



GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES COMO VENTAJA COMPETITIVA

ESTRATEGIAS INTELIGENTES EN EL SECTOR SERVICIOS

**JOHANA ELIZABETH ARANGO ARAMBURU
VÍCTOR RAÚL REÁTEGUI PAREDES
ALBERTO OCTAVIO CARRANZA LÓPEZ
RILKE CHONG VELA**

ARCO
EDITORES



GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES COMO VENTAJA COMPETITIVA

ESTRATEGIAS INTELIGENTES EN EL SECTOR SERVICIOS

**JOHANA ELIZABETH ARANGO ARAMBURU
VÍCTOR RAÚL REÁTEGUI PAREDES
ALBERTO OCTAVIO CARRANZA LÓPEZ
RILKE CHONG VELA**

ARCO
EDITORES ● ● ●

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI
Prof. Dr. Astor João Schönell Júnior - IFFAR
Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR
Prof. Dr. Allan Diêgo Rodrigues Figueiredo - UESPI
Profa. Dra. Andréia Bulaty - UNESPAR
Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM
Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC
Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS
Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS
Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID
Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE
Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA
Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL
Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio - UFRGS
Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP
Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN
Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA
Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN
Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE
Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT
Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB
Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL
Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch - UFSM
Profa. Dra. Liziany Müller Medeiros - UFSM
Profa. Dra. Marcela Mary José da Silva - UFRB
Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM
Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS
Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO
Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA
Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB
Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC
Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNISANTOS
Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS
Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ
Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM
Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB
Prof. Dr. Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Editor Chefe: Ivanio Folmer

Projeto gráfico e Diagramação: Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa: www.canva.com

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Gestión de relaciones con clientes como ventaja competitiva [livro eletrônico] : estrategias inteligentes en el sector servicios / Johana Elizabeth Arango Aramburu... [et al.]. -- Santa Maria, RS : Arco Editores, 2025.
PDF

Outros autores: Víctor Raúl Reátegui Paredes, Alberto Octavio Carranza López, Rilke Chong Vela.
Bibliografia.
ISBN 978-65-5417-594-4

1. Administração 2. Clientes - Relacionamento
3. Competitividade 4. Estratégia empresarial
5. Serviços I. Arango Aramburu, Johana Elizabeth.
II. Reátegui Paredes, Víctor Raúl. III. Carranza López, Alberto Octavio. IV. Vela, Rilke Chong.

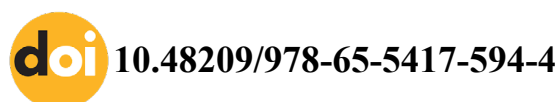
25-320450.0

CDD-658.812

Índices para catálogo sistemático:

1. Clientes : Serviços : Administração de marketing 658.812

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



*Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em atividades de ciência e tecnologia.
O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo antes de ser publicado.*



PRÓLOGO

Cada día, millones de personas reservan habitaciones de hotel desde sus dispositivos móviles, renuevan planes de telefonía en cuestión de minutos o reciben recomendaciones de productos con un nivel de precisión que parece anticipar sus preferencias. Estos comportamientos, aparentemente rutinarios, reflejan una transformación profunda. La interacción entre las organizaciones de servicios y sus clientes ha dejado de ser un evento aislado para convertirse en un flujo permanente de comunicación, sostenido por datos, expectativas y experiencias que se actualizan en tiempo real. En este contexto, ya no basta con ofrecer una atención adecuada o diseñar campañas publicitarias atractivas; la verdadera ventaja competitiva surge de la capacidad empresarial para conocer, interpretar y acompañar a sus clientes de manera continua, construyendo vínculos que perduran y se fortalecen en cada interacción. La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM), en este escenario, adquiere un rol relevante como estrategia de negocio. Sin embargo, cuando se interpreta únicamente como un software o un repositorio de datos, pierde su esencia relacional. Desde esta visión, el vínculo con el cliente se vuelve mecánico, las interacciones se transforman en transacciones sin memoria y las decisiones terminan desconociendo clientes con historias, expectativas y significados que requieren ser comprendidos y gestionados de manera integral.

En este contexto, Gestión de Relaciones con Clientes como Ventaja Competitiva: Estrategias inteligentes en el sector servicios se propone como algo más que un aporte para implementar CRM. Es una invitación a mirar la relación empresa–cliente desde una filosofía con propósito: parte de la ética y de los valores organizacionales, dialoga con los aportes del marketing relacional y se concreta en arquitecturas, procesos y capacidades que hacen posible una relación coherente y sostenible con el cliente. La obra recorre desde los fundamentos filosóficos y éticos que legitiman el uso de la información del cliente, hasta los modelos que explican cómo el CRM se traduce en ventaja competitiva cuando se integra con la cultura y la estrategia organizacional. Al mismo tiempo, desciende al terreno concreto: analiza el CRM en el sector servicio como hoteles,

retail y en las telecomunicaciones así como explora la experiencia del huésped y de la marca, y se adentra en desafíos actuales como la omnicanalidad, la analítica de datos, la inteligencia artificial y la ética de los datos en entornos altamente competitivos.

La singularidad de este libro radica en su forma en su capacidad para entrelazar teoría y evidencia empírica. No se limita a definir CRM ni a enumerar sus beneficios; busca asumirla como filosofía organizacional que integra personas, procesos y tecnología, elementos claves para una verdadera ventaja competitiva. Las discusiones conceptuales que aquí se destacan se sustentan en investigaciones recientes, en estudios aplicados al sector hotelero y en reflexiones sobre la experiencia del cliente en contextos reales, ofreciendo al lector ideas accionables para repensar la forma en que su organización escucha, interpreta y responde a las necesidades de sus clientes.

En última instancia, este libro se concibe como una invitación abierta por descubrir nuevas perspectivas. Es una opción para quienes dirigen empresas, diseñan estrategias comerciales, trabajan en servicio al cliente, investigan o se forman en marketing y gestión, a leer estas páginas con una doble mirada: la del perfil profesional que busca herramientas concretas para mejorar resultados y la de la persona que se pregunta qué tipo de relaciones desea construir con sus clientes y con la sociedad. Porque gestionar relaciones con clientes no se trata solo de vender más, sino de relacionarse mejor. Que este texto sea un punto de partida para repensar el CRM como ventaja competitiva y, al mismo tiempo, como un compromiso: poner la información, la tecnología y la creatividad al servicio de relaciones más justas, más cercanas y más humanas en el sector servicios.

PRESENTACIÓN

La publicación “Gestión de Relaciones con Clientes como Ventaja Competitiva: Estrategias inteligentes en el sector servicios” nace como una reflexión y, al mismo tiempo, como una herramienta de acción frente a una pregunta muy concreta: ¿cómo podemos gestionar mejor la relación con nuestros clientes en un entorno de servicios cada vez más competitivo, digital y exigente? En los últimos años, la experiencia del cliente ha pasado al centro de la agenda empresarial, y ya no basta con ofrecer un buen producto o una respuesta rápida. Hoy se vuelve clave comprender al cliente, cuidar el vínculo y diseñar interacciones coherentes en todos los puntos de contacto. De ahí la necesidad de contar con enfoques y estrategias de CRM que sean sostenibles, inteligentes y verdaderamente orientados a la persona.

En este escenario, la gestión de relaciones con clientes se presenta como un eje estratégico capaz de articular datos, tecnología y capacidades humanas. Sin embargo, el libro parte de una convicción clara: el CRM no es una solución mágica ni se reduce a un sistema informático. Requiere una mirada crítica, decisiones éticas y acciones consistentes para construir relaciones de confianza a largo plazo. Por eso, esta obra no se limita a describir conceptos o tendencias, sino que vincula principios de marketing relacional, modelos de CRM y enfoques de experiencia del cliente con ejemplos y estrategias concretas para el sector servicios.

Lejos de ser un texto únicamente teórico, el libro entrelaza fundamentos, casos y propuestas prácticas. Se revisan modelos de CRM, se analizan sus aportes a la ventaja competitiva y se examina el papel de las tecnologías —incluida la analítica de datos y la automatización— en la creación de experiencias más personalizadas y relevantes. Al mismo tiempo, se reconocen límites y riesgos: el uso inadecuado de la información, las relaciones superficiales o la pérdida de la dimensión humana si todo se deja en manos de la tecnología. El propósito es ofrecer al lector criterios y herramientas para diseñar estrategias inteligentes, pero también responsables.

El objetivo de esta obra es evidente: servir como referencia para prácticas de CRM eficaces, pertinentes e inclusivas que fortalezcan la relación con los clientes en el sector servicios. Está pensada para directivos, profesionales de marketing, responsables de servicio al cliente, estudiantes, docentes e investigadores, pero también para cualquier persona interesada en entender cómo se construye, en la práctica, una relación sólida y de valor con el cliente.

Este trabajo ofrece un marco conceptual que refuerza el papel fundamental de la gestión de relaciones y de la acción humana en la vida de las organizaciones. Porque, al final, lo esencial es que el CRM conserve su rostro humano. No se trata solo de indicadores o resultados inmediatos, sino de sostener un proceso de mejora continua, abierto al diálogo, a la crítica y al aprendizaje. En esta línea, “Gestión de Relaciones con Clientes como Ventaja Competitiva: Estrategias inteligentes en el sector servicios” es una convocatoria a actuar y a repensar el lugar que ocupa el cliente en nuestras decisiones. Es un libro que busca inspirar y motivar a quienes lo lean a transformar su manera de relacionarse con sus clientes y a convertir esa transformación en una verdadera ventaja competitiva.

CONTENIDO

Introducción.....	15
Capítulo I: Gestión de Relaciones con Clientes (Crm) como filosofía con propósito.....	18
1.1. Fundamentos Éticos y Morales de la Organización.....	18
1.2. El imperativo categórico de Immanuel Kant en la gestión organizacional.....	19
1.3. Ética material de los valores en Max Scheler.....	20
1.4. Jerarquía axiológica y su aplicación en empresas de servicios.....	21
1.5. Ética aplicada al marketing: del deber ser a la práctica empresarial.....	22
1.6. Marketing social como proyección ética de la organización.....	23
1.7. CRM como filosofía con propósito en mercados competitivos.....	24
Capítulo II: Fundamentos teóricos de la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM).....	26
2.1. El marketing relacional como punto de partida del CRM.....	26
2.2. Aportes teóricos del marketing relacional.....	27
a. Enfoque del marketing relacional de Leonard Berry (1983, 2000).....	27
b. Enfoque del marketing relacional de la Escuela Nórdica.....	28
c. Enfoque del marketing relacional de la Escuela Anglo-australiano.....	29
d. Enfoque del marketing relacional del Grupo Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP).....	30
2.3. El CRM como herramienta de gestión del marketing relacional.....	31
Capítulo III: La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) como ventaja competitiva.....	33
3.1. Definición de CRM y su evolución histórica.....	33
3.2. Gestión vs. relación: entendiendo la filosofía del CRM.....	34
3.3. Niveles de gestión del CRM.....	35
3.4. Arquitectura de un sistema CRM: estructura y procesos.....	37
3.5. Capacidades organizacionales vinculadas al CRM.....	38
3.6. Factores que fortalecen o limitan el CRM en las organizaciones.....	39
3.7. Factores de éxito en programas CRM.....	40
3.8. CRM como ventaja competitiva.....	42

Capítulo IV: CRM en el sector hotelero.....	44
4.1. Experiencia del huésped y marketing experiencial.....	44
4.1.1. Fundamentos de la experiencia del huésped (CX) y su vínculo con la lealtad.....	44
4.1.2. Marketing experiencial digital y SCRM (social, co-creación y procesamiento de información).....	45
4.1.3. Seguridad de la experiencia y orquestación de puntos de contacto.....	47
4.1.4. Medición, desempeño y retorno de la experiencia (service quality, SERVQUAL y performance).....	48
4.2. Uso del CRM para personalizar viajes y servicios.....	50
4.2.1. Arquitectura de datos y métricas para un perfil integral del huésped	50
4.2.2. Recomendación y empaquetado dinámico integrados a canales digitales y presenciales.....	52
4.2.3. Humano + IA: modelos híbridos para servicio y recuperación.....	53
4.2.4. Confianza como estrategia: privacidad activa y propiedad percibida del huésped.....	55
4.3. El CRM en hoteles tres estrellas: una investigación científica en Perú	56
Capítulo V: CRM en el sector retail y telecomunicaciones.....	67
5.1. Personalización y fidelización en el entorno retail.....	67
5.1.1. La evolución del concepto de experiencia de marca en el retail.....	67
5.1.2. Componentes de la experiencia de marca: sensorial, afectiva, conductual e intelectual.....	68
5.1.3. El rol de la marca amor (Brand Love) en la fidelización.....	69
5.1.4. Fidelización a través de experiencias memorables.....	71
5.1.5. El impacto del valor hedónico y utilitario en la lealtad de los clientes	72
5.1.6. CRM y la personalización en la gestión de la relación cliente y marca	74
5.1.7. La influencia de la percepción de la marca y la comunicación personalizada.....	76
5.2. Gestión de Clientes y retención en las telecomunicaciones.....	78

5.2.1. El E-CRM predictivo como Estímulo (S) para la detección temprana y prevención proactiva de la rotación.....	78
5.2.2. La Experiencia del Cliente (CX) y la Satisfacción (CS) como Mediadores (O) para la oferta de servicios hiper-personalizados.....	79
5.2.3. Estrategias de optimización de puntos de contacto digital: el rol de la Inteligencia Artificial (AI) y el manejo de emociones.....	81
5.2.4. De la satisfacción a la lealtad genuina (R): construcción de vínculos afectivos y Rentabilidad del Cliente (CP).....	82
5.2.5. El soporte gerencial y operacional: Gestión del Conocimiento (KM) y Compromiso Organizacional (OC) para una ejecución consistente del CRM	84
5.3. Casos de éxito y lecciones compartidas entre ambos sectores.....	85
5.3.1. Caso de éxito analítico compartido: la Predicción de Fuga (Churn Prediction) como pilar estratégico del CRM.....	85
5.3.2. La evolución a la Inteligencia Artificial Explicable (XAI): del “Black Box” a estrategias CRM accionables.....	87
5.3.3. Big Data y CRM: la integración de datos no estructurados como ventaja competitiva.....	89
5.3.4. Innovación en la Interacción: El Impacto de IoT y Chatbots en la Experiencia del Cliente (CX).....	91
Capítulo VI: El Futuro del CRM al 2050: Inteligencia Artificial y revolución digital.....	93
6.1. La evolución del CRM hacia la hiper personalización.....	93
6.1.1. Del CRM analítico al AICS cognitivo.....	93
6.1.2. Arquitectura para baja latencia: edge + Web distribuido + nube.....	95
6.1.3. Del insight a la acción: segmentación, recomendación y “siguiente mejor acción”.....	98
6.1.4. Aceptación del AICS: Adopción, gobierno y cambio: del modelo a la práctica.....	102
6.1.5. Valor y métricas de la hiperpersonalización.....	106
6.2. Tecnologías emergentes que redefinirán la Gestión del Cliente.....	109
6.2.1. De CRM 2.0 a experiencias inmersivas y contextuales.....	109
6.2.2 Realidad aumentada (AR) y Realidad virtual (VR) como núcleos de valor en el journey.....	111

6.2.3. Web3, identidad y consentimiento: privacidad by design.....	114
6.2.4. Blockchain aplicado al CRM: trazabilidad, credenciales y programas tokenizados.....	117
6.2.5 Asistentes cognitivos y co-orquestación del cliente.....	119
6.3. Ética, sostenibilidad y el nuevo paradigma relacional.....	122
6.3.1. Ética de datos e Internet de los Comportamientos (IoB) en CRM....	122
6.3.2. Sostenibilidad relacional: de capacidades de IA a resultados ESG vía innovación verde.....	124
6.3.3. El nuevo paradigma relacional: empatía algorítmica y co-orquestación humano-IA en la recuperación del servicio.....	126
Conclusiones.....	129
Epílogo.....	131
Glosario.....	133
Referencias.....	136
Sobre los autores.....	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Determinantes Psicológicos del WOM y la Recompra: Un Modelo Basado en Experiencia del Cliente de Tyrväinen et al. (2020).....	74
Figura 2. Modelo por Lin y Wu (2023).....	81
Figura 3. Arquitectura propuesta para implementar una base de datos completa de información del cliente.....	96
Figura 4. Consideraciones Éticas en el Desarrollo de IA: Diagrama de Venn.....	105
Figura 5. Elementos Fundamentales encontrados en los marcos globales de IA.....	106
Figura 6. Flujo de trabajo del Natural Language Processing (NLP) and Understanding (Procesamiento del Lenguaje Natural y Comprensión) en el procesamiento de la consulta de un cliente mediante chatbot.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estimaciones de parámetros de la hipótesis general.....	57
Tabla 2. Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica organización de recursos CRM.....	58
Tabla 3. Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica: Tecnología CRM.....	59
Tabla 4. Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica: Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente.....	60
Tabla 5. Estimaciones de parámetros de la hipótesis específica: Orientación a clientes de valor.....	61

INTRODUCCIÓN

Este libro, titulado *Gestión de Relaciones con Clientes como Ventaja Competitiva: Estrategias inteligentes en el sector servicios*, se centra en la relación entre las organizaciones de servicios y sus clientes en un contexto marcado por la digitalización, la hipercompetencia y la experiencia del cliente como eje de diferenciación. La obra parte de una idea fundamental: el CRM no es solo una herramienta tecnológica, sino una forma de entender y gestionar el vínculo con el cliente como un activo estratégico que integra ética, estrategia, procesos y datos. A partir de una revisión rigurosa de literatura especializada y de aportes recientes en marketing relacional, experiencia del cliente e inteligencia artificial, el texto propone una mirada articulada que conecta fundamentos teóricos, evidencia empírica y aplicaciones concretas en distintos subsectores de servicios.

El propósito central del libro es ofrecer un marco conceptual y práctico que ayude a comprender cómo la gestión de relaciones con clientes puede convertirse en una verdadera ventaja competitiva cuando se integra con la cultura organizacional y con una estrategia de largo plazo. Para ello, se analizan los fundamentos éticos y filosóficos que legitiman el uso de la información del cliente, los modelos de marketing relacional que dan sustento al CRM, y las capacidades organizacionales necesarias para transformar datos en decisiones y decisiones en experiencias memorables. De este modo, la obra busca servir como mapa para interpretar los desafíos actuales del CRM en el sector servicios, y como brújula para orientar la toma de decisiones hacia prácticas más coherentes, personalizadas y sostenibles.

A lo largo de sus capítulos, el libro combina análisis conceptual, revisión de evidencias y discusiones aplicadas a contextos reales como el sector hotelero, el retail y las telecomunicaciones, así como escenarios futuros marcados por la inteligencia artificial y las tecnologías emergentes. El énfasis no se coloca únicamente en “qué es” el CRM, sino en “cómo” y “para qué” utilizarlo: cómo articular personas, procesos y tecnología; cómo diseñar arquitecturas de datos y sistemas de gobierno que respeten la privacidad y fortalezcan

la confianza; y para qué orientar las estrategias, ya sea hacia la fidelización, la personalización, la rentabilidad o la sostenibilidad relacional. Esta perspectiva sitúa al lector ante la necesidad de pensar el CRM como una filosofía de gestión que conecta la creación de valor económico con la construcción de relaciones justas y duraderas.

Este libro se organiza en seis capítulos que siguen un recorrido progresivo desde los fundamentos filosóficos del CRM hasta su proyección hacia el año 2050.

CAPÍTULO I: Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) como filosofía con propósito. Presenta los fundamentos éticos y morales de la organización, la reflexión filosófica sobre el deber ser en la gestión y el marketing, la jerarquía de valores y el marketing social, para sostener la idea de que el CRM solo es legítimo y sostenible cuando se apoya en una base ética sólida y orientada al bienestar social.

CAPÍTULO II: Fundamentos teóricos de la gestión de relaciones con clientes (CRM). Desarrolla el marketing relacional como punto de partida del CRM y revisa las principales escuelas teóricas (Berry, escuela nórdica, escuela anglo-australiana y Grupo IMP), para luego presentar al CRM como herramienta estratégica del marketing relacional y explicar cómo contribuye a generar valor y lealtad a largo plazo.

CAPÍTULO III: La gestión de relaciones con clientes (CRM) como ventaja competitiva. Aborda la definición y evolución del CRM, diferencia entre gestionar y relacionarse, expone los niveles de gestión, la arquitectura de un sistema CRM, las capacidades organizacionales asociadas, los factores que lo fortalecen o limitan y los elementos que explican su aporte a la ventaja competitiva en mercados dinámicos.

CAPÍTULO IV: CRM en el sector hotelero. Se centra en la experiencia del huésped y el marketing experiencial, la seguridad y orquestación de puntos de contacto, la medición de la calidad de servicio y el retorno de la experiencia, así como en el uso del CRM para personalizar viajes y servicios. Incluye el análisis de un caso aplicado en hoteles tres estrellas en el Perú, lo que permite ilustrar el potencial del CRM en contextos específicos de hospitalidad.

CAPÍTULO V: CRM en el sector retail y telecomunicaciones. Examina la personalización y la fidelización en el entorno retail, la evolución del concepto de experiencia de marca, los componentes sensoriales, afectivos, conductuales e intelectuales de dicha experiencia, y la omnicanalidad como requisito para brindar servicios coherentes. Además, analiza casos de éxito compartidos entre retail y telecomunicaciones, destacando el rol de la analítica, el big data, el IoT y los chatbots en la construcción de relaciones de alto valor.

CAPÍTULO VI: El futuro del CRM al 2050: inteligencia artificial y revolución digital. Explora la evolución del CRM hacia la hiperpersonalización mediante sistemas AICS, la arquitectura tecnológica para operar con baja latencia, las tecnologías emergentes que redefinirán la gestión del cliente (experiencias inmersivas, Web3, blockchain, asistentes cognitivos) y los desafíos éticos y de sostenibilidad relacional que acompañan este nuevo paradigma.

Con ello, la introducción se propone ofrecer al lector una visión clara del recorrido que seguirá el libro: desde los fundamentos filosóficos y teóricos del CRM hasta sus aplicaciones sectoriales y su proyección futura. Más que un simple índice comentado, estas páginas buscan funcionar como una brújula que oriente la lectura, permitiendo situar cada capítulo dentro de una misma pregunta de fondo: ¿cómo convertir la gestión de relaciones con clientes en una ventaja competitiva verdaderamente inteligente, ética y centrada en las personas dentro del sector servicios?

CAPÍTULO I

GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES (CRM) COMO FILOSOFÍA CON PROPÓSITO

1.1. Fundamentos Éticos y Morales de la Organización

La gestión eficiente de las relaciones con clientes (CRM) exige que los fundamentos éticos y morales de la organización actúen como un prerrequisito filosófico para la legitimidad de su accionar. La literatura especializada subraya la primacía de principios como la transparencia, la seguridad y el respeto (Idzikowski et al., 2019). La transparencia se materializa en la claridad y veracidad de las comunicaciones, sustentando la confianza y evitando asimetrías de información que puedan deteriorar la relación. De igual modo, el respeto a la privacidad y la seguridad de los datos del cliente es una condición innegociable en el contexto digital, dada la alta sensibilidad de la información personal. Por consiguiente, la eficacia de un sistema CRM no reside exclusivamente en su relevancia tecnológica, sino que tiene como pilar la solidez ética de la organización, pues sin principios morales claros, cualquier estrategia de relación empresa-cliente carece de consistencia estratégica.

Desde una perspectiva práctica, una gestión ética de CRM fortalece el compromiso mutuo, pues el cliente percibe coherencia entre los valores declarados y las acciones corporativas. Los principios filosóficos actúan como un marco regulador que ordena los procesos de interacción, evitando que la búsqueda de rentabilidad económica contradiga la dignidad del consumidor. Por lo expuesto, integrar ética, transparencia y respeto en la gestión de CRM configura una ventaja competitiva, ya que el cliente enlaza y valora no solo la calidad del producto o servicio, sino también la integridad con que la empresa gestiona la relación; ello es el propósito profundo que da sentido a toda acción humana.

Del mismo modo, las empresas deben considerar el impacto social de sus prácticas de CRM, promoviendo relaciones que generen beneficios tanto

para la organización como para la sociedad en general (Li et al., 2023). En este sentido, el liderazgo ético también desempeña un papel fundamental, ya que establece estándares éticos y fomenta una cultura organizacional basada en la integridad (Muhammad et al., 2025). Por consiguiente, la toma de decisiones debe estar guiada por criterios éticos que consideren la sostenibilidad a largo plazo, equilibrando el éxito económico con las responsabilidades sociales (Maruszewska, 2013).

Por otro lado, la ética de la virtud, que según Dobson (2022) parte de la pregunta sobre qué se entiende por el bien para los seres humanos, se utiliza para abordar cuestiones relacionadas con la naturaleza, justificación y contenido de las virtudes en diversos contextos. Esta perspectiva debe estar presente en las organizaciones como una práctica reflexiva orientada hacia la búsqueda del bien común.

Por lo expuesto, se infiere que los fundamentos éticos en el CRM, cuando se implementan sobre una base ética y moral sólida, no solo mejoran las relaciones con los clientes, sino que también contribuyen al desarrollo sostenible y a la competitividad de la organización. Esto genera beneficios significativos en términos de lealtad del cliente, rentabilidad y ventaja competitiva.

1.2. El imperativo categórico de Immanuel Kant en la gestión organizacional

El imperativo categórico de Immanuel Kant puede aplicarse de manera significativa en la gestión organizacional para promover prácticas éticas y responsables. Este principio sostiene que las acciones deben ser evaluadas según si su máxima puede ser universalizada; es decir, si todos pudieran actuar de la misma manera sin generar contradicciones (Zakhariya et al., 2013). En este sentido, en el ámbito organizacional, implica que las decisiones y políticas deben ser justas, coherentes y aplicables a todos los empleados sin excepciones.

Una formulación central del imperativo categórico establece que se debe tratar a la humanidad, tanto en uno mismo como en los demás, siempre como un fin y nunca como un medio (Gadzhikurbanov, 2023). Aplicado

al contexto empresarial, esto exige respetar la dignidad de los trabajadores, ofrecer condiciones laborales justas y significativas, y evitar toda forma de explotación (Bowie, 2022). Por tanto, la implementación de este principio filosófico puede orientar a las organizaciones hacia una gestión más ética y socialmente responsable.

Asimismo, el modelo kantiano puede constituir una herramienta útil para la toma de decisiones en escenarios éticamente complejos. Evaluar las decisiones según su capacidad de ser universalizadas y su respeto por la dignidad humana permite a los líderes organizacionales enfrentar dilemas morales con mayor claridad y coherencia (Villa, 2025). No obstante, aunque el imperativo categórico proporciona una base sólida, su interpretación puede ser ambigua en la práctica. Por ello, resulta fundamental que las organizaciones comprendan y apliquen auténticamente estos principios, evitando distorsiones que comprometan su verdadero propósito (Heubel y Manzeschke, 2008).

Es así que, la integración del imperativo categórico de Kant en la gestión organizacional puede transformar profundamente el modo en que las empresas operan. Al adoptar principios como la universalidad y el respeto por la dignidad humana, las organizaciones no solo fortalecen sus prácticas éticas, sino que también consolidan su reputación y sostenibilidad a largo plazo.

1.3. Ética material de los valores en Max Scheler

La ética del valor material de Max Scheler representa una desviación significativa del enfoque formalista de Kant sobre la ética. En primer lugar, Scheler, entiende los valores como aquellos aspectos que las personas consideran importantes en la vida, tales como el respeto, la honestidad, la armonía, la solidaridad, la autonomía, la empatía y el bienestar (Yokoyama, 2022). Es así, que la ética de Scheler se basa en la experiencia de los valores a través de los sentimientos, que denomina “sentimiento de valor”. Asimismo, propone una jerarquía de valores, que se estructura en base a la constitución humana y nuestras experiencias de diferentes valores, esta jerarquía es esencial para comprender los aspectos de su ética (Yokoyama, 2022).

Del mismo modo, la ética de Scheler puede entenderse como una forma de ética donde las obligaciones se basan en lo que las personas consideran valioso, y no solo en seguir reglas fijas (Beites, 2017). Por su parte, Scheler critica a Kant al señalar que, mientras el sujeto kantiano espera pasivamente los estímulos para reaccionar, su propio modelo propone un sujeto que ya está preparado emocionalmente antes de que lleguen, para Scheler la disposición interior del individuo (*ordo amoris*) tiene valor moral por sí misma, sin depender de la experiencia ni del resultado de la acción (Gallego, 2019). A partir de lo expuesto, se interpreta que la ética de Max Scheler ofrece una visión más humana y emocional frente al enfoque racional y rígido de Kant.

1.4. Jerarquía axiológica y su aplicación en empresas de servicios

La jerarquía axiológica, que establece una priorización de valores, tiene un impacto significativo en el entorno empresarial. En las empresas de servicios, esta jerarquía puede influir directamente en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente. Debido a que la calidad del servicio puede evaluarse utilizando el Proceso Analítico Jerárquico (AHP), un método que permite priorizar dimensiones clave como la fiabilidad, la empatía y la capacidad de respuesta (Yusuf et al., 2021). De manera similar, la jerarquía de valores ayuda a organizar y priorizar los elementos que más impactan en la experiencia del cliente, lo que contribuye a una mayor satisfacción (Lan et al., 2016).

Además de su aplicación en la calidad del servicio, la jerarquía en el diseño organizacional fortalece la resiliencia empresarial. Una estructura clara y jerárquica facilita el logro de objetivos y permite que la empresa se adapte mejor a los cambios y desafíos del mercado (Baporikar, 2025). Esta misma jerarquía axiológica, al aplicarse mediante el método AHP, permite analizar la competitividad de la empresa en comparación con otras, identificando fortalezas y debilidades para diseñar estrategias que mejoren su posición en el mercado (Dominic et al., 2010).

Sin embargo, la aplicación de esta jerarquía en empresas de servicios no está libre de desafíos. Uno de los principales es la creación de barreras de

comunicación, puesto que la estructura jerárquica puede influir en la dinámica de interacción y reforzar desigualdades de género y origen étnico (Essex et al., 2023). En consecuencia, el liderazgo efectivo y el compromiso del personal se vuelven factores esenciales para el éxito organizacional. La rotación inadecuada de líderes o la escasez de trabajadores calificados pueden generar rupturas en la comunicación, disminuir la eficiencia operativa y poner en riesgo la sostenibilidad del servicio (Ravi et al., 2025).

Por ello, en un mercado en constante cambio, las empresas de servicios deben innovar de manera continua para responder de forma rápida y eficaz a las necesidades del cliente, esto requiere una gestión flexible y el uso estratégico de la jerarquía axiológica para priorizar los valores clave y mantenerse competitivos (Hsu et al., 2023). Por consiguiente, se infiere que la jerarquía axiológica aplicada en empresas de servicios contribuye al éxito y la sostenibilidad de las empresas en el sector de servicios; empero, presenta desafíos, los cuales pueden ser enfrentados desarrollando una gestión correcta.

1.5. Ética aplicada al marketing: del deber ser a la práctica empresarial

La ética aplicada al marketing permite reflexionar sobre cómo las acciones comerciales deben alinearse con principios morales. Este enfoque ha evolucionado para incluir conceptos como la responsabilidad social corporativa (RSC) y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), que fortalecen la lealtad a la marca y promueven un consumo responsable (Sharma y Nayyar, 2024).

El marketing ético se sustenta en principios que buscan equilibrar los objetivos comerciales con el respeto hacia los consumidores, el entorno y la sociedad en su conjunto. Esto significa que las empresas no solo deben centrarse en maximizar sus ganancias, sino también en evaluar el impacto social y ambiental de sus acciones. La innovación, por ejemplo, debe orientarse a generar valor real y duradero, asegurando que los nuevos productos o servicios sean útiles y responsables con su contexto (Chong y Patwa, 2023). Asimismo, la transparencia resulta esencial, ya que una comunicación clara, honesta y coherente genera vínculos de confianza más sólidos (Kumcu,

2024). En este sentido, el marketing ético trasciende la simple venta, pues su propósito es conectar con valores profundos y guiar las decisiones empresariales con integridad. Esto implica construir relaciones auténticas, donde cada acción refuerce la credibilidad y el compromiso social de la empresa.

Los autores citados anteriormente también coinciden en que su aplicación genera beneficios. Entre ellos, se destaca la mejora de la reputación de la marca, ya que las prácticas responsables favorecen una imagen positiva y consolidan la confianza de los consumidores. También permiten atender los intereses de clientes, empleados y socios de forma justa y transparente, fortaleciendo las relaciones comerciales.

En el marco de lo expuesto se entiende que, el marketing ético no es solo una propuesta teórica, sino una exigencia para las empresas actuales. Seguir principios responsables fortalece la marca, satisface a las partes interesadas y promueve el bienestar social, consolidando así un desarrollo empresarial duradero. Además, permite que las organizaciones se adapten mejor a un entorno cambiante, en el que las personas valoran más la honestidad y el compromiso que las promesas vacías. En este sentido, el marketing ético se convierte en un factor clave para consolidar un desarrollo empresarial duradero, capaz de equilibrar el éxito económico con la responsabilidad social y ambiental.

1.6. Marketing social como proyección ética de la organización

El marketing social y ético se ha convertido en una herramienta crucial para las organizaciones que buscan proyectar una imagen responsable y coherente con valores éticos. El marketing social se enfoca en abordar problemas sociales y mejorar el bienestar de la comunidad, mientras que el marketing ético implica aplicar principios éticos en todas las decisiones de marketing (Sharma y Nayyar, 2024).

La adecuada práctica del marketing social permite a una empresa diferenciarse de la competencia y obtener una mejor posición en el mercado (Pra-deep et al., 2023). Además, las campañas de marketing social pueden atender temas como la salud pública, la educación y el medio ambiente, contribuyendo al bienestar general y generando un valor ético agregado a la organización

(Grigoryan, 2019). Por lo tanto, este tipo de marketing no solo busca vender, sino también generar un impacto positivo en la comunidad, lo que incrementa la relevancia e imagen de la empresa.

Sin embargo, las intervenciones de marketing social pueden tener repercusiones éticas, tanto previstas como no previstas. Por ello, es fundamental que las organizaciones analicen estas consecuencias y cuenten con marcos éticos claros para guiar sus acciones (Truss y White, 2010). En esta misma línea, Bag et al. (2024) destacan que la transparencia en las prácticas y la comunicación abierta son esenciales para mantener la confianza y credibilidad. Asimismo, Pradeep et al. (2023) subrayan que las actividades éticas garantizan que las acciones empresariales sean coherentes con sus valores y principios, generando así una ventaja competitiva.

Según los referentes teóricos citados, se concluye que el marketing social y ético no solo proyecta una imagen ética de la organización, sino que también contribuye significativamente al bienestar social y al desarrollo sostenible. Las organizaciones que adoptan estos enfoques pueden lograr una ventaja competitiva, mejorar su reputación y, lo más importante, hacer una diferencia positiva en la sociedad.

1.7. CRM como filosofía con propósito en mercados competitivos

El CRM se ha consolidado como una filosofía esencial en mercados altamente competitivos, enfocados en la creación y mantenimiento de relaciones sólidas y rentables con los clientes. En primer lugar, cabe destacar que el CRM no debe considerarse sólo como un sistema tecnológico, sino como una filosofía empresarial que integra la estrategia de marketing con la gestión organizacional. Aunque su implementación requiere tiempo y recursos considerables, se trata de un proceso que a largo plazo se convierte en una inversión rentable y sostenible (Idzikowski et al., 2019). Por lo expuesto, se afirma que el CRM, mediante el uso de tecnologías innovadoras, permite gestionar clientes actuales, captar potenciales y generar nuevas oportunidades de negocio. Todo ello fortalece la competitividad y asegura el desarrollo empresarial

Por otra parte, es importante señalar que la filosofía del CRM se sustenta en tres pilares fundamentales: personas, procesos y tecnología. Cuando dichos elementos se integran de manera adecuada, las organizaciones obtienen beneficios como la fidelización de clientes y la rentabilidad sostenida en el tiempo, aspectos claves para consolidar la ventaja competitiva (Lokesh et al., 2022). En consecuencia, establecer vínculos sólidos, garantizar la satisfacción del cliente y mejorar la calidad del servicio se convierten en factores determinantes que impulsan la lealtad y fortalecen el posicionamiento en entornos altamente competitivos (Pashaie et al., 2022).

Es fundamental subrayar que las organizaciones han pasado de enfoques centrados en el producto hacia estrategias orientadas al cliente. Este cambio responde a la necesidad de comprender y anticipar tanto las demandas presentes como las futuras, lo que obliga a las empresas a innovar de manera constante para diferenciarse en mercados dinámicos (Pissarra, 2025). En consecuencia, el CRM se erige como una filosofía estratégica que, al fortalecer las relaciones y consolidar la imagen organizacional, no sólo genera valor agregado, sino que también contribuye a la sostenibilidad y al mantenimiento de la ventaja competitiva en el largo plazo (Idzikowski et al., 2019).

Por lo expuesto, se infiere que, en mercados altamente competitivos, adoptar el CRM como una filosofía con propósito va más allá de la simple administración de las interacciones con los clientes. Implica forjar una cultura organizacional centrada en el cliente como motor del éxito sostenido. A través del enfoque en la fidelización de clientes, la obtención de una ventaja estratégica y el uso inteligente de la tecnología, las compañías pueden alcanzar un notable incremento en la satisfacción y lealtad de sus clientes, lo que se traduce directamente en un mejor desempeño comercial general.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES (CRM)

2.1. El marketing relacional como punto de partida del CRM

El marketing relacional constituye la base fundamental del CRM. Este enfoque es fundamental para el desarrollo del CRM. Según Grönroos (1994), este modelo va más allá del marketing transaccional, enfocándose en la interacción continua y en la creación de valor mutuo a largo plazo. Así, el marketing relacional no solo se trata de atraer nuevos clientes, sino de optimizar cada punto de contacto para fortalecer la lealtad y satisfacción del consumidor.

Además, el marketing relacional es un modelo que se puede aplicar en diferentes sectores, no solo en el ámbito de los servicios. Gummesson (1987) sugiere que esta perspectiva implica múltiples interacciones que forman una red de relaciones entre la empresa, los clientes y otros actores importantes. Estas relaciones se basan en la confianza, el compromiso y una comunicación efectiva, elementos que son esenciales para implementar con éxito sistemas CRM. Por lo tanto, el marketing relacional sirve como el marco conceptual que orienta las estrategias y herramientas tecnológicas del CRM.

Es fundamental destacar que el marketing relacional establece la base cultural y estratégica necesaria para que el CRM funcione de manera efectiva. Si no hay una orientación relacional previa, la implementación del CRM puede convertirse en un mero ejercicio tecnológico que no tiene un impacto real en la experiencia del cliente. Por lo tanto, entender el marketing relacional como el punto de partida del CRM ayuda a alinear las estrategias empresariales con el objetivo de crear vínculos sólidos y duraderos, lo que a su vez garantiza ventajas competitivas a largo plazo.

2.2. Aportes teóricos del marketing relacional

Los aportes teóricos del marketing relacional han sido fundamentales para transformar la gestión de las relaciones entre empresas y clientes. Diversas perspectivas han enriquecido este campo. El Grupo IMP, *Interactive Marketing Project*, fue un colectivo europeo de investigación en marketing industrial y relaciones interorganizacionales, considerado pionero en el enfoque del marketing relacional (Ford, 1980). En este apartado se explorarán las contribuciones de figuras clave como Leonard Berry, junto con las aproximaciones de la Escuela Nórdica, el enfoque Anglo-australiano y el mencionado Grupo IMP. Este recorrido teórico permite comprender la evolución del marketing relacional y su impacto en la práctica empresarial actual.

a. Enfoque del marketing relacional de Leonard Berry (1983, 2000)

Leonard Berry, en su obra pionera de 1983, fue uno de los primeros en explorar sobre el marketing relacional. Su enfoque se centra en construir, mantener y fortalecer las relaciones con los clientes a lo largo del tiempo. Según Berry (1983), esta visión va más allá de las simples transacciones; se trata de una estrategia que pone énfasis en la satisfacción y la retención de clientes como claves para el éxito de cualquier organización. En su momento, esta propuesta fue revolucionaria, ya que transformó la finalidad del marketing, dirigiéndose hacia la creación de lazos duraderos en lugar de enfocarse solo en ventas rápidas.

En investigaciones posteriores, Berry (2000) profundizó en este concepto, al señalar que el marketing relacional se basa en principios como la confianza, la empatía y la personalización de la experiencia del cliente. Según el especialista, las organizaciones que adoptan este enfoque deben desarrollar estrategias que fomenten la lealtad y generen valor a lo largo de toda la relación comercial. Este enfoque en la experiencia del cliente representó un avance teórico importante, al integrar aspectos emocionales y conductuales en la gestión de la relación entre la empresa y el cliente.

Berry también subrayó que el marketing relacional no es solo una herramienta para fidelizar, sino que es un marco estratégico que afecta a todos los

procesos de la organización (Berry, 2000). En este sentido, su contribución teórica radica en ver la relación como un activo organizacional que necesita inversión, gestión y evaluación constante. Según su perspectiva, la relación con el cliente debe ser tan importante como los productos o servicios que se ofrecen, ya que influye directamente en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Finalmente, la evolución de sus ideas entre 1983 y 2000 sentó las bases para un enfoque sólido en el desarrollo del CRM como una práctica empresarial. Como señala Berry (2000), el éxito en las relaciones comerciales no puede depender únicamente de la tecnología; necesita una filosofía organizacional que ponga al cliente en el centro. Así, sus contribuciones han tenido un impacto notable en la transición del marketing tradicional hacia un modelo más relacional, donde el compromiso a largo plazo y el valor compartido se convierten en elementos clave.

b. Enfoque del marketing relacional de la Escuela Nórdica

La Escuela Nórdica se caracteriza por las aportaciones de autores como Christian Grönroos y Evert Gummesson, quienes consideran el marketing relacional un nuevo paradigma. Si bien sus orígenes se encuentran en el marketing de servicios, esta estrategia puede utilizarse en cualquier clase de organización mediante relaciones robustas y duraderas entre empresas y consumidores.

De acuerdo con Grönroos (1994), esta tendencia ve el marketing como un proceso holístico que incluye diferentes áreas de la organización, interpretando las relaciones como procesos constantes a lo largo del tiempo, en lugar de meras transacciones sueltas. En este contexto, se distinguen tres componentes fundamentales: la interacción como fundamento de la estrategia relacional, el diálogo y la generación de valor. Desde esta perspectiva, uno de los principios clave es la habilidad para unir de manera cohesiva las diversas secciones que forman la empresa. Grönroos (1994) y Gummesson (1987) destacan que una entidad está formada por individuos, tecnología, sistemas y saberes que interactúan con diferentes grupos de clientes, proporcionando productos o servicios concretos. Destacan que esta integración es fundamental para que la propuesta de valor se conserve y desarrolle competitivamente.

En un avance posterior de sus conceptos, Grönroos (1994) amplió la definición original de Leonard Berry, enfatizando que el marketing relacional consiste, ante todo, en reconocer y cultivar relaciones con los consumidores y, cuando sea preciso, concluir dichas relaciones. El objetivo principal, de acuerdo con el autor, es promover un intercambio de beneficios recíprocos y asegurar que se cumplan las promesas realizadas al cliente, creando así un entorno de confianza y compromiso que consolide la relación a largo plazo.

Por su parte, Gummesson (1987) describe el marketing relacional como un enfoque basado en las ideas de relaciones, interacciones y redes. Esta perspectiva resalta que las relaciones van más allá de la dinámica empresa-cliente; abarcan una red más amplia de conexiones que incluye a todos los actores clave involucrados con la organización. De esta manera, la Escuela Nórdica ofrece un punto de vista estratégico que fusiona la gestión integral de recursos con una filosofía relacional centrada en el valor compartido y la sostenibilidad de las conexiones en el tiempo.

c. Enfoque del marketing relacional de la Escuela Anglo-australiano

El enfoque anglo-australiano en marketing relacional nace de la colaboración entre investigadores de la Universidad de Cranfield en el Reino Unido y la Universidad de Monash en Australia, con figuras destacadas como Adrián Payne, Martín Christopher y David Ballantyne. Según Ballantyne (1995), este paradigma promueve una visión integral del marketing relacional, donde las organizaciones emplean equipos multidisciplinarios para crear valor y satisfacción al cliente. Christopher et al. (1995) subrayan que los clientes tienden a cultivar relaciones duraderas con proveedores que priorizan la calidad y el servicio como herramientas para aumentar el valor entregado. Además, Payne et al. (1999) y Palmer et al. (2005) enfatizan la importancia de un enfoque holístico que integre diversas funciones organizacionales, lo que asegura que el marketing no se limite a transacciones aisladas, sino que se enfoque en interacciones continuas.

En esta corriente, el marketing relacional se entiende como un proceso que va más allá de simplemente adquirir clientes, centrándose en su retención a través de interacciones estratégicas que generen valor añadido. Ballantyne et

al. (1995) argumentan que la disposición de los clientes a mantener vínculos cercanos se fortalece cuando la calidad y el servicio actúan como catalizadores para una mayor entrega de beneficios. Por su parte, Ballantyne (1995) sugiere que las organizaciones deben trabajar con equipos cross-funcionales para lograr un enfoque holístico, lo que permite una satisfacción sostenida del cliente. A su vez, Payne et al. (1999) y Palmer et al. (2005) complementan esta idea al resaltar que la reorganización de procesos internos y externos facilita la creación de relaciones rentables a largo plazo, priorizando la integración de diversas funciones en lugar de enfoques fragmentados.

Este enfoque se centra principalmente en el modelo de los seis mercados, que abarca el mercado de clientes, interno, de referencias, de proveedores, de empleados y de influyentes o líderes de opinión. Todos estos mercados están interconectados a través de procesos interactivos. Según Ballantyne (1995), esta integración es clave para que las organizaciones puedan ofrecer un valor superior al consumidor final, lo que a su vez fomenta una rentabilidad sostenida. Asimismo, Ballantyne et al. (1995) destacan la importancia de mantener a los clientes a través de estas interacciones multifacéticas, en lugar de limitarse a un enfoque en la captación inicial. Por último, Payne et al. (1999) y Palmer et al. (2005) señalan que el éxito del marketing relacional depende de cómo estos mercados colaboran para generar un valor añadido, reorientando las prioridades organizacionales hacia una dinámica relacional más completa.

d. Enfoque del marketing relacional del Grupo Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP)

El Grupo IMP es pionero en proponer el marketing relacional. Esta posición teórica nació en 1976 a partir de investigaciones en el sector industrial y tiene como figuras claves a Ford y Hakansson (1982), y Morgan y Hunt (1994). Los autores subrayan que las grandes empresas se esfuerzan por mantener a sus clientes más valiosos a través de estrategias que se centran en la interacción continua y la colaboración entre la organización y el cliente (Ford y Hakansson, 1982). Este modelo de marketing relacional fomenta la creación de vínculos sólidos que promueven la lealtad, basándose en un intercambio constante que beneficie a las partes (empresa-clientes).

Un pilar esencial de esta escuela es la idea de que las relaciones entre empresas y sus segmentos de mercado se construyen a partir de interacciones técnicas, sociales y económicas. Las interacciones sociales, que incluyen aspectos como la confianza, el compromiso y el poder, son fundamentales para establecer lazos duraderos (Ford y Hakansson, 1982). Además, el enfoque sugiere que las relaciones entre empresas y compradores se desarrollan dentro de redes macroeconómicas más amplias, donde diversas organizaciones interactúan y forman alianzas que generan beneficios mutuos y rentabilidad. Finalmente, otro aspecto clave del enfoque del Grupo IMP es la visión de las relaciones como un proceso dinámico que combina adaptaciones individuales con resultados productivos.

En función a lo planteado se interpreta que existe un vínculo fuerte al comienzo, entre la empresa y sus clientes. Después, las relaciones se extienden a organizaciones que comparten intereses. Luego, el foco cambia a las interacciones entre las personas y los productos que se fabrican. Por último, se llega a un nivel de competencia donde se evalúa el uso y la gestión de los recursos.

2.3. El CRM como herramienta de gestión del marketing relacional

La Gestión de Relaciones con Clientes no es un software; es un enfoque estratégico que se convierte en un sistema integral para construir y mantener relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Según Peppers y Rogers (2004), el CRM se enfoca en identificar, atraer y retener clientes a través de interacciones personalizadas y el uso inteligente de la información. De manera similar, Kotler (2000) describe al CRM como un proceso que involucra a toda la organización en la creación de valor para el cliente y en el desarrollo de relaciones rentables. Asimismo, estas definiciones coinciden en que esta estrategia trabaja con la integración de procesos, tecnología y cultura organizacional para generar beneficios sostenibles a largo plazo.

Por otro lado, en el ámbito del marketing relacional, el CRM se convierte en una herramienta esencial para gestionar de manera eficiente las interacciones con los clientes y transformar datos en conocimiento útil para decisiones estratégicas. Claver et al. (2004) destacan que esta estrategia permite persona-

lizar la oferta, mejorar la ventaja competitiva y fortalecer la lealtad del cliente. Debido a que, al centralizar y organizar la información de los consumidores, el CRM facilita la coordinación entre las distintas áreas de las grandes empresas, pues optimiza la comunicación y anticipa las necesidades de los segmentos más relevantes.

A su vez, el CRM en todo tipo y tamaño de empresa es crucial para mejorar la experiencia del cliente antes, durante y después del servicio. Como mencionan Sin et al. (2005), sistematizar la gestión del conocimiento del cliente es fundamental para diseñar estrategias que se ajusten a sus expectativas. Además, enfocarse en clientes de valor, utilizar la tecnología de manera adecuada y organizar correctamente los recursos internos crea un modelo que puede aumentar la retención y fomentar relaciones a largo plazo.

CAPÍTULO III

LA GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES (CRM) COMO VENTAJA COMPETITIVA

3.1. Definición de CRM y su evolución histórica

El CRM ha sido objeto de diversas aproximaciones teóricas a lo largo de su evolución. Al principio, se entendía como un proceso para crear vínculos con usuarios y grupos externos en el mercado, donde la organización debía integrar tanto macroprocesos como microprocesos para mejorar la relación entre la empresa y el cliente. Este enfoque buscaba lograr una colaboración interfuncional que beneficiara a ambas partes, estableciendo así las bases para una visión procesual del CRM (Srivastava et al., 1999).

Con el avance del nuevo milenio, el concepto adquirió un fuerte componente tecnológico. González Zapatero Redondo (2014) lo define como el uso de sistemas de información diseñados para establecer conexiones con los consumidores en diferentes áreas, mientras que Parvatiyar y Sheth (2001) lo ven como una planificación integral que combina funciones organizacionales para atraer, retener y fidelizar clientes, todo con el objetivo de generar valor. En esta misma línea, Pan y Lee (2003) consideran que el CRM es una estrategia de negocio que integra personas, procesos y tecnología, poniendo un énfasis especial en la atención al cliente, lo que muestra una evolución de la simple gestión de relaciones hacia una estrategia empresarial más compleja.

Más adelante, la literatura se adentra en la importancia de la inteligencia de mercado y la gestión de datos como elementos clave. Zablah et al. (2004) argumentan que el CRM implica gestionar relaciones de intercambio con los clientes adecuados mediante la inteligencia de mercado, con el fin de maximizar beneficios a lo largo del tiempo. De manera complementaria, Zikmund et al. (2004) lo definen como una estrategia empresarial que, a través de la tecnología de la información, genera bases de datos confiables que permiten optimizar los

procesos y las interacciones con los clientes, fortaleciendo así relaciones que benefician a ambas partes.

En este proceso evolutivo, el avance tecnológico ha abierto la puerta a nuevas aplicaciones del CRM, enfocándose en la fidelización y en el fortalecimiento de relaciones más cercanas. Keiningham et al. (2006) sostienen que el CRM potencia las bases de datos con el objetivo de fomentar la lealtad a través de vínculos estrechos con los consumidores. Años más tarde, Rosalina y Triayudi (2019) resaltan el surgimiento del E-CRM, que se entiende como una herramienta tecnológica capaz de gestionar de manera más eficiente las relaciones con los clientes a través de plataformas digitales, marcando así el paso hacia modelos electrónicos más sofisticados.

Finalmente, los estudios recientes subrayan su papel estratégico en la creación de ventajas competitivas y experiencias valiosas. Sanca y Cárdenas (2020) señalan que el CRM es una herramienta clave para la innovación y la competitividad en marketing pues facilita cambios que generen valor. Como proceso dinámico y continuo, mejora las relaciones corporativas y con los clientes (Kumar et al., 2021), así como es reconocido por su capacidad para generar confianza, experiencias positivas e intenciones de compra (Syahputra et al., 2021). En esta misma línea, el e-CRM es un método estratégico que refuerza los vínculos a largo plazo mediante el uso de tecnologías aplicadas al marketing. Así, la evolución del CRM refleja un cambio desde su concepción como un proceso de gestión hacia su consolidación como una estrategia integral basada en plataformas tecnológicas avanzadas.

Es fundamental señalar que, en las definiciones mencionadas, los escritores adoptan una perspectiva sobre el concepto de CRM; no obstante, los especialistas coinciden en que el CRM se basa en el establecimiento de relaciones duraderas y beneficiosas a largo plazo para fomentar la lealtad.

3.2. Gestión vs. relación: entendiendo la filosofía del CRM

La filosofía del CRM se basa en la dualidad entre “gestión” y “relación”, lo que significa que no se trata solo de manejar datos o procesos, sino de construir lazos duraderos con los clientes. Según Zikmund et al. (2004), el CRM

debe verse como una estrategia empresarial que, apoyada en la tecnología de la información, permite crear bases de datos confiables. Estas bases, a su vez, facilitan interacciones que fortalecen las relaciones entre la empresa y sus clientes. Así, la gestión se convierte en una herramienta para lograr una conexión más cercana y beneficiosa para ambas partes.

Chen y Popovich (2003) argumentan que la esencia del CRM está en integrar procesos, personas y tecnología para entender a los clientes y ofrecerles un valor continuo. Desde esta perspectiva, “gestionar” no se limita a un simple control administrativo, sino que implica organizar recursos que permitan cultivar relaciones a largo plazo. En otras palabras, la gestión actúa como el soporte estructural, mientras que la relación es el objetivo principal, lo que refuerza la idea de que el CRM es más una filosofía que una herramienta operativa.

En esta misma línea, Parvatiyar y Sheth (2001) sostienen que el CRM debe considerarse una orientación estratégica centrada en establecer y mantener interacciones con los consumidores. Estos autores subrayan que la verdadera fortaleza del CRM no radica en los sistemas informáticos, sino en la capacidad de las organizaciones para generar confianza y compromiso. Así, la relación se coloca por encima de la gestión, ya que es el objetivo final que justifica el diseño e implementación de las prácticas de CRM.

Asimismo, autores como Payne et al. (1999) subrayan que la gestión y la relación giran en el mismo entorno dentro de la filosofía del CRM. La gestión se encarga de asegurar que la información y los recursos se manejen de manera eficiente, mientras que la relación guía a la organización hacia la creación de un valor compartido con el cliente.

3.3. Niveles de gestión del CRM

En la literatura especializada, se identifican diferentes niveles de conexión que las organizaciones establecen con sus clientes dentro del contexto del CRM. Estas interacciones pueden ser tanto duraderas como efímeras, dependiendo de la valoración que se le otorgue al cliente. Esto pone de manifiesto que la profundidad de la relación está muy influenciada por la estructura de redes,

procesos y recursos que los directivos han definido. En este sentido, Zikmund et al. (2004) subrayan que el CRM se entiende como un sistema de información y tecnología que se adapta a las necesidades de cada consumidor, facilitando la identificación de distintos tipos de vínculos con el cliente.

Desde esta perspectiva, los autores identifican tres formas principales de relación entre la empresa y el cliente. La primera se refiere a las relaciones financieras, que se concretan en programas de recompensas o incentivos, como descuentos o beneficios exclusivos para clientes frecuentes, con el objetivo de fomentar la recompra. La segunda se enfoca en el apego social, donde se prioriza la creación de lazos emocionales y afectivos, construyendo una relación amistosa y cercana que busca perdurar en el tiempo. Por último, las relaciones interactivas estructurales se basan en el uso de sistemas tecnológicos que permiten resolver problemas cotidianos, personalizar beneficios y reforzar el reconocimiento de la importancia de cada cliente dentro de la organización (Zikmund et al., 2004).

Por otro lado, Lovelock y Wirtz (2015) presentan una clasificación diferente, donde identifican dos niveles principales: el marketing transaccional y el marketing relacional. El primero se centra en el intercambio de valor entre las partes, definido como una transacción puntual que se puede medir objetivamente en función del número de compras y ventas. Sin embargo, cuando este intercambio carece de continuidad, reconocimiento mutuo e historial de interacciones, no se puede considerar que exista una relación significativa. En contraste, el marketing relacional se enfoca en consolidar vínculos más sólidos y perdurables, en los cuales se reconocen las expectativas del cliente y se busca establecer una interacción constante y beneficiosa para ambas partes.

La diferencia central entre ambas propuestas radica en la manera en que se concibe la evolución de la relación. Mientras Zikmund et al. (2004) plantean tres modalidades paralelas: financiera, social y estructural, que ofrecen alternativas complementarias de interacción, Lovelock y Wirtz (2015) sostienen que la gestión de relaciones avanza de manera escalonada; es decir, que el marketing se inicia con el con el marketing transaccional, orientado únicamente a captar

clientes, y progresa hacia el marketing relacional, cuyo propósito es retenerlos y fidelizarlos a través de experiencias personalizadas. De esta forma, se observa que los niveles de gestión en CRM no solo definen cómo se administra la información, sino también la filosofía que orienta la relación empresa-cliente en el largo plazo.

3.4. Arquitectura de un sistema CRM: estructura y procesos

La creciente digitalización y el uso de software han permitido que el marketing relacional adopte sistemas cada vez más avanzados para gestionar las relaciones con los clientes. En este sentido, Zikmund et al. (2004) comparan la arquitectura de un CRM con el papel crucial del corazón humano, ya que integra procesos que comienzan con la recolección de datos y terminan en la entrega de información relevante para los usuarios. Este modelo subraya la importancia del almacén de datos como el eje central, ya que a partir de él se puede transformar información dispersa en un recurso estratégico para diseñar campañas personalizadas y efectivas.

El proceso que se describe abarca varias fases interconectadas. La primera es la recolección e ingreso de datos, que provienen tanto de fuentes internas como externas a la organización. Luego, esa información se incorpora en un sistema electrónico que permite su disponibilidad en tiempo real. En una tercera etapa, los datos son clasificados y organizados, lo que facilita su gestión y control. Finalmente, la fase de entrega garantiza que los reportes generados, ya sean impresos o digitales, estén al alcance de los diferentes usuarios, lo que permite tomar decisiones de manera más precisa (Zikmund et al., 2004).

Además, este modelo de arquitectura CRM se compone de cinco elementos integrados que, en conjunto, forman un depósito de información detallada. Su valor radica en que transforma los datos en conocimiento accesible, contribuyendo a la automatización de las acciones de marketing y mejorando su eficacia. Así, este sistema no solo opera de manera independiente a los procesos tradicionales de la empresa, sino que también potencia la coordinación entre las áreas de marketing y tecnología, con un enfoque centrado en el cliente, lo que aumenta los niveles de lealtad.

Sin embargo, la implementación de un sistema CRM no debe ser entendida como una simple adquisición de software. Tal como señalan Zikmund et al. (2004), constituye una decisión estratégica de la alta dirección que implica evaluar la disposición organizacional al cambio. Su éxito depende tanto de la infraestructura tecnológica como de la sensibilización del personal para aprovechar la información generada. En este sentido, la arquitectura del CRM se convierte en un pilar para diferenciar a la empresa en un mercado competitivo, al ofrecer servicios personalizados y propuestas de valor que refuercen la fidelización del cliente.

3.5. Capacidades organizacionales vinculadas al CRM

Las organizaciones que logran mantenerse competitivas a lo largo del tiempo suelen contar con capacidades organizacionales sólidas que les permiten gestionar de manera efectiva sus relaciones con los clientes. En este sentido, las capacidades de CRM se presentan como una estructura compuesta por conocimientos y habilidades aplicadas en actividades clave para identificar y mantener relaciones duraderas y rentables con los clientes (Yonggui y Hui, 2012). Estas capacidades, al estar profundamente integradas en la gestión estratégica de los recursos organizacionales, ofrecen una ventaja competitiva que ha sido ampliamente respaldada en la última década.

Desde un enfoque operativo, las capacidades de CRM se manifiestan en tres procesos fundamentales dentro de las organizaciones: la gestión de la interacción con el cliente, que incluye su identificación, atracción y fidelización; la mejora en la calidad de la comunicación, que se traduce en estrategias de ventas personalizadas y cruzadas; y, por último, la implementación de mecanismos destinados a recuperar clientes que, aunque han dejado de interactuar, aún representan un valor potencial para la empresa (Srivastava et al., 1999; Reinartz et al., 2004; Yonggui y Hui, 2012). Estas actividades no solo requieren una gestión eficiente, sino también un conocimiento profundo del comportamiento del cliente.

Además, estas capacidades organizacionales no se desarrollan de forma aislada, sino que se ven potenciadas por una serie de recursos clave. Entre

ellos, destacan una cultura organizacional centrada en el cliente, un sistema de gestión estructurado que fomente relaciones sostenibles y el uso estratégico de Tecnologías de la Información (TI), que permiten un acceso más ágil y preciso a los datos del cliente (Yonggui y Hui, 2012). Todos estos elementos, al integrarse, fortalecen las capacidades de CRM, impulsando el rendimiento organizacional y posicionando a la empresa de manera más efectiva en el mercado.

En función a lo mencionado, se plantea que la dirección de una empresa debe ir más allá de coordinar tareas y enfocarse en crear vínculos sólidos con sus clientes. Para lograrlo, los gerentes necesitan habilidades que les permitan liderar procesos de forma armoniosa y, además, competencias para tomar decisiones y gestionar recursos pensando en el beneficio del cliente. Sin estas capacidades, la organización puede enfrentar obstáculos que afecten su funcionamiento y su relación con el mercado.

3.6. Factores que fortalecen o limitan el CRM en las organizaciones

La implementación de programas de CRM se ve impulsada por varios factores que enriquecen la experiencia tanto interna como externa de la organización. En primer lugar, es fundamental potenciar las habilidades del talento humano, ya que son los empleados quienes transmiten la propuesta de valor al cliente a través de la interacción directa. Además, es crucial gestionar la experiencia del consumidor, asegurando que los procesos sean ordenados y eficientes para generar confianza y satisfacción (Figuerola, 2020). También es importante destacar el papel de la tecnología, que se convierte en un recurso esencial para activar los procesos de negocio, ofreciendo ventajas competitivas que ayudan a retener y fidelizar a los clientes a largo plazo (Punguil, 2021).

Sin embargo, los estudios también señalan factores que limitan el desarrollo efectivo del CRM. Entre ellos, la falta de planificación, la ausencia de objetivos claros y la capacitación inadecuada del personal son aspectos que generan vacíos en la atención al cliente y debilitan la gestión relacional. Estas deficiencias llevan a que algunas empresas subestimen el valor del CRM, tratándolo como una práctica secundaria dentro de sus estrategias (Durand, 2020).

Además, investigaciones en sectores como el hotelero muestran que su implementación se ve obstaculizada por la falta de integración con la estrategia global, la resistencia a cambiar la estructura organizacional y una visión reduccionista del CRM como una herramienta meramente tecnológica (Garrido Moreno y Padilla Meléndez, 2010).

En este contexto, el compromiso de la alta dirección y la alineación estratégica de la organización son factores clave para lograr resultados efectivos. La habilidad para integrar la estrategia de CRM en las operaciones generales de la empresa, junto con un uso adecuado de la tecnología y la gestión de clientes, son elementos fundamentales para asegurar un impacto positivo y sostenible en la relación entre la empresa y el consumidor (Dalla et al., 2018; Nguyen y Mutum, 2012). Estos autores enfatizan que sólo cuando las decisiones gerenciales se enfocan en una política centrada en el cliente, los programas de CRM pueden alcanzar los objetivos deseados.

Por otro lado, otros estudios destacan que los problemas interfuncionales son un obstáculo común, especialmente cuando las áreas de marketing y tecnologías de información no comparten información relevante sobre el cliente, lo que limita la efectividad de las estrategias implementadas (Dalla et al., 2018; Sin et al., 2005; Ryals y Knox, 2001). Así, el éxito del CRM no solo depende de métricas claras y datos de calidad, sino también de la integración de equipos multifuncionales que optimicen recursos y mejoren la eficiencia a largo plazo.

3.7. Factores de éxito en programas CRM

Un primer factor de éxito en la implementación de programas de CRM es la organización de los recursos internos, ya que este componente integra aspectos como la estructura organizativa, la coordinación entre áreas, la gestión del talento humano y el compromiso de la empresa en su conjunto. Según Sin et al. (2005), la adecuada articulación de estos elementos permite que los equipos trabajen de manera coherente y sin duplicidad, construyendo relaciones sólidas con los distintos segmentos de clientes. En este sentido, la dirección general tiene un rol crucial al orientar los recursos hacia la satisfac-

ción de necesidades, lo cual exige competencias de liderazgo en un entorno competitivo y cambiante.

De igual manera, la incorporación de la tecnología CRM constituye otro elemento esencial para el éxito de estos programas, pues ofrece a las organizaciones herramientas para recolectar, almacenar y analizar información de clientes con mayor eficiencia. Como lo señalan Butler (2000, citado en Sin et al., 2005) y Ryals y Knox (2001), el acceso estratégico a bases de datos, almacenes de información y minería de datos proporciona a las empresas la capacidad de responder de manera ágil a las demandas del mercado. De este modo, la tecnología no solo optimiza los procesos de atención al cliente, sino que también favorece la construcción de vínculos sostenibles que fortalecen la competitividad.

Asimismo, resulta fundamental la sistematización del conocimiento del cliente, entendida como la capacidad de crear, transferir y aplicar aprendizajes derivados de la interacción empresa–consumidor. En esta línea, Sin et al. (2005) destacan indicadores como la generación de conocimiento, su difusión y la capacidad de respuesta organizacional. A su vez, estudios como los de Zahay y Griffin (2004) muestran que los sistemas de información del cliente (CIS) permiten recopilar y compartir datos clave que luego se convierten en estrategias de personalización efectivas. En consecuencia, el aprovechamiento de dicho conocimiento posibilita la formulación de estrategias a largo plazo que elevan el desempeño y consolidan la relación con el cliente.

Un cuarto factor de éxito es el enfoque en clientes de valor, el cual se basa en reconocer que la rentabilidad de la organización depende de la gestión de clientes considerados estratégicos. Autores como Sin et al. (2005) y Berger y Nasr (1998) resaltan que medir el valor de vida del cliente (CLV) permite proyectar los ingresos generados a lo largo de la relación comercial. Este enfoque prioriza acciones de marketing personalizadas, programas de fidelización y ofertas adaptadas, lo cual contribuye a la retención y ahorro de recursos, considerando que captar nuevos clientes resulta más costoso que conservar los actuales.

De igual forma, la comunicación interactiva y personalizada se constituye en un factor transversal para el éxito de los programas de CRM. Tal como afirman Nguyen y Mutum (2012), la creación de vínculos sólidos requiere que las empresas promuevan programas de fidelización y sistemas de bonificación que se ajusten a las necesidades de cada segmento. En el caso del sector turístico y hotelero, esta comunicación debe adaptarse a los rasgos culturales y lingüísticos de los visitantes, garantizando experiencias satisfactorias que fortalezcan la lealtad. De esta forma, los programas CRM logran consolidarse como estrategias integradoras que combinan recursos, tecnología, conocimiento y orientación al cliente de valor.

3.8. CRM como ventaja competitiva

El CRM se considera una estrategia que fortalece la ventaja competitiva al centrarse en el desarrollo de vínculos duraderos con los clientes. Tal como señalan Claver et al. (2004), la diferenciación que ofrece el CRM no se origina únicamente de la tecnología, sino de la capacidad organizativa para gestionar información y transformarla en conocimiento que potencie la lealtad. En esa misma línea, Sin et al. (2005) plantean que el éxito de esta herramienta radica en indicadores como la organización de recursos, la transferencia tecnológica y la orientación al cliente, los cuales consolidan ventajas difíciles de replicar por los competidores.

Por otra parte, Day (2003) resalta que el CRM trasciende su función operativa cuando se integra de manera coherente con la cultura y los objetivos estratégicos de la empresa. Este autor sostiene que la sostenibilidad se logra en la medida que el CRM se convierte en un eje transversal que promueve aprendizaje organizacional y adaptación continua al entorno. De este modo, el sistema pasa de ser un apoyo tecnológico a transformarse en un motor de innovación que asegura la permanencia competitiva en el mercado.

En concordancia, Croteau y Li (2009) sostienen que el valor del CRM radica en su capacidad para procesar y aplicar estratégicamente los datos de los clientes, generando un proceso de retroalimentación que mejora la satisfacción y la lealtad. Este enfoque demuestra que la ventaja no es estática, sino dinámi-

ca, pues se construye a partir de la adaptación permanente a las necesidades del consumidor. De esta manera, el CRM se convierte en un recurso que amplía la capacidad de respuesta de las organizaciones en contextos cambiantes.

Para concluir, Crosby y Johnson (2001) destacan que la sostenibilidad del CRM se explica por su carácter relacional, basado en confianza y personalización. En esta perspectiva, Yonggui y Hui (2012) complementan que la construcción de capacidades organizacionales orientadas al cliente es fundamental para mantener relaciones sólidas y duraderas. Por tanto, el CRM asegura no solo mayor rentabilidad, sino también un posicionamiento diferenciado y estable en el largo plazo (Crosby y Johnson, 2001).

CAPÍTULO IV

CRM EN EL SECTOR HOTELERO

4.1. Experiencia del huésped y marketing experiencial

4.1.1. Fundamentos de la experiencia del huésped (CX) y su vínculo con la lealtad

La experiencia del huésped en hotelería comprende el conjunto de percepciones que se forman a lo largo del viaje de servicio; como ejemplo de ello se tienen a la búsqueda, reserva, estadía y post estancia. Sus dimensiones abarcan el *servicescape*, que comprende la ambientación, confort y limpieza, la *competencia y calidez del personal*, la *interfaz digital*, a nivel de web, app y redes, la *localización* y la *convivencia social en espacios compartidos*. La orquestación coherente de estas dimensiones moldea evaluaciones y actitudes hacia la marca, con efectos en la lealtad actitudinal y conductual (Khan et al., 2020).

En el segmento de los hoteles de 5 estrellas, la evidencia muestra una trayectoria que inicia con estímulos experienciales y deriva en emociones y apego; desde allí, la relación progresa hacia confianza y compromiso, y culmina en comportamientos de implicación con la marca, como lo son las reseñas, el contenido generado por usuarios y la defensa pública. La CX se convierte así en un vínculo sostenido y difícil de replicar, con impacto directo sobre la fortaleza de la marca (Le et al., 2021).

Unir el modelo dimensional con la ruta entre emociones, apego, confianza y compromiso ofrece una narrativa causal útil para decisiones directivas. No obstante, conviene explicitar la *teoría de cambio* de cada hotel; es decir, determinar qué dimensión se pretende activar, qué emoción se busca y qué indicador en el CRM lo acreditará. Sin ese puente, el diseño experiencial corre el riesgo de quedar estético, pero poco accionable.

La magnitud del efecto del CX en la lealtad no es uniforme. El género, la edad y la pertenencia a programas de fidelización operan como moderadores que reconfiguran el peso de cada operador; ciertos perfiles priorizan la pericia del personal, otros la atmósfera de estancia o la fluidez digital. La segmentación operativa, con hipótesis claras por subpoblación, eleva la eficacia de las mejoras y optimiza el uso de recursos (Khan et al., 2020).

Asimismo, el tratamiento de incidentes críticos y su recuperación inciden en la conversión de una experiencia potencialmente fallida en confianza preservada. La dimensión social del servicescape, interacciones entre huéspedes y normas de convivencia condicionan la lectura del servicio; la literatura seminal lo subraya y la hotelería reciente lo operacionaliza con protocolos, señalización y rediseño espacial orientados a seguridad y consideración interpersonal (Bitner, 1992, como se citó en Bonfanti et al., 2021; Bonfanti et al., 2021).

Ignorar moderadores y recuperación de fallas produce intervenciones costosas y poco eficaces. Resulta clave institucionalizar un cierre de ciclo en el CRM: registrar preferencias, incidencias y respuestas, aprender de patrones de sensibilidad del huésped y retroalimentar guiones de servicio, de modo que la experiencia sostenga la lealtad y potencie el compromiso.

4.1.2. Marketing experiencial digital y SCRM (social, co-creación y procesamiento de información)

El marketing experiencial digital en hotelería se apoya en el CRM Social, SCRM por sus siglas en inglés, para extender el relacionamiento más allá del front desk, capturando señales en redes y devolviendo interacciones pertinentes en tiempo casi real. La evidencia muestra que el SCRM se asocia positivamente con satisfacción del cliente y eficacia de marketing, y que este vínculo opera a través del involucramiento del cliente en redes sociales, conocido como CIUSM por sus siglas en inglés, como mediador conductual. Además, la capacidad de procesamiento de información del cliente, CIPC, modera la fuerza del efecto: los huéspedes con mayor CIPC extraen más valor de las interacciones digitales y responden mejor a contenidos y ofertas (Elshaer et al., 2025).

En este esquema, el SCRM cumple funciones complementarias: escucha social, gestión de comunidades, integración con perfiles CRM y activación de respuestas personalizadas. El CIUSM traduce esa infraestructura en conductas observables, tales como comentarios, reseñas y co-creación de contenidos, que elevan satisfacción y, en contexto de campañas, eficacia de marketing. La moderación por CIPC sugiere diseñar tramas de contenido y journeys digitales con gradientes de complejidad cognitiva, adecuando la carga informativa a segmentos con distinta alfabetización digital (Elshaer et al., 2025).

Un despliegue SCRM eficaz no se sostiene en métricas de vanidad. Requiere gobernanza de datos, reglas de respuesta y umbrales de escalamiento, además de indicadores puente que conecten el compromiso con resultados; es decir, a nivel de consultas resueltas, ventas asistidas y retención. Sin estos anclajes, la inversión en social care corre el riesgo de diluirse en actividad sin impacto.

El E-CRM hotelero aporta el ángulo operativo; en otras palabras, guía la captura de preferencias, historiales de servicio, solicitudes y quejas en módulos integrados, habilita mensajería personalizada previa y durante la estadía, y soporta protocolos de recuperación. Un estudio de caso en un hotel de Indonesia reporta mejoras en calidad percibida y en indicadores asociados a lealtad, al estandarizar procedimientos y alimentar el aprendizaje organizacional con registros de interacción (Yusuf et al., 2021). Esta lógica converge con hallazgos donde la calidad de servicio actúa como bisagra hacia el desempeño de marketing (Al-Gasawneh et al., 2022).

La operativización en estos trabajos recurre a constructos latentes medidos con escalas multi cláusulas para SCRM, CIUSM, satisfacción y eficacia de marketing, con pruebas de fiabilidad y validez, y modelos de ecuaciones estructurales para estimar mediaciones y moderaciones. Complementariamente, se proponen métricas operativas, como aquellas para evaluar los tiempos de respuesta, tasa de personalización efectiva, y resolución al primer contacto, que aportan trazabilidad a decisiones directivas (Elshaer et al., 2025; Al-Gasawneh et al., 2022).

La fortaleza metodológica aumenta cuando los indicadores perceptuales dialogan con KPIs operativos y diseños cuasiexperimentales, como el A/B por segmento o canal; es decir, tratamiento y control de en cada sección. También conviene vigilar sesgos de método común y posibles problemas de endogeneidad, incorporando mediciones temporales y pruebas de robustez para sostener inferencias causales en contextos reales de hotelería.

4.1.3. Seguridad de la experiencia y orquestación de puntos de contacto

Safe CX en hotelería se plantea como un rediseño sistémico orientado a proteger la salud, sostener la confianza y preservar la promesa de hospitalidad. Integra higiene reforzada con evidencia visible, reorganización de flujos y aforos para reducir cruces, formación del personal en guiones preventivos y comunicación transparente antes, durante y después de la estancia. Este paquete alinea expectativas, disminuye ansiedad y estabiliza la evaluación del servicio en escenarios de incertidumbre (Bonfanti et al., 2021).

Las intervenciones apuntan a cuatro resultados experienciales, los cuales son *reassurance*, traducido como seguridad percibida, *quickness*, que es la agilidad con baja fricción, *intimacy*, conocida como la cercanía relacional sin invasión, y *proximity*, descrita como la sensación de presencia hospitalaria aun con distanciamiento. El paisaje de servicios físico y social sostiene estos efectos: señalética clara, ventilación adecuada, colas por turnos y rutinas discretas de limpieza conviven con gestos cálidos del personal para que las salvaguardas no erosionen el vínculo emocional (Bonfanti et al., 2021; Bitner, 1992, como se citó en Bonfanti et al., 2021).

El mayor riesgo operativo consiste en desplegar el *teatro de higiene*, el cual comprende medidas vistosas que tranquilizan a corto plazo, pero incrementan costos y fricciones. Un diseño responsable ordena prioridades con base en riesgo y evidencia, adopta la regla del máximo contacto emocional con mínimo contacto físico, y exige pruebas de efecto por punto de contacto, como los tiempos de ciclo, densidad en zonas críticas y tranquilidad percibida, antes de escalar intervenciones.

La ejecución requiere mapear puntos de contacto y modos de falla, insertar controles visibles donde generan confianza y automatizar donde reducen esperas. Registros móviles, pagos sin contacto, gestión digital de turnos y mensajería proactiva acortan colas y dudas; la señalización orienta conductas; y guiones de recuperación del servicio resguardan el vínculo cuando surgen incidentes. El E-CRM registra preferencias e incidencias para anticipar necesidades y personalizar respuestas, mientras la calidad de servicio opera como bisagra hacia resultados de marketing y lealtad (Yusuf et al., 2021; Al-Gasawneh et al., 2022).

La sostenibilidad del rediseño exige capacidades de Customer Experience Management (CXM): detección oportuna de señales del cliente, priorización de oportunidades, reconfiguración rápida de procesos y espacios, empoderamiento del personal y aprendizaje continuo. La evidencia en experiencias gastronómicas de alta gama, la cual es transferible a hotelería por la intensidad de contacto, muestra que dichas capacidades aceleran la renovación experiencial, coordinan operaciones y preservan coherencia de marca mientras se ajusta el servicescape (Bonfanti et al., 2023).

Protocolos sin capacidades organizacionales se vuelven rígidos y pierden eficacia con el tiempo. Conviene articular operaciones, RR. HH. y TI en células de mejora que prueben microcambios, documenten lecciones y gobiernen estándares. Junto a indicadores de cumplimiento, deben instalarse señales tempranas como predictores de retorno, retención y defensa pública de la marca, tales como *reassurance*, *quickness*, *intimacy* y *proximity* percibidas.

4.1.4. Medición, desempeño y retorno de la experiencia (service quality, SERVQUAL y performance)

La evidencia en hotelería muestra que la calidad de servicio opera como mediador entre el desempeño del CRM, foco en el cliente clave, organización orientada al cliente, gestión del conocimiento y tecnología CRM, y los resultados de marketing. Cuando estos pilares se alinean, la percepción de calidad mejora y, vía dicha mejora, se elevan indicadores como satisfacción, intención de recompra, recomendación y eficacia comercial. Este mecanismo convierte a

la experiencia en el canal operativo por el que las inversiones en CRM se transforman en resultados observables (Al-Gasawneh et al., 2022).

En términos de medición, la calidad de servicio se operativiza con escalas multi ítem y, con frecuencia, con adaptaciones de SERVQUAL, garantizando fiabilidad y validez antes de modelar efectos indirectos con ecuaciones estructurales. SERVQUAL estructura expectativas y percepciones en dimensiones comparables y útiles para tableros gerenciales (Parasuraman et al., 1988, como se citó en Al-Gasawneh et al., 2022). En este enfoque, la mediación de la calidad comunica a la dirección cuánto del desempeño de CRM *viaja* hacia la performance a través de la experiencia, lo que legitima reportes que combinan métricas perceptuales con resultados de mercado (Al-Gasawneh et al., 2022).

Un tablero sólido no puede descansar sólo en encuestas de percepción. Se requiere de indicadores puente que conecten experiencia y retorno, tiempos de ciclo, resolución al primer contacto, tasa de reclamaciones cerradas y costo de servir, y metas claras por segmento. Sin ese anclaje, es fácil optimizar sensaciones sin capturar impacto comercial ni eficiencia operativa.

En el plano digital, los modelos de SCRM definen la eficacia de marketing como el logro de objetivos de mercado mediante interacciones sociales integradas al CRM, donde el involucramiento del cliente en redes CIUSM actúa como mediador y la capacidad de procesamiento de información del cliente CIPC como moderador. Así, la eficacia deja de ser alcance; en otros términos, incluye la resolución de consultas, adopción de ofertas y señales de retención atribuibles a la gestión social, lo que enlaza la CX digital con el desempeño (Elshaer et al., 2025).

El E-CRM concreta esta lógica en la operación diaria: registra preferencias, historiales de interacción, solicitudes y quejas; habilita mensajería personalizada antes y durante la estancia; y soporta recuperación del servicio con trazabilidad. Un caso en Indonesia reporta mejoras en calidad percibida y lealtad tras estandarizar procedimientos y retroalimentar decisiones con datos del sistema; dichos registros alimentan métricas de confianza y personalización que facilitan la atribución del impacto. El puente vuelve a ser la calidad de ser-

vicio, que conecta E-CRM con el desempeño de marketing (Yusuf et al., 2021; Al-Gasawneh et al., 2022).

La eficacia de marketing gana valor estratégico cuando demuestra contribución causal. Conviene complementar percepciones con experimentos A/B por segmento y canal, ventanas temporales para inferencia, seguimiento de costo de servicio y estimación de CLV. También resulta prudente vigilar sesgos de método común y endogeneidad, unificar identificadores entre CRM y social, y establecer criterios de éxito previos al despliegue, para que cada mejora de experiencia se traduzca en retorno verificable.

4.2. Uso del CRM para personalizar viajes y servicios

4.2.1. Arquitectura de datos y métricas para un perfil integral del huésped

La personalización hotelera exige priorizar tres familias de información en el CRM, como los *datos transaccionales*, compuestos por el historial de reservas, tarifa pagada, noches y consumo *Food & Beverage*, Alimentos y Bebidas en español, los *datos relacionales*, como el canal de contacto, respuesta a campañas y reclamaciones, y *datos contextuales*, que pueden incluir el motivo de viaje, temporada, procedencia y compañía. Con esa base, la literatura muestra que los modelos de segmentación permiten captar heterogeneidades de valor y preferencias con impacto directo en la repetición y el ingreso por huésped, siempre que el perfil resulte accionable para marketing y operaciones (González-Serrano et al., 2020). En ese marco, el esquema RFM resume de modo parsimonioso la propensión al gasto y a la recompra, y funciona como pilar práctico para disparar ofertas y beneficios diferenciados en CRM (Dursun y Caber, 2016).

El modelo RFM, basado en la Recencia de la última estancia, la Frecuencia de visitas y el Valor Monetario del gasto total, permite identificar huéspedes de alto potencial y diseñar estrategias diferenciales de reactivación, lealtad o venta incremental dentro del CRM hotelero, consolidándose como una herramienta parsimoniosa y eficaz para vincular datos históricos con decisiones de servicio (Dursun y Caber, 2016; González-Serrano et al., 2020).

La traducción de los perfiles a decisiones requiere métricas de negocio alineadas al ciclo de vida: CLV para asignar inversión por segmento, y variables de viaje del huésped (ventana de reserva, plazo de entrega, canal, propósito) para ajustar el mensaje y el momento del contacto. Un CRM hotelero robusto orquesta ambos planos; es decir, consolida historial y contexto en un perfil holístico y habilita reglas si/entonces para pre-estancia, en estancia y post-estancia (González-Serrano et al., 2020). El resultado es una personalización *mínima suficiente*: no todo dato aporta, pero el conjunto correcto y bien estructurado incrementa la probabilidad de conversión y de satisfacción en servicios de alto contacto (Dursun y Caber, 2016).

En este primer bloque, la evidencia sugiere que el dilema no está compuesto solo por más datos, sino mejor selección y diseño de variables. Un CRM que privilegia señales con poder explicativo y las conecta a palancas de servicio rinde más que repositorios extensos sin traducción operativa. La clave está en definir desde el inicio qué decisión cambia con cada dato del perfil.

Para sostener esa lógica, la arquitectura tecnológica importa. Un almacén de datos que integre PMS, CRS, POS y el CRM como una fuente única de verdad asegura trazabilidad, consistencia y accesibilidad analítica para segmentación, *dashboards* y activaciones automáticas. Los procesos de ETL y los catálogos maestros (habitaciones, tarifas, canales, mercados) se convierten en el esqueleto que permite comparar estancias, hoteles y periodos sin ambigüedad, a la vez que habilitan consultas reproducibles y auditorías de calidad (Ramos et al., 2017). Sin ese sustrato, la personalización se fragmenta y pierde fiabilidad frente al personal del hotel y frente al huésped.

A nivel de modelización, el dato hotelero es marcadamente categórico, como el tipo de habitación, plan de alimentación, país, canal, motivo de viaje, entre otros. Tratarlo con técnicas apropiadas, como codificación, reducción de cardinalidad o manejo de ausentes, evita ruido y sesgos, y mejora la estabilidad de los modelos de recomendación y propensión (González-Serrano et al., 2019). Además, el análisis de reseñas y comentarios enriquece el perfil con atributos latentes, como los temas, sentimientos y expectativas, siendo útil para ajustar ofertas y mensajes por micronegocios, por ejemplo, el spa, restaurante y la revisión posterior, sin encuestas adicionales (Han et al., 2016).

Antes que sumar nuevas fuentes, conviene elevar la calidad de lo que ya existe. Incorporar la opinión del cliente mediante texto aporta matices valiosos, pero exige controles de sesgo y representatividad para que la personalización no favorezca de forma inadvertida a perfiles más ruidosos o más vocales. En hoteles, rigor de datos y criterio de uso son inseparables si la personalización aspira a ser confiable y justa.

4.2.2. Recomendación y empaquetado dinámico integrados a canales digitales y presenciales

Los motores de recomendación en hotelería evolucionan desde el *collaborative filtering* (CF) y el *case-based reasoning* (CBR) hacia esquemas híbridos con conciencia de contexto. El CF aprovecha similitudes entre huéspedes y canastas de consumo; el CBR reutiliza casos análogos de preferencia; el híbrido incorpora señales contextuales, como el momento de consumo, duración de la estancia, día de la semana y localización en la propiedad, para priorizar ofertas de habitaciones, upgrades, FyB, spa, tours y late-checkout con mayor pertinencia (Veloso et al., 2019; Veloso et al., 2020; Barranco et al., 2012).

La efectividad depende de la integración con PMS/CRS y con los canales del CRM (app, web, email, Wi-Fi captive portal). Los sistemas operativos exponen disponibilidad, tarifas y ocupación; el sistema de recomendación decide la mejor acción y el canal entrega el mensaje, mientras el feedback explícito/implícito alimenta el aprendizaje. Arquitecturas recientes muestran plataformas que ofrecen APIs para orquestar campañas y contenidos personalizados en tiempo real y que ajustan la recomendación según estado del huésped y respuesta previa (Barranco et al., 2012; Elshaer et al., 2025).

En un hotel real, conviene privilegiar un híbrido CF y CBR junto a las reglas de negocio con salvaguardas frente al arranque en frío y con rutas de respaldo por segmento o popularidad. La ganancia práctica aumenta cuando el sistema explica por qué sugiere cada ítem y cuando la operación reconoce esas reglas sin fricción.

El diseño de triggers por etapa ancla la personalización al viaje del huésped. Pre-estancia: upgrades, traslados, amenities de bienvenida y selección de

preferencias según motivo de viaje. Durante la estancia: promociones de F&B por franja horaria, spa según agenda y ocupación, y late-checkout condicionado a demanda y perfil. Post-estancia: cross-sell de destinos y reactivación con contenidos basados en experiencias previas. Todo requiere elegibilidad, ventanas de contacto y límites de frecuencia, además de catálogos enriquecidos para empaquetado dinámico, *bundles*, que combinen precio, inventario y afinidad (Veloso et al., 2019; Veloso et al., 2020; Elshaer et al., 2025).

La medición debe ser experimental. Resulta imprescindible estimar uplift en conversión frente a control, attachment rate de ítems recomendados, ingreso incremental por huésped y margen neto después de coste. Diseños A/B o A/B/B con holdouts persistentes, atribución calibrada por canal y segmentación por etapa del journey reducen sesgos y revelan heterogeneidad de efectos, algo crítico para justificar inversión y escalar la solución (Elshaer et al., 2025; Veloso et al., 2020).

El empaquetado dinámico crea valor cuando respeta restricciones operativas, como lo son el inventario, la rotación de mesas, y capacidad de salones; y mantiene coherencia de marca. La diferencia entre personalizar y agobiar reside en un gobierno claro de frecuencia y relevancia, y en una coordinación estrecha entre analítica, marketing y operaciones.

4.2.3. Humano + IA: modelos híbridos para servicio y recuperación

La MAI y los chatbots resultan eficaces en tareas transaccionales de alta repetición: consultas sobre disponibilidad y horarios, políticas de cancelación, modificaciones simples de reservas, estados de pedidos de room service y recordatorios operativos; ofrecen respuestas inmediatas, cobertura total y soporte multilingüe con costos marginales decrecientes (Mariani y Borghi, 2021; Elshaer et al., 2025). Cuando el objetivo incluye activación comercial, los asistentes pueden proponer upgrades o amenidades complementarias si el contexto y la elegibilidad están claros, con reglas de frecuencia y salvaguardas para evitar intrusión o disonancia con la promesa de marca (Elshaer et al., 2025).

No obstante, ante necesidades complejas o emocionalmente cargadas, como lo son los fallos del servicio, compensaciones, quejas por ruido o percep-

ciones de injusticia, es más propicio un modelo híbrido donde el bot solo clasifica, informa y deriva con contexto completo al personal humano, responsable del cierre y del tono empático (Mariani y Borghi, 2023). La evidencia indica que la calidad del sistema (fiabilidad, tiempo de respuesta, utilidad percibida) se traduce en satisfacción y, por extensión, en lealtad; sin embargo, ese efecto se potencia o debilita según la calidad del servicio del personal, lo que exige coordinación entre diseño tecnológico y protocolos humanos (Wang, 2022).

En hotelería, la disyuntiva no es “bot vs. humano” sino orquestación deliberada: automatizar lo repetitivo con controles claros y reservar la recuperación del servicio al equipo humano. El criterio rector debería ser el riesgo de experiencia: cuanto mayor el impacto en la confianza del huésped, más rápido debe producirse el handoff a una persona capacitada, con toda la información en pantalla y autoridad para resolver.

En la práctica, la orquestación exige playbooks con taxonomía de intenciones (reservar, modificar, quejarse, solicitar compensación), umbrales de confianza del NLU para decidir contención o escalamiento, límites de turnos y tiempos máximos de espera, además de un resumen automático para el agente con datos clave: identificación del huésped, número de reserva, historial, preferencias, canal y pasos ya intentados por el bot (Elshaer et al., 2025). Este traspaso debe integrarse con PMS/CRS y el CRM, de modo que cada interacción alimente aprendizaje, evite repetición de preguntas y reduzca fricción perceptible en el huésped (Wang, 2022).

La consistencia omnicanal refuerza la experiencia; el mismo flujo debe operar en app, web, WhatsApp/MSG y quioscos de check-in, con reglas homogéneas de lenguaje, ofertas y límites, y con métricas operativas que permitan gobernar la mezcla humano-IA: tasa de contención, tasa de derivación, tiempo medio a resolución, first contact resolution, recuperación de NPS/CSAT tras incidente y coste por caso (Mariani y Borghi, 2021; Elshaer et al., 2025). Al introducir elementos persuasivos, como la urgencia legítima, prueba social o recomendaciones personalizadas, el hotel debe preservar transparencia y opción de salida, evitando patrones oscuros que erosionen la confianza (Elshaer et al., 2025).

Un front de servicio excelente surge cuando la tecnología explica sus decisiones, el personal confía en el sistema y dispone de facultades reales para corregirlo. La persuasión aporta valor si respeta la autonomía del huésped; fuera de ese marco, cualquier incremento de conversión sería frágil y contraproducente para la lealtad a medio plazo.

4.2.4. Confianza como estrategia: privacidad activa y propiedad percibida del huésped

La personalización en hotelería exige principios claros que resguarden la autonomía del huésped: opt-in informado, facilidad de opt-out, rectificación y borrado; además de explicabilidad sobre por qué aparece una recomendación o un precio, y seguridad técnica y organizacional para custodiar los datos. Un marco operativo coherente incluye centros de preferencias, minimización de datos, políticas de retención y controles de acceso basados en roles, articulados con el CRM y los sistemas operativos del hotel (Elshaer et al., 2025).

Comunicar beneficios concretos y controles visibles aumenta la aceptación: avisos previos a la activación de ofertas personalizadas, etiquetas que expliquen criterios (“recomendado por historial de estancias similares”), y canales de contacto para dudas o quejas. También se requiere trazabilidad: bitácoras de acceso, pruebas de cifrado en tránsito y en reposo, y auditorías periódicas de modelos que afecten la asignación de precios o beneficios, a fin de reducir sesgos y asimetrías informativas (Elshaer et al., 2025).

La ética aplicada al CRM no es un anexo legal, sino una ventaja competitiva: la transparencia reduce fricción, eleva la confianza y preserva el valor de la marca. Un sistema que explica, limita y permite decidir genera más conversión sostenible que uno que oculta o presiona; la autonomía del huésped debe guiar cada decisión (Elshaer et al., 2025).

La personalización reactiva, la cual es activada tras una elección explícita del huésped o tras una señal conductual clara, tiende a reforzar la propiedad percibida sobre la experiencia y, en consecuencia, la confianza. Esta modalidad muestra resultados especialmente favorables cuando la tecnología es reciente o cuando el dato tiene sensibilidad, porque el usuario atribuye control a sus

propias decisiones antes que a una inferencia opaca del sistema. La literatura indica que el reconocimiento de la agencia del huésped y la calibración del momento incrementan la disposición a aceptar recomendaciones y paquetes personalizados.

Operativamente, conviene diseñar secuencias reactivas por etapa: selección de habitación, propuesta de upgrade coherente; reserva de spa, sugerencia de tratamiento complementario; preferencia de desayuno, bundle F&B pertinente. Cada interacción debe declarar el porqué de la sugerencia y ofrecer una salida simple. La evaluación requiere métricas de aceptación y riesgo: tasa de opt-in, ratio de aceptación de ofertas personalizadas, opt-out por fatiga, incidentes de privacidad, tiempo de respuesta a solicitudes de borrado, reclamos por manipulación, y variación en indicadores de confianza y recomendación tras campañas personalizadas (Elshaer et al., 2025).

La vara ética de la personalización debe equipararse a la seguridad del servicio: si una táctica no resiste una explicación clara al huésped, no debería implementarse. Resulta prudente asignar un presupuesto de privacidad por campaña y someter las técnicas persuasivas a revisión cruzada, para asegurar que la personalización mejore la experiencia sin vulnerar la dignidad ni el criterio del cliente

4.3. El CRM en hoteles tres estrellas: una investigación científica en Perú

La finalidad de la investigación fue explicar la incidencia de la Gestión de las Relaciones con Clientes en la lealtad actitudinal de turistas en hoteles tres estrellas de Cusco, provincia del Perú. La muestra fue de 350 turistas extranjeros, hombres y mujeres mayores de edad, hospedados en hoteles tres estrellas del centro histórico de la ciudad imperial con consentimiento informado. La técnica de Regresión Logística Ordinal determinó la dependencia de la variable *lealtad actitudinal* de respuesta ordinal politómica en la variable independiente o predictora, Gestión de las Relaciones con Clientes, con el objeto de esclarecer y anticipar su ocurrencia a futuro. La RLO es útil cuando se busca manifestar la probabilidad P de ocurrencia de un suceso, por medio de los valores de las

variables (caracterizadas por ser categóricas ordinales); son denominadas como tal ya que mantienen un orden (McCullagh, 1980).

En ese sentido, es preciso indicar que se decidió por la RLO ya que sus factores son del tipo categóricas, naturaleza cualitativa, progresión ordinal y son politómicas al introducir más de dos categorías ordenadas ascendentemente: muy deficiente, deficiente, regular, eficiente, y muy eficiente. Es así que, luego de un análisis teórico a nivel de fuentes y bases de datos de renombre, se consideraron las variables y dimensiones siguientes: Gestión de Relaciones con Clientes con las dimensiones de organización de recursos, tecnología, sistematización de la gestión del conocimiento del cliente y orientación a clientes de valor (Sin et al., 2005), y, por otra parte, Lealtad actitudinal con sus componentes satisfacción con el servicio, confianza con el servicio, compromiso relacional y lealtad del cliente (Vásquez-Párraga y Alonso, 2000).

En el estudio, la hipótesis general plantea que la Gestión de Relaciones con Clientes influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco. A su vez, la hipótesis nula indica que no existe influencia entre estos dos constructos (ver tabla 1).

Tabla 1. *Estimaciones de parámetros de la hipótesis general.*

							Intervalo de confianza al 95 %	
	Variable	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	Dependiente = 2	-29,373	78,874	0.139	1	0.710	-183,963	125,218
	Dependiente = 3	-17,477	59,934	0.085	1	0.771	-134,945	99,990
	Dependiente = 4	-2,485	0.601	17.099	1	0.000	-3,663	-1,307
Ubicación	Independiente = 1	-42,471	322,271	0.017	1	0.895	-674,110	589,167
	Independiente = 2	-30,395	78,874	0.149	1	0.700	-184,986	124,196
	Independiente = 4	-9,982	42,459	0.055	1	0.814	-93,200	73,235
	Independiente = 5		-	-	0	-	-	-

Función de enlace: Logit.

Nota. Elaboración propia.

La Tabla 1 revela que la variable predictora CRM presenta valores en el estadístico de Wald y en el valor P de significación (Sig.) superiores a 0.05 en todas sus categorías. Esta condición indica que el modelo no se ajusta adecuadamente a los datos de respuesta, ya que los valores estimados no reflejan fielmente los valores observados. En consecuencia, al no existir correspondencia entre los datos predictivos y los observados, no se puede predecir la ocurrencia futura de la variable dependiente.

Con respecto a la primera hipótesis específica, se dice que la organización de recursos influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros de hoteles tres estrellas del Cusco. En contraste, la hipótesis nula sostiene que el CRM no influye significativamente en la población de estudio.

Tabla 2. *Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica organización de recursos CRM.*

							Intervalo de confianza al 95 %	
	Variable	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	Dependiente = 2	-38,545	567,044	0,005	1	0,946	-1149,930	1072,841
	Dependiente = 3	-15,315	316,748	0,002	1	0,961	-636,130	605,499
	Dependiente = 4	-2,303	0,606	14,460	1	0,000	-3,489	-1,116
Ubicación	Independiente = 1	-26,927	458,935	0,003	1	0,953	-926,424	872,570
	Independiente = 2	-39,921	567,044	0,005	1	0,944	-1151,307	1071,464
	Independiente = 3	-38,833	567,044	0,005	1	0,945	-1150,218	1072,553
	Independiente = 4	-0,511	1,238	0,170	1	0,680	-2,938	1,916
	Independiente = 5		-	-	0	-	-	-

Función de enlace: Logit.

Nota. Elaboración propia.

La Tabla 2 muestra valores de Sig. mayores a 0.05 en todas sus categorías, ello determina la ausencia de una influencia significativa de la organización de recursos CRM sobre la lealtad actitudinal en turistas de hoteles tres estrellas del Cusco. En consecuencia, se procede a aceptar la hipótesis nula y a rechazar la hipótesis alterna.

En relación a la segunda hipótesis específica, se propone que la Tecnología CRM influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco. No obstante, la hipótesis nula menciona que no influye significativamente en la lealtad actitudinal de los turistas extranjeros.

Tabla 3. *Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica: Tecnología CRM.*

							Intervalo de confianza al 95 %	
	Variable	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	Dependiente = 2	-39,047	3695,125	0,000	1	0.992	-7281,359	7203,265
	Dependiente = 3	-19,076	2345,180	0,000	1	0.994	-4615,543	4577,392
	Dependiente = 4	-2,048	0,125	14,855	1	0,000	-3,089	-1,006
Ubicación	Independiente = 1	-40,880	3695,125	0,000	1	0.991	-7283,192	7201,432
	Independiente = 2	-40,079	3695,125	0,000	1	0.991	-7282,391	7202,233
	Independiente = 3	-39,201	3695,125	0,000	1	0.992	-7281,513	7203,111
	Independiente = 4	18,772	0,000	-	1	-	18,772	18,772
	Independiente = 5		-	-	0	-	-	-

Función de enlace: Logit.

Nota. Elaboración propia.

Por su parte, la tercera hipótesis específica afirma que la sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco. Empero, la hipótesis nula menciona que la sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente no influye significativamente en la lealtad actitudinal de la población muestral.

Tabla 4. *Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica: Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente.*

							Intervalo de confianza al 95 %	
	Variable	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	Dependiente = 2	-38,331	348,499	0,012	1	0,912	-721,377	644,715
	Dependiente = 3	-23,416	264,908	0,008	1	0,912	-542,627	495,794
	Dependiente = 4	-2,485	0,601	17,099	1	0,000	-3,663	-1,307
Ubicación	Independiente = 1	-41,072	348,500	0,014	1	0,906	-724,119	641,976
	Independiente = 2	-39,117	348,499	0,014	1	0,906	-722,163	643,929
	Independiente = 3	-39,430	348,500	0,014	1	0,906	-722,149	643,618
	Independiente = 4	-12,952	187,442	0,036	1	0,945	-359,381	354,427
	Independiente = 5		-	-	0	-	-	-

Función de enlace: Logit.

Nota. Elaboración propia.

La Tabla 4 revela que los valores de significancia (Sig.) de la dimensión 3, Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente, superan considerablemente el nivel de 0.05 en todas sus categorías. Esto determina la ausencia de influencia de esta dimensión sobre la lealtad actitudinal en turistas extranjeros de hoteles tres estrellas del Cusco durante el 2019. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

En cuanto a la cuarta hipótesis específica, se propone que la Orientación a Clientes de Valor influye significativamente en la lealtad actitudinal de turistas extranjeros de hoteles tres estrellas del Cusco. Mientras que la hipótesis nula defiende que no influye significativamente en la lealtad actitudinal de la muestra.

Tabla 5. *Estimaciones de parámetros de la hipótesis específica: Orientación a clientes de valor.*

							Intervalo de confianza al 95 %	
	Variable	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	Dependiente = 2	-39,193	0,227	29753,739	1	0,000	-39,639	-38,748
	Dependiente = 3	-19,239	1833,841	0,000	1	0,992	-3613,501	3575,024
	Dependiente = 4	-2,197	0,527	17,380	1	0,000	-3,230	-1,164
Ubicación	Independiente = 1	-39,917	0,380	11032,214	1	0,000	-40,662	-39,172
	Independiente = 2	-40,429	0,000	-	1	-	-40,429	-40,429
	Independiente = 5		-	-	0	-	-	-

Función de enlace: Logit.

Nota. Elaboración propia.

La Tabla 5 revela que la dimensión Orientación a Clientes de Valor, presenta un valor de significancia (Sig.) de 0,000, inferior al umbral de 0,05. Este resultado confirma la existencia de una influencia significativa de esta dimensión sobre la lealtad actitudinal de turistas extranjeros en hoteles tres estrellas del Cusco durante 2019. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

De los hallazgos encontrados, se precisa que el valor de significación estadística correspondiente a la variable independiente en la hipótesis general

se sitúa por encima de 0.05 para cada una de sus categorías, lo que confirma que no existencia un efecto significativo de la Gestión de Relaciones con el Cliente en la lealtad actitudinal manifestada por los turistas de la muestra en los hoteles de tres estrellas de Cusco. En tal sentido, al contrastar estos hallazgos con el estudio de Sánchez y Ramos (2019) sobre marketing relacional en hoteles cuatro estrellas, se identifica una convergencia en las conclusiones, donde ambas investigaciones determinan que las estrategias de CRM no ejercen influencia significativa en la lealtad del cliente. Cabe señalar que, si bien la investigación referida incorporó variables adicionales como ubicación, precio y calidad del servicio, estos elementos no modifican la conclusión coincidente entre ambos estudios.

Respecto a la primera hipótesis específica, el análisis revela que el nivel de significancia ($p\text{-valor} > 0.05$) de la dimensión Organización de Recursos CRM confirma la ausencia de influencia significativa sobre la Lealtad Actitudinal en turistas de hoteles tres estrellas del Cusco. Esta dimensión comprende indicadores como el compromiso directivo, la coordinación interdepartamental y la administración de personal y recursos. Al respecto, los resultados obtenidos muestran consistencia con el estudio realizado por Díaz y Quiroz (2017) donde igualmente se comprobó que la implementación del modelo CRM no ejerce influencia significativa en los procesos de fidelización de clientes. En la investigación referida, se documentaron altos porcentajes de clientes que manifestaron que los establecimientos hoteleros no ofrecían productos o servicios adaptados a sus requerimientos específicos, además de evidenciar deficiencias en la eficiencia del servicio de atención y en la agilidad de los procesos de reservación. Según los autores, estas limitaciones operativas tienen su origen principal en la gestión gerencial, generando consecuentemente percepciones negativas entre los clientes que obstaculizan el desarrollo de la lealtad. Esta conclusión presenta similitud con los hallazgos del presente estudio, ya que en ambos casos se identifica a los directivos hoteleros como los principales responsables de las deficiencias en la Gestión de Relaciones con los Clientes.

Las limitaciones en la ejecución de las estrategias CRM a nivel gerencial se configuran como un factor explicativo fundamental para los resultados

obtenidos, debido principalmente al desconocimiento de los conceptos esenciales sobre la gestión integral de programas de fidelización que trascienden lo tecnológico (Díaz G. y Quiroz J., 2017). Esta problemática evidencia la falta de compromiso real por parte de los ejecutivos en la aplicación práctica de estas estrategias organizacionales en ciertas empresas hoteleras. Dicha perspectiva se ve reforzada por investigaciones posteriores que conceptualizan el CRM como una estrategia corporativa global cuyo éxito depende del compromiso directivo con su implementación y la convicción sobre sus beneficios estratégicos (Juárez, 2015).

Para enriquecer esta triangulación conceptual, el marco teórico desarrollado por Ryals y Knox (2001) proporciona sustento adicional a los hallazgos obtenidos, particularmente respecto a los factores organizacionales que limitan la influencia del CRM en la lealtad. Dichos autores identifican múltiples obstáculos en la implementación práctica de estrategias CRM, entre los que destacan: la incapacidad de las empresas para definir claramente la orientación de la relación entre el cliente y la empresa, la falta de conocimiento para adaptar la estructura organizacional y cultural al modelo de negocio requerido, y la frecuente ausencia del respaldo y compromiso de la alta dirección como elementos cruciales para el éxito. Además, se subraya que la Gestión de Relaciones con el Cliente no generará impactos significativos en la lealtad y rentabilidad sin previa consolidación de una cultura organizacional proclive al cambio, donde la dirección no solo comunique sino que también capacite al personal acerca de las ventajas del CRM como estrategia generadora de valor (Ryals y Knox, 2001).

La contrastación de la segunda hipótesis específica revela que la Tecnología CRM no ejerce influencia significativa sobre la Lealtad Actitudinal, sustentado en valores de significancia superiores a 0.05 para todas sus categorías. Esta conclusión encuentra respaldo en el estudio de García G. (2015) sobre Marketing Relacional en hoteles tres estrellas del Cusco, donde se obtuvo un Índice de Calidad de Servicio (ICS) de -4.12, indicativo de un elevado nivel de insatisfacción clientelar. Dicha investigación identificó como causal principal la carencia de presupuesto para la adquisición de software CRM que

facilite la recopilación de datos individualizados y la elaboración de informes personalizados, elementos cruciales para la mejora continua de la calidad del servicio (García G., 2015).

Se evidencia una notable correspondencia con los hallazgos de García G. (2015), al determinarse que el 59% de los encuestados calificó como deficiente y un 14.5% como muy deficiente la tecnología implementada en los hoteles tres estrellas del Cusco. Esta percepción generalizada sobre las limitaciones tecnológicas constituye un elemento determinante que afecta negativamente los niveles de satisfacción y lealtad entre los usuarios de servicios de hospedaje en la región (García G., 2015).

En relación con la tercera hipótesis específica, el análisis estadístico revela que la variable Gestión del Conocimiento presenta valores de significancia que superan consistentemente el umbral de 0.05, con un rango que se extiende entre 0.906 y 0.945 en sus distintas categorías. Estos resultados permiten establecer la ausencia de influencia significativa de esta dimensión sobre la Lealtad Actitudinal manifestada por los turistas de hoteles tres estrellas del Cusco durante el año 2019.

Se constata una relación heterogénea al contrastar estos resultados con el estudio de Cremer (2015) desarrollado en entidades financieras de Lima, el cual estableció una estructura de factores de éxito para el marketing relacional donde predominan los vínculos sustentados en beneficios tangibles, seguidos por los basados en gestión de información, continuando con elementos de reputación corporativa y concluyendo con aspectos de conveniencia transaccional.

Cabe destacar que en el contexto bancario analizado por Cremer (2015), la gestión de información es percibida como un elemento crucial por los clientes. Mientras las principales instituciones financieras de Lima realizan inversiones sustanciales en estrategias relacionales, priorizando la simplificación de información compleja a través de múltiples canales físicos y digitales, esta realidad contrasta marcadamente con la del sector hotelero formal de tres estrellas en provincias. Esta divergencia es confirmada por Barrón (2011), quien en su investigación sobre marketing relacional en el Perú identifica un elevado desconocimiento de las estrategias CRM entre directivos de pequeñas empresas

familiares del sector hotelero del interior del país, caracterizadas por una gestión tradicional vertical y una orientación hacia la rentabilidad de corto plazo sujeta a las fluctuaciones de la oferta y demanda (Barrón, 2011).

La investigación teórica de Zablah et al. (2004) establece que la Gestión del Conocimiento constituye el núcleo fundamental del CRM, lo que proporciona un marco analítico pertinente para comprender los resultados empíricos obtenidos. Los autores identifican que, pese al impacto documentado del CRM en el rendimiento organizacional, persisten barreras significativas en su implementación, destacando especialmente la ambigüedad conceptual y la dificultad para reconocer sus factores críticos de éxito. Frente a esta problemática, plantean redefinir el CRM como un macroproceso generador de inteligencia de mercado destinado a fortalecer las relaciones clientelares y maximizar los beneficios organizacionales. Bajo esta perspectiva, la inteligencia de mercado se construye a través de la Gestión del Conocimiento como mecanismo facilitador de interacciones con clientes rentables, erigiéndose como el principal catalizador del éxito del CRM al institucionalizar los procesos de creación, almacenamiento, acceso y aplicación sistemática del conocimiento clientelar en toda la estructura organizativa (Zablah et al., 2004).

La integración de perspectivas metodológicas facilitó el cotejo sistemático de los datos obtenidos acerca del rol de la Sistematización de la Gestión del Conocimiento del Cliente en la formación de lealtad actitudinal entre turistas extranjeros de hoteles tres estrellas del Centro Histórico del Cusco, estableciendo diálogo con los estudios de Cremer R. (2015) en el ámbito bancario, la investigación de Barrón (2011) sobre hotelería regional y el constructo teórico de Zablah et al. (2004).

El análisis de la cuarta hipótesis específica revela una influencia estadísticamente significativa de la Orientación a Clientes de Valor sobre la Lealtad Actitudinal, sustentada en un valor de significancia de 0.000 que se sitúa muy por debajo del umbral establecido de 0.05. Este resultado confirma el efecto determinante de esta dimensión en el comportamiento leal de los turistas extranjeros que eligen establecimientos de tres estrellas en el Centro Histórico del Cusco.

Los resultados convergen con las conclusiones de Sousa (2017) respecto al impacto organizacional del CRM, particularmente en cuanto a la influencia favorable de la Orientación al Cliente cuando se combina con la Orientación al Proyecto CRM. Dicha investigación argumenta que la focalización en clientes de valor, sustentada en una sólida estrategia CRM, propicia relaciones estables con clientes en horizontes temporales intermedios y prolongados. El estudio enfatiza que la sostenibilidad competitiva de las empresas requiere necesariamente de un sistema CRM centrado en el cliente que permita cumplir con las demandas y aspiraciones de los consumidores (Sousa, 2017).

El trabajo seminal de Sin et al., (2005) establece bases conceptuales significativas al desagregar el enfoque en clientes de valor en tres componentes estratégicos para la implementación CRM: la cuantificación del valor vitalicio mediante indicadores transaccionales netos de costos operativos, la individualización de servicios según perfiles consumidores específicos, y la administración eficiente de diálogos bidireccionales tanto al interior de la organización como hacia los usuarios. Este planteamiento evidencia marcadas diferencias con avances básicos constatado en la hotelería cusqueña, caracterizado por implementaciones CRM elementales que profundizan la brecha entre aspiraciones clientelares y prestaciones de servicios reales, problemática que alcanza su máxima expresión en temporadas alta ante las limitaciones estructurales de capacidad frente a volúmenes sostenidos de demanda turística.

CAPÍTULO V

CRM EN EL SECTOR RETAIL Y TELECOMUNICACIONES

5.1. Personalización y fidelización en el entorno retail

5.1.1. La evolución del concepto de experiencia de marca en el retail

Históricamente, la estrategia del sector minorista se centró en el producto. Sin embargo, el enfoque ha migrado hacia la experiencia del cliente, un cambio evidente en marcas como IKEA, que han hecho de la dimensión emocional un factor elemental (Rodrigues y Brandão, 2021). Este modelo implica un juicio de valor fundamental, permitiendo al retail evolucionar de un enfoque puramente transaccional a uno basado en la creación de conexiones profundas con los consumidores.

El marketing experiencial ha sido catalizador de este cambio, pues permite crear sólidas relaciones emocionales al ofrecer un espacio donde la interacción con los productos se realiza de forma no presionada, fortaleciendo el vínculo afectivo con la marca (Jones et al., 2010, como se citó en Rodrigues y Brandão, 2021). Estas vivencias permiten a los minoristas consolidar un modelo de marca superior, basado en la experiencia y no solo en la venta.

La evolución hacia un enfoque centrado en la experiencia refleja una comprensión más profunda de la interacción con el cliente. Al priorizar la experiencia emocional, las marcas establecen relaciones más significativas, lo cual mejora decisivamente su posicionamiento y diferenciación en un mercado altamente competitivo.

Un pilar en este proceso es la integración fluida de canales físicos y digitales. Las estrategias omnicanal son indispensables, pues permiten que el consumidor interactúe a través de múltiples puntos de contacto, garantizando una experiencia de compra continua (Zhang et al., 2024). Esta sinergia no solo optimiza la accesibilidad, sino que también es clave para la personalización de la experiencia.

La personalización emerge como un factor decisivo que potencia la calidad de la experiencia del cliente (Ameen et al., 2022). Los minoristas utilizan la tecnología para ofrecer experiencias más relevantes y ajustadas a las expectativas emocionales y funcionales, lo que se traduce directamente en una mejora de la satisfacción, fomentando una lealtad y un compromiso duradero con la marca.

La combinación de canales físicos y digitales, junto con la personalización, ha transformado la manera en que los consumidores experimentan las marcas. Con experiencias ajustadas a sus necesidades y emociones, los minoristas logran no sólo fidelizar, sino también generar un vínculo más fuerte con sus clientes.

5.1.2. Componentes de la experiencia de marca: sensorial, afectiva, conductual e intelectual

La experiencia de marca se articula en cuatro componentes esenciales que definen la interacción del consumidor con la propuesta de valor: sensorial, afectiva, conductual e intelectual (Brakus et al., 2009). La dimensión sensorial engloba los estímulos de los cinco sentidos, a través de diseño, packaging o interfaz, buscando generar señales vívidas y coherentes que impulsen el reconocimiento y la preferencia de marca.

La dimensión afectiva se centra en los sentimientos (agrado, entusiasmo) que la marca despierta durante y tras la interacción. En contraste, la dimensión conductual refiere a las acciones que incentiva, tales como probar, recomendar o recomprar. Por su parte, la dimensión intelectual estimula la reflexión y la resolución de problemas mediante historias y guías que invitan al pensamiento junto a la marca (Brakus et al., 2009). Es esencial que, en el comercio en línea, la emoción destaque por su efecto sobre la confianza y la lealtad resultante (Cachero-Martínez y Vázquez-Casielles, 2021).

Definir y operacionalizar estas dimensiones es vital, ya que evita intervenciones intuitivas y orienta las decisiones en evidencia sobre qué estímulos activar y dónde. Esto es necesario porque la emoción potencia su efecto cuando

es respaldada por señales sensoriales claras, guías conductuales simples y contenidos que estimulan la cognición.

En la literatura, la escala desarrollada por Brakus permite medir estos cuatro componentes con indicadores válidos, facilitando la priorización de activación según el segmento y la etapa del cliente (Brakus et al., 2009). La evidencia empírica confirma que la integración propicia de lo sensorial, afectivo, conductual e intelectual refuerza el vínculo y los comportamientos leales (Ferreira et al., 2019).

La omnicanalidad amplifica estas dimensiones al garantizar interacciones integradas, consistencia de contenido y unicidad en la narrativa experiencial entre canales físicos y digitales. Esto produce efectos positivos en el compromiso, la satisfacción, la recompra y la recomendación a voces (Word Of Mouth) (Lee et al., 2019). Asimismo, impulsores como la conectividad, la consistencia y la personalización elevan simultáneamente estos cuatro componentes de la experiencia, con impactos medibles sobre la lealtad (Zhang et al., 2024).

A partir de esta estructura, la integración de las cuatro dimensiones en una arquitectura omnicanal coherente eleva la probabilidad de lealtad y minimiza la fricción perceptual, siempre que la marca mantenga una continuidad narrativa y ajuste la mezcla de estímulos según el contexto y perfil del cliente.

La gestión efectiva de la experiencia de marca, en última instancia, exige a las organizaciones el uso estratégico de la tecnología para orquestar con precisión el impacto sensorial, la resonancia afectiva, la activación conductual y la estimulación intelectual. Es esta capacidad de diseñar una narrativa unificada y multisensorial en un entorno fragmentado lo que transforma la transacción en un vínculo emocional complejo, blindando la fidelidad del consumidor.

5.1.3. El rol de la marca amor (*Brand Love*) en la fidelización

En la era de la sobreabundancia de oferta y la escasa diferenciación funcional, la supervivencia y el crecimiento de las marcas ya no residen en la superioridad técnica del producto, sino en la capacidad de forjar una conexión

emocional profunda e inquebrantable con el consumidor. Este vínculo afectivo trasciende la mera preferencia racional o la satisfacción transaccional, convirtiendo la elección de compra en una declaración de identidad personal y afinidad de valores. Es en este terreno psicológico donde la gestión relacional se convierte en la herramienta definitiva para asegurar la defensa activa y la lealtad resiliente.

El Brand Love, *amor a la marca*, constituye el eje estratégico actual, designando un apego afectivo intenso que genera preferencia estable y defensa activa de la marca. La calidad del sistema CRM (información, sistema y servicio) resulta crucial, ya que eleva la satisfacción y, con ello, la lealtad que sostiene este vínculo emocional (Nilashi et al., 2023). Un CRM robusto, por lo tanto, garantiza interacciones pertinentes y trato percibido como personalizado; las cuales son condiciones esenciales para el apego.

La experiencia de marca funciona como la semilla del amor de marca y de la recomendación interpersonal (WOM). En retail, las experiencias memorables fortalecen el Brand Love y detonan un WOM positivo (Rodrigues y Brandão, 2021), potenciando la propensión de los clientes a compartir sus vivencias (Carroll y Ahuvia, 2006).

Cuando el CRM entrega valor relacional de manera consistente, el amor de marca se vuelve gestionable y deja de ser un resultado azaroso. La inversión organizacional en calidad de datos y servicio genera un efecto multiplicador: satisfacción sostenida, recomendación creíble y barreras emocionales ante la competencia (Rodrigues y Brandão, 2021; Nilashi et al., 2023).

Adicionalmente, la evidencia demuestra que el Brand Love media el paso de la experiencia a la lealtad. En el sector retail, la experiencia impacta la fidelidad a través del amor de marca, con efectos directos e indirectos sobre la conducta leal (Ferreira et al., 2019). Esta mediación explica por qué las iniciativas centradas solo en la satisfacción inmediata no son suficientes para consolidar comportamientos repetitivos.

Para asegurar esta mediación, el CRM debe orquestar contactos coherentes y emocionales a lo largo del viaje del cliente. La gestión precisa de las inte-

racciones incrementa la satisfacción y, consecuentemente, el apego que activa la recompra y el WOM (Rodrigues y Brandão, 2021; Nilashi et al., 2023). De este modo, la plataforma relacional se erige como el sistema nervioso central del amor de marca.

Priorizar el Brand Love como indicador de desempeño relacional es un imperativo que facilita el tránsito de tácticas transaccionales a estrategias de valor de vida del cliente. Nutrirlo mediante el CRM, en lugar de solo perseguir la satisfacción episódica, fortalece la lealtad efectiva y su difusión social.

Los aportes teóricos de este apartado promueven una alianza fortificada entre el CRM y las marcas, reconociendo que la gestión relacional debe abandonar la visión cartesiana de la transacción para adoptar un modelo psicológico. La literatura establece que la tecnología del CRM es el habilitador operativo de la lealtad, pero el Brand Love constituye su justificación existencial. La maestría de la gestión relacional radica, entonces, en utilizar la consistencia del dato y la personalización del servicio para crear una dependencia afectiva en el consumidor, transformando la elección racional en un imperativo emocional de defensa de la marca.

5.1.4. Fidelización a través de experiencias memorables

La fidelización del cliente es un reto para todas las organizaciones; para lograr ello, el aporte del neuromarketing es sumamente importante, pues permite entender la mente del consumidor. En tal sentido, se puede aseverar que las experiencias memorables surgen cuando la interacción activa respuestas emocionales intensas (Barrientos-Báez et al., 2025). El neuromarketing sostiene que la interacción bien diseñada y la estimulación afectiva incrementan el recuerdo y predisponen conductas leales, siempre que el cliente perciba la vivencia hecha a su medida. Esta capa emocional transforma la visita en vínculo y orienta la relación más allá de la transacción. A la vez, ese anclaje afectivo exige coherencia entre lo que se promete y lo que se entrega en cada contacto. Por ello, cuando la marca alinea estímulos, mensajes y servicio con expectativas individuales, la satisfacción por la interacción y por el resultado se refuerzan, habilitando repetición y recomendación.

Convertir momentos en memorias requiere deliberación; es decir, diseñar señales sensoriales y sociales con propósito, y medir su efecto en recuerdo y lealtad. Esta inversión rinde porque el afecto reduce la elasticidad al precio y eleva la disposición a recomendar.

En paralelo, la calidad omnicanal crea continuidad experiencial. La integración de interacciones, la consistencia de contenido y procesos, y la configuración de servicios por canal elevan el compromiso y el WOM positivo (Lee et al., 2019). La experiencia resulta fluida: se percibe una única marca, no un mosaico de canales.

La personalización y la motivación hedónica son catalizadores de la memorabilidad. En retail omnicanal, ambas aumentan la experiencia percibida y, a través de ella, impulsan el WOM y la intención de recompra (Tyrväinen et al., 2020). El disfrute no compite con la utilidad: la complementa y amplifica su impacto conductual.

Operar la memorabilidad implica dos frentes inseparables, siendo estos la arquitectura omnicanal impecable y el diseño de estímulos hedónicos y personalizados. Si ambos convergen, la probabilidad de fidelización sostenida crece de forma significativa.

5.1.5. El impacto del valor hedónico y utilitario en la lealtad de los clientes

En contextos omnicanal, la lealtad crece cuando conviven el valor utilitario, compuesto por la eficiencia y control, y el valor hedónico, traducido en el placer y el disfrute producidos. Rasgos del sistema como la integración, consistencia, flexibilidad y la personalización elevan la experiencia y, a través de ella, la lealtad del consumidor (Zhang et al., 2024). El núcleo radica en combinarlos para potenciar resultados conductuales.

La personalización actúa como puente entre utilidad y disfrute. La motivación hedónica y la personalización incrementan la experiencia percibida y, con ello, el WOM y la intención de recompra; cuando el mensaje y el for-

mato son pertinentes, el disfrute amplifica el valor funcional y consolida la preferencia (Tyrväinen et al., 2020). Esta convergencia convierte las interacciones en vivencias memorables.

Diseñar cuándo, dónde y cuánto personalizar eleva el recuerdo afectivo (hedonía). Cuando el cliente percibe fluidez y estímulo, aumentan la retención y frecuencia de compra, efectos coherentes con el rol de los impulsores omnicanal sobre la lealtad (Tyrväinen et al., 2020; Zhang et al., 2024).

La calidad de integración omnicanal traduce promesas en hechos. La configuración de servicios por canal, en términos de amplitud y transparencia, las interacciones integradas y la consistencia de contenido y procesos elevan engagement, recompra y WOM positivo (Lee al., 2019). Esta arquitectura minimiza esfuerzo, tiempos y, a la vez, sostiene experiencias fluidas que facilitan el disfrute.

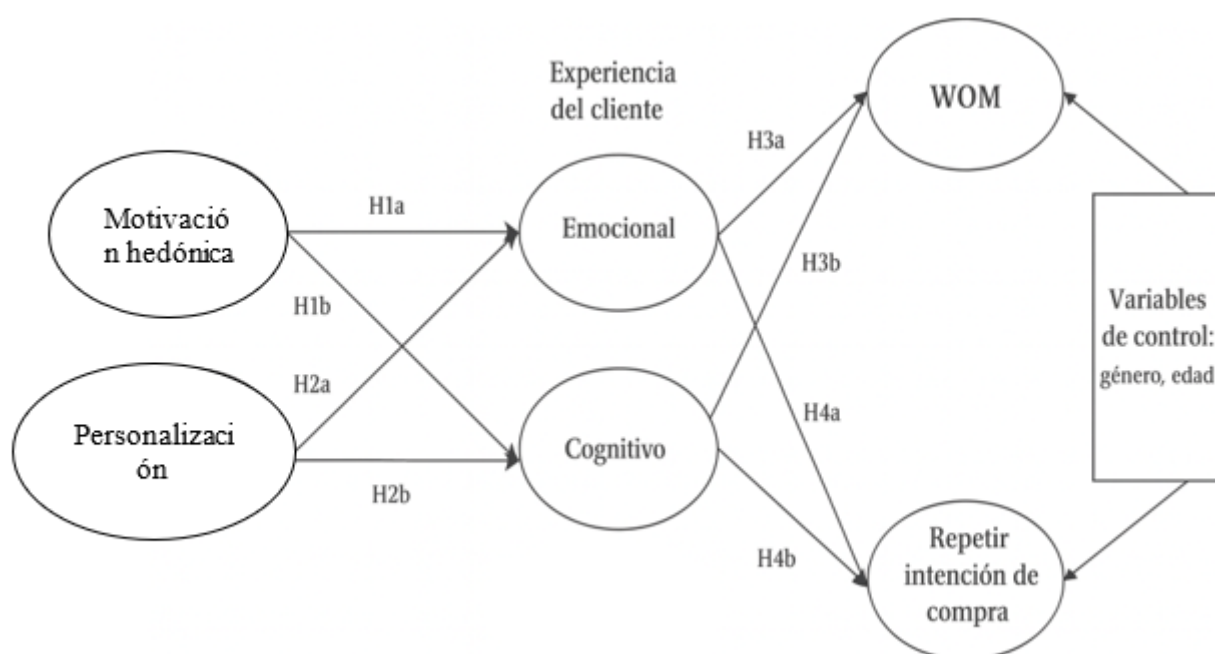
A su vez, los mismos atributos omnicanal habilitan recorridos hedónicos con continuidad narrativa entre lo físico y digital. Al caer la fricción, el cliente se enfoca en el placer de descubrir, probar y decidir, mientras la personalización agrega relevancia situacional; entonces, el resultado favorece comportamientos leales (Zhang et al., 2024; Tyrväinen et al., 2020). La utilidad sostiene la base; el disfrute cierra la elección.

La fidelización se acelera cuando el sistema entrega utilidad sin esfuerzo y placer significativo de forma simultánea. Integración impecable, personalización con foco hedónico y atributos omnicanal que impulsan experiencia y lealtad constituyen una ecuación robusta para sostener el vínculo.

El modelo estructural inspirado en la propuesta de Tyrväinen et al. (2020) resalta la motivación hedónica y la personalización que actúan como factores que influyen directamente en las dimensiones emocional y cognitiva de la experiencia del cliente. Estas dimensiones, a su vez, median los efectos sobre el word-of-mouth (WOM) y la intención de recompra, articulando un proceso psicológico completo que explica cómo se construye la lealtad en entornos omnicanal. Este enfoque evidencia que el componente emocional potencia res-

puestas afectivas inmediatas, mientras que el cognitivo fortalece evaluaciones racionales del servicio, generando un equilibrio que favorece comportamientos repetitivos. Asimismo, factores de control, género y edad, permiten identificar diferencias de los clientes en la percepción del valor hedónico y la personalización. El modelo evidencia que la experiencia del cliente es un puente crítico entre los estímulos de personalización y los resultados conductuales los cuales son realmente importantes para la fidelización (ver Fig. 1).

Figura 1. *Determinantes Psicológicos del WOM y la Recompra: Un Modelo Basado en Experiencia del Cliente de Tyrväinen et al. (2020).*



Nota. Traducción propia del idioma del modelo de Tyrväinen et al. (2020).

5.1.6. CRM y la personalización en la gestión de la relación cliente y marca

La Gestión de Relaciones con Clientes se vincula directamente a la satisfacción y lealtad actuando como intermediario clave. La calidad del CRM se asocia positivamente con estos resultados al facilitar decisiones centradas en el cliente y una asignación eficaz de recursos hacia interacciones de alto valor. Un CRM robusto integra datos de compra, navegación y servicio, sosteniendo experiencias consistentes a lo largo del viaje, lo que refuerza la percepción de valor y la repetición de compra (Nilashi et al., 2023).

Una vía esencial para generar vínculos duraderos es articular la experiencia de marca con base en los componentes del CRM, identificando y activando los estímulos sensoriales, afectivos, conductuales e intelectuales para construir preferencias (Brakus et al., 2009). Cuando la gestión es holística, la emergencia de afectos intensos hacia la marca facilita consistentemente los comportamientos leales (Rodrigues y Brandão, 2021).

El vínculo tripartito entre calidad de CRM, satisfacción y lealtad es consistente con la evidencia empírica. No obstante, exige una clara gobernanza de datos y métricas que trasciendan la eficiencia operativa; sin ellas, la personalización se limita a tácticas aisladas.

En contextos de presencia digital, la experiencia de compra en tiendas se potencia con la personalización habilitada por Inteligencia Artificial (IA), que amplía el alcance del CRM al combinar comportamientos individuales con señales contextuales para generar ofertas más relevantes y oportunas. Este avance eleva las expectativas, pues los clientes demandan funciones adicionales (como la edición de preferencias) y explicaciones claras del trato recibido, orientando las prioridades de diseño y mensajería (Canhoto et al., 2023).

Paralelamente, la paradoja entre personalización y privacidad introduce fricciones por intrusión, pese a los beneficios percibidos. La confianza y la transparencia comunicativa son determinantes para sostener la aceptación y, por extensión, la retención (Ameen et al., 2022; Chen y Dibb, 2010, como se citó en Canhoto et al., 2023). Esto fortalece el valor de vida del cliente (CLV) al priorizar la relevancia percibida y reducir la presión promocional indiscriminada (Canhoto et al., 2023).

La evidencia sugiere que la IA en tienda puede potenciar la lealtad si se integra al CRM bajo criterios de minimización de datos, consentimiento informado y control del ritmo de notificaciones. Es crucial modelar los efectos indirectos y segmentar por sensibilidad a la privacidad; de lo contrario, la personalización que impulsa el CLV en ciertos perfiles puede erosionarse en otros.

Las ventajas de la tecnología en la personalización son muy superiores a los riesgos de intrusión, siempre que la implementación del CRM esté regida por principios de ética y transparencia. La Inteligencia Artificial se postula

como el mecanismo más potente para fortalecer el valor de vida del cliente, superando la gestión manual debido a su capacidad para generar ofertas relevantes y oportunas. Sin embargo, la sofisticación del sistema debe sustentarse en la confianza y el consentimiento informado. El éxito reside, por tanto, en la gobernanza que equilibra el uso del dato para aumentar la lealtad con el respeto irrestricto a la privacidad, garantizando que el cliente mantenga el control y la capacidad de entender el trato específico que recibe.

5.1.7. La influencia de la percepción de la marca y la comunicación personalizada

La percepción de la marca en la mente del consumidor actual se construye fundamentalmente en la coherencia de los mensajes recibidos, trascendiendo el impacto de una única interacción para reflejar la calidad sostenida de la experiencia omnicanal. En este sentido, la comunicación no es un mero acto de difusión, sino un proceso estratégico que moldea activamente la confianza y la actitud del cliente hacia la empresa.

La comunicación omnicanal moldea la percepción de marca cuando mantiene mensajes, tono y promesas coherentes a lo largo de todos los puntos de contacto. La evidencia muestra que una orquestación comunicativa consistente se asocia con satisfacción y fidelización sostenida. En la praxis, los programas de referenciación y fidelización rinden más cuando la comunicación es segmentada, pues refuerza señales de confianza y reduce ambigüedades sobre la propuesta de valor (Barrientos-Báez y Caldevilla-Domínguez, 2022).

A su vez, la calidad de integración omnicanal, definida como interacciones unidas, consistencia de contenido y procesos, además de configuración transparente de servicios por canal, potencia la respuesta del cliente ante la comunicación de marca, elevando *engagement*, recompra y WOM positivo (Lee et al., 2019). Al considerar los aportes planteados, se infiere que la percepción mejora cuando la marca está integrada.

Es así que la percepción favorable no depende solo del qué se comunica, sino del cómo y dónde se integra. Sin continuidad entre mensajes y experiencia

de canal, la promesa de marca pierde credibilidad; con integración, la comunicación gana memoria y poder prescriptivo.

La personalización habilitada por IA en tienda amplifica la comunicación relevante al combinar datos del CRM con señales contextuales, como la ubicación, afluencia e inventario, y entregar mensajes oportunos en el entorno físico (Canhoto et al., 2024). La aceptación, sin embargo, depende de gestionar la paradoja personalización-privacidad: preocupaciones por intrusión conviven con beneficios de conveniencia y ahorro de tiempo (Li et al., 2017, como se citó en Canhoto et al., 2024; Ameen et al., 2022, como se citó en Canhoto et al., 2024). Cuando la interfaz es clara y el valor es evidente, la personalización mejora la percepción de justicia y utilidad del mensaje y, con ello, la actitud hacia la marca (Haridasan y Fernando, 2018, como se citó en Canhoto et al., 2024).

Integrar IA con el CRM permite modular frecuencia, formato y contenido según preferencia del cliente, lo que reduce fatiga comunicativa y concentra el impacto en audiencias receptivas (Canhoto et al., 2024). En ese escenario, la comunicación personalizada construye identidad, refuerza asociaciones positivas y contribuye a la lealtad.

La combinación de comunicación omnicanal, integración de canales y personalización con IA crea un círculo virtuoso: coherencia, confianza, mejor percepción, mayor lealtad. La condición es explícita: transparencia, control del usuario y promesas que se cumplen en cada canal.

A partir del análisis precedente, se desprende que la comunicación personalizada en el ecosistema omnicanal es la materialización tangible de la estrategia CRM. Su éxito reside en la coherencia absoluta entre el mensaje prometido y la experiencia entregada en cada punto de contacto. La Inteligencia Artificial funge como el orquestador necesario para lograr esta consistencia a escala. El desafío central no es tecnológico, sino de gobernanza relacional, asegurando que la personalización se perciba como un beneficio de servicio y no como una intrusión a la privacidad, consolidando una percepción de marca basada en el respeto y la confianza.

5.2. Gestión de Clientes y retención en las telecomunicaciones

5.2.1. El E-CRM predictivo como Estímulo (S) para la detección temprana y prevención proactiva de la rotación

El sector de las telecomunicaciones opera en un entorno de alta saturación y nula diferenciación percibida del servicio, donde la lealtad del consumidor se convierte en el activo estratégico más volátil y, por ende, más valioso. En este contexto de intensa competencia por la base instalada, el CRM abandona su función transaccional para erigirse como el núcleo de la inteligencia empresarial. La retención de abonados no es ya una meta operativa aislada, sino la medida definitiva del éxito económico y la sostenibilidad. La inversión en la Gestión Electrónica de Relaciones con los Clientes (E-CRM) está directamente orientada a descifrar el comportamiento de fuga para transformar la amenaza de rotación en una oportunidad de fidelización anticipada y basada en el dato.

La prevención proactiva del *churn* en telecomunicaciones se fundamenta en el E-CRM como el estímulo (S) central que impulsa la retención superior y la rentabilidad (Mokha y Kumar, 2022). Este sistema de gestión digital activa el modelo Estímulo-Organismo-Respuesta (S-O-R), marco esencial para la comprensión de las decisiones de satisfacción y lealtad del consumidor (Oliver, 1980, como se citó en Mokha y Kumar, 2022).

La efectividad predictiva de este estímulo depende directamente de la calidad de los datos, que está condicionada al uso exitoso del sistema por el personal operativo (Gaskin et al., 2018). Si la información histórica de interacciones es incompleta, se anula la capacidad del E-CRM para identificar clientes en riesgo, mermando la capacidad de anticipar la fuga.

La vulnerabilidad crítica reside en la brecha entre la sofisticación tecnológica del E-CRM y el desempeño operacional. La falta de un uso exitoso del sistema por parte de la fuerza laboral invalida la inversión, degradando una estrategia de predicción a una práctica meramente reactiva y costosa.

La estrategia se complementa activamente en el punto de contacto. La IA actúa como un estímulo digital cuyo diseño está orientado al apaciguamiento de las emociones negativas del consumidor (Zhang et al., 2022), buscando evitar la escalada de frustración a una decisión de abandono (Mokha y Kumar, 2022).

Paralelamente, la relación entre el cliente y el personal se mantiene como un estímulo potente; la intimidad construida actúa como un ancla de lealtad (Yim et al., 2008). El E-CRM debe proveer el conocimiento total del cliente para que los agentes generen relaciones afectivas consistentes (Mokha y Kumar, 2022).

El éxito del E-CRM se mide en la coordinación de los estímulos: el tecnológico (IA pacificadora) con el humano (relación afectiva e informada). Esta doble aproximación, anclada en la calidad del dato, convierte al sistema en una barrera funcional y afectiva contra la rotación.

5.2.2. La Experiencia del Cliente (CX) y la Satisfacción (CS) como Mediadores (O) para la oferta de servicios hiper-personalizados

La Experiencia del Cliente (CX) y la Satisfacción (CS) no solo son fines en sí mismos, sino que cumplen un rol esencial como variables mediadoras (organismo u O) entre el estímulo tecnológico del E-CRM y la lealtad final del consumidor (Mokha y Kumar). Este proceso psicológico es crucial en el modelo S-O-R, pues transforma el estímulo del sistema en una decisión de satisfacción (Oliver, 1980, como se citó en Mokha y Kumar, 2022), estableciendo prerequisites indispensables para construir una relación.

En el sector de las telecomunicaciones, esta mediación se materializa en la capacidad de ofertar servicios a medida o customizados (Mokha y Kumar, 2022). La CX positiva garantiza que el insight recolectado se traduzca en propuestas de valor individualizadas; por ejemplo, paquetes de contenido específicos basados en el patrón de uso real de datos. Para lograr esta precisión se requiere que la empresa alcance un nivel de intimidad con el consumidor, base necesaria para ofrecer un servicio percibido como pertinente y profundamente comprendido (Yim et al., 2008).

El error estratégico más recurrente en la hiperpersonalización consiste en obviar el rol mediador de la experiencia. La posesión de grandes volúmenes de datos (Big Data) es inerte si no genera una respuesta afectiva o cognitiva que culmine en satisfacción. Por lo tanto, el verdadero desafío no es solo saber qué quiere el cliente, sino asegurar que la entrega de ese servicio a medida produzca la sensación de comprensión y valor, justificando así el proceso de mediación.

La personalización del servicio, empero, no es ejecutable sin la excelencia operativa del E-CRM. Para que la oferta customizada sea precisa y oportuna, el sistema debe registrar información sin fisuras; ello subraya la dependencia directa del uso exitoso del sistema por parte de los empleados (Gaskin et al., 2018). La calidad del dato ingresado es la que habilita al software a generar planes de servicio o actualizaciones que el cliente perciba como intuitivos y precisos, fortaleciendo la relación entre el cliente y el personal (Yim et al., 2008).

El resultado final de esta mediación exitosa es la generación de Paz Mental, *Peace of Mind*, en el consumidor (Mokha y Kumar, 2022). Este concepto es fundamental en telecomunicaciones: el cliente no solo recibe un servicio a medida, sino que experimenta una sensación de que la empresa está anticipando sus necesidades y resolviendo problemas de manera proactiva. Esta anticipación se convierte en un diferenciador que, impulsado por la intimidad y el conocimiento detallado, se posiciona como una fuente robusta de lealtad.

La hiperpersonalización debe interpretarse como una estrategia de mitigación de riesgos y reducción del costo cognitivo. Al ofrecer servicios a medida, la empresa reduce la necesidad del cliente de buscar alternativas y refuerza la lealtad. Este enfoque proactivo, traducido en Paz Mental, eleva significativamente la lealtad del cliente al garantizar la estabilidad de la base de ingresos frente a la competencia basada en la guerra de precios.

5.2.3. Estrategias de optimización de puntos de contacto digital: el rol de la Inteligencia Artificial (AI) y el manejo de emociones

La optimización de los puntos de contacto en telecomunicaciones se enfoca en garantizar la Exactitud, *Accuracy*, y la Capacidad de Respuesta, *Timeliness*, en el entorno digital (Mokha y Kumar, 2022). La inmediatez es crítica, ya que cada interacción digital afecta directamente la satisfacción del cliente (Oliver, 1980, como se citó en Mokha y Kumar, 2022).

La Inteligencia Artificial, mediante chatbots o asistentes virtuales, gestiona la inmediatez y actúa prioritariamente como un estímulo para apaciguar las emociones negativas generadas por problemas de servicio (Zhang et al., 2022). El E-CRM debe integrarse con la IA en tiempo real para mantener la exactitud y convertir la automatización en un factor de mitigación de riesgos.

En palabras de Polimerou y Spais (2025), el modelo de Lin y Wu (2023), muestra que la contingencia percibida y el placer impulsan la interacción con chatbots de marca en redes sociales, fortaleciendo el compromiso afectivo, intimidad y participación. Al emitir señales sociales y respuestas contingentes, los chatbots mejoran la experiencia del cliente y favorecen vínculos significativos con la marca, aumentando la implicación del consumidor (ver Fig. 2).

Figura 2. Modelo por Lin y Wu (2023).



Fuente. Lin and Wu (2023).

No obstante, el desafío clave reside en la coherencia emocional; la eficiencia de la IA no debe desplazar a la empatía. Es imperativo integrar principios de diseño conversacional para que la interacción digital fomente activamente la intimidad y el afecto que la empresa busca construir con el consumidor (Yim et al., 2008).

La optimización digital siempre requiere el factor humano; cuando la IA no resuelve la incidencia, el sistema debe garantizar una transferencia fluida al agente (Mokha y Kumar, 2022). La calidad de esta transición exige que el agente tenga acceso completo al historial del cliente, evitando la repetición de preguntas, lo cual depende del uso exitoso del sistema por parte de la fuerza laboral (Gaskin et al., 2018).

El E-CRM funciona como un mecanismo de garantía para que el personal pueda enfocarse en la construcción de relaciones de afecto (Yim et al., 2008). La optimización se logra cuando la tecnología (respuestas ágiles y precisas) y el factor humano (competencia emocional) colaboran para influir positivamente en la decisión de satisfacción (Zhang et al., 2022).

La gestión de *touchpoints* exige una visión de excelencia fluida, donde el E-CRM previene la fricción operativa y emocional. La verdadera optimización reside en la capacidad del sistema para orquestar el tránsito unificado del cliente entre el estímulo digital (IA con Exactitud) y el estímulo humano (agente con Intimidad), estableciendo así una barrera de entrada efectiva para la competencia.

5.2.4. De la satisfacción a la lealtad genuina (R): construcción de vínculos afectivos y Rentabilidad del Cliente (CP)

La lealtad del cliente constituye la respuesta (R) final y deseada dentro del modelo S-O-R, representando el estadio posterior a una exitosa decisión de satisfacción (Oliver, 1980, como se citó en Mokha y Kumar, 2022). Por ende, el E-CRM no solo busca generar satisfacción transaccional, sino asegurar que esta se solidifique en una lealtad que impacte positivamente la Rentabilidad del Cliente (CP), el objetivo estratégico de sostenibilidad de las empresas de telecomunicaciones (Mokha y Kumar, 2022).

Para lograr esta lealtad estratégica, es imperativo trascender la mera repetición de compra. Se requiere construir un vínculo afectivo que se caracterice por la intimidad y pasión entre el cliente y la empresa (Yim et al., 2008). Esta lealtad genuina, basada en el afecto, ofrece una resistencia superior a la fuga inducida por ofertas de precios de la competencia. Además, esta fidelidad de alto nivel se sustenta en la consistencia del servicio; es decir, en el desempeño fiable, el cual es facilitado por el uso exitoso del sistema E-CRM que previene errores operacionales (Gaskin et al., 2018).

El enfoque de la lealtad en telecomunicaciones debe transitar obligatoriamente de métricas conductuales hacia las métricas afectivas. Una lealtad sustentada en el afecto y la pasión no solo garantiza la intención de recompra, sino que protege la Rentabilidad del Cliente (CP) al aislar al consumidor de la sensibilidad al precio. Esta lealtad afectiva es la única que justifica plenamente la inversión en estrategias de E-CRM.

La gestión de las interacciones también se revela crucial para la lealtad conductual. Las estrategias de apaciguamiento de las emociones negativas en los touchpoints digitales, mediadas por la Inteligencia Artificial (IA), contribuyen directamente a la intención de recompra (Zhang et al., 2022). Esto demuestra que la lealtad se fortalece cada vez que el estímulo digital logra neutralizar una experiencia potencialmente negativa, reforzando la confianza en el operador.

El mantenimiento de la lealtad a largo plazo depende de que el E-CRM provea un estímulo de alta calidad en cada punto de contacto, garantizando que el proceso de satisfacción se repita consistentemente. El propósito final es asegurar que esta lealtad se mantenga, pues solo así se cumple la meta de Rentabilidad del Cliente (CP) y se asegura la sostenibilidad del negocio (Mokha y Kumar, 2022). La consistencia generada por el uso exitoso del sistema se convierte en el eslabón final que asegura la lealtad afectiva (Yim et al., 2008; Gaskin et al., 2018).

Es fundamental entender que la Rentabilidad del Cliente (CP) es la recompensa directa de la lealtad afectiva. La estrategia del E-CRM debe priorizar la construcción de estos vínculos de pasión y la consistencia operativa para mi-

nimizar la salida de los clientes de mayor valor. La capacidad del sistema para integrar el apaciguamiento emocional de la IA con la estabilidad del servicio es lo que convierte a la lealtad en el pilar financiero de la empresa.

5.2.5. El soporte gerencial y operacional: Gestión del Conocimiento (KM) y Compromiso Organizacional (OC) para una ejecución consistente del CRM

La eficacia del E-CRM no es solo tecnológica, sino que depende de la solidez de los pilares internos: el Compromiso Organizacional (OC) y la Gestión del Conocimiento (KM) son soportes estratégicos esenciales para la consistencia en la ejecución (Mokha y Kumar, 2022). El OC es la voluntad de la alta gerencia para destinar recursos, definir políticas de calidad y fomentar una cultura centrada en el cliente.

La KM actúa como el vehículo que distribuye el insight y la información vital a través de la organización. La consistencia del servicio se asegura sólo cuando el personal de contacto practica el uso exitoso del sistema, ingresando datos precisos y consultando el historial completo (Gaskin et al., 2018). Este desempeño operacional es la base para construir relaciones de afecto duraderas, siendo un factor sustancial de la lealtad (Yim et al., 2008).

El éxito del CRM debe interpretarse como el reflejo directo de la voluntad gerencial. La sofisticación tecnológica del E-CRM resulta inerte ante un Compromiso Organizacional deficiente, ya que la estrategia de servicios a medida se desmorona si el personal carece de motivación o capacitación. Por lo tanto, el OC y la KM son prerrequisitos culturales y estructurales que determinan la subsistencia de cualquier inversión en el sistema.

La KM actúa como catalizador principal para la construcción de la intimidad con el cliente (Yim et al., 2008). El conocimiento sistematizado permite a los agentes transformar interacciones transaccionales en momentos de valor, generando la satisfacción consistente requerida (Oliver, 1980, como se citó en Mokha y Kumar, 2022).

Por su parte, el OC garantiza la homologación de estándares y asegura que las estrategias de hiper personalización se cumplan de forma homogénea,

blindando la promesa de Rentabilidad del Cliente y la lealtad (Mokha y Kumar, 2022). Además, el OC impulsa la capacitación para que el uso exitoso del sistema se convierta en una práctica estándar, sosteniendo la consistencia del servicio que protege la fidelidad a largo plazo (Gaskin et al., 2018).

La ejecución consistente constituye el último eslabón crítico de la lealtad. El Compromiso Organizacional debe ser evaluado por su capacidad de sostener eficientemente la KM y el uso exitoso del sistema para que la satisfacción y las expectativas se cumplan de forma reiterada. Solo esta alineación interna garantiza que la complejidad de la hiper personalización produzca relaciones afectivas estables, asegurando la promesa de Rentabilidad del Cliente y la sostenibilidad financiera a largo plazo.

5.3. Casos de éxito y lecciones compartidas entre ambos sectores

5.3.1. Caso de éxito analítico compartido: la Predicción de Fuga (*Churn Prediction*) como pilar estratégico del CRM

El enfoque contemporáneo de la Gestión del CRM se cimienta en la retención del valor, una directriz estratégica cuya rentabilidad supera con creces los costos asociados a la adquisición de nuevos usuarios (Ledro et al., 2022). Dentro de esta prioridad, la predicción de la fuga de clientes se ha establecido como el caso de éxito analítico más significativo y de mayor valor transferible entre los sectores de Telecomunicaciones y Retail. La industria de las telecomunicaciones, en particular, ha enfrentado históricamente tasas de deserción elevadas, lo que ha impulsado la necesidad de desarrollar herramientas sofisticadas para identificar a los clientes en riesgo de abandono.

En respuesta a este desafío, el sector de las telecomunicaciones ha demostrado la efectividad de los modelos de Aprendizaje Automático, *Machine Learning*, como un mecanismo fiable para la anticipación conductual. Específicamente, la aplicación de modelos de Aprendizaje por Conjuntos, *Ensemble Learning*, como Bosques Aleatorios, *Random Forest*, y Árboles de Decisión ha permitido a las operadoras construir sistemas predictivos de alta fiabilidad.

Los resultados de estas implementaciones han sido contundentes, alcanzando, en el caso de los Bosques Aleatorios, una precisión predictiva del 91.66 % en la identificación de futuros desertores (Chang et al., 2024).

El logro de una precisión predictiva superior al noventa por ciento en el pronóstico de la fuga no constituye solo una métrica técnica notable, sino la base para una transformación paradigmática en la aplicación del CRM. Este rendimiento analítico confiere a la gestión de la relación con el cliente la capacidad de transicionar de un rol reactivo a uno fundamentalmente proactivo. La identificación temprana y la segmentación precisa de los clientes en riesgo aseguran que la inversión en iniciativas de retención se centre exclusivamente en segmentos con alto valor potencial y probabilidad real de deserción, maximizando de este modo la eficiencia económica de la estrategia corporativa.

La lección analítica obtenida en Telecomunicaciones se transfiere directamente al sector Retail, donde la retención de clientes de programas de lealtad, servicios de suscripción o compradores de alto valor también representa una ventaja competitiva esencial. Si bien los estudios en el sector de las telecomunicaciones se centran en el rendimiento del *Ensemble Learning* (Chang et al., 2024), la experiencia en Retail ha explorado modelos de mayor complejidad, como el Aprendizaje Profundo (*Deep Learning*), demostrando su superioridad en la clasificación y prognosis de la deserción respecto a metodologías estadísticas tradicionales. De esta forma, ambos ámbitos comparten la buena práctica de transformar el volumen de datos en inteligencia accionable para la toma de decisiones.

El valor esencial de este caso de éxito radica en que el sistema de CRM Analítico deja de ser un mero repositorio de información para convertirse en un motor estratégico capaz de segmentar y priorizar intervenciones. Esta capacidad analítica, impulsada por algoritmos avanzados, permite la personalización de las estrategias de intervención, asegurando que las acciones de marketing y servicio al cliente se alineen con la causa subyacente de la probable fuga (Ledro et al., 2022). En esencia, la predicción del comportamiento funge como el catalizador principal para la toma de decisiones informadas y la hiper personalización en ambos sectores.

La Predicción de Fuga se erige, sin lugar a dudas, como el eje de convergencia del CRM moderno en entornos de negocio con un alto volumen de transacciones (B2C). Su función estratégica excede la mera gestión de datos, posicionando el CRM como un activo esencial para la sostenibilidad de la rentabilidad. La capacidad de pronosticar el comportamiento del consumidor y de asignar un índice de riesgo a cada individuo transforma la función de marketing de un ejercicio de comunicación masiva en una disciplina de ingeniería de la relación, garantizando que los recursos se destinen a proteger el valor del capital cliente a largo plazo, lo cual constituye el imperativo económico central de cualquier organización orientada al servicio.

5.3.2. La evolución a la Inteligencia Artificial Explicable (XAI): del “Black Box” a estrategias CRM accionables

La eficacia operativa de los modelos de predicción, aunque altamente precisa, ha generado un dilema fundamental en la gestión de la Relación con el Cliente: la opacidad inherente a los algoritmos de *Machine Learning* avanzados. Si bien modelos como el *Random Forest* o las redes neuronales profundas (Chang et al., 2024) ofrecen un diagnóstico de alta fiabilidad sobre la probabilidad de fuga, su funcionamiento interno como cajas negras obstaculiza la comprensión del porqué se genera una predicción específica. Esta falta de transparencia o interpretabilidad se convierte en el principal impedimento para que los responsables de CRM traduzcan la predicción analítica en estrategias de acción coherentes y personalizadas.

El problema de la falta de interpretabilidad trasciende la mera complejidad técnica; afecta directamente la utilidad estratégica del modelo predictivo. Para que una predicción de alta probabilidad de deserción sea útil en los sectores Retail o Telecomunicaciones, el gestor necesita conocer la causa raíz del riesgo. Por ejemplo, la decisión de ofrecer un descuento monetario o un bono de servicio depende de si el riesgo de fuga se origina en problemas de calidad de servicio, alta competencia, o simplemente en la sensibilidad al precio. Por ello, la emergencia de la Inteligencia Artificial Explicable, XAI, representa una

evolución crítica, abordando el requisito de que las decisiones automatizadas sean comprensibles y justificables (Ledro et al., 2022).

La evolución desde el CRM Analítico basado en la sola predicción hacia el CRM XAI (Explicable) constituye la principal lección transferible en la madurez de la ciencia de datos aplicada a los negocios. La precisión numérica sin justificación es, en última instancia, una herramienta de escaso valor estratégico. La utilidad de la IA en la gestión relacional reside en su capacidad para ofrecer transparencia. Al proveer un entendimiento granular de los factores de riesgo (por ejemplo, el impacto de una mala conexión o un *stockout* recurrente), la XAI convierte la estadística abstracta en una directriz gerencial clara, lo que garantiza la confianza y responsabilidad algorítmica en la toma de decisiones.

El caso de estudio en Telecomunicaciones resalta la solución práctica a este problema, utilizando técnicas *post-hoc* para dotar de transparencia a los modelos más eficaces, como el Bosque Aleatorio (Chang et al., 2024). Herramientas como LIME (*Local Interpretable Model-agnostic Explanations*) y SHAP (*SHapley Additive exPlanations*) se presentan como elementos centrales de la XAI. LIME facilita una explicación general de los factores de fuga dentro del modelo, mientras que SHAP proporciona un análisis específico y detallado de la contribución de cada variable a la predicción de deserción de un cliente individual. Este desglose permite pasar del conocimiento de que un cliente podría irse a entender por qué y cómo evitarlo.

Esta capacidad de diagnóstico es fundamental en el Retail para la personalización de las ofertas. Al igual que en Telecomunicaciones se identifica la causa técnica o de servicio, en Retail, la XAI puede discernir si el riesgo de abandono de un cliente de alta lealtad se debe a cambios en sus preferencias, a la percepción de precios elevados, o a una mala experiencia de compra. La utilización de XAI permite a ambos sectores crear iniciativas de retención hiper-personalizadas y quirúrgicamente precisas, asegurando que los gerentes puedan diseñar intervenciones que aborden la causa fundamental del malestar del consumidor, y no solo sus síntomas (Ledro et al., 2022).

La adopción de la Inteligencia Artificial Explicable (XAI) establece el estándar de las buenas prácticas analíticas en el CRM, siendo imperativo tanto para el sector Retail como para el de Telecomunicaciones. La XAI no solo optimiza la eficacia de las campañas de retención al precisar las causas del *churn*, sino que también se alinea con los crecientes requisitos regulatorios de derecho a la explicación en las decisiones automatizadas que afectan al consumidor. Por consiguiente, el uso de herramientas de interpretabilidad debe ser considerado un componente no negociable del CRM Analítico maduro, posicionando la transparencia como un pilar de la gestión ética y eficiente de la relación con el cliente.

5.3.3. Big Data y CRM: la integración de datos no estructurados como ventaja competitiva

La proliferación del entorno digital ha dotado a los clientes de un poder de decisión y una capacidad de información sin precedentes. Este fenómeno ha obligado a los sectores Retail y Telecomunicaciones a enfrentar el desafío del Big Data, caracterizado por el inmenso volumen, variedad y velocidad de los datos generados (Ledro et al., 2022). Si bien los datos estructurados, como las transacciones y datos demográficos, han sido históricamente el pilar del CRM Operacional, el valor estratégico actual reside en la capacidad de las organizaciones para gestionar y analizar el volumen ilimitado de datos no estructurados que provienen de interacciones sociales y digitales.

La mayor parte de la información que verdaderamente revela la percepción, la preferencia y la intención de los clientes se encuentra en formato no estructurado, incluyendo reseñas en línea, comentarios en redes sociales, correos electrónicos de soporte o transcripciones de llamadas de servicio. La dificultad para procesar y extraer conocimiento de esta vasta cantidad de texto y multimedia ha sido un obstáculo común. El caso de éxito en la integración de Big Data y CRM se centra, por ende, en la aplicación de la IA y el Machine Learning para transformar esta información bruta en inteligencia accionable, superando la limitación de la entrada manual de datos y la dependencia de surveys tradicionales (Ledro et al., 2022).

El dominio del dato no estructurado marca la línea divisoria entre un CRM de registro y un CRM Predictivo-Estratégico. La lección fundamental para ambos sectores, Retail y Telecomunicaciones, es que el valor residual de las estrategias de CRM no puede sostenerse sin la plena integración de este tipo de información. Al procesar el lenguaje natural y el sentimiento expresado por los usuarios, la organización obtiene una visión holística y en tiempo real de la Experiencia del Cliente (CX), convirtiendo el ruido de las redes sociales y los contact centers en una fuente de ventaja competitiva insustituible para la segmentación y la personalización.

Una de las aplicaciones más destacadas de esta integración es el Análisis de Sentimiento, *Sentiment Analysis*, la cual es una herramienta de *Machine Learning* que permite a los sectores B2C obtener una mejor comprensión de las preferencias del consumidor al evaluar las emociones y opiniones expresadas en los textos. Esta técnica se presenta como una buena práctica para la gestión de la marca y la fidelización de clientes. El Análisis de Sentimiento puede emplearse para monitorear los intercambios textuales con los clientes a lo largo de todo el ciclo de vida, desde la fase de negociación hasta el soporte post-venta, proporcionando información invaluable para el diseño de campañas de marketing y la mejora continua del servicio (Ledro et al., 2022).

Esta práctica es altamente escalable y transferible. El sector de Telecomunicaciones puede emplear el análisis de texto para identificar patrones en las quejas sobre la calidad de la red o la tarificación; análogamente, el sector Retail puede aplicar esta metodología para detectar puntos de dolor en la experiencia de compra, como problemas con la logística o la calidad del producto, manifestados en reseñas en línea. El éxito reside en la capacidad de las arquitecturas de *Big Data* para alimentar algoritmos de IA, los cuales, a su vez, estructuran el dato no estructurado, cerrando el ciclo de retroalimentación y permitiendo la creación de estrategias de CRM dirigidas y orientadas al contexto (Chang et al., 2024).

La capacidad de estructurar y analizar datos masivos no estructurados, especialmente mediante el Análisis de Sentimiento y las tecnologías de Deep Learning, se postula como una solución escalable y esencial para la mejora del

rendimiento organizacional. En el contexto de la rama científica, la validación de estos modelos predice un futuro donde el CRM no solo se basa en lo que el cliente hace (datos transaccionales), sino en lo que el cliente siente y dice. La lección compartida entre Retail y Telecomunicaciones es que la gestión efectiva del *Big Data* es un desafío de transformación analítica, y su superación es crucial para cualquier empresa que aspire a una comprensión profunda y contextualizada de la demanda del mercado.

5.3.4. Innovación en la Interacción: El Impacto de IoT y Chatbots en la Experiencia del Cliente (CX)

La innovación en la gestión de la Experiencia del Cliente CX se ha centrado en la automatización inteligente de las interacciones, un enfoque que define al CRM impulsado por Inteligencia Artificial, AI-CRM. En este contexto, la adopción del *Internet of Things*, IoT, y de los chatbots representa un caso de éxito compartido que trasciende las diferencias sectoriales entre Retail y Telecomunicaciones, enfocándose en la optimización del servicio y la obtención de datos en tiempo real (Ledro et al., 2022). Estas tecnologías son disruptivas por su capacidad para generar interacciones proactivas y automatizadas con el cliente.

La tecnología IoT, habilitada por la IA, ha transformado el CRM al permitir el seguimiento del comportamiento y el estado de los activos en tiempo real. En el sector de Telecomunicaciones, esto se traduce en la gestión de dispositivos conectados y la monitorización de la calidad del servicio; en el Retail, se aplica al seguimiento de la cadena de suministro o al tracking del cliente dentro del punto de venta físico. Las buenas prácticas y lecciones transferibles del IoT incluyen la automatización de la obtención de datos, elimina la necesidad de entrada manual, brinda una mejora de la conciencia situacional para la toma de decisiones estratégicas, y la capacidad de establecer una monitorización y respuesta automatizada a las necesidades del cliente (Ledro et al., 2022).

El impacto del IoT y la IA en el CRM marca la transición de un modelo de gestión de datos a un modelo de gestión de eventos. La lección fundamen-

tal para ambos sectores es que la capacidad de capturar datos de interacción y de estado del cliente en tiempo real permite una personalización contextual inalcanzable con métodos tradicionales. La integración del IoT dota al CRM de una fuente continua de datos de comportamiento no invasiva y de gran volumen, lo cual es esencial para que los modelos analíticos avanzados, como los utilizados para la predicción de fuga, mejoren su precisión y su capacidad de reacción (Chang et al., 2024).

Simultáneamente, los chatbots representan el caso de éxito más visible en la automatización de la interfaz de servicio al cliente. Impulsados por el Procesamiento del Lenguaje Natural PLN y el Aprendizaje Automático, los chatbots son herramientas esenciales para reducir los costos operativos al asumir tareas repetitivas y de alta frecuencia en la fase de post-venta. En Retail, gestionan consultas sobre devoluciones, disponibilidad de stock o seguimiento de pedidos; en Telecomunicaciones, administran la resolución de problemas técnicos básicos o la gestión de facturas.

La principal lección de esta tecnología radica en su contribución al CRM Colaborativo. Los chatbots facilitan la comunicación con los clientes a través de múltiples canales (omnichannel), garantizando una respuesta inmediata y constante (Ledro et al., 2022). Esta automatización de la asistencia mejora significativamente la Experiencia del Cliente (CX) al ofrecer eficiencia y conveniencia, y permite que los agentes humanos se concentren en problemas complejos que requieren empatía o capacidad resolutoria superior, optimizando así la rentabilidad de la retención para ambas industrias.

La implementación de chatbots y tecnologías IoT demuestra una convergencia estratégica hacia la automatización inteligente de la cadena de valor del cliente. Esta práctica es una necesidad operativa en ambos sectores, ya que la capacidad de ofrecer asistencia inmediata y de operar con datos en tiempo real es ahora una expectativa mínima del consumidor moderno. Por lo tanto, el desarrollo de interfaces conversacionales y la adopción de sensores para la obtención continua de datos no solo son una innovación en la interacción, sino un imperativo de eficiencia que consolida el rol del CRM como el centro neurálgico de la estrategia de servicio y fidelización corporativa.

CAPÍTULO VI

EL FUTURO DEL CRM AL 2050: INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y REVOLUCIÓN DIGITAL

6.1. La evolución del CRM hacia la hiper personalización

6.1.1. Del CRM analítico al AICS cognitivo

Hoy en día, en el dinámico y saturado panorama del marketing, la relación entre las empresas y los consumidores ha trascendido la mera transacción comercial para convertirse en un vínculo complejo y multifactorial. En esta coyuntura, la gestión de relaciones con clientes ha consolidado su presencia como una herramienta estratégica indispensable. Lejos de ser un simple repositorio de datos, el CRM se ha erigido como el pilar central que permite a las organizaciones no solo comprender a sus clientes, sino también anticipar sus necesidades y moldear experiencias personalizadas. Sin embargo, en un entorno donde la información fluye a una velocidad sin precedentes y las expectativas del consumidor son cada vez más elevadas, el CRM tradicional enfrenta la imperiosa necesidad de evolucionar.

El paso de un CRM centrado en registros a un CRM integrado con inteligencia artificial se caracteriza por reemplazar el uso retrospectivo de datos por un ciclo continuo de detección y respuesta. En este marco, el sistema de atención al cliente por inteligencia artificial, AICS, procesa grandes volúmenes de datos para generar señales de comportamiento y recomendaciones operables dentro del flujo de trabajo comercial. Este giro exige agilidad organizacional real, entendida como la capacidad para percibir cambios y reconfigurar procesos sin fricción entre marketing, ventas, servicio y tecnología. La evidencia empírica muestra que el valor de negocio se acelera cuando la organización establece capacidades de análisis, diseño de decisiones y ejecución en un mismo lazo operativo (Chatterjee et al. 2021).

La adopción efectiva de este nuevo CRM descansa en tres determinantes psicológicos que median el cambio de conducta del colaborador. La utilidad percibida, *Perceived Usefulness*, expresa el beneficio concreto que el usuario anticipa en su desempeño; la facilidad de uso percibida, *Perceived Ease of Use*, recoge el esfuerzo requerido para operar el sistema; y la confianza, *Trust*, captura la expectativa de fiabilidad y resguardo. Estos factores impulsan la actitud hacia el uso y la intención conductual, y explican la transición desde el CRM heredado a AICS bajo contextos de agilidad. El estudio valida estadísticamente que la actitud y la intención actúan como mediadores clave entre utilidad, facilidad, confianza y adopción, sobre la base teórica de modelos de aceptación tecnológica reportados por la literatura clásica Davis 1989. (Chatterjee et al. 2021; Venkatesh et al. 2003, como se citó en Chatterjee et al. 2021).

Para una audiencia de marketing, la lección práctica es priorizar la percepción de valor antes que la sofisticación algorítmica. Un AICS técnicamente sobresaliente fracasa si el usuario no percibe utilidad inmediata, si la interacción resulta compleja o si la confianza se desmorona por opacidad o fallas de privacidad. Por ello lo planteado señala que la dirección de marketing debe tratar estos tres determinantes como palancas de gestión y no como simples variables de encuesta, con responsables, metas trimestrales y seguimiento ejecutivo.

La transición no sólo es tecnológica, también es de método de implantación. La integración de inteligencia artificial en CRM presenta retos distintos a otros ámbitos por la naturaleza relacional del proceso comercial. La investigación cualitativa identifica desafíos y pautas por fases a lo largo del ciclo de vida de implementación, desde descubrir y definir casos, hasta desarrollar y sostener en operación. Entre las guías críticas se incluyen cultura de datos y centralidad en cliente, patrocinio ejecutivo, enfoque ágil para iterar, participación temprana del negocio, y gestión activa del cambio y de la confianza de usuarios y clientes (Ledro et al., 2023).

Sobre la base anterior, el diseño organizativo que habilita sentido y respuesta continua exige acoplar el frente humano con una base técnica de baja latencia. La captura y agrupación de datos en tiempo real mediante el internet de las cosas y sistemas web distribuidos multiplica la relevancia de las reco-

mendaciones y reduce la fricción operativa. Estas capacidades sostienen la utilidad percibida al entregar acciones en el momento de decisión, refuerzan la confianza gracias a resiliencia y disponibilidad, y reducen la carga cognitiva del usuario cuando la automatización cubre tareas repetitivas con precisión y tiempos de respuesta estables (Chatterjee et al., 2021; Ileana et al., 2025).

Ante esto, se infiere que la integración marketing-tecnología es clave. Los AICS, con sistemas web robustos, procesan datos para estrategias de marketing hiperpersonalizadas y oportunas, mejorando la utilidad, facilidad de uso y confianza en el CRM.

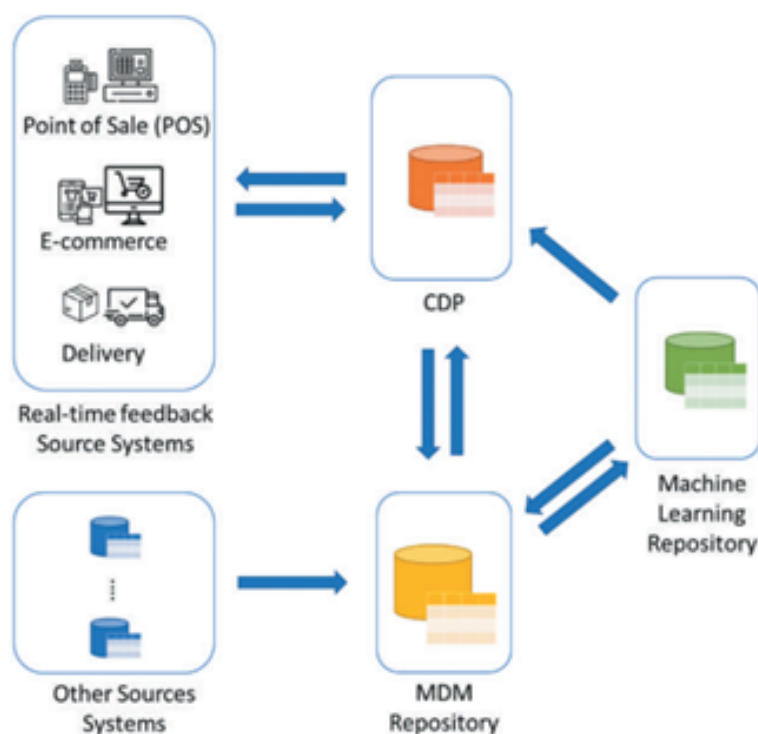
La hiperpersonalización no emergerá de un modelo aislado ni de una campaña singular, sino de un sistema socio-técnico donde la percepción de utilidad, facilidad y confianza se gestionan junto con fases disciplinadas de integración y con una plataforma en tiempo real bien instrumentada. En términos de gobernanza, marketing debería acordar indicadores de salud de adopción por tribu o célula, por ejemplo incremento de utilidad percibida, reducción de tiempo de tarea y nivel de confianza declarado, y conectarlos con métricas de desempeño comercial para cerrar el bucle de aprendizaje (Chatterjee et al., 2021; Ledro et al., 2023; Ileana et al., 2025).

6.1.2. Arquitectura para baja latencia: edge + Web distribuido + nube

El diseño de una arquitectura de datos en tiempo real para hiperpersonalización parte de un flujo técnico claro: captura desde internet de las cosas, abreviado IoT, preprocesamiento en computación en el borde cerca de la fuente de datos, y orquestación en sistemas web distribuidos que alimentan al sistema de gestión de relaciones con clientes. Esta disposición permite escalar horizontalmente sin afectar el desempeño gracias al balanceo de carga por turnos, la conmutación por fallo ante caídas de nodos y el particionado de datos, todo ello con baja latencia para sostener interacciones contextuales a medida que crece el parque de dispositivos y usuarios finales. La literatura muestra que, al distribuir procesamiento y almacenamiento entre varios nodos, el sistema mantiene continuidad de servicio y reduce cuellos de botella habituales de arquitecturas centralizadas, requisito técnico para experiencias uno a uno en tiempo real (Ileana et al., 2025).

La Fig. 3 muestra el flujo esencial para convertir señales operativas en acciones comerciales: los sistemas de punto de venta, comercio electrónico y delivery alimentan en tiempo real una plataforma central de datos del cliente que se articula con un repositorio maestro de datos para garantizar una versión única y gobernada del cliente; los modelos de machine learning consumen estas fuentes y devuelven predicciones y reglas que activan al CRM, cerrando así el ciclo del insight a la acción. Desde la perspectiva de marketing, este diseño aporta visibilidad omnicanal, tiempos de activación reducidos y trazabilidad de impacto, pero exige gobernanza de datos, controles de consentimiento y monitoreo continuo de deriva para evitar sesgos y mantener la efectividad en producción (Valdez-Mendia y Flores-Cuautle, 2022).

Figura 3. *Arquitectura propuesta para implementar una base de datos completa de información del cliente.*



Fuente. Valdez-Mendia y Flores-Cuautle (2022).

La infraestructura de sistemas web distribuidos es clave para gestionar grandes volúmenes de datos en un CRM. Permite escalabilidad y balanceo de carga para manejar la demanda variable de usuarios de forma eficiente. Las funciones de *failover*, el cual es un modo operativa de reemplazo, asegura una experiencia sin interrupciones, mejorando la eficiencia operativa y la experien-

cia del cliente. La seguridad se mantiene con un cifrado de privacidad de datos llamado TLS, sin afectar el rendimiento, algo clave en la automatización de acciones inmediatas de marketing y servicio a partir de señales en vivo (Ileana et al., 2025).

Para una dirección de marketing, la arquitectura no es un fin tecnológico, sino una palanca para métricas que importan a la experiencia, entre ellas latencia percibida, continuidad en picos de tráfico y estabilidad de la calidad de recomendación. Traducido a decisiones, conviene fijar presupuestos de latencia por caso de uso, dimensionar nodos y definir políticas de balanceo y conmutación por fallo como criterios de diseño, no como añadidos. Además, los lineamientos de implantación por fases propuestos en la investigación cualitativa sobre integración de inteligencia artificial en CRM ayudan a que estas decisiones infraestructurales lleguen a producción con gobierno, ética y selección de usuarios, evitando el típico conflicto entre prototipo y operación sostenida en el tiempo.

Un diseño que retrasa el procesamiento central aumenta las colas y latencias, limitando la contextualización. La inteligencia de borde, con reglas locales y análisis básicos, mejora la latencia sin comprometer la seguridad, siempre que la transmisión al backend o lenguaje de programación distribuido utilice cifrado y controles de acceso apropiados para la criticidad de los datos (Golightly et al., 2023, citado en Ileana et al., 2025).

La capacidad para operar con datos en tiempo real también tiene un impacto directo en las decisiones de negocio. Al permitir que las organizaciones ajusten sus estrategias de manera rápida, los datos que provienen de IoT y los sistemas web distribuidos facilitan la personalización de la experiencia del cliente. Las marcas pueden ajustar sus ofertas y comunicaciones no solo basándose en el historial del cliente, sino en sus interacciones actuales. Por ejemplo, un cliente que se encuentra en la página de un producto puede recibir una recomendación basada en su comportamiento en tiempo real, como la cantidad de tiempo que pasa mirando el producto o sus búsquedas previas. Esta capacidad de hacer recomendaciones de una *siguiente mejor acción* es un ejemplo claro de cómo se puede aplicar la inteligencia de los datos en tiempo real para aumen-

tar las probabilidades de conversión. Las empresas pueden actuar rápidamente sobre señales que indican una oportunidad o una amenaza (Patel et al., 2021).

En términos de implementación para marketing, la arquitectura tecnológica debe ser vista como un habilitador crítico de las estrategias de personalización. La integración de IoT y edge computing no solo reduce la latencia, sino que también mejora la precisión de las recomendaciones, lo que incrementa la probabilidad de que las ofertas sean relevantes para cada cliente. Para los equipos de marketing, esto implica una mayor capacidad de adaptación y respuesta, elementos esenciales para satisfacer las demandas de clientes cada vez más exigentes y volátiles.

6.1.3. Del insight a la acción: segmentación, recomendación y “siguiente mejor acción”

El proceso para convertir datos en decisiones útiles dentro de la gestión del CRM generalmente comienza con una división inteligente de los clientes en grupos, conocida como segmentación, y un análisis profundo para entender sus motivaciones. En este ámbito, se ha investigado el uso de Mapas Autoorganizados, una técnica llamada SOM, para identificar patrones ocultos en cómo los clientes usan un servicio. Posteriormente, se utilizan modelos conocidos como árboles CART para determinar qué factores específicos, como el precio o la facilidad de uso, tienen el mayor impacto en la satisfacción y la decisión de compra. El objetivo final es convertir estos perfiles de cliente en acciones concretas que los equipos de marketing, ventas y servicio puedan ejecutar (Eslami et al., 2024).

Cuando estos modelos analíticos se combinan con flujos de información provenientes de dispositivos conectados, o IoT, y se gestionan mediante una arquitectura de sistema distribuida, la información útil o insights deja de ser un reporte estático. En su lugar, alimenta en tiempo real un sistema de recomendaciones. Este sistema, a menudo llamado de *Next Best Action* o NBA, sugiere la acción más adecuada para cada cliente basándose en su situación actual y en las limitaciones reales del negocio, como la disponibilidad de inventario o si hay ventanas de mantenimiento programadas. La evidencia experimental demues-

tra que un diseño de sistema distribuido, aquel que reparte el trabajo, resiste errores y divide los datos, ofrece tiempos de respuesta más rápidos y recomendaciones más precisas. Esto es especialmente cierto durante picos inesperados de demanda o cuando la red es inestable (Ileana et al., 2025).

El éxito de la gestión relacional moderna incide en describir el paso de conocer al cliente a actuar en el momento preciso. Primero, las empresas utilizan herramientas analíticas como SOM y CART para diagnosticar el comportamiento de sus clientes. Luego, conectan este conocimiento profundo a un sistema inteligente NBA que asimila datos en vivo, permitiéndole ofrecer sugerencias contextuales y de alta utilidad, mientras la arquitectura distribuida garantiza la continuidad operativa y la velocidad de respuesta ante variaciones abruptas en la demanda.

Para robustecer la cadena insight-acción, la literatura especializada reporta combinaciones entre el SOM y el CART con desempeño predictivo sólido y utilidad explicativa para decidir qué acción recomendar a cada segmento y cliente. En particular, se evidencia que CART aporta interpretabilidad y que los enfoques por conjuntos elevan la exactitud en escenarios con múltiples variables y ruido, lo que consolida el puente entre analítica y ejecución (Nilashi et al., 2021).

Esto significa que no basta con ser inteligente; el sistema debe ser rápido, seguro y transparente. Procesar datos en el borde es una estrategia eficiente que permite la gestión de tareas sencillas cerca de la fuente de datos, lo que optimiza el tiempo de respuesta y resguarda la información durante la transmisión. Igualmente importante es que los modelos como CART puedan explicar sus decisiones. Este principio de Inteligencia Artificial Explicable (XAI) evita que el sistema sea percibido como una caja negra y facilita la comprensión por parte de los gestores y los consumidores sobre el porqué se sugiere una oferta específica.

De manera similar, los estudios sobre la pérdida de clientes, o churn, que utilizan diferentes tipos de árboles de decisión como CART, C5.0 y CHAID, muestran una alta capacidad para identificar correctamente a los clientes en riesgo. Estos modelos tienen un buen rendimiento en los grupos de mayor pro-

bilidad de abandono, lo cual es fundamental. Esta información permite al motor del Next Best Action priorizar a qué clientes debe intentar retener, qué incentivo específico ofrecerles y a través de qué canal de comunicación contactarlos (Hassouna et al., 2016; Mach-Król y Hadasik, 2021). Al integrar estos modelos en una arquitectura de sistema distribuida que maneja altos volúmenes de trabajo y fallos inesperados, se asegura que la decisión se tome en el momento oportuno y que el servicio no se interrumpa (Ileana et al., 2025).

La viabilidad operativa resulta un criterio ineludible. Un sistema inteligente que predice la fuga carece de valor si recomienda soluciones que contravienen las restricciones operativas de la empresa, como ofrecer un producto fuera de stock. Por lo tanto, el sistema debe estar intrínsecamente conectado a la realidad de la cadena de valor, exigiendo pruebas rigurosas para asegurar que las recomendaciones, además de ser rápidas, sean factibles y no promesas inviables.

Un motor de siguiente mejor acción solo crea valor cuando incorpora restricciones reales del negocio como el stock, la capacidad de atención, las ventanas de mantenimiento y trabaja cumpliendo acuerdos de nivel de servicio definidos como SLA; de lo contrario, se recomiendan acciones inviables o tardías. Desde el punto de vista de la ingeniería del sistema, esto requiere una monitorización constante, observabilidad, pruebas de estrés bajo alta demanda y planes de recuperación ante fallos. Todo esto es necesario para mantener una velocidad de respuesta rápida y decisiones fiables cuando el sistema está operando en el día a día (Eslami et al., 2024; Ileana et al., 2025).

Esta robustez técnica no es, por tanto, un mero requisito de ingeniería, sino el fundamento sobre el cual se edifica la confianza del cliente. Es precisamente esta capacidad de operar de forma fiable, respetando las restricciones del negocio y garantizando respuestas ágiles, la que cimenta la lealtad. Dicha fiabilidad operativa se convierte en la plataforma que legitima las estrategias comerciales de retención y rentabilización, asegurando que las intervenciones sean percibidas como un valor relevante y no como una interrupción.

Finalmente, cuando los motores del Next Best Action se conectan con el conjunto de herramientas comerciales de la empresa, potencian el análisis

predictivo y los sistemas de recomendación para diversas tareas: atraer nuevos clientes, retener a los actuales, incentivar compras de mayor valor llamado upselling y vender productos complementarios denominado cross-selling. Estos sistemas integran en tiempo real las señales de lo que el cliente está navegando en la web, su historial de compras y sus interacciones con el servicio técnico. El resultado es una mayor interacción del cliente, una reducción en la tasa de abandono, y decisiones tácticas más acertadas sobre precios, canales de venta y diseño de ofertas (Libai et al., 2020; Suoniemi et al., 2020; Brynjolfsson et al., 2021; Chatterjee et al., 2021).

La personalización avanzada exige un equilibrio perfecto. Se necesitan algoritmos precisos como SOM y CART y, al mismo tiempo, una arquitectura tecnológica confiable y un sistema distribuido. La evidencia subraya que esta unión entre el análisis predictivo y la decisión operativa mejora significativamente la eficiencia del CRM.

Lograr una personalización avanzada de forma responsable requiere un equilibrio entre la exactitud de los algoritmos y la fiabilidad del sistema que los ejecuta. Dar prioridad a la estabilidad del sistema, mediante el balanceo de carga, la tolerancia a fallos y la mejora de los tiempos de respuesta, es tan importante como la precisión de los modelos SOM o CART. Esta estrategia dual asegura la continuidad del sistema de NBA y protege la experiencia del cliente. Este es el punto de unión clave entre los modelos predictivos y la arquitectura tecnológica subyacente, permitiendo cerrar el ciclo desde la obtención de información hasta la ejecución de una acción de forma sostenida y fiable (Nilashi et al., 2021; Ileana et al., 2025).

El éxito del CRM en la era de la hiperpersonalización se sostiene en dos pilares fundamentales: la inteligencia analítica de los algoritmos que comprenden al cliente y la infraestructura tecnológica que garantiza la respuesta ágil y fiable. La meta estratégica es conseguir que la solidez técnica asegure que el cliente reciba la oferta perfecta en el momento justo, de manera fluida y exenta de fallos operativos.

6.1.4. Aceptación del AICS: Adopción, gobierno y cambio: del modelo a la práctica

La implementación de la inteligencia artificial en la gestión de clientes CRM no es un evento único, sino un proceso gradual. Este camino debe conectar la visión estratégica con los usos prácticos, pasando por pruebas piloto antes del despliegue total. Para entender cómo una empresa adopta esta tecnología, el modelo TOE, el cual analiza la Tecnología, la Organización y el Entorno, ofrece una visión más completa que los modelos centrados solo en el usuario individual. Esto es vital en CRM, ya que la Inteligencia Artificial afecta a múltiples departamentos y requiere cambios profundos en la forma de trabajar (Venkatesh et al., 2016; Stancombe et al., 2017; Radhakrishnan y Chattopadhyay, 2020; Ledro et al., 2023). Siguiendo esta idea, diversos autores proponen una ruta de cuatro etapas claras: Descubrimiento para explorar ideas, Concepción para desarrollar la capacidad, Despliegue para probar pilotos y Sostenimiento para gobernar a largo plazo. Un punto clave en este viaje es la capacitación temprana del personal. Esta formación ayuda a disminuir la resistencia natural al cambio y a construir confianza en las nuevas herramientas.

El valor de la tecnología no reside únicamente en su adquisición. Para que sea efectiva en la gestión de marketing, el AICS debe lograr un ajuste estratégico con la cultura organizacional y la realidad del mercado (Entorno). El despliegue progresivo, a través de fases y pruebas piloto, se complementa con la capacitación temprana del personal, lo cual es esencial para mitigar la resistencia al cambio y transformar la percepción de la IA de una amenaza a un aliado estratégico en la función diaria.

Para abordar la gobernanza de la IA en CRM, es clave entender el modelo TOE, que analiza los factores tecnológicos, organizacionales y del entorno que impactan su adopción. La gobernanza actúa como un marco que asegura que la implementación sea ética, eficiente y alineada con los objetivos organizacionales. El gobierno de la IA actúa como el director de orquesta de todo el proceso. Esta estructura de gobierno es la que decide qué proyectos de IA tienen prioridad y cómo equilibrar los objetivos de rendimiento comercial con la respon-

sabilidad ética. También es fundamental fomentar una cultura empresarial que realmente utilice la información generada por la IA para tomar decisiones. Las guías prácticas sugieren crear equipos diversos e implementar programas de formación tanto para expertos técnicos como para el personal de negocio. Se insiste en no avanzar a la siguiente fase de implementación sin haber cumplido los requisitos de la anterior, evitando así fallos costosos por apresurarse (Ledro et al., 2023).

En contextos CRM, si se implementa un plan por fases pero falta un gobierno efectivo, el resultado probable es la creación de islas de automatización. Esto significa que diferentes departamentos usan la IA por su cuenta, sin conexión, logrando solo beneficios pequeños y aislados. Es crucial establecer un liderazgo de gobierno claro, con un presupuesto asignado para la adopción que cubra comunicación, formación relevante para cada rol y defensores del proyecto en cada área. La evidencia muestra que el desafío principal no es la tecnología en sí, sino la gestión del cambio cultural y la adaptación de las personas (Ledro et al., 2023).

Sin un marco de gobernanza efectivo, se corre el riesgo de generar automatizaciones aisladas o silos funcionales, donde las aplicaciones de IA carecen de coherencia interdepartamental. Un gobierno robusto garantiza la alineación estratégica y la homologación de procesos, asegurando que los recursos de formación se distribuyan equitativamente (no sólo al personal técnico) y que se establezcan métricas rigurosas para la medición de la adopción efectiva por parte del usuario final. El desafío central, por lo tanto, trasciende la inversión en software para enfocarse en la consecución de la adopción organizacional.

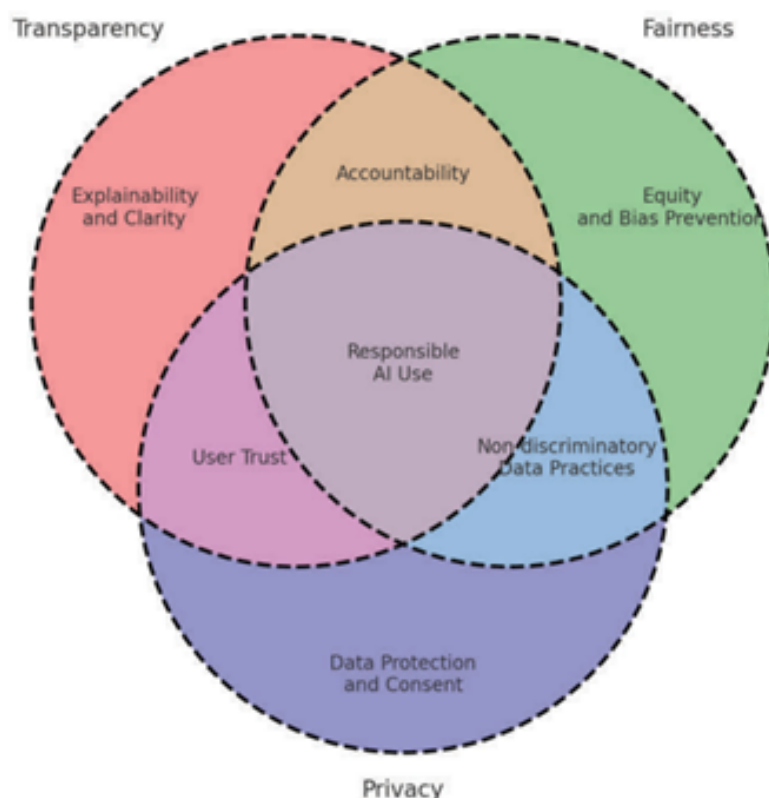
El gobierno de datos y modelos constituye un pilar operativo. En la práctica, comprender la utilidad y suficiencia de las fuentes requiere diagnósticos previos, así como estrategias para vencer resistencias de captura de datos en primera línea. Se recomiendan controles de accesibilidad, sesgo y confiabilidad, más monitoreo de deriva para evitar decisiones inequitativas como discriminación por precios, y la centralización lógica de la vista del cliente para habilitar usos omnicanal (Ledro et al., 2023).

La gobernanza de datos se establece como el control de calidad esencial para la gestión analítica, asegurando la integridad y completitud de la información del cliente. En este contexto, evitar el sesgo implica una verificación activa para asegurar la equidad algorítmica. Asimismo, el monitoreo de la deriva es crucial para mantener la vigencia del modelo: si las condiciones del mercado cambian, los modelos de IA deben calibrarse continuamente de forma dinámica para prevenir la obsolescencia.

La ética por diseño y la responsabilidad algorítmica son complementarias. Existen marcos de auditoría que utilizan herramientas abiertas como AIF360 para revisar la justicia de los modelos. También se integran detectores de deriva, como ADWIN, en ciclos de retroalimentación que permiten recalibrar los modelos automáticamente cuando empiezan a fallar. Las políticas públicas sobre IA convergen en principios de transparencia, responsabilidad, equidad y privacidad. Por lo tanto, un buen gobierno corporativo debe alinear el cumplimiento de estas normas con la innovación, aceptando que la supervisión ética tiene un costo recurrente (Radanliev, 2025).

La IA responsable nace de la intersección equilibrada entre transparencia, equidad y privacidad, y la gobernanza es el mecanismo que traduce esos principios en prácticas operativas. El diagrama de intersección muestra que la combinación simultánea de explicabilidad, prevención de sesgos y protección de datos genera efectos concretos como rendición de cuentas, confianza del usuario y prácticas no discriminatorias, que son condiciones necesarias para el uso responsable de la IA (ver Fig. 4).

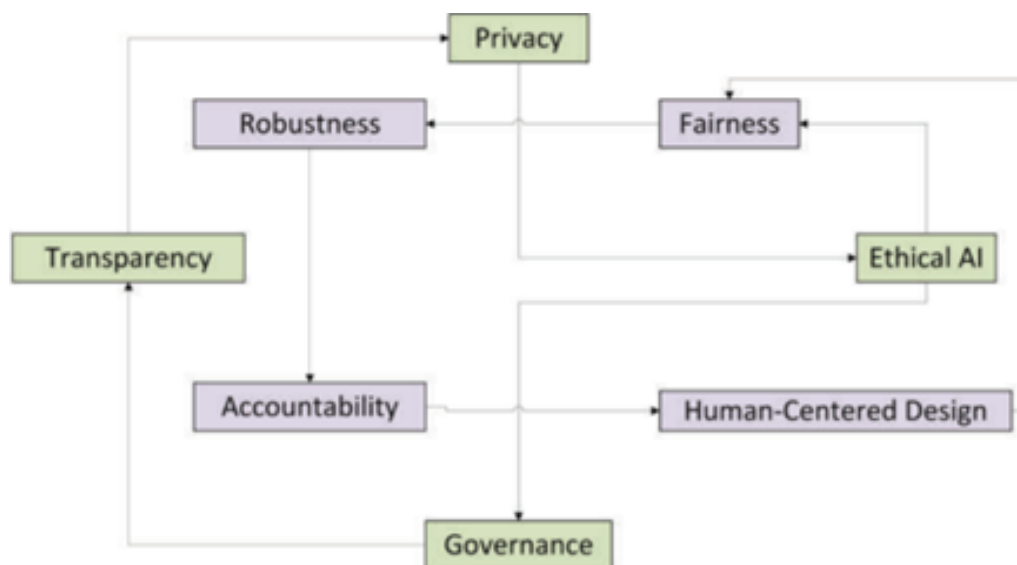
Figura 4. *Consideraciones Éticas en el Desarrollo de IA: Diagrama de Venn.*



Fuente. Radanliev (2025).

El segundo esquema ubica la gobernanza como nodo activo: la transparencia, la privacidad y la equidad alimentan robustez y responsabilidad, y estos a su vez se integran mediante diseño centrado en las personas para producir una IA ética. Aplicado al CRM, esto implica reglas claras de propiedad del dato, controles automáticos y manuales de sesgo, monitoreo de deriva de modelos, exigencia de consentimientos y métricas de impacto que conecten decisiones técnicas con resultados comerciales (ver Fig. 5).

En la práctica, gobernar la IA significa priorizar proyectos según riesgo y beneficio, exigir prerequisites antes de avanzar de fase, y mantener a los equipos de negocio como propietarios funcionales para asegurar adopción y confianza. Estos principios deben implementarse como requisitos operativos y de gobernanza desde el inicio de los pilotos hasta la escala productiva (Radanliev, 2025; Ledro et al., 2023).

Figura 5. *Elementos Fundamentales encontrados en los marcos globales de IA.*

Fuente. Radanliev (2025).

Un gobierno eficaz debe vincular decisiones técnicas con el factor humano y la propiedad del negocio, manteniendo a las personas en el ciclo para su conocimiento experto y revisando resultados con usuarios. Los equipos de marketing, ventas o servicio deben ser los dueños de los proyectos, no solo tecnología. Esto impulsa la adopción de la IA al mejorar la confianza y actitud de los empleados, lo que a su vez fomenta su uso. La confianza depende de la percepción de privacidad y seguridad; por tanto, los controles éticos y la transparencia son clave para el éxito de la adopción (Chatterjee et al., 2021; Ledro et al., 2023).

La Inteligencia Artificial opera como un potenciador del equipo de marketing, no como su reemplazo. La implementación del modelo *Human-in-the-Loop* (HITL) es vital, lo que significa que la IA puede generar recomendaciones o múltiples opciones, como los diseños de anuncios, pero la decisión final reside en el experto humano, por ejemplo, del director de arte, cuyo juicio se integra de nuevo al sistema para el aprendizaje y la mejora continua.

6.1.5. Valor y métricas de la hiperpersonalización

La contribución de la inteligencia artificial en los CRM se comprueba midiendo con rigor sus resultados en áreas clave. Estas incluyen la adquisi-

ción de clientes, la retención, la interacción o engagement, la reducción de abandonos o churn y la productividad general. La evidencia consolidada reporta mejoras claras en la captación de prospectos, un incremento en las compras por ventas adicionales y una mayor participación del cliente. Además, la automatización, como los chatbots o la puntuación de prospectos llamada lead scoring, junto con la analítica predictiva, elevan la eficiencia operativa y la precisión táctica en decisiones de precio, canal y diseño de oferta (Libai et al., 2020; Suoniemi et al., 2020; Brynjolfsson et al., 2021; Chatterjee et al., 2021).

Para gobernar ese valor, es indispensable un sistema explícito de Indicadores Clave de Desempeño, conocidos como KPIs. Estos deben medir el crecimiento como la tasa de adquisición, la fortaleza de la relación como el valor de vida del cliente o CLV y la satisfacción, la eficiencia en cuanto a la velocidad de respuesta y el riesgo aplicado a la tasa de abandono. Las directrices gerenciales insisten en fijar objetivos y KPIs claros desde la primera fase de descubrimiento del proyecto. También se recalca la importancia de evaluar los efectos a largo plazo, como la lealtad y el CLV, pues la hiperpersonalización necesita tiempo para mostrar todo su impacto (Keegan et al., 2022; Ledro et al., 2023).

La Inteligencia Artificial constituye una inversión estratégica que debe ser rigurosamente justificada mediante métricas cuantificables. El éxito se evalúa en términos de incremento de ventas y eficiencia operativa. No obstante, es crucial evitar el enfoque cortoplacista: el impacto fundamental de la personalización avanzada se manifiesta a largo plazo, consolidado en la lealtad y el CLV. Por consiguiente, la definición precisa de los Indicadores Clave de Desempeño debe ser un requisito fundamental desde la fase inicial de diseño del proyecto.

Las métricas son las que definen la dirección estratégica. Es fundamental evitar las métricas de vanidad, que son cifras que impresionan pero no generan negocio real. En su lugar, los resultados deben anclarse a cifras concretas: tasas de conversión, tiempos de respuesta, o valores monetarios como el aumento del CLV o el ahorro operativo. Proceder por fases, asegurando que

se cumplen requisitos medibles en cada etapa como la calidad de los datos, la ética y la adopción por parte del equipo, reduce las posibilidades de fracaso y permite comparar los resultados de las pruebas piloto con los despliegues completos (Ledro et al., 2023).

Un ejemplo muy claro es el churn o la reducción del abandono de clientes. Los estudios especializados muestran que los modelos predictivos deben evaluarse con un balance cuidadoso. Hay que sopesar el costo de los llamados: falsos positivos, gastar recursos, como descuentos, en clientes que no pensaban irse contra el costo de los falsos negativos, perder clientes valiosos que el modelo no detectó. Este equilibrio tiene un impacto directo en el CLV y en el retorno de la inversión de las campañas de retención. Los estudios comparan diversas técnicas avanzadas y destacan la importancia de manejar correctamente los datos desbalanceados, situación que ocurre cuando hay muchísimos más clientes leales que clientes que abandonan (Technologies, 2023; Boozary et al., 2025).

La gestión debe centrarse en la medición de resultados estratégicos y evitar las métricas de vanidad. El valor se ancla en cifras concretas y monetizables, como la tasa de conversión. En la predicción de fuga (*churn*), el dilema financiero exige un equilibrio riguroso: un modelo hipersensible incurre en costos de intervención innecesarios (falsos positivos), mientras que la falta de sensibilidad conlleva la pérdida de capital cliente valioso (falsos negativos). La estrategia correcta reside en identificar el umbral de equilibrio económico que maximiza el retorno de la inversión en retención.

En la práctica, el éxito de la IA debe medirse conectando las métricas técnicas del modelo con los resultados reales del negocio, como ver si una mejora en la precisión del algoritmo se traduce en una menor tasa de abandono de clientes o en un mayor valor de vida del cliente CLV. Es crucial gestionar el equilibrio del modelo: en algunos contextos, como las suscripciones, es mejor ser exhaustivo para no perder clientes valiosos, mientras que en otros, es mejor priorizar la precisión para evitar costos de intervención innecesarios (Boozary et al., 2025).

Asimismo, el valor de la hiperpersonalización depende directamente de la adopción de la herramienta por parte del equipo. Si los empleados no perciben que la IA es útil, fácil de usar y confiable, simplemente no la utilizarán, y el valor esperado del proyecto nunca se alcanzará. Por esto, es fundamental medir KPIs, formar al personal y establecer un gobierno claro desde el comienzo (Chatterjee et al., 2021; Ledro et al., 2023).

La precisión analítica del AICS solo adquiere valor estratégico cuando se materializa en resultados comerciales tangibles, como la reducción de la tasa de churn y el incremento del CLV. Sin embargo, la adopción humana constituye el factor crítico de éxito. Incluso la IA técnicamente más avanzada es ineficaz si el equipo de marketing la percibe como inútil, compleja o si carece de confianza en su fiabilidad, lo que enfatiza la dependencia total del proyecto con la gestión del cambio y la actitud del usuario final.

6.2. Tecnologías emergentes que redefinirán la Gestión del Cliente

6.2.1. De CRM 2.0 a experiencias inmersivas y contextuales

La trayectoria que va del CRM 2.0 centrado en lo social y la co-creación mediada por plataformas hacia experiencias inmersivas y contextuales se sostiene sobre un viraje estratégico: la integración de inteligencia artificial como palanca del siguiente salto del CRM. La literatura indica que la IA se reconoce como el próximo estadio evolutivo del CRM, con impactos directos en adquisición y retención, aumento del engagement y decisiones en tiempo real gracias a analítica predictiva y de recomendación (Kumar et al., 2021; Libai et al., 2020; Chatterjee et al., 2021, como se citó en Ledro et al., 2023). Esta misma investigación también documenta un cambio de enfoque crucial: el éxito ya no es sólo técnico, sino estratégico. Para capturar valor de forma sostenida, no basta con añadir funcionalidades de IA a los sistemas existentes. Es indispensable integrar la IA en los procesos de negocio, en la cultura de la empresa y en el gobierno general del CRM (Ledro et al., 2023).

El CRM moderno va más allá de las redes sociales, utilizando IA para experiencias personalizadas. El éxito requiere una transformación organizacio-

nal estratégica, no solo software. Requiere que toda la organización, desde el marketing hasta las ventas, cambie su forma de trabajar y de tomar decisiones para incorporar la IA de manera estratégica.

Paralelamente, el mapa de los puntos de contacto con el cliente se está expandiendo hacia entornos virtuales. La conceptualización del metaverso, incluso en su fase actual de desarrollo con la tecnología disponible, anticipa una multiplicación de los touchpoints a lo largo de todo el viaje del cliente. Esto abre nuevos interrogantes sobre cómo se debe rediseñar la estrategia de interacción. En estos nuevos espacios, la co-creación de valor entre marcas y clientes se intensifica. Esto ocurre mediante la experimentación con gemelos digitales, que son réplicas virtuales exactas de productos físicos. Los clientes pueden probar productos antes de su lanzamiento físico y participar en interacciones sensoriales más profundas (Yoo et al., 2023, como se citó en Mansoor et al., 2024).

Con base en la evidencia revisada, pasar de CRM 2.0 a experiencias inmersivas y contextuales no es un simple upgrade tecnológico, sino un cambio de régimen organizacional. Sin capacidades de gobierno de datos, interoperabilidad de sistemas y una orquestación basada en problemas y decisiones y no en herramientas, el potencial de la IA queda subutilizado y la promesa de inmediatez contextual puede convertirse en fricción para el cliente (Ledro et al., 2023). La literatura aconseja anclar este tránsito en marcos de implementación por fases, con gobernanza explícita y métricas de avance que eviten saltar etapas y, por ende, elevar el riesgo de fracaso.

El metaverso aporta rasgos que expanden la frontera del CRM contextual: inmersividad, persistencia e interoperabilidad junto con una capa social intensiva reconfiguran la presencia de marca, el diseño de experiencias y la continuidad de identidades y activos del cliente (Richter y Richter, 2023). En ese contexto, los consumidores pueden probar productos mediante gemelos digitales, explorar antes de comprar y participar en pruebas de concepto de nuevos lanzamientos, lo que multiplica señales conductuales y oportunidades de personalización (Mansoor et al., 2024). Estas propiedades, unidas a la persistencia del entorno y a la circulación de objetos/credenciales entre mundos

(interoperabilidad), convierten cada interacción en un nodo rico en contexto para el CRM.

El AI-CRM funciona como un sistema operativo que dirige experiencias de next-best-action, utilizando señales de múltiples fuentes (incluyendo avatares, wallets y espacios virtuales). Para esto, son cruciales políticas de datos claras y estrategias de integración que eviten silos tecnológicos. En el metaverso transitorio, esta orquestación es dinámica: cada interacción inmersiva enriquece el perfil del cliente con atributos situacionales. (Yoo et al., 2023, como se citó en Mansoor et al., 2024).

La convergencia entre AI-CRM y entornos inmersivos señala una dirección plausible y ambiciosa del CRM al 2050: experiencias contextuales, continuas y co-creadas. No obstante, su materialización exige prudencia científica y rigor de gestión: sin estándares de interoperabilidad, sin salvaguardas éticas ni explicabilidad, y sin un enfoque verdaderamente estratégico como advierte la literatura sintetizada el salto podría erosionar la confianza y banalizar la promesa de personalización (Ledro et al., 2023; Yoo et al., 2023, como se citó en Mansoor et al., 2024). La agenda queda, por tanto, bien delimitada: capacidades analíticas y de gobierno alineadas a contextos inmersivos, métricas de valor co-creado y un diseño organizacional preparado para operar en ecosistemas persistentes.

La convergencia futura entre la IA y los entornos virtuales es ineludible. No obstante, se requiere prudencia estratégica. La implementación acelerada, desprovista de estándares de ética, explicabilidad o interoperabilidad, representa un riesgo significativo de erosión de la confianza del cliente. Es imperativo que la tecnología sirva como soporte de una estrategia relacional claramente definida.

6.2.2 Realidad aumentada (AR) y Realidad virtual (VR) como núcleos de valor en el journey

La evidencia reciente posiciona a la Realidad Aumentada (AR) y la Realidad Virtual (VR) como herramientas decisivas en el recorrido del cliente. Los estudios sobre la AR demuestran que las funciones de “probar antes de

comprar”, conocidas técnicamente como *trialability*, son fundamentales. Estas mejoran la visualización personalizada del producto, por ejemplo, permitiendo al cliente ver cómo le quedaría una prenda o un mueble en su propio espacio. Esta prueba virtual eleva la comodidad en la decisión, aumenta la intención de compra y la disposición a pagar. Al mismo tiempo, fortalece el conocimiento de la marca y la experiencia general del cliente (Javornik, 2016a; Javornik, 2016b; Hilken et al., 2017; Pantano et al., 2017; Poushneh y Vásquez-Parraga, 2017, como se citó en Mansoor et al., 2024).

Estas tecnologías también tienen un fuerte impacto en el sector B2B, negocio a negocio. La AR y la VR ya se emplean en negociaciones complejas, como la visualización de proyectos de ingeniería en realidad virtual, o en ferias comerciales para crear stands inmersivos que atraen tráfico y explican propuestas de valor difíciles de comunicar. La literatura sobre Realidad Extendida (XR) también distingue sus usos en formación: la realidad virtual prioriza la telepresencia, que es la sensación de estar en otro lugar para reuniones virtuales, mientras que la realidad aumentada se centra en superponer instrucciones o modelos 3D sobre el entorno físico real del trabajador (Rauschnabel et al., 2022, como se citó en Farah et al., 2019; tom Dieck y Han, 2022; Mansoor et al., 2024).

La Realidad Aumentada facilita la prueba virtual de productos en el entorno real del usuario. Por su parte, la Realidad Virtual lo sumerge en entornos digitales. Ambas modalidades reducen la incertidumbre del cliente, optimizando la decisión de compra, impulsando las ventas y fortaleciendo el posicionamiento de la marca.

Para que la AR y la VR generen valor relacional a largo plazo, y no sean solo un impacto efímero o un truco publicitario, deben integrarse estratégicamente en el viaje del cliente. Cada caso de uso, ya sea probarse ropa, asistir a un evento virtual o recibir soporte técnico, debe estar vinculado a un resultado medible en el CRM y debe ayudar a reducir el riesgo que percibe el cliente. La capacidad de probar el producto actúa como una señal clave antes de la compra y acelera la decisión. Sin embargo, si esta tecnología no se orquesta con el resto del CRM y no se mide, corre el riesgo de ser solo un *efecto escaparate*; es

decir, algo bonito que no se traduce en retención ni en valor de vida del cliente (Chang et al., 2024; Hilken et al., 2017, como se citó en Mansoor et al., 2024).

En los entornos inmersivos, la psicología es fundamental. La sensación de presencia social, es decir, sentirse acompañado por otros en la VR, y la auto-congruencia, que es sentir que el avatar se parece y representa al usuario, mejoran drásticamente la experiencia. La naturaleza multisensorial de la VR incrementa la presencia social, lo que mejora las evaluaciones afectivas y cognitivas de la marca. De hecho, cuando el avatar se parece al usuario, este se sumerge más en la experiencia y se estimulan compras tanto digitales como físicas (Rather, 2023; Park y Kim, 2024, como se citó en Mansoor et al., 2024). La AR, por su parte, es muy potente para contar historias en contextos culturales, donde la interacción 3D acerca el valor del producto (Yang, 2023, como se citó en Mansoor et al., 2024).

La integración de la Realidad Aumentada y Virtual con los objetivos del CRM (tales como la reducción de devoluciones o el aumento de la lealtad) es crítica, evitando que la tecnología se perciba como un accesorio aislado. El factor psicológico es determinante: la congruencia del avatar con la identidad del cliente, aunada a la sensación de presencia social, intensifica la conexión emocional con la marca, lo cual se traduce en un impulso directo a la intención de compra.

Integrar mecánicas de juego en estos mecanismos actúa como un poderoso estímulo para el cliente. Tácticas como recompensas progresivas, desafíos sociales o fomentar el contenido generado por el usuario denominado UGC aumentan la interacción, la satisfacción y el valor percibido. Esto puede impulsar al cliente hacia el brand love o amor por la marca, la intención de compra, la lealtad y la recomendación positiva (Journal of Global Marketing, 2024).

No obstante, esta intensificación sensorial tiene costos. La misma arquitectura tecnológica que impulsa la inmersión puede generar fatiga en el usuario. Esto exige que las marcas calibren la densidad de los estímulos, aseguren que el hardware como los visores sea accesible y mantengan estrategias multicanal. En términos de gobernanza, la recomendación es avanzar con pilotos medibles, escalar gradualmente y proteger siempre la facilidad de uso (usabilidad) para

sostener el valor en el tiempo (Rather, 2023, como se citó en Mansoor et al., 2024; Journal of Global Marketing, 2024).

Para potenciar la Realidad Aumentada y Virtual, la implementación de mecánicas de gamificación (recompensas, desafíos) se revela como un estímulo efectivo para la fidelización. No obstante, la densificación sensorial inherente a la inmersión puede provocar fatiga en el usuario. Por ello, la estrategia operativa debe privilegiar el despliegue a través de pruebas piloto medibles y experiencias accesibles, calibrando cuidadosamente la densidad de estímulos para evitar la saturación del cliente.

6.2.3. Web3, identidad y consentimiento: privacidad *by design*

La incorporación de la tecnología Web3 en entornos inmersivos multiplica la superficie de identidad del cliente y, con ello, los riesgos de exposición de sus datos. Las características propias del metaverso, como la inmersividad, la persistencia y la capacidad de moverse entre mundos (interoperabilidad), amplían los puntos de contacto. Esto configura la continuidad de la identidad del cliente y sus activos digitales, exigiendo un rediseño de las bases de privacidad en el CRM (Richter y Richter, 2023). A su vez, el concepto de un metaverso transitorio anticipa un aumento sustancial de interacciones, lo que plantea nuevos retos sobre cómo gestionar el consentimiento y la medición en este viaje ampliado (Yoo et al., 2023, como se citó en Mansoor et al., 2024). La evidencia empírica ya muestra que las aplicaciones del metaverso pueden recolectar información personal identificable (PII), datos del dispositivo y señales para rastreo, obligando a articular controles de consentimiento más finos en el CRM (Yu et al., 2025).

Más allá de lo que las empresas declaran, el tráfico de datos real revela una brecha de consistencia con las políticas de privacidad publicadas. Los estudios han encontrado que más del 49% de los flujos de datos identificados no se comunicaban de forma adecuada a los usuarios (Yu et al., 2025). A esto se suma que, mediante el análisis del tráfico de la blockchain, es posible extraer direcciones de billeteras conocidas mundialmente como wallets, identificar contratos utilizados e incluso vincular esas direcciones con las identificaciones

de los usuarios. Esto habilita la creación de perfiles entre plataformas, lo cual tiene implicaciones directas para el gobierno de identidades en el CRM (Yu et al., 2025).

La expansión de la interacción en el metaverso y la Web3 incrementa significativamente los riesgos de privacidad. La preocupación recae en la recopilación de datos sensibles y la documentada brecha de transparencia. La capacidad de vincular wallets de blockchain con identificaciones de cliente permite la desanonimización de usuarios, lo cual erosiona gravemente la confianza relacional.

En términos de gestión, esto obliga a las empresas a superar los consentimientos simples de “sí o no”. Se debe avanzar hacia consentimientos granulares y observables. Esto significa dar al usuario permisos separados para datos de sensores, datos de identidad y datos de blockchain como billeteras y contratos. Cada permiso debe tener finalidades claras y límites de tiempo explícitos. La literatura recomienda complementar el cumplimiento legal con transparencia efectiva: políticas detalladas y fáciles de encontrar, mención explícita de terceros que procesan datos y minimización de la exposición (por ejemplo, usar modos de invitado o billeteras vacías si no se requiere una firma) (Yu et al., 2025). Además, algunas regulaciones exigen que la privacidad desde el diseño sea demostrable, no solo una declaración.

Desde una óptica ética, el metaverso permite usar gemelos digitales y técnicas de seguimiento de la atención como el eye-tracking que intensifican la relación, pero también aumentan la sensibilidad de los datos recogidos. Debido a que los entornos son persistentes e interoperables, un mismo dato puede viajar entre diferentes plataformas. Por lo tanto, el CRM debe registrar la procedencia, el propósito y el estado del consentimiento de cada señal. Debe mantenerse un rastro claro de cualquier decisión automatizada que se base en esos datos (Richter y Richter, 2023).

El consentimiento debe evolucionar hacia un modelo granular, donde el cliente pueda especificar con precisión qué datos comparte (e.g., permisos para el avatar versus permisos para el seguimiento ocular). La transparencia empresarial sobre el acceso y uso de los datos es ineludible. El CRM debe funcionar

como un guardián del consentimiento, registrando el origen de las señales y sus permisos asociados, especialmente para información de alta sensibilidad.

Operativamente, la Web3 ofrece opciones de acceso con distintos impactos en la privacidad. Algunos mundos virtuales permiten iniciar sesión con correo o redes sociales, lo cual es fácil para el usuario pero crea puentes entre su identidad tradicional y su identidad en la blockchain. Otros habilitan un “modo invitado” con almacenamiento local, que reduce el rastro digital y separa la actividad de la billetera. Para gestionar esta complejidad, se propone una ontología específica para el metaverso, que es un modelo formal de datos. Esta ontología ayuda al CRM a diferenciar y clasificar los datos (de usuario, de blockchain, de interacción) para poder auditarlos y limitar su uso según los permisos otorgados (Yu et al., 2025).

Para que la privacidad desde el diseño sea creíble en el CRM inmersivo, se necesita una combinación de tres capas. Primero, un diseño de producto con modos anónimos y controles de exposición claros. Segundo, una gobernanza técnica con modelos de datos, ontologías y pruebas que aseguren que la política de privacidad coincide con el tráfico real. Y tercero, un consentimiento verificable, donde el usuario pueda consultar, revocar y mover sus preferencias. Sin estas condiciones, la misma infraestructura que permite las nuevas interacciones en el metaverso simplemente escalará las prácticas de rastreo no deseadas y destruirá el valor relacional del CRM (Tan et al., 2023; Yoo et al., 2023, como se citó en Mansoor et al., 2024; Yu et al., 2025).

La privacidad es un pilar fundamental en los entornos inmersivos. El método de acceso del cliente tiene implicaciones directas en la trazabilidad de sus datos; ejemplificando, la identidad federada mediante correo o modo invitado. El CRM requiere un modelo formal de datos (ontología) para clasificar y auditar esta información compleja. La clave del éxito radica en una privacidad desde el diseño demostrable, una infraestructura técnica fiable y el control verificable del usuario sobre sus permisos, evitando así que el metaverso degenere en una herramienta de vigilancia no deseada.

6.2.4. Blockchain aplicado al CRM: trazabilidad, credenciales y programas tokenizados

La tecnología *blockchain* aporta al CRM una capa de trazabilidad verificable, funcionando como un registro digital seguro e inalterable. Permite que interacciones clave del cliente, como una compra o el uso de una garantía, se registren como eventos firmados. Además, facilita ejecutar reglas de negocio automáticamente usando contratos inteligentes o smart contracts. El análisis técnico de la red también definidos como nodos RPC permiten auditar este viaje del cliente y verificar la entrega correcta de beneficios (Yu et al., 2025). Para gestionar esta nueva ola de datos, se utiliza un modelo de clasificación, conocido como ontología, que ayuda al CRM a diferenciar entre datos del usuario, datos provenientes de la Blockchain, también referenciado bajo el término on-chain y datos de interacción, asegurando que el uso de cada categoría se limite a los permisos otorgados (Yu et al., 2025).

Una vía de alto valor para el CRM consiste en credenciales verificables: el sector de educación superior ya explora blockchain para validar credenciales académicas y gestionar registros seguros, con potencial de portabilidad e interoperabilidad entre plataformas (Abdullah et al., 2024, como se citó en Shalihati et al., 2025). Trasladado al ámbito empresarial, una marca puede emitir constancias verificables de formación, garantías, hitos de fidelización o certificaciones de sostenibilidad que alimenten la segmentación y la personalización, reduzcan fraude y fortalezcan la confianza en ecosistemas omnicanal (Shalihati et al., 2025). La tecnología blockchain se establece como un notario digital para el CRM, creando un registro seguro e incorruptible de cada interacción clave, lo que permite a las marcas emitir certificados digitales o credenciales verificables con una fiabilidad y seguridad superiores a los métodos tradicionales.

El valor real de esta trazabilidad y de las credenciales sólo emerge si la empresa gestiona tres frentes clave. Primero, la calidad y procedencia de los datos que activan los contratos. Segundo, la interoperabilidad, que significa que la verificación debe funcionar fácilmente en todos los canales, tanto en la web, apps, o tiendas. Y tercero, la medición del impacto real en la adquisición, retención y costos de servicio. Sin estos fundamentos, la tecnología corre el riesgo

de fragmentar la experiencia del cliente y encarecer la operación sin un retorno claro (Shalihati et al., 2025; Yu et al., 2025).

Los programas de fidelización tokenizados permiten reemplazar los puntos tradicionales, que suelen ser opacos, por activos programables. Estos integran mecánicas de juego y reglas transparentes de acumulación y canje. La evidencia empírica del metaverso indica que las actividades de gamificación aumentan la satisfacción, el engagement y el valor percibido, impulsando la lealtad y la recomendación boca a boca. Esto valida el uso de tokens o NFTs como contenedores de beneficios y estatus (Faruk et al., 2025).

Esto subraya que el uso de blockchain es fundamentalmente estratégico, trascendiendo la mera implementación técnica. Si el sistema carece de interoperabilidad (no funciona de manera fluida entre canales) o si no genera una mejora medible en la retención, se convierte en un costo operativo no justificado. En el ámbito de la fidelización, la tokenización reemplaza los esquemas de puntos confusos por activos digitales con reglas transparentes de acumulación, lo que hace que la lealtad sea más tangible y fomenta el engagement.

Sin embargo, la misma infraestructura que permite la trazabilidad introduce graves riesgos de desanonimización. El análisis del tráfico de red permite vincular las billeteras digitales de los usuarios con sus identificaciones de cliente, deduciendo qué contratos usan, lo cual tiene serias implicaciones de privacidad (Yu et al., 2025). Las buenas prácticas recomiendan minimizar la exposición de activos, por ejemplo, usando “modos invitado” o billeteras sin fondos cuando no se requiera una firma. También exigen políticas de privacidad detalladas que se apliquen tanto en la blockchain como en el CRM (Yu et al., 2025).

Un programa tokenizado responsable debe equilibrar el incentivo con la protección del usuario. Esto implica segmentar identidades (separar la cuenta tradicional de la billetera) y separar los permisos de consentimiento. Es crucial adoptar un principio de minimización on-chain, que significa registrar en la blockchain solo lo estrictamente necesario para la auditoría y verificación.

Bajo estas condiciones, los beneficios de engagement y lealtad se vuelven sostenibles y medibles, preservando la confianza del cliente (Faruk et al., 2025; Yu et al., 2025).

El principal riesgo radica en la naturaleza transparente de la blockchain, que facilita la potencial desanonimización al vincular una wallet anónima con la identidad real del cliente. La estrategia de protección debe basarse en un equilibrio riguroso, mediante la aplicación del principio de minimización on-chain (registrando solo los datos esenciales para la verificación) y manteniendo una segmentación estricta entre la identidad del wallet y la identidad de la cuenta principal del CRM.

6.2.5 Asistentes cognitivos y co-orquestación del cliente

En la arquitectura AI-CRM, los asistentes cognitivos como chatbots o copilotos son la capa que traduce la analítica en decisiones útiles en tiempo real. La literatura identifica a la IA como el próximo salto evolutivo del CRM, con efectos documentados en adquisición y retención al integrar múltiples fuentes de datos para sugerencias predictivas (Kumar; Lokuge; Mishra; Vignesh y Vasantha; Libai; Chatterjee, como se citó en Ledro et al., 2023). Además, los chatbots elevan la productividad operativa y la analítica avanzada mejora las decisiones comerciales (Brynjolfsson; Brock y Von Wangenheim; Libai; Schulze-Horn; Suoniemi; Chen, como se citó en Ledro et al., 2023).

En entornos inmersivos como la Realidad Virtual, estos asistentes funcionan como guías situacionales que sugieren la siguiente mejor acción sin romper la inmersión. La investigación sobre presencia social y la sensación de estar acompañado validan esta intervención al facilitar la co-creación de valor y enriquecer la experiencia (revisión de presencia social, 2013-2023, sintetizada en Mansoor et al., 2024). Los avances en Realidad Aumentada también permiten una interacción más natural y fluida para este acompañamiento inteligente (Richter y Richter, 2023).

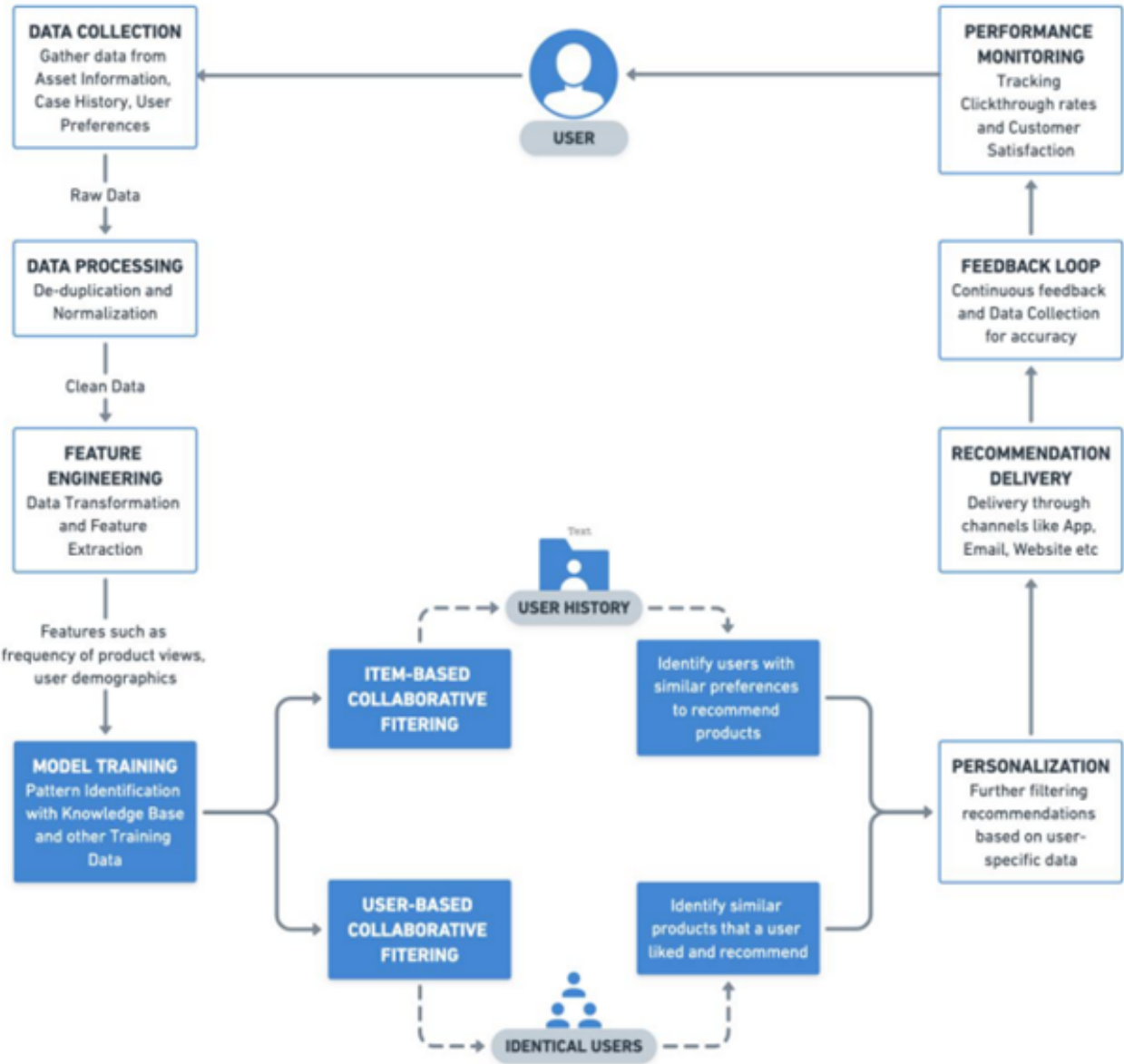
Los asistentes cognitivos como chatbots son la cara visible de la IA, convirtiendo datos en ayuda instantánea. En la Realidad Virtual, actúan como

un guía personal que te asiste sin interrumpir la experiencia. La IA está dejando de ser una herramienta de reporte para convertirse en un copiloto activo en la relación con el cliente.

La evidencia sugiere que la eficacia de estos asistentes depende menos de la tecnología y más del gobierno estratégico del CRM. Es vital definir problemas, decisiones y métricas antes de implementar la IA. Sin este encuadre, el asistente puede ser intrusivo o irrelevante; con él, se convierte en un copiloto que reduce la fricción y aporta valor relacional (Ledro et al., 2023).

La Fig. 6 muestra el circuito cerrado que convierte datos del historial en recomendaciones personalizadas: a la izquierda, se encuentra la tubería de datos, compuesta por la recolección, depuración y *features*, que en español son las características; al centro, los motores de filtrado colaborativo, integrado por ítems y por usuarias similares, que infieren la *siguiente mejor acción*; y a la derecha, están la entrega, personalización y retroalimentación con monitoreo, como la satisfacción. Su importancia radica en que ofrece un mapa operativo del AI-CRM; en otras palabras, cada interacción alimenta la siguiente y habilita co-orquestación en tiempo real, y también en AR/VR. Para que genere valor relacional, en lugar de solo clics, exige gobernanza de datos, métricas ligadas a retención y valor de vida, y controles contra sesgos del colaborativo, tales como el arranque en frío o el efecto popularidad. Bien implementado, convierte al asistente en un copiloto confiable que reduce fricción y fortalece la relación entre el cliente y la empresa.

Figura 6. *Flujo de trabajo del Natural Language Processing (NLP) and Understanding (Procesamiento del Lenguaje Natural y Comprensión) en el procesamiento de la consulta de un cliente mediante chatbot*



Fuente. Inavolu (2024).

Las funciones de realidad aumentada cómo probar antes de comprar, try-on y, en general, la probabilidad operan como mina de señales para los asistentes: el sistema observa los gestos del cliente como ajustes o comparaciones y los traduce en preferencias. Está probado que la trialability en AR eleva la comodidad al decidir y la intención de compra, dando al cliente un control simulado. Así, el asistente no adivina, sino que razona con los indicios de la interacción (Javornik; Hilken; Pantano; Poushneh y Vásquez-Parraga, como se citó en Mansoor et al., 2024).

La IA más cara fracasará si no tiene una estrategia clara que defina qué problema resolver. La Realidad Aumentada es el ejemplo perfecto: cuando un cliente “prueba” un producto virtual, la IA no solo lo muestra, sino que aprende de sus acciones cómo lo mueve, qué compara. El asistente usa esas señales para ayudar, no para adivinar.

Operativamente, el asistente convierte esas señales en recomendaciones concretas como sugerir tallas, bundles o soporte técnico, aprendiendo del historial y contexto. Esta misma tecnología base permite la segmentación automática, la calificación de prospectos o lead scoring y propuestas personalizadas, fortaleciendo el upselling y el compromiso del cliente (Ledro et al., 2023).

Para proteger la experiencia, el diseño debe fijar límites de utilidad. El asistente debe intervenir solo cuando reduce el riesgo de compra y aumenta la comodidad, no cuando interrumpe. La evidencia de AR muestra que la calidad de la experiencia, es decir, el control que siente el usuario, es lo que impulsa la compra; el asistente debe reforzarla. Gobernar la frecuencia, el tono y la transparencia de la IA, además de medirla, la convierte en un activo de confianza y no en ruido (Hilken; Javornik; Pantano; Poushneh y Vásquez-Parraga, como se citó en Mansoor et al., 2024; Ledro et al., 2023).

En la práctica, la IA usa las señales del cliente para hacer la recomendación correcta. Pero el éxito depende de no ser molesto. El asistente debe ser gobernado para intervenir solo cuando ayuda, no cuando interrumpe. La meta no es que la IA venda, sino que mejore la calidad de la experiencia del cliente, pues esa calidad es la que genera la venta y la confianza.

6.3. Ética, sostenibilidad y el nuevo paradigma relacional

6.3.1. Ética de datos e Internet de los Comportamientos (IoB) en CRM

El Internet de los Comportamientos o IoB integra señales digitales y físicas, como redes sociales, datos biométricos y geolocalización, para predecir conductas. En CRM, esto permite una segmentación sin precedentes y la activación en tiempo real de customer journeys. Sin embargo, esta potencia analítica amplifica los riesgos de privacidad, vigilancia y manipulación si no se

gobierna con principios éticos claros y auditables (Abbes et al., 2024).

En el ámbito relacional, el IoB no solo observa la conducta, sino que la influye mediante estímulos y nudges. Por ello, el CRM debe tratar estos datos como una huella sensible, sujeta a reglas de minimización y consentimiento. La literatura subraya que la promesa de valor, es decir, mejores experiencias, exige una reciprocidad verificable: el cliente debe mantener el control y la empresa debe ser transparente sobre qué capta, para qué lo usa y qué beneficio real recibe la persona (Abbes et al., 2024).

El IoB combina datos de todas las fuentes para predecir e influir en la conducta. Esto es muy poderoso para el marketing, pero exige un pacto de reciprocidad: la empresa solo puede usar estos datos tan sensibles si es totalmente transparente y si el cliente recibe un valor real y demostrable a cambio.

Operar el IoB sin ética convierte al CRM en un sistema eficaz pero socialmente riesgoso. La decisión filosófica es clave: si el dato se ve como un recurso ilimitado, el vínculo se daña; si se trata como un préstamo revocable del cliente, se preserva la confianza y se orienta al beneficio mutuo (Abbes et al., 2024).

De esto surgen cuatro principios mínimos; primero, el consentimiento granular y renovable; segundo, la transparencia efectiva sobre qué señales se combinan; tercero, la explicabilidad técnica para rastrear las reglas de la IA; y cuarto, el control del usuario con derechos de acceso y borrado. La ética debe ser interna y práctica, definida por la conducta de los líderes, no sólo una política externa (Abbes et al., 2024; Fan et al., 2026).

El cambio de mentalidad es clave; en ese sentido, los datos del cliente son un *préstamo revocable*. Para ganarse ese préstamo, el marketing debe seguir cuatro reglas; consentimiento granular, pues no es “todo o nada”, transparencia, el por qué se usan, explicabilidad, el cómo la IA decide, y control, que el cliente pueda borrar sus datos.

Operativamente, esto significa mecanismos verificables: paneles de permisos donde se diferencie, por ejemplo, clics de frecuencia cardíaca, auditorías de sesgos y un proceso de opt-out (salida) tan fácil como el opt-in (entrada). La literatura muestra que la coherencia entre el discurso ético de los líderes y sus

prácticas reales es lo que fomenta la adopción responsable de la IA y conecta la promesa pública con el desempeño interno (Fan et al., 2026; autores clásicos de ética organizacional, como se citó en Fan et al., 2026).

Este marco ético no frena la innovación, sino que la orienta. Un CRM basado en IoB gana aceptación social cuando hace visibles sus límites: qué datos decide no recolectar, qué inferencias decide no hacer. La legitimidad de la hiperpersonalización no depende solo de su precisión, sino de su justificación ética y de la capacidad real del cliente para desistir en cualquier momento (Abbes et al., 2024; Fan et al., 2026).

En la práctica, esto significa dar al cliente herramientas reales, como un panel para activar el permiso de clics pero desactivar el de frecuencia cardíaca, y que darse de baja sea tan fácil como registrarse. La ética orienta la innovación: la confianza se gana también siendo honesto sobre lo que no se recolecta. La legitimidad del marketing no depende de su precisión, sino de su justificación.

6.3.2. Sostenibilidad relacional: de capacidades de IA a resultados ESG vía innovación verde

Las capacidades de la IA se vinculan con mejoras consistentes en el desempeño Ambiental, Social y de Gobernanza, conocido como ESG, cuando actúan como un motor para la innovación verde. En la práctica, la IA permite un monitoreo detallado de insumos y emisiones, mantenimiento predictivo que reduce desperdicios y trazabilidad en la cadena de suministro. Este no es un efecto automático; responde a la lógica de capacidades dinámicas que transforman datos en iniciativas de sostenibilidad medibles (Li et al., 2025; Gelhard y Von Delft, 2016).

La innovación verde es el factor mediador clave; más IA no implica automáticamente más sostenibilidad. Los efectos positivos aparecen solo cuando los algoritmos se integran en decisiones que rediseñan cómo la empresa produce y entrega valor. Esto puede ser a través de materiales de menor huella, mayor eficiencia energética o etiquetado confiable. El rendimiento ESG mejora porque la innovación, y no solo el análisis de datos, es la que modifica las rutinas de la organización (Li et al., 2025).

No hace que una empresa sea verde automáticamente. La sostenibilidad solo mejora si la IA se usa para impulsar una innovación verde real, como usar el mantenimiento predictivo para reducir desperdicios o diseñar productos con materiales ecológicos. La IA es el cómo, pero la innovación verde es el qué.

El mérito científico no reside en asociar la IA con ESG, sino en demostrar el mecanismo que los conecta. Para evitar lecturas complacientes o prácticas de lavado verde, conviene exigir evidencia de atribución entre las decisiones habilitadas por IA y los resultados ESG reportados, así como auditorías de coherencia entre promesas de sostenibilidad y cambios reales en diseño, logística y servicio (Gelhard y Von Delft, 2016).

La resiliencia organizacional, que es la capacidad de adaptarse a los cambios, actúa como un amplificador de estos efectos. Además, los resultados no son iguales para todos: sectores intensivos en emisiones, como la industria pesada, enfrentan mayores barreras. La velocidad de adopción también difiere entre empresas estatales y privadas, lo que aconseja ajustar las métricas a cada contexto (Li et al., 2025).

Este punto es una advertencia directa contra el greenwashing. No basta con que el departamento de marketing diga que se usa IA para ser sostenibles. La empresa debe demostrar con datos que la IA fue la causa de la reducción de emisiones. Además, los resultados varían: una empresa de software logrará beneficios más rápido que una petrolera, por ejemplo.

Traducido al CRM, esta evidencia invita a construir una segmentación eco-conductual. Esto significa usar la IA para identificar y agrupar clientes que valoran la reparación, prefieren entregas de baja huella de carbono o buscan productos recirculados. Con base en esto, se deben desplegar propuestas ecológicas que el cliente perciba como valiosas, tales como programas de segunda vida, empaques retornables u opciones de envío de bajo impacto. La comunicación de estas iniciativas debe anclarse en datos trazables, como fichas de ciclo de vida del producto, y medirse con indicadores que conecten la relación y la sostenibilidad, por ejemplo, la tasa de adopción de ofertas verdes o un NPS ético (Li et al., 2025; Gelhard y Von Delft, 2016).

Un CRM sostenible no solo informa sobre las mejoras ESG, sino que las hace verificables en la experiencia del cliente. La legitimidad del vínculo con la marca depende de tres factores; que la hiperpersonalización no incentive el sobreconsumo, que la oferta ecológica no excluya a clientes por precio y, esencialmente, que exista simetría total entre lo que la organización declara y lo que el cliente observa en su contacto diario (Li et al., 2025).

Se debe usar la IA para encontrar clientes *verdes*, segmentación eco-conductual, y ofrecerles lo que realmente valoran, como reparar un producto en lugar de reemplazarlo. Pero lo más importante es la simetría: si la marca dice ser ecológica, la experiencia del cliente, desde el empaque hasta la entrega, debe reflejar.

6.3.3. El nuevo paradigma relacional: empatía algorítmica y co-orquestación humano-IA en la recuperación del servicio

La evidencia muestra que, ante fallas de servicio, las respuestas empáticas generadas por IA elevan la intención de uso continuado al atenuar emociones negativas y restituir expectativas de justicia interpersonal; cuando la empatía expresada es alta, el desempeño de la IA resulta comparable al del agente humano, lo que abre un espacio real de co-orquestación entre ambos en los momentos críticos del journey (Guo et al., 2025). Este efecto no se limita al tono: combina reconocimiento del estado afectivo y formulación de compromisos reparadores verificables (p. ej., plazos, compensaciones y vías de seguimiento), integrados en el guión conversacional para reducir la incertidumbre del cliente (Guo et al., 2025).

El IoB aporta contexto para personalizar la empatía sin invadir la privacidad: señales de canal, historial de interacción, marca de urgencia y, cuando el cliente lo autoriza, datos de uso del dispositivo o del entorno; como ejemplos, se tienen a la congestión de soporte, interrupciones previas, horarios de mayor sensibilidad, entre otros. Con estas pistas, el CRM identifica situaciones de alto impacto emocional y calibra la respuesta: reconoce el malestar, ofrece reparación focalizada y decide si permanece en modo automatizado o escala a un humano con la información pertinente, bajo principios de consentimiento, mi-

nimización y transparencia (Abbes et al., 2024). Cuando un cliente se queja, un chatbot empático puede ser tan efectivo como un humano para retenerlo. Pero esto solo funciona si la empatía es específica, es decir, si reconoce el problema y promete una solución real y verificable. La IA usa el contexto del internet de las cosas para detectar cuán molesto está el cliente y decidir de forma inteligente si la situación requiere la intervención de un agente humano.

La empatía algorítmica solo genera confianza cuando se acompaña de límite y propósito; sin ello, deviene performativa e instrumental, afectando la dignidad de la persona. La decisión técnica debe subordinarse a un criterio relacional: explicar lo necesario para reparar, no para vigilar, con un uso proporcional de señales IoB y una trazabilidad clara del compromiso de reparación (Guo et al., 2025; autores de economía conductual, 2012, como se citó en Abbes et al., 2024).

Los efectos están moderados por dos condicionantes: la necesidad de interacción humana y la urgencia de la tarea. Clientes con elevada necesidad de trato humano reaccionan mejor a la IA cuando esta demuestra empatía explícita y ofrece caminos de contacto directo; en cambio, cuando la tarea es urgente, la prioridad se desplaza hacia celeridad y resolución, y el valor marginal de la empatía retórica disminuye (Guo et al., 2025). De allí se deriva un ruteo dinámico: si la urgencia es alta, la IA debe abreviar cortesía y conducir a solución inmediata o a un agente especializado; si la urgencia es baja y la necesidad de trato humano es alta, conviene mantener el bot empático con capacidad de transición fluida a humano bajo petición (Guo et al., 2025; Abbes et al., 2024).

Para el éxito, la empatía de la IA debe sentirse genuina, no como vigilancia; su único fin es resolver el problema. El sistema debe ser inteligente y adaptarse, si el cliente está furioso y tiene prisa, la IA debe saltarse la charla y solucionar el problema ya.

Para operacionalizar este ruteo con garantías, el IoB aporta señales proxy de urgencia y preferencia relacional tiempo desde la falla, repetición de intentos, elección de canal, lenguaje del reclamo que el CRM transforma en reglas de decisión auditables. En el diseño conversacional, destacan patrones

reconocer-reparar-confirmar con micro-explicaciones del porqué de la solución, límites claros de automatización y promesas verificables (tickets, tiempos, responsable), además de métricas específicas: Tasa de Reparación Empática Efectiva, latencia hasta la primera acción correctiva, resolución al primer contacto y *churn* post-falla por rama (Guo et al., 2025; principios de arquitectura de elección, 2008, como se citó en Abbes et al., 2024).

El nuevo paradigma no consiste en reemplazar personas, sino en distribuir inteligentemente la agencia: la IA sostiene la contención y la velocidad, mientras el humano asume los casos de ambigüedad moral, alto riesgo reputacional o necesidad de reconocimiento profundo. Un CRM responsable fija umbrales de escalamiento, explicabilidad y opción humana; evita la sobre-personalización emocional y privilegia la reparación efectiva por encima de la teatralidad de la disculpa (Guo et al., 2025; Abbes et al., 2024).

La IA debe usar las pistas del cliente, como los intentos repetidos de llamada, para saber cuándo escalar el caso. El flujo debe ser, primero, reconocer su problema, luego brindar la reparación, y ofrecerle el ticket. El objetivo final no es reemplazar humanos, es usar la IA para la velocidad y la contención diaria y continua, reservando a los agentes humanos para los problemas complejos. Una solución real es siempre mejor que una disculpa exagerada.

CONCLUSIONES

Las exigencias actuales del sector servicios plantean un desafío complejo y permanente: gestionar relaciones con clientes cada vez más informados, menos leales y más sensibles a la experiencia que a la simple transacción. En este escenario, la gestión de relaciones con clientes (CRM) se consolida como un eje estratégico que puede marcar la diferencia entre organizaciones que solo venden y organizaciones que construyen vínculos duraderos y valiosos.

En este libro, hemos revisado los fundamentos filosóficos y éticos del CRM, los principales aportes del marketing relacional, la comprensión del CRM como ventaja competitiva, así como aplicaciones concretas en el sector hotelero, el retail y las telecomunicaciones, culminando con una mirada prospectiva hacia el año 2050. Del análisis desarrollado a lo largo de los seis capítulos se desprenden conclusiones que buscan orientar la discusión más que clausurarla, ofreciendo claves para seguir pensando y actuando sobre la gestión de relaciones con clientes en el sector servicios.

- La gestión de relaciones con clientes solo se convierte en una ventaja competitiva sostenible cuando se sustenta en una base ética y en una filosofía con propósito. No basta con disponer de datos o tecnología; es imprescindible alinear el CRM con valores organizacionales claros, respeto por la persona y responsabilidad social.
- El CRM es, ante todo, una estrategia de marketing relacional que articula personas, procesos y tecnología. Su eficacia depende de la capacidad de la organización para transformar información en conocimiento accionable y ese conocimiento en experiencias coherentes y relevantes para el cliente.
- Las experiencias analizadas en hoteles, retail y telecomunicaciones muestran que el CRM aporta valor cuando se orienta a la construcción de relaciones de largo plazo. Cuando se emplea solo para campañas tácticas de corto plazo, se diluye su potencial y se corre el riesgo de generar relaciones superficiales y poco sostenibles.

- La mera implementación de plataformas tecnológicas no garantiza el éxito del CRM. Se requieren capacidades organizacionales específicas: liderazgo comprometido, cultura centrada en el cliente, procesos integrados, formación continua del personal y mecanismos de medición que vinculen la experiencia del cliente con los resultados del negocio.
- La perspectiva hacia 2050 indica que el futuro del CRM estará marcado por la inteligencia artificial, la hiperpersonalización y los entornos digitales inmersivos; sin embargo, su legitimidad dependerá de cómo se gestionen la privacidad, la transparencia y la confianza. El reto consiste en aprovechar las tecnologías emergentes sin renunciar a la dimensión humana de la relación con el cliente.
- Este libro propone un enfoque de CRM como filosofía con propósito estratégico, en el que la ventaja competitiva no se limita a la adopción de herramientas sofisticadas, sino que se construye conectando ética, estrategia, datos y experiencia del cliente. Este enfoque orienta a las organizaciones hacia prácticas más justas, coherentes y generadoras de valor mutuo.

Finalmente, la gestión de relaciones con clientes implica un compromiso con el futuro de las organizaciones y de las personas que se vinculan con ellas. Con la intención de animar a directivos, profesionales, docentes y estudiantes a liderar transformaciones reales en la forma de relacionarse con sus clientes, este libro apuesta por una mirada crítica y, al mismo tiempo, profundamente propositiva. El desafío que queda abierto es convertir el CRM en una ventaja competitiva que no solo mejore indicadores, sino que también contribuya a construir relaciones más sólidas, más responsables y más humanas en el sector servicios.

EPÍLOGO

Al cerrar este libro, el panorama que se dibuja es claro: la gestión de relaciones con clientes en el sector servicios ya no puede entenderse como un conjunto de técnicas aisladas, ni como un proyecto de moda que depende del último software disponible. A lo largo de los seis capítulos se ha mostrado que, detrás de todos los sistemas, indicadores y flujos de datos, lo que está en juego es la forma en que una organización decide relacionarse con las personas que confían en ella, la manera en que convierte cada interacción en una oportunidad para escuchar, aprender y construir valor compartido.

Las páginas anteriores han recorrido un trayecto que va desde los fundamentos éticos y filosóficos del CRM, pasando por los aportes del marketing relacional, hasta las aplicaciones concretas en hoteles, retail y telecomunicaciones, sin dejar de lado la mirada hacia un futuro atravesado por la inteligencia artificial y la hiperpersonalización. Este recorrido no pretende ofrecer una verdad definitiva, sino un conjunto de lentes para mirar la realidad con mayor profundidad. Si el lector ha descubierto que el CRM es, ante todo, una forma de pensar la relación empresa–cliente, y no solo una herramienta, el esfuerzo de esta obra habrá tenido sentido.

En un entorno donde las plataformas prometen automatizar casi cualquier contacto y donde la tentación es responder con plantillas y algoritmos a cuestiones complejas, la propuesta de este libro es sencilla pero exigente: devolver centralidad al criterio humano. Ello significa usar los datos sin perder la sensibilidad, diseñar experiencias sin olvidar a quién van dirigidas, y tomar decisiones comerciales sin desvincularlas de un marco ético explícito. La ventaja competitiva deja de ser solo una cuestión de velocidad o de volumen de información, para convertirse en la capacidad de sostener relaciones coherentes, transparentes y duraderas.

En definitiva, el futuro del CRM no se decidirá únicamente en los centros de datos ni en las áreas de tecnología, sino también en las conversaciones cotidianas con los clientes, en las políticas que definen qué se hace y qué no

se hace con su información, y en las competencias de quienes gestionan esos vínculos día a día. Finalmente, que este libro funcione como una invitación abierta: a revisar prácticas, a cuestionar inercias y a probar nuevas formas de relacionarse con los clientes que concilien resultados con respeto, innovación con responsabilidad y estrategia con humanidad. Si logra despertar esa inquietud y acompañar ese proceso, habrá cumplido con creces su propósito.

GLOSARIO

- **Arquitectura de un sistema CRM.** Estructura tecnológica y de procesos que soporta la captura, almacenamiento, integración y uso de los datos de clientes para apoyar decisiones comerciales y acciones personalizadas.
- **Big Data aplicado al CRM.** Uso de grandes volúmenes de datos estructurados y no estructurados sobre clientes para identificar patrones, predecir comportamientos y diseñar estrategias relacionales más precisas.
- **Brand Love (amor de marca).** Vínculo afectivo intenso y duradero que el cliente desarrolla hacia una marca, reflejado en apego emocional, defensa activa y disposición a permanecer incluso ante alternativas competidoras.
- **Calidad de servicio.** Evaluación que realiza el cliente al comparar sus expectativas con el desempeño percibido del servicio, influyendo directamente en su satisfacción, lealtad e intención de recompra.
- **CRM (Customer Relationship Management).** Enfoque estratégico que integra personas, procesos y tecnología para gestionar de manera sistemática las relaciones con los clientes, con el fin de generar valor mutuo y relaciones rentables a largo plazo.
- **Customer Experience Management (CXM).** Gestión sistemática del diseño, monitoreo y mejora de la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto, alineando procesos, personas y tecnología con la promesa de la marca.
- **E-CRM (Electronic Customer Relationship Management).** Gestión de relaciones con clientes apoyada en plataformas y canales digitales que registran interacciones, preferencias e incidencias para personalizar comunicaciones y servicios.
- **Experiencia del cliente (Customer Experience, CX).** Conjunto de percepciones, emociones y juicios que el cliente construye a partir de todas sus interacciones con la organización, tanto físicas como digitales.

- **Fidelización del cliente.** Conjunto de acciones planificadas para incrementar la probabilidad de que los clientes repitan la compra, recomienden la marca y mantengan un vínculo estable con la organización.
- **Filosofía centrada en el cliente.** Modelo de gestión en el que las decisiones organizacionales se orientan a comprender, anticipar y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente como eje de la competitividad.
- **Inteligencia Artificial (IA) en CRM.** Implementación de algoritmos y modelos de aprendizaje automático para automatizar, predecir y optimizar decisiones relacionadas con las relaciones con clientes (recomendaciones, riesgo de fuga, ofertas).
- **Marketing relacional.** Estrategia de marketing orientada a construir y mantener relaciones duraderas con los clientes, priorizando la lealtad y el valor en el tiempo por encima de transacciones aisladas.
- **Omnicanalidad.** Integración coherente de múltiples canales de contacto (físicos y digitales) para ofrecer una experiencia fluida y consistente, de modo que el cliente perciba una única marca y no canales aislados.
- **Personalización del servicio.** Adaptación de las interacciones, mensajes y propuestas de valor a las características y preferencias específicas de cada cliente o segmento, apoyándose en datos y analítica.
- **Predicción de fuga (Churn Prediction).** Análisis que estima la probabilidad de que un cliente abandone la empresa, con el propósito de diseñar acciones preventivas y programas de retención.
- **SCRM (Social CRM).** Extensión del CRM que integra redes sociales y entornos digitales interactivos para escuchar, dialogar y co-crear valor con los clientes, aprovechando los datos generados en esos espacios.
- **Segmentación de clientes.** Proceso de clasificar a los clientes en grupos homogéneos según características, comportamientos o valor, con el fin de diseñar ofertas y estrategias diferenciadas.
- **SERVQUAL.** Instrumento de medición de la calidad de servicio basado en múltiples dimensiones (por ejemplo, fiabilidad, empatía, capacidad de respuesta), que compara expectativas y percepciones del cliente.

- **Valor de vida del cliente (Customer Lifetime Value, CLV).** Estimación del beneficio neto que un cliente puede generar a lo largo de toda su relación con la empresa, considerando ingresos, costos y probabilidad de permanencia.
- **Ventaja competitiva basada en CRM.** Posicionamiento superior y sostenible que una empresa logra al gestionar mejor que sus competidores la información, las experiencias y las relaciones con sus clientes, traduciendo ello en resultados comerciales.

REFERENCIAS

- Abbes, A. C., Khanouche, M. E., Cheklat, L., Ghedira-Guégan, C., & Biennier, F. (2024). Online and physical Internet of Behaviors: A literature review. *Procedia Computer Science*, 246, 3522–3531. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.204>
- Al-Gasawneh, J. A., AlZubi, K. N., Anuar, M. M., Padlee, S. F., ul-Haque, A., & Saputra, J. (2022). Marketing performance sustainability in the Jordanian hospitality industry: The roles of customer relationship management and service quality. *Sustainability*, 14, 803. <https://doi.org/10.3390/su14020803>
- Ameen, N., Hosany, S., & Paul, J. (2022). The personalisation-privacy paradox: Consumer interaction with smart technologies and shopping mall loyalty. *Computers in Human Behavior*, 126 (January), 106976. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106976>
- Bag, S., Srivastava, G., Gupta, S., Sivarajah, U., & Wilmot, N. V. (2024). The effect of corporate ethical responsibility on social and environmental performance: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 117, 356–370. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2024.01.016>
- Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (1995). Improving the quality of services marketing: Service (Re) design is the critical link. *Journal of Marketing Management*, 11(1–3), 7–24. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964326>
- Baporikar, N. (2025). Hierarchy in organizational design as a strategy to build resilience. In *Enhancing resilience in business continuity management* (pp. 77–103). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8809-9.CH003>
- Barranco, M.J., Noguera, J.M., Castro, J., Martínez, L. (2012). A Context-Aware Mobile Recommender System Based on Location and Trajectory. In: Casillas, J., Martínez-López, F., Corchado Rodríguez, J. (eds) *Management Intelligent Systems*. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 171. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-30864-2_15
- Beites, P. F. (2017). El deber y lo “justo” en la ética fenomenológica: Hacia una ética deontológica material. *Anales del Seminario de Historia de la Filosofía*, 34(3), 645–661. <https://doi.org/10.5209/ASHF.56805>
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17–30.

- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 25–28). American Marketing Association.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services—Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05
- Bonfanti, A., Vigolo, V., & Yfantidou, G. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102871. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102871>
- Bonfanti, A., Vigolo, V., Yfantidou, G., & Gutuleac, R. (2023). Customer experience management strategies in upscale restaurants: Lessons from the Covid-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103416. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103416>
- Boozary, P., Sheykhan, S., GhorbanTanhaei, H., & Magazzino, C. (2025). Enhancing customer retention with machine learning: A comparative analysis of ensemble models for accurate churn prediction. *International Journal of Information Management Data Insights*, 5(1), 100331. <https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2025.100331>
- Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213–217. <https://doi.org/10.1108/09596110110395893>
- Bowie, N. E. (2022). A Kantian perspective on humanizing business. *Issues in Business Ethics*, 53, 3–15. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72204-3_1
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Cachero-Martínez, S., & Vázquez-Casielles, R. (2021). Building consumer loyalty through e-shopping experiences: The mediating role of emotions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102481. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102481>
- Canhoto, A. I., Keegan, B. J., & Ryzhikh, M. (2024). Snakes and ladders: Unpacking the personalisation-privacy paradox in the context of AI-enabled personalisation in the physical retail environment. *Information Systems Frontiers*, 26, 1005–1024. <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10369-7>

Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17, 79–89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>

Chang, V., Hall, K., Xu, Q. A., Amao, F. O., Ganatra, M. A., & Benson, V. (2024). Prediction of customer churn behavior in the telecommunication industry using machine learning models. *Algorithms*, 17(6), 231. <https://doi.org/10.3390/a17060231>

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Thrassou, A., & Ghosh, S. K. (2021). Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120783. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120783>

Chong, W. K., & Patwa, N. (2023). The value of integrity: Empowering SMEs with ethical marketing communication. *Sustainability*, 15(15), Article 11673. <https://doi.org/10.3390/SU151511673>

Claver, E.; Pereira, J.; De Juana, S.; Guerrero, A. (2004): “Consecuencia de la Presencia de Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Rentabilidad, Calidad, y Recursos Humanos de los Hoteles de la Provincia de Alicante”. V Congreso TURITEC.

Crosby, L. A., & Johnson, S. L. (2001). High performance marketing in the CRM era. *Marketing Management*, 10(3), 10.

Croteau, A., & Li, P. (2009). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21–34. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00303.x>

Dalla Pozza, I., Goetz, O., & Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89, 391–403. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.004>

Day, G. S. (2003). Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 77–82.

Dobson, J. (2022). Virtue ethics, aesthetics, and reflective practices in business. *Philosophy of Management*, 21(4), 493–505. <https://doi.org/10.1007/S40926-022-00197-1>

Dominic, P. D. D., Goh, K. N., Wong, D., & Chen, Y. Y. (2010). The importance of service quality for competitive advantage—With special reference to industrial product. *International Journal of Business Information Systems*, 6(3), 378–397. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2010.035051>

Durand, A. (2020). Propuesta de mejora de la gestión comercial basada en la implementación de CRM para la reducción de reclamos en el equipo comercial Villa El Salvador de la empresa SEDAPAL Lima, 2017 [Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15639>

Dursun, A., & Caber, M. (2016). Using data mining techniques for profiling profitable hotel customers: An application of RFM analysis. *Tourism Management Perspectives*, 18, 153–160. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.03.001>

Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Fayyad, S., Mohamed, S. A., Fouad, A. M., & Fathy, E. A. (2025). From data to delight: Leveraging social customer relationship management to elevate customer satisfaction and market effectiveness. *Information*, 16, 9. <https://doi.org/10.3390/info16010009>

Eslami, E., Razi, N., Lonbani, M., & Rezazadeh, J. (2024). Unveiling IoT customer behaviour: Segmentation and insights for enhanced IoT-CRM strategies: A real case study. *Sensors*, 24(4), 1050. <https://doi.org/10.3390/s24041050>

Essex, R., Kennedy, J., Miller, D., & Jameson, J. (2023). A scoping review exploring the impact and negotiation of hierarchy in healthcare organisations. *Nursing Inquiry*, 30(4), Article e12571. <https://doi.org/10.1111/NIN.12571>

Fan, H., Wang, W., Meng, L., & Han, B. (en prensa). How moral judgment incongruence affects employee job crafting: The moderating roles of AI-generated ads' verisimilitude and creativity. *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2025.105333>

Faruk, M., Ejarder, S., Jannat, R., Hossain, M. I., Rahman, M. H., & Islam, M. S. (2025). Marketing Strategies and Tactics in the Metaverse: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *FinTech and Sustainable Innovation*, 1-17. <https://doi.org/10.47852/bonviewFSI52025719>

Figuerola, G. (2020). Análisis, diseño e implementación de un software CRM operativo para la gestión de relaciones con el cliente de la empresa Belvedere Tour [Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil]. Repositorio de la Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/52792>

Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European journal of marketing*, 14(5/6), 339-353. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004910>

Ford, D., & Håkansson, H. (2006). IMP—some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 248-258. <https://doi.org/10.1108/03090560610648039>

Gadzhikurbanov, A. G. (2023). The idea of humanity in Kant's categorical imperative. *Ethical Thought*, 23(2), 5–19. <https://doi.org/10.21146/2074-4870-2023-23-2-5-19>

Gallego, M. A. M. (2019). The material foundation of ethics in Hans Jonas and Max Scheler: Two responses to Kant from the 20th century. *Pensamiento*, 75(283), 269–287. <https://doi.org/10.14422/PEN.V75.I283.Y2019.014>

Garrido Moreno, A., & Padilla Meléndez, A. (2010). Factores claves de éxito del CRM en hoteles. Análisis factorial confirmatorio.

Gaskin, J., Godfrey, S., & Vance, A. (2018). Successful system use: It's not just who you are, but what you do. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 10(2), 57–81. <https://doi.org/10.17705/1thci.00104>

Gelhard, C., & Von Delft, S. (2016). The role of organizational capabilities in achieving superior sustainability performance. *Journal of Business Research*, 69(10), 4632–4642. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.053>

González-Serrano, L., Talón-Ballesteros, P., Muñoz-Romero, S., Soguero-Ruiz, C., & Rojo-Álvarez, J. L. (2019). Entropic statistical description of big data quality in hotel customer relationship management. *Entropy*, 21, 419. <https://doi.org/10.3390/e21040419>

González-Serrano, L., Talón-Ballesteros, P., Muñoz-Romero, S., Soguero-Ruiz, C., & Rojo-Álvarez, J. L. (2020). A big data approach to customer relationship management strategy in hospitality using multiple correspondence domain description. *Applied Sciences*, 11, 256. <https://doi.org/10.3390/app11010256>

González Zapatero Redondo, C. (2014). Resumen de tesis. La integración funcional compras-marketing en el desarrollo de nuevos productos. Un análisis contingente. <http://hdl.handle.net/10366/126508>

Grigoryan, N. (2019). Ethics of a social marketing campaign: An integrative assessment model. *Journal of Media Ethics*, 34(2), 114–127. <https://doi.org/10.1080/23736992.2019.1600406>

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>

Gummesson, E., & Grönroos, C. (1987). Quality of services: Lessons from the product sector. In C. Surprenant (Ed.), *Add value to your service* (p. 306). American Marketing Association.

Guo, Y., Xu, L., & Wang, C. (2025). Exploring the effect of empathic response and its boundaries in artificial intelligence service recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 82, 104065. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104065>

Han, H. J., Mankad, S., Gavirneni, N., & Verma, R. (2016). What guests really think of your hotel: Text analytics of online customer reviews. *Cornell Hospitality Report*, 16, 3–17.

Heubel, F., & Manzeschke, A. (2008). Kant's categorical imperative—A tool for hospital management and marketing? *Ethik in der Medizin*, 20(2), 86–93. <https://doi.org/10.1007/S00481-008-0548-4>

Hsu, T. H., Pan, F., & Lin, L. Z. (2023). New service development as a customer-driven for advance order business. *Journal of Quality*, 30(1), 26–48. [https://doi.org/10.6220/JOQ.202302_30\(1\).0003](https://doi.org/10.6220/JOQ.202302_30(1).0003)

Idzikowski, A., Kuryło, P., Cyganiuk, J., & Ryczko, M. (2019). Customer relationship management (CRM)—Philosophy and its significance for the enterprise. *System Safety: Human—Technical Facility—Environment*, 1(1), 1004–1011. <https://doi.org/10.2478/CZOTO-2019-0127>

Ileana, M., Petrov, P., & Milev, V. (2025). Optimizing customer experience by exploiting real-time data generated by IoT and leveraging distributed web systems in CRM systems. *IoT*, 6, 24. <https://doi.org/10.3390/iot6020024>

Inavolu, S. M. (2024). Exploring AI-Driven Customer Service: Evolution, Architectures, Opportunities, Challenges and Future Directions. *International Journal for Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.22283>

Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cooil, B., Peterson, K., & Vavra, T. G. (2006). A longitudinal examination of the asymmetric impact of employee and customer satisfaction on retail sales. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(5), 442–459.

Khan, I., Fatma, M., Shamim, A., Joshi, Y., & Rahman, Z. (2020). Gender, loyalty card membership, age, and critical incident recovery: Do they moderate experience–loyalty relationship? *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102408. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102408>

Kotler, P. (1992), Total marketing, *Business week*.

Kumar, I., Shome, M., Verma, J., & Kumar, A. (2021). Customer relationship management (CRM) in the public and private sector banks in Bihar: A comparative study. *International Journal of Management and Sustainability*, 10(4), 114–122. <https://doi.org/10.18488/journal.11.2021.104.114.122>

Kumcu, E. H. (2024). Embracing ethical excellence: The journey towards responsible marketing. In *Navigating corporate social responsibility through leadership and sustainable entrepreneurship* (pp. 165–193). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6685-1.CH006>

Lan, S., Zhang, H., Zhong, R. Y., & Huang, G. Q. (2016). A customer satisfaction evaluation model for logistics services using fuzzy analytic hierarchy process. *Industrial Management & Data Systems*, 116(5), 1024–1042. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0389>

Le, A. N. H., Khoi, N. H., & Nguyen, D. P. (2021). Unraveling the dynamic and contingency mechanism between service experience and customer engagement with luxury hotel brands. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103057. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103057>

Ledro, C., Nosella, A., & Dalla Pozza, I. (2023). Integration of AI in CRM: Challenges and guidelines. *Journal of Open Innovation*, 9, 100151. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100151>

Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). How to assess organizational and strategic impacts of customer relationship management: A multi-perspective performance evaluation method. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48–63. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117024>

Lee, Z. W. Y., Chan, T. K. H., Chong, A. Y., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>

Li, J., Lin, Z., & Zhang, X. (2023). The study on the effectiveness of sustainable customer relationship management: Evidence from the online shopping industry. *Sustainability*, 15(7), Article 5911. <https://doi.org/10.3390/SU15075911>

Li, J., Wu, T., Hu, B., Pan, D., & Zhou, Y. (2025). Artificial intelligence and corporate ESG performance. *International Review of Financial Analysis*, 102, 104036. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104036>

Lin, J. S. E., & Wu, L. (2023). Examining the psychological process of developing consumer-brand relationships through strategic use of social media brand chatbots. *Computers in Human Behavior*, 140, 107488. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107488>

Lokesh, S., Menaga, A., & Vasantha, S. (2022). Influence of customer relationship management towards customer loyalty with mediating factor customer satisfaction in insurance sector. *Quality—Access to Success*, 23(187), 169–173. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.187.21>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. Pearson Educación.

Mariani, M. M., & Borghi, M. (2021). Customers' evaluation of mechanical artificial intelligence in hospitality services: A study using online reviews analytics. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 3956–3976. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0622>

Mariani, M. M., & Borghi, M. (2023). Artificial intelligence in service industries: Customers' assessment of service production and resilient service operations. *International Journal of Production Research*, 62(15), 1–17. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2160027>

Maruszewska, E. W. (2013). Is there a space for environment in financial reporting? *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM*, 2, 187–192. <https://doi.org/10.5593/SGEM2013/BE5.V2/S21.025>

McCullagh, P. (1980). Regression models for ordinal data. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 42(2), 109–127. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1980.tb01109.x>

Mishra, S. K., Sahoo, B., & Parida, P. P. (2020). Load balancing in cloud computing: A big picture. *Journal of King Saud University – Computer and Information Sciences*, 32, 149–158. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2018.01.003>

Mokha, A. K., & Kumar, P. (2022). Examining the interconnections between E-CRM, customer experience, customer satisfaction and customer loyalty: A mediation approach. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 20(1). <https://doi.org/10.4018/JECO.292474>

Morgan, R. M., & Hufnt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>

- Muhammad, H. A., Firdaus, F. A., & Putri, N. K. M. D. (2025). Customer Relationship Management (CRM) Strategy of PT ASDP Indonesia Ferry (Persero): A Customer Satisfaction and Digital Transformation Approach. *SITEKNIK: Sistem Informasi, Teknik dan Teknologi Terapan*, 2(2), 108-114. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15191978>
- Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), 400-419. <https://doi.org/10.1108/14637151211232614>
- Nilashi, M., Abumalloh, R., Ahmadi, H., Samad, S., Alrizq, M., Abosaq, H., & Alghamdi, A. (2023). The nexus between quality of customer relationship management systems and customers' satisfaction: Evidence from online customers' reviews. *Heliyon*, 9(11), e21828. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21828>
- Nilashi, M., et al. (2021). Sustainability performance assessment using self-organizing maps (SOM) and classification and ensembles of regression trees (CART). *Sustainability*, 13(7), 3870. <https://doi.org/10.3390/su13073870>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Pan, S. L., & Lee, J. (2003). Using e-CRM for a unified view of the customer. *Communications of the ACM*, 46(4), 95–99. <https://doi.org/10.1145/641205.641212>
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34. https://www.researchgate.net/publication/312458264_Customer_relationship_management_Emerging_practice_process_and_discipline
- Pashaie, S., Abdavi, F., Dickson, G., & Habibpour, R. (2022). Sport customer relationship management, competitive advantage, satisfaction, loyalty, and complaint management. *Kinesiologia Slovenica*, 28(1), 122–140. <https://doi.org/10.52165/KINSI.28.1.122-140>
- Payne, A., Christopher, M., Peck, H., & Clark, M. (1999). Relationship marketing. *Handbook of Relationship Marketing*, 39.
- Peppers, D. and Rogers, M. 2004. *Managing Customer Relationships: A strategic Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Pissarra, C., Gomes, J. V., & Romão, M. (2025). Critical success factors in implementing a CRM solution: a case study. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 15(1-2), 40-72. <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2025.145715>

Polimerou, R., & Spais, G. (2025). Establishing relationships between brands and customers via strategic social media chatbots for telecom goods and services. *Journal of Marketing Analytics*, 13, 328–370. <https://doi.org/10.1057/s41270-025-00396-5>

Pradeep, R. K., Chandu, V., Ryali, N., Gangula, A., Mishra, D., & Mishra, S. (2023). Ethical business marketing: The practices to compete successfully in business. In *Data-driven approaches for effective managerial decision making* (pp. 259–276). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7568-3.CH013>

Punguil, G. (2021). Modelos de los sistemas de información CRM para la gestión de ventas en el sector automotriz en PYMES del Ecuador [Master's thesis, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1531>

Radanliev, P. (2025). AI ethics: Integrating transparency, fairness, and privacy in AI development. *Applied Artificial Intelligence*, 39(1), 2463722. <https://doi.org/10.1080/08839514.2025.2463722>

Radhakrishnan, J., & Chattopadhyay, M. (2020). Determinants and barriers of artificial intelligence adoption – A literature review. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 617, 89–99. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64849-7_9

Ramos, C. M., Martins, M. R. O., Serra, A. P., Lam, R., Cardoso, S., Correia, M., & Rodrigues, C. S. (2017). Framework for a hospitality big data warehouse: The implementation of an efficient hospitality business intelligence system. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 9, 27–45. <https://doi.org/10.4018/IJISSS.2017040102>

Ravi, N., Manmadhan, M., J. S., D., & Mathew, L. S. (2025). Prioritizing human resource challenges in social enterprises: An analytic hierarchy process approach. *Social Enterprise Journal*. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2024-0166>

Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293-305. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>

Richter, S., & Richter, A. (2023). What is novel about the metaverse? *International Journal of Information Management*, 73, 102684. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102684>

Rodrigues, C., & Brandão, A. (2021). Measuring the effects of retail brand experiences and brand love on word of mouth: A cross-country study of IKEA brand. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 31(1), 78–105. <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1768577>

Rosalina, V., & Triayudi, A. (2019). Electronic customer relationship management (E-CRM) application as efforts to increase customer retention of micro small and medium enterprises (MSMEs) in Banten Indonesia. *International Journal of Computer*, 182, 1–9. <https://doi.org/10.31227/osf.io/p9rsm>

Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19(5), 534–542. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00067-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00067-6)

Sanca, M., & Cárdenas, A. (2020). Customer relationship management y captación de clientes en JMA Soluciones, San Isidro 2020. *Journal of Business and Entrepreneurial*, 5(2), 48–62. <https://www.redalyc.org/journal/5736/573666758005/573666758005.pdf>

Sánchez G. y Ramos G. (2019). Marketing relacional y la fidelización de los clientes de hoteles 4 estrellas de San Isidro – Miraflores. [Tesis para optar el título profesional de Licenciado, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/9681>

Shalihati, F., Sumarwan, U., Hartoyo, H., & Yulianti, L. N. (2025). Mapping customer relationship management research in higher education: Trends and future directions. *Administrative Sciences*, 15(2), 68. <https://doi.org/10.3390/admsci15020068>

Sharma, A., & Nayyar, V. (2024). Ethical marketing and sustainable development goals. In *Ethical marketing through data governance standards and effective technology* (pp. 83–91). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2215-4.CH007>

Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264–1290. <https://doi.org/10.1108/03090560510623253>

- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63(4_suppl), 168–179. <https://doi.org/10.2307/1252110>
- Syahputra, R. L., Wangsajaya, W. M., Wijaya, K., & Mursitama, T. N. (2021). The role of e-customer relationship management in driving e-commerce performance. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 11(12), 58–62. https://doi.org/10.46338/ijetae1221_06
- Truss, A., & White, P. (2010). Ethical issues in social marketing. In *Social marketing and public health: Theory and practice*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/ACPROF:OSO/9780199550692.003.09>
- Tyrväinen, O., Karjaluoto, H., & Saarijärvi, H. (2020). Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail. *Journal of retailing and consumer services*, 57, 102233. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102233>
- Valdez Mendia, J. M., & Flores-Cuautle, J. J. A. (2022). Toward customer hyper-personalization experience — A data-driven approach. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2041384>
- Vásquez-Párraga, A. y Alonso S. (2000). Antecedents of customer loyalty for strategic intent. En *Marketing Theory and Applications*, John P. Workman, Jr. and William D. Perrault (eds.), Chicago: American Marketing Association, pp. 82- 83
- Veloso, B. M., Leal, F., Malheiro, B., & Burguillo, J. C. (2019). On-line guest profiling and hotel recommendation. *Electronic Commerce Research and Applications*, 34, 100832. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100832>
- Veloso, B. M., Leal, F., Malheiro, B., & Burguillo, J. C. (2020). A 2020 perspective on “Online guest profiling and hotel recommendation”: Reliability, scalability, traceability and transparency. *Electronic Commerce Research and Applications*, 40, 100957. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100957>
- Villa Castaño, L. E. (2025). Kant in corporate management: Ethical principles and imperfect duties among managers in Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(110), 1119–1131. <https://doi.org/10.52080/RVGLUZ.30.110.21>

Wang, Y. (2022). Research on the influence of service quality of hotel intelligent system on customer satisfaction based on artificial intelligence evaluation. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, 3832935. <https://doi.org/10.1155/2022/3832935>

Yim, C. K., Tse, D. K., & Chan, K. W. (2008). Strengthening customer loyalty through intimacy and passion: Roles of customer-firm affection and customer-staff relationships in services. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 741–756. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.6.741>

Yokoyama, R. (2022). Value and norm: Max Scheler's material value ethics in comparison with Windelband's transcendental value philosophy. *Contributions to Phenomenology*, 118, 119–132. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94854-2_6

Yonggui, W., & Hui, F. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115–129. <https://doi.org/10.1108/00251741211194903>

Yu, B., Liu, Y., Ren, S., Zhou, Z., & Liu, J. (2025). METAsen: Analyzing network traffic and privacy policies in Web 3.0-based metaverse. *Digital Communications and Networks*, 11, 13–25. <https://doi.org/10.1016/j.dcan.2023.11.006>

Yusuf, R., Damayanti, F., Purnomo, P., Suryana, A. T., Kartikaningsih, D., Windarto, A. P., & Waluyo, A. (2021). Application of analytical hierarchy process method for SQM on customer satisfaction. *Journal of Physics: Conference Series*, 1783(1), Article 012019. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1783/1/012019>

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>

Zahay, D., & Griffin, A. (2004). Customer learning processes, strategy selection, and performance in business-to-business service firms. *Decision Sciences*, 35(2), 169–203. <https://doi.org/10.1111/j.00117315.2004.02338.x>

Zakhariya, H., Kosch, L., & Friedrich, I. (2013). *Towards a Multi-criteria Decision Support Framework for Customer Relationship Management System Selection*. IWI. https://www.iwi.uni-hannover.de/fileadmin/iwi/Publikationen/DP/IWI_DP55.pdf

Zhang, T., Feng, C., Chen, H., & Xian, J. (2022). Calming the customers by AI: Investigating the role of chatbot acting-cute strategies in soothing negative customer emotions. *Electronic Markets*, 32(4), 2277–2292. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00596-2>

Zhang, X., Park, Y., Park, J., & Zhang, H. (2024). Demonstrating the influencing factors and outcomes of customer experience in omnichannel retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77, 103622. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103622>

Zikmund, W. G., McLeod, R., & Gilbert, F. (2004). *Customer relationship management: Administración de relaciones con los clientes*. Compañía Editorial Continental.

SOBRE LOS AUTORES

JOHANA ELIZABETH ARANGO ARAMBURU

Doctora en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Magister en Educación. Docente investigadora en temáticas como innovación, educación y Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) en servicios turísticos. Docente de Pregrado y Posgrado en Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Universidad Nacional Federico Villareal. Autora del libro científico Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) y lealtad actitudinal (2022). DOI: 10.22533/at.ed.294221611; ISBN: 978-65-258-0729-4. Es Directora de la empresa de investigación de mercado y marketing MarketKey. Especialista en marketing de servicios en empresas hoteleras, gastronómica y retail; con amplia experiencia en análisis del comportamiento del consumidor y posicionamiento de marca donde ha liderado proyectos de mejora de la experiencia de la cliente basada en datos.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6559-232>

VÍCTOR RAÚL REÁTEGUI PAREDES

Doctor en administración por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Con estudios de maestría en gestión empresarial en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Realizó estudios en ciencias administrativas en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Docente de pregrado y posgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Desempeñó cargos administrativos y gerenciales en la actividad pública y privada, así como de la actividad política. Gestor de negocios de servicios. Desempeñó despachos administrativos como director de departamento, director de escuela, secretario académico, jefe de unidad productiva y otras asignaciones.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3189-4759>

ALBERTO OCTAVIO CARRANZA LÓPEZ

Doctor en Administración, Maestro en Finanzas; Maestro (c) en Gestión de Alta Dirección; Maestro (c) en Docencia Universitaria e Investigación Pedagógica. Maestro (c) en Educación mención Políticas Educativas. Ingeniero Industrial por la Universidad de Lima. Experiencia gerencial a nivel privado y público en gestión, proyectos y finanzas. Auditor líder en Sistemas de Gestión de Calidad y en Sistemas de Gestión Ambiental. Su experiencia como consultor incluye asesorías especializadas para el Programa de las Naciones Unidas de Proyectos en el PNUD y Asesor-Mentor en el BID-Network. Experiencia docente en Pre y Post Grado UNMSM.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5147-2134>

RILKE CHONG VELA

Doctor en Ciencias Empresariales. Maestro en Gestión Pública. Licenciado en Negocios Internacionales y Turismo por la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP). Es docente principal en la Escuela Profesional de Negocios Internacionales y Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios de la UNAP, donde enseña los cursos de Gestión del Turismo en Organismos Gubernamentales, Operaciones Financieras Internacionales e Investigación Científica. Su trayectoria profesional incluye experiencia en el sector bancario, lo que le ha permitido consolidar una visión integral sobre la gestión financiera, el comercio internacional y el desarrollo del turismo.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0962-2888>



GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES COMO VENTAJA COMPETITIVA

ESTRATEGIAS INTELIGENTES EN EL SECTOR SERVICIOS

www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952

ARCO
EDITORES