operación (DENUE, 2020), situadas en la ciudad Tijuana. Debido a las dificultades ocasionadas por la pandemia COVID-19 durante 2020, se decidió hacer una agenda de acuerdo con la disponibilidad de los representantes de las 30 organizaciones. De esta manera, la aplicación de la encuesta se realizó durante los meses de agosto, septiembre y octubre de 2020 mediante videollamada.

Revisión de confiabilidad del instrumento aplicado

Para el análisis de confiabilidad, se consideraron las principales dimensiones de la encuesta, en las cuales se utiliza la escala de Likert de cinco puntos para la medición de los siguientes elementos: (*orientación al cliente; gestión del conocimiento; variables organizativas; tecnología; resultados del proceso CRM*). Se realizó la prueba estadística *alfa cronbach* con el software estadístico *SPSS 20*, en la dimensión de orientación al cliente se encontró un coeficiente de 0.738, la sección de gestión del conocimiento obtuvo un estadístico de 0.658, en la dimensión de variables organizativas se logró un valor de 0.758, en la dimensión de tecnología un estadístico de 0.652 y en la sección de resultados del CRM un valor de 0.857 (véase tabla 2). De acuerdo a Hinton *et al*., (2014) al obtener valores por encina de 0.7 se tiene consistencia interna confiable. Pero (Celina & Campo, 2005; Hernández et al., 2014) la confiabilidad mayor a 0.5 se considera aceptable. En este sentido, se considera aceptable el nivel de confiabilidad de las cinco dimensiones.

Tabla 2. Resultados de confiabilidad de la encuesta aplicada

Coeficiente alfa de cronbach*				
Orientación al cliente	Gestión del conocimiento	Variables organizativas	Tecnología	Resultados del CRM
No. de elementos	No. de elementos	No. de elementos	No. de elementos	No. de elementos
7	11	10	6	7
0.738	0.658	0.758	0.652	0.857

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos mediante el software estadístico SPSS 20.

En la presente investigación se dividió los resultados en dos partes: en la primera sección se realizó un análisis descriptivo y en la segunda se llevó a cabo un análisis de regresión lineal múltiple, para ello, se utilizó el software estadístico SPSS 22 y Excel.

Resultados y discusión

Con respecto a la parte uno de los resultados, se obtuvo: las organizaciones que formaron parte del estudio fueron micro y pequeñas empresas, se caracterizan por ofrecer servicios de serigrafía y bordado, además de impresión en diversos materiales. Empleando una escala de likert de cinco puntos, en la figura 4 se muestra la aplicación de la orientación al cliente en las empresas, el elemento que más se lleva a cabo es ofrecer la personalización de productos y servicios (4.93), procuran que las políticas del negocio se orienten hacia la satisfacción de los clientes (4.8), también se destaca el desarrollo de la comprensión de las necesidades de los usuarios como una ventaja competitiva (4.57). Esta actitud e iniciativa de las empresas coincide con lo expuesto por Harrigan *et al*., (2020), Algershi *et al*., (2020) y Garrido (2008), siendo que la estrategia CRM tiene su base en el establecimiento y logro de las relaciones de valor con los consumidores, para lograrlo es indispensable obtener mayor conocimiento de los consumidores, con el propósito de mejorar la personalización de los productos y servicios que se ofertan, permitiendo al mismo tiempo satisfacer las expectativas de los usuarios y conseguir su confianza.

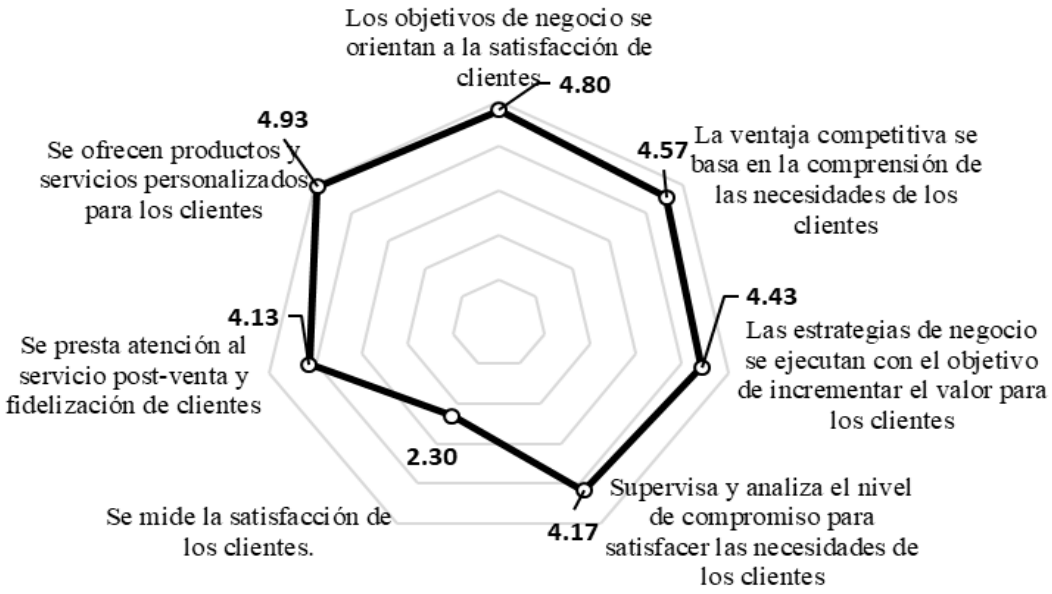


Figura 4. Aplicación de la orientación al cliente en las empresas.
Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la evaluación de la gestión del conocimiento (figura 5) en las empresas de serigrafía y bordado, con base en la escala de likert se destaca la promoción del conocimiento entre los empleados (4.63), con este mismo promedio se lleva a cabo la aplicación de una cultura organizativa para estimular la adquisición y transmisión de conocimiento entre los colaboradores. También resulta importante en las organizaciones, proporcionar canales que permiten que se produzca una comunicación bidireccional con los principales clientes (4.4). Las áreas de oportunidad reconocidas, es el bajo promedio en el establecimiento de procesos para el desarrollo de nuevos

productos y servicios (2.7), así como la disposición de un programa que permita el análisis de la competencia (2.1). La detección de oportunidades analizadas en el entorno en el que se desarrollan las organizaciones, son necesarias para innovar y reconfigurar los errores en los procesos tradicionales (Pedron *et al*., 2018), teniendo como perspectiva la información obtenida de lo que hacen otras empresas.



Figura 5. Aplicación de la gestión del conocimiento en las empresas.
Fuente: elaboración propia.

En relación al impulso por parte de las variables organizativas para el desarrollo de la estrategia CRM (figura 6), el elemento más adoptado en escala del 1 al 5 por las empresas de serigrafía y bordado es la existencia de una comunicación abierta y bilateral entre las distintas áreas y departamentos (4.5), esto es fundamental para coincidir en las metas del CRM entre todos los participantes. Las organizaciones procuran incentivar a los empleados, para el cumplimiento de los objetivos de la gestión de relaciones con el cliente (4.33), asimismo permiten que la estructura de la compañía esté configurada en un enfoque centrado en los clientes (4.3). Todos los ítems incluidos en esta dimensión tienen estimaciones por encima del valor promedio de 2.5.



Figura 6. Variables organizativas que impulsan al CRM.
Fuente: elaboración propia.

La tecnología disponible para la implementación de la estrategia CRM en las organizaciones corresponde al área con mayor oportunidad de mejora (Figura 7), con especial atención en la capacidad de concentrar toda la información de los clientes en una base de datos, completa y actualizada (2.07), esto al mismo tiempo afecta a la disposición de información individualizada sobre cada cliente para su aprovechamiento (2.23), de esta manera es necesario mejorar la integración de los sistemas de información, que permita examinar datos en las distintas áreas funcionales (2.8).

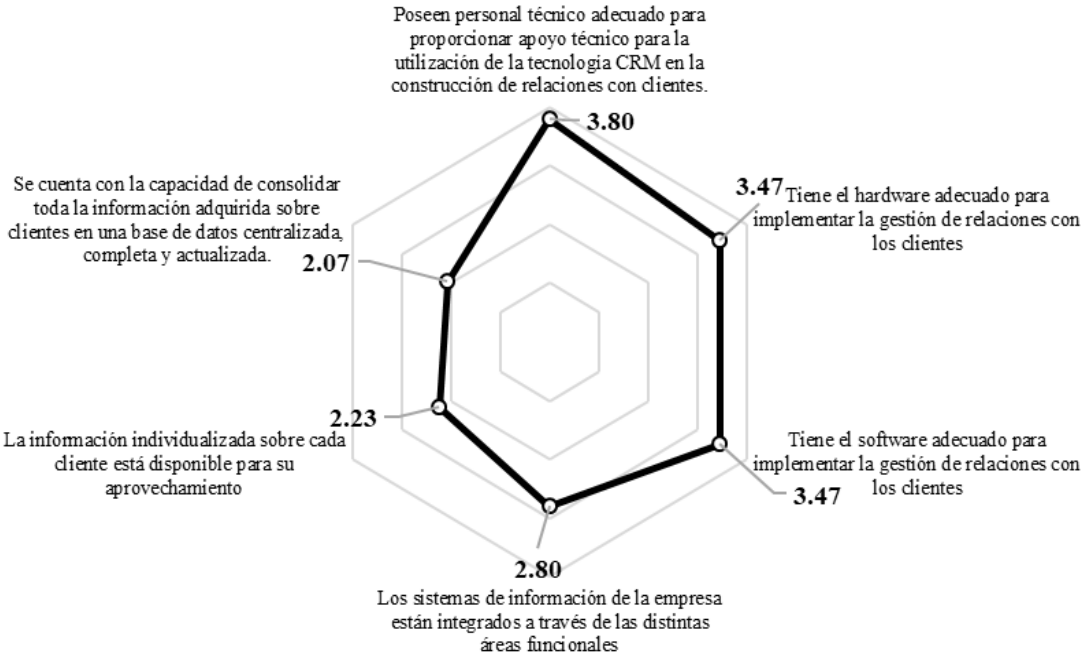


Figura 7. Tecnología para la implementación del CRM.
Fuente: elaboración propia.

Los resultados presentados en la figura 8 concentra el promedio de las dimensiones descritas, destacando que las empresas tienen la disposición de implementar con mayor seguimiento la variable de orientación al cliente y el impulso de las variables organizativas para alcanzar las metas de la gestión de relaciones con el cliente. Las áreas de oportunidad tienen que ver con su estructura de micro y pequeñas empresas, para hacerse de recursos e invertir en tecnología, asimismo, la gestión del conocimiento requiere de capacitación y del seguimiento de procesos establecidos para mejorar la competitividad de las organizaciones.

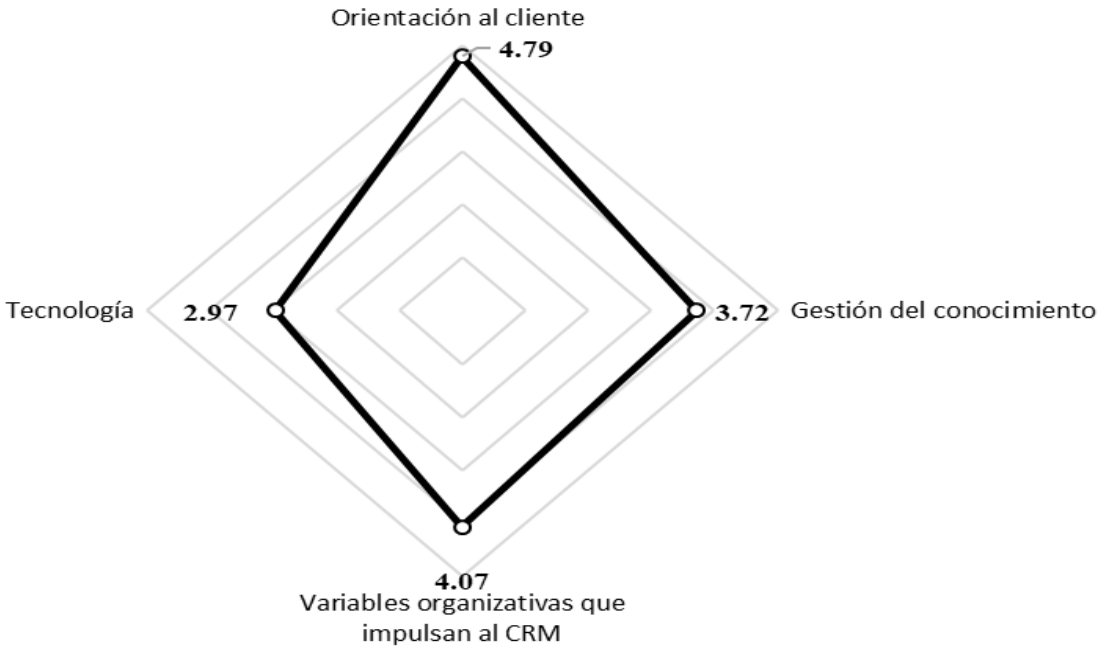


Figura 8. Índice promedio de la aplicación del CRM en las empresas.
Fuente: elaboración propia.

La orientación al cliente tiene efecto en la calidad del producto y el valor en la entrega del servicio, esto se convierte en un elemento de motivación de los consumidores para recomendar a la empresa, estas experiencias serán comunicadas con su grupo social en la vida cotidiana, lo que atraerá a más consumidores, los cuales desearán obtener una similar experiencia (Márquez-Peñaloza *et al*., 2021). Las organizaciones de serigrafía y bordado de Tijuana, tienen en la orientación al cliente el componente que más se destaca en la estrategia CRM, el cual es fundamental para éxito del proceso. La personalización del producto es una de las ventajas competitivas que declaran realizar las empresas de serigrafía y bordado de Tijuana, este es un concepto clave del CRM el cual tiene un impacto beneficio en la dirección de las preferencias de los consumidores (Garrido, 2008; Berry, 1995).

Además, el impulso desde el interior de la compañía a través de las variables organizativas es otro elemento que favorece el desarrollo de la estrategia, para incentivar a los empleados hacia los resultados esperados en el mediano y largo plazo, haciéndolos participes del éxito a los colaboradores del negocio. La aportación de todos los trabajadores debe destacarse y recompensar su interés para lograr el éxito de las metas del negocio. Esto promueve la innovación y desarrollo de nuevos productos,

para atender las áreas de oportunidad y carencias descubiertas por los colaboradores dentro de los procesos tradicionales de la compañía (Pedron *et al*., 2018).

La gestión del conocimiento en las empresas de serigrafía y bordado no tiene una evaluación similar comparada con los niveles de la variable orientación al cliente, pero se mantiene por encima del promedio. La falta de procesos formales y disponibilidad inmediata de información de la competencia y de los consumidores, para transformarla y comunicarla en tiempo a los colaboradores puede derivar una reacción fuera de tiempo o acciones equivocadas, teniendo efectos negativos en la satisfacción de los usuarios. Este elemento es importante para lograr un orden consecutivo, lógico y organizado para trasladar y aplicar el conocimiento de manera efectiva y eficiente (Pratiwi & Arsyah, 2021), atendiendo a tiempo las áreas de oportunidad de acuerdo con las necesidades de los beneficiarios, con el objetivo de mantener la calidad del servicio y producto (Chi, 2021; Garrido, 2008).

En relación con el componente de tecnología, es el área con mayor oportunidad en las empresas de serigrafía y bordado de Tijuana. Es imprescindible contar con los recursos básicos de hardware y software para la gestión, análisis y aprovechamiento de la información, que permita transformarla en indicadores de evaluación que apoyen las decisiones del negocio (Harrigan *et al*., 2020; Garrido, 2008). La selección de las herramientas y tecnologías deben adaptarse a las necesidades reales de la compañía (Agnihotri *et al*., 2017; Chi, 2021), la inversión tiene que ser pensando en los requerimientos de gestión y procesamiento de los datos, así como los beneficios a entregar a los clientes.

Los resultados obtenidos mediante la gestión de relaciones con el cliente (véase figura 9), de acuerdo a las valoraciones de los representantes de las empresas de serigrafía y bordado con base en la escala de likert empleada en las figuras anteriores se refleja más en las ventas (4.8), seguido de rentabilidad del servicio y la satisfacción de los consumidores (4.77), también se percibe el aumento de confianza de los usuarios hacia la compañía (4.73). Los elementos con menor apreciación en los resultados percibidos son, la reducción de costos en la operación del negocio y aumento de la participación en el mercado. Cabe destacar que, es una estrategia de largo plazo donde todas las variables (orientación al cliente; gestión del conocimiento; tecnología; variables organizativas) deben lograr su nivel de maduración en el largo plazo (Alqershi *et al*., 2020), además de corregir las áreas de oportunidad y adaptarse a las tendencias del mercado (Harrigan *et al*., 2020).

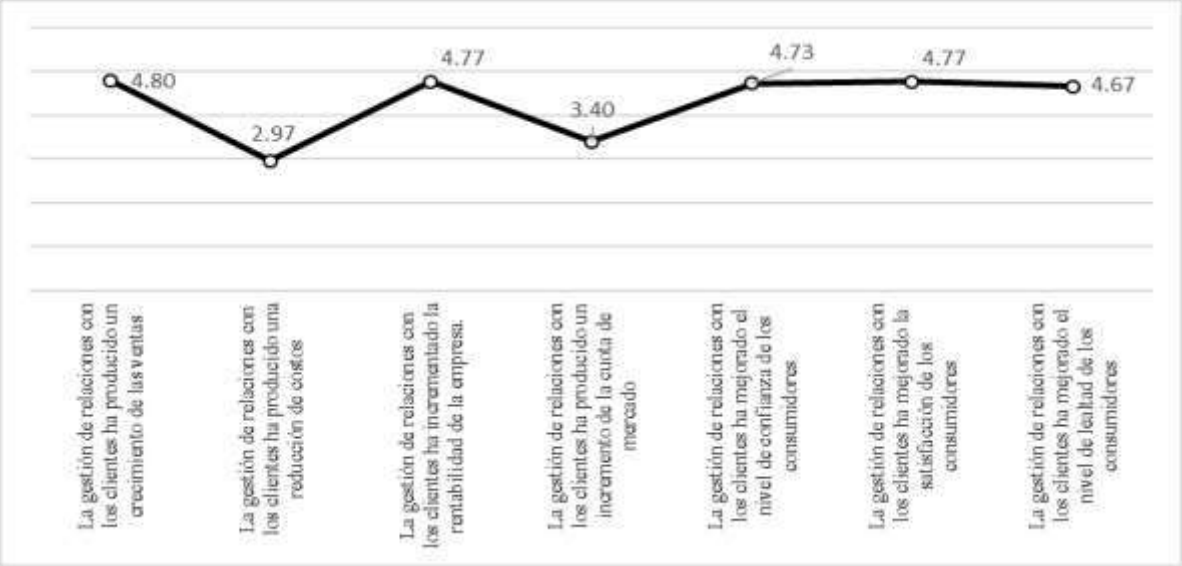


Figura 9. Índice promedio de la aplicación del CRM en las empresas.
Fuente: elaboración propia.

En la segunda parte de los resultados, mediante un análisis de regresión múltiple (véase tabla 3) entre las variables independientes: (orientación al cliente, tecnología, gestión del conocimiento, variables organizativas); con la variable dependiente (resultados del CRM), se obtiene una correlación media de 0.688, con respecto a su incidencia en los resultados de la gestión de relaciones en las organizaciones. El estadístico 0.388 (R cuadrado corregida = 0.388) señala la proporción e importancia de estos elementos en los resultados del CRM (crecimiento de ventas, reducción de costos, rentabilidad del negocio, incremento en la cuota de mercado, mejora de la confianza y satisfacción de los usuarios, expuestos en la figura 9).

Tabla 3. Regresión múltiple.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	0.688[a]	0.473	0.388	2.61705
a. Variables predictoras: (Constante), orientación cliente, tecnología, gestión conocimiento, variables organizativas				

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos mediante el software SPSS 22.

Los hallazgos obtenidos mediante el análisis de regresión múltiple acerca de las variables asociadas a los resultados de la estrategia CRM, tiene coincidencias con los estudios de Al *et al*., (2021), Spencer *et al*., (2009) y Garrido (2008), siendo que los directivos de las empresas de serigrafía y bordado comunican beneficios económicos, así como en la construcción de un mejor servicio, que trae en consecuencia su percepción sobre la satisfacción de los usuarios. El desarrollo de la confianza, es un elemento fundamental para incrementar la tasa de retención y los costos para atraer a nuevos consumidores e ingresos (Valenzuela & Martínez, 2015; Alqershi *et al*., 2020). Esto es fundamental, para mantener la dinámica de la operación durante todo el año e incluso al momento de presentarse una crisis sanitaria o económica, siendo más resilientes en épocas de crisis.

En cuanto a la revisión del nivel de significancia de los resultados presentados en la tabla 4, mediante la prueba ANOVA en

donde se sometieron las variables independientes empleadas en el análisis de regresión múltiple (orientación al cliente, tecnología, gestión del conocimiento, variables organizativas); variable dependiente (resultados del CRM), se obtiene un coeficiente con nivel de significancia de 0.002 que es menor al 0.01, lo que precisa la validez del proceso estadístico, indicando el total de la varianza explicada por las variables independientes.

Tabla 4. Nivel de significancia mediante la prueba ANOVA.

ANOVA[a]						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	153.476	4	38.369	5.602	.002[b]
	Residual	171.224	25	6.849		
	Total	324.700	29			
a. Variable dependiente: resultados_CRM						
b. Variables predictoras: (Constante), orientación cliente, tecnología, gestión conocimiento, variables organizativas.						

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos mediante el software SPSS 22.

La correlación obtenida entre las variables independientes con la variable dependiente, conduce al fortalecimiento del concepto y valor del producto en la mente de los consumidores, los cuales tendrán la intención de seguir siendo atendidos en sus futuras compras en la empresa, así como recomendarla dentro de su círculo social, destacando los beneficios obtenidos lo que podrá atraer a nuevos clientes. Cabe destacar que, el CRM implica que las empresas continúen en su proceso de mejora continua, que les permita satisfacer las necesidades de los usuarios y lograr su confianza por el mayor tiempo posible (Alqershi *et al*., 2020). En este sentido, la correlación de la variable tecnología con los resultados del CRM es de 0.410, es una correlación media positiva con un nivel de significancia del 0.05, asimismo, variables organizativas es de 0.679, Gestión del conocimiento de 0.520 y orientación al cliente es de 0.469, estas últimas son correlaciones medias positiva con un nivel de significancia de 0.01 (véase tabla 5).

Tabla 5: Correlaciones.

Correlaciones

		Resultados_CRM
Tecnología	Correlación de Pearson	,410*
	Sig. (bilateral)	.024
	N	30
Variables organizativas	Correlación de Pearson	,679**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	30
Gestión conocimiento	Correlación de Pearson	,520**
	Sig. (bilateral)	.003
	N	30
Orientación cliente	Correlación de Pearson	,469**
	Sig. (bilateral)	.009
	N	30

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos mediante el software SPSS 22.

Conclusiones

Las variables para el funcionamiento del CRM que más se destaca en las empresas de serigrafía y bordado de Tijuana, es la orientación al cliente y las variables organizativas. Estos dos elementos son esenciales para la aplicación de la estrategia, el componente con mayor oportunidad de mejora es la tecnología. En el entorno competitivo actual es necesario contar con las herramientas tecnológicas básicas para la gestión de la información, que permita su procesamiento y creación de valor. Además, se requiere de la eficiente gestión de los datos, para conocer y atender las necesidades expuestas por los clientes, al mismo tiempo innovar los procesos, con la finalidad de adaptar a tiempo los constantes cambios y demandas del mercado en la compañía.

Con base en los resultados se puede concluir que la estrategia CRM (mediante la orientación al cliente, tecnología, gestión del conocimiento, variables organizativas) en opinión de los administradores de las empresas de serigrafía y bordado de la ciudad de Tijuana, tiene relación con los resultados que proporciona este proceso en ventas, rentabilidad del servicio, satisfacción y confianza del consumidor. El servicio y atención al cliente es muy importante para estas organizaciones y clave en la aplicación del CRM, ya que por su tamaño la mayoría de los colaboradores del negocio tienen un contacto directo con los usuarios, siendo una oportunidad para convertir al proceso parte esencial del negocio.

La implementación eficiente del CRM puede convertirse en una ventaja competitiva para el negocio. Esto destaca la importancia de este proceso, con el propósito de lograr la preferencia y lealtad de los consumidores, siempre previendo las expectativas sujetas hacia la organización. Este proceso incita a la innovación, en donde las variables de orientación al cliente, el impulso desde las variables organizativas, gestión del conocimiento y tecnología tienen un papel fundamental en el alcance de las metas relacionadas con la estrategia. Siendo un subsector de manufactura al que se dirige la investigación, al mismo asocia la existencia de un servicio en la personalización del producto, que es fundamental para lograr la confianza y satisfacción de los consumidores por el mayor tiempo posible.

Cabe destacar que, en el proceso de transición para satisfacer las necesidades de los consumidores, incrementar la competitividad de la empresa, y conseguir que la estrategia CRM se convierta en una ventaja competitiva, es necesario procurar la creación y entrega de valor en el producto y servicio, cumpliendo con las necesidades y requerimiento de los usuarios, aprovechando el contacto frecuente que tienen las organizaciones incluidas en la investigación. Las empresas deben ocuparse en prever y anticiparse ante los nuevos retos previstos para el futuro. La pandemia COVID-19 descubrió la poca preparación a la que está expuesta la micro y pequeña empresa (como lo son las organizaciones de serigrafía y bordado que fueron parte del estudio) para mantener su operación en diferentes condiciones a las que estaban acostumbradas. La gestión de relaciones con el cliente hace posible tener cercanía con los consumidores, consiguiendo mantener la operación del negocio con mayor eficiencia basada en fortalecer un vínculo de confianza en el consumidor, además de destacarse como un proceso de mejora continua.

Por último, cabe destacar que pueden existir otras variables que influyan en los resultados de desempeño y competitividad de las organizaciones entre las cuales se pueden encontrar la ubicación del establecimiento,

infraestructura de la empresa, capacidad innovadora del producto, entre otros, estas pueden ser sujeto de estudio en una siguiente investigación, resolviendo los efectos de estas variables en la competitividad del negocio. Otra limitación del presente estudio puede completarse con la perspectiva de los consumidores, los cuales con base en su percepción opinen sobre la importancia del CRM en su decisión de compra.

Referencias

Agnihotri, R., Trainor, K., Itani, O., & Rodríguez, M. (2017). Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India. *Journal of Business Research* (81), 144-154. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.021

Al, J. A., Anuar, M. M., Dacko, Z. & Saputra, J. (2021). The impact of customer relationship management dimensions on service quality. *Olish Journal of Management Studies, 23*(2). https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.2.02

Alqershi, N., Mokhtar, S. S., & Abas, Z. B. (2020). Innovative CRM and performance of SMEs: The moderating role of relational capital. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6*(4), 1-18. https://doi.org/10.3390/joitmc6040155

Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23*(4), 236-245. https://doi.org/10.1177/009207039502300402

Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas (CANAGRAF). (2020). Nueva normalidad. *Revista Bimestral de la Industria de las Artes Gráficas*, 1-21. https://canagraf.mx/pdf/Noviembre2020.pdf

Celina, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría, 34*(4), 572-580. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0034-74502005000400009&script=sci_abstract&tlng=es

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación.* Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf

Cepel, M., Gavurova, B., & Dvorsky, J. (2020). The impact of the COVID-19 crisis on the perception of business risk in the SME segment. *Journal of International Studies, 13*(3), 248-263. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2020/13-3/16

Chi, N. T. (2021). Innovation capability: The impact of e-CRM and COVID-19 risk perception. *Technology in Society, 67*, 101725. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101725

Cruz-Estrada, I. (2018). Aplicación de la mercadotecnia relacional en una empresa de venta de café de Baja California. *Región y Sociedad*, 30(71), 1-38. https://doi.org/10.22198/rys.2018.71.a392

De La Hoz-Granadillo, E., López-Polo, L., & Pérez-Coronell, L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en

empresas de consultoría. *Investigación e Innovación en Ingenierías, 5*(2), 46-76. https://doi.org/10.17081/invinno.5.2.2756

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). (2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: Industrias manufactureras de impresión en Tijuana.* México: INEGI. https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

Gajdzik, B., & Wolniak, R. (2021). Influence of the COVID-19 Crisis on Steel Production in Poland Compared to the Financial Crisis of 2009 and to Boom Periods in the Market. *Resources, 10*(4), 1-17. https://doi.org/10.3390/resources10010004

Garrido, L. (2008). *La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español.* Málaga: Universidad de Málaga. https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4606/TDR_GARRIDO_MORENO.pdf?sequence=6&isAllowed=

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios.* Madrid: Díaz de Santos.

Harrigan, P., Miles, M. P., Fang, Y., & Roy, S. K. (2020). He role of social media in the engagement and information processes of social CRM. *International Journal of Information Management, 54*. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102151

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill.

Hinton, P., Mcmuray, I. & Browlow, C. (2014). SPSS Explained. New York EUA: Routledge.

Jahmani, A., Bourini, I., & Jawabreh, O. A. (2020). La relación entre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, el valor percibido y la fidelidad del cliente: un estudio de caso de Fly Emirates. *Cuadernos de Turismo* (45), 219–238. https://doi.org/10.6018/turismo.426101

Mahmood, A., Rana, M., & Kanwal, S. (2018). Relationship between Service Quality, Customer Loyalty and Customer Satisfaction. *The Lahore Journal of Business, 6*(2), 135–154. https://doi.org/10.35536/ljb.2018.v6.i2.a6

Márquez-Peñaloza, E., Leiva-Riofrio, G., Shagui-González, J., & Sánchez-González, I. (2021). Marcas blancas, valor percibido y la lealtad en el sector retail. *Conference Proceedings UTMACH*, 28-42. https://doi.org/10.48190/cp.v5n1a3

Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 20-38. https://doi.org/10.2307/1252308

Mutiana, P. & Ulya, I. A. (2021). The Effectiveness of the Concept of CRM Application for SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Physics: Conference Series, 1933*, 012026. http://dx.doi.org/10.1088/1742-6596/1933/1/012026

Orengo-Serra, K. L. & Sánchez-Jauregui, M. (2021). Coping with earthquakes and

COVID-19: A perspective of customer relationship. *Estudios Gerenciales, 37*(159), 318-331. https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4435

Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *10*(20), 1390-6291. https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03

Pedron, C. D., Picoto, W. N., Colaco, M., & Araújo, C. (2018). CRM System: The Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability. *Brazilian Business Review, 15*(5), 494–511. https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.6

Pratiwi, M., & Arsyah, U. (2021). The Effectiveness of the Concept of CRM Application for SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Physics: Conference Series, 1933*. https://doi.org/10.1088/1742-6596/1933/1/012026

Salah, O. S., Yusof, Z. M. & Mohamed, H. (2021). The determinant factors for the adoption of CRM in the Palestinian SMEs: The moderating effect of firm size. *PLoS ONE, 16*(3), e0259344. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0259344

Sandoval, S. (2018). *Gestión de la calidad en atención al cliente y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro imprentas, cercado de Trujillo, año 2018.* Trujillo, Perú: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/9378/CALIDAD_IMPRENTAS_SANDOVAL_ESPINOZA_SHEILA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sobral, M., Antão, J., Pereira, R., Scalabrin, I., Tovma, N. & Shurenov, N. (2023). Improving real estate CRM user experience and satisfaction: A user-centered design approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 9(2), 1-10, https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100076

Siarhei, Y. & Moutaz, H. (2021). Social CRM in SMEs: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science, 181*, 535-544. https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.200

Spencer, S. Y., Joinerb, T. A. & Salmon, S. (2009). Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia. *International Journal of Business, 14*(1), 84-103. https://ijb.cyut.edu.tw/var/file/10/1010/img/855/V141-5.pdf.

Sutherland, K., Freberg, K., Driver, C., & Umi, K. (2020). Public relations and customer service: Employer perspectives of social mediaproficiency. *Public Relations Review, 46*(4). https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101954

Valenzuela, L. M., & Martínez, C. A. (2015). Orientación al Cliente, Tecnologías de Información y Desempeño Organizacional: Caso empresa de consumo masivo en Chile. *Revista Venezolana de Gerencia, 20*(70), 334-352. https://doi.org/10.37960/revista.v20i70.19999

Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales, 24*(109), 65-86. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70053-6

Vargas-Sánchez, A. (2020). Entender el turismo post-coronavirus: posibles escenarios. En L. Rondón, L. Troitiño, y C. Mulet, *El turismo después de la pandemia global: análisis y perspectivas y vías de recuperación* (págs. 7-19). España: AECIT. https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf

Williams, P., Ashill, N. & Naumann, E. (2017). Toward a contingency theory of CRM adoption. *Journal of Strategic Marketing, 25*(5-6), 454-474. https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1149211

Zavala-Choez, F. N., & Vélez-Moreira, E. M. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios - Ecuador. *Dominio de las Ciencias, 6*(3), 264-281. http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1284