



Universidad de San Andrés
Departamento Académico de Administración
Licenciatura en Administración de Empresas

“CRM Social – Una Respuesta al Cliente Digital”

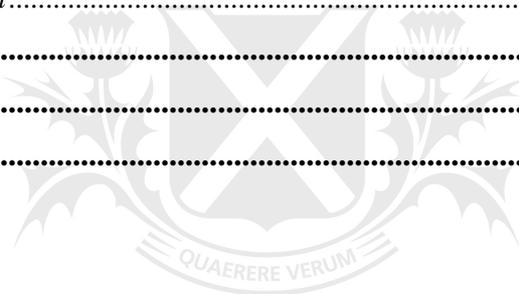
Autor: Lucas Escudero
Legajo: 20085
Mentor: Enrique Hofman

Mayo, 2013
Buenos Aires, Argentina

Tabla de Contenidos

Problemática	3
Preguntas de investigación	4
Pregunta central:.....	4
Sub-Preguntas:	4
Objetivos	5
General	5
Específicos	5
Metodología	5
Razones de estudio	6
Capítulo I - La Evolución del Consumidor	7
Ecosistema Corporativo orientado al Producto	7
Ecosistema Corporativo orientado al Consumidor.....	8
Ecosistema del Consumidor - La Era del Cliente Digital	11
Capítulo II - Customer Relationship Management	13
Concepto de Customer Relationship Management	13
Propósitos del “Customer Relationship Management”	15
Industrias con Mayor Predisposición a su Utilización	19
Factores para una Implementación Exitosa.....	20
Razones por la cual Fracasa una Implementación de CRM.....	23
Capítulo III - El Social Media	26
Introducción	26
Revolución del Social Media	28
<i>Popularidad de las Redes Sociales</i>	28
<i>Crecimiento de las Redes Sociales</i>	29
<i>Alcance de las redes sociales y tipos de usuarios</i>	31
<i>Los consumidores quieren interactuar con las marcas</i>	33
Identificando al Cliente Digital (o “Social Customer”)	34
Social Media: Herramienta de Generación y Prevención de Crisis	36
<i>El cliente digital y el social media</i>	36
<i>Social Media como Herramienta de Generación de Crisis</i>	37
<i>Cómo evitar ser el próximo</i>	40
<i>Casos - Prevención de Crisis utilizando Social Media</i>	43
Respuesta por parte de las organizaciones	44
Capítulo IV – CRM Social	46
¿Qué es CRM Social? ¿Y en que se diferencia del CRM Tradicional?	46
No confundir CRM Social con Iniciativas de Social Media	48
Conversación con el Cliente.....	50
Rol Fundamental de las Herramientas Tecnológicas	53
<i>Monitoreo</i>	53
<i>Mapeo</i>	53
<i>Middleware</i>	54
<i>Management</i>	54
<i>Medición</i>	54
Prácticas de Social CRM: Interacciones con el cliente	55
<i>Marketing Social</i>	55
<i>Social Sales</i>	57
<i>Social Support</i>	58
<i>Innovation & Product Development</i>	60
<i>Collaboration</i>	61

<i>Seamless Customer Experience</i>	61
Caso Best Buy – “CRM Social conecta a los Clientes ”	62
Barreras de Entrada – Internas y Externas	63
Implementación del Social CRM en el Mundo	65
Capítulo V - Argentina y el CRM Social	67
Introducción – Factores a analizar	67
Adopción Tecnológica por parte de los Consumidores.....	67
<i>Redes Sociales más populares</i>	68
<i>Tiempo promedio dedicado a redes sociales por país</i>	70
<i>Interacción con las marcas en las Redes Sociales</i>	71
<i>Teléfonos Inteligentes</i>	72
<i>Pronósticos a corto plazo</i>	73
<i>Crisis generadas por el Social Media en la Argentina</i>	74
Conclusiones	75
Caso Movistar Argentina	75
<i>Inicios</i>	75
<i>Incorporación de Facebook, Twitter y Yammer</i>	76
<i>Usos para mejorar la experiencia del cliente</i>	77
<i>Utilización de la big data para mejorar el servicio brindado por movistar</i>	78
<i>Hacia donde se dirigen</i>	78
Conclusiones.....	80
Futuro Cercano.....	84
Bibliografía.....	86



Universidad de
San Andrés

PROBLEMÁTICA

El surgimiento de una economía global y el uso de internet generan dificultades a las organizaciones a la hora de diferenciarse de sus competidores. La diferenciación por precio o por atributo de producto se vuelve un reto más difícil de lograr. El mercado ya no acepta estándares bajos, sino calidad y competitividad. Las empresas comienzan a realizar un cambio de enfoque, dejando de poner foco en los productos y empezando a poner el foco en los clientes, en la administración de las relaciones con lo mismos y en las experiencias.

Al mismo tiempo, se está en presencia de una revolución del social media, donde los canales no tradicionales, tales como la web pública, las redes sociales, los blogs, etc., están teniendo altos niveles de popularidad y crecimiento continuo. Si juntamos a dos de las redes sociales más populares, Facebook y Twitter, contamos con más de ochocientos millones de usuarios y trescientos veintidós millones de visitantes diarios, revelando la importancia de las redes sociales para las personas hoy en día.

Las organizaciones se encuentran en presencia de un nuevo tipo de cliente, el cliente digital (“social customer”). Este es un cliente que vive en el contexto de la revolución de social media, frecuenta el uso de redes sociales y tienen las herramientas para hablar de las marcas sin censura, desde canales donde las empresas no tienen el control (y por lo que es el “dueño de la conversación” según Paul Greenberg¹).

Este nuevo tipo de cliente presenta nuevas exigencias y genera nuevas preocupaciones a las compañías. Ya no alcanza con administrar las relaciones con los clientes, sino que los clientes exigen una mayor interacción con las marcas, un mayor grado de participación y mejores experiencias consistentes a través de los distintos puntos de contacto con la empresa.

Los directivos deben comenzar a desarrollar canales no tradicionales de interacción con los clientes/potenciales clientes, tenerlos presentes a la hora de idear procesos y tomar decisiones, monitorear constantemente lo que dicen las personas en la web social, y de esta forma satisfacer las necesidades de estos clientes, y permitirles colaborar con la organización.

¹ Greenberg, Paul. *CRM at the Speed of Light*, McGraw-Hill Osborne Media, 2010.

El desafío está en lograr encontrar la manera adecuada de enfrentar a este cliente digital, e identificar los componentes y requisitos para lograr una nueva experiencia exitosa para el mismo.

Muchos autores se encuentran discutiendo y entrando en el detalle del CRM social, por lo que se buscará en esta investigación, describir el escenario y la manera en que debe ser gestionado este nuevo cliente para lograr el éxito.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

PREGUNTA CENTRAL:

- ¿Qué hacer ante la presencia de un consumidor potenciado por el social media y con nuevas exigencias?

SUB-PREGUNTAS:

- ¿Qué es el customer relationship management? ¿cuáles son sus propósitos? ¿en que industrias resulta más beneficiosa su implementación? ¿qué se requiere para lograr una implementación exitosa?
- ¿En qué consiste la revolución del social media? ¿cuáles son las redes sociales más populares? ¿Social media como herramienta de generación de crisis? ¿dónde deben estar presentes las organizaciones?
- ¿Quién es el cliente digital (“social customer”) ¿y cuales son sus exigencias?
- ¿Cómo deben responder las organizaciones a la aparición de este nuevo tipo de cliente?
- ¿En qué consiste el CRM social? ¿en que se asemeja y se diferencia del CRM tradicional? ¿qué impacto tiene sobre la organización?
- ¿Cuál es el escenario argentino sobre este asunto?

OBJETIVOS

GENERAL

- Brindar una guía con conceptos claves del CRM social para entender la manera en que las organizaciones deben hacer frente a este nuevo tipo de cliente.

ESPECÍFICOS

- Desarrollar la idea de ecosistema del consumidor, e identificar quién es el cliente digital.
- Entender conceptos previos y causas del surgimiento del concepto de SCRM.
- Dar un detalle de componentes claves para lograr una implementación exitosa y convertirse en empresas sociables (“social businesses”)
- Describir prácticas concretas de SCRM y brindar casos de éxito que sustenten su implementación.
- Describir el escenario nacional.

METODOLOGÍA

El presente trabajo tendrá un desarrollo descriptivo, y se basará en la utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas, para su desarrollo.

Fuentes de Información

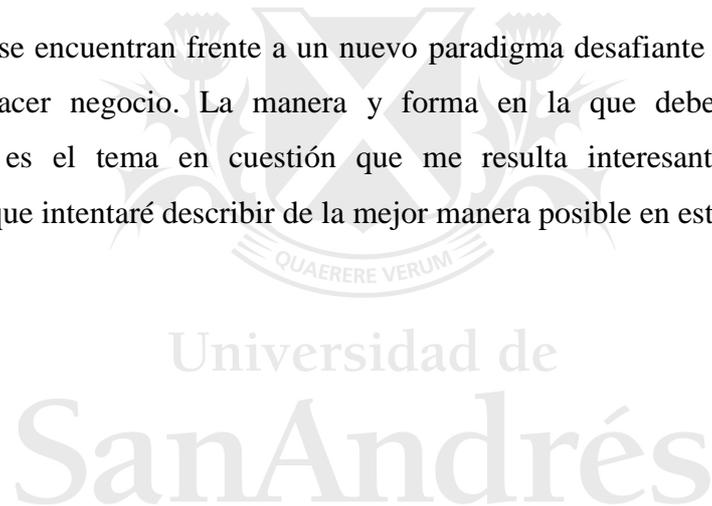
- a) Bibliografía, casos, estudios, papers, blogs y otros documentos académicos.
- b) Reconocidas fuentes de estadística e información
- c) Entrevistas a profesionales

RAZONES DE ESTUDIO

Las empresas tienen que tener en cuenta una serie de nuevos principios definidos por Kotler²:

1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el cliente.
2. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
3. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado
4. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes
5. Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión)
6. Desarrollar marketing de alta tecnología
7. Focalizarse en crear activos a largo plazo

Las compañías se encuentran frente a un nuevo paradigma desafiante y deben cambiar la forma de hacer negocio. La manera y forma en la que deben responder las organizaciones es el tema en cuestión que me resulta interesante de investigar, comprender, y que intentaré describir de la mejor manera posible en este trabajo.



² Kotler, Philip, *10 principios del nuevo marketing*, Forum Mundial de Marketing y Ventas, Barcelona, 2004.

CAPITULO I - LA EVOLUCIÓN DEL CONSUMIDOR

En este capítulo se describirá la evolución del comportamiento de los clientes a través de los años, partiendo de la década del '50, momento en el que los clientes carecían de poder, y todo el poder de negociación yacía en las manos de las organizaciones, hasta un cliente de la actualidad, más inteligente, con mejor educación, y más propenso al consumo, que busca que sus necesidades y deseos sean satisfechos de la mejor manera posible.

El comportamiento del consumidor fue evolucionado, y las organizaciones se fueron viendo obligadas a adaptarse y a buscar soluciones y formas de organización para satisfacer las demandas de los clientes, para sobrevivir. Denis Pombriant³ divide esta forma de organizar el trabajo y de buscar soluciones, de las empresas, en tres tipos de ecosistemas, los cuales muestran una evolución a la par de los cambios en los consumidores.

ECOSISTEMA CORPORATIVO ORIENTADO AL PRODUCTO

El primer tipo de ecosistema que describe Pombriant, remonta a los años 50s/ 60s, época posguerra.

En esa época el mercado era dominado por las empresas manufactureras, los consumidores carecían de diversas fuentes de información o de fácil acceso a la misma, y las publicidades, tanto en televisión, como en revistas eran las que creaban mercados y controlaban la demanda de productos. Las empresas eran los generadores de demanda y los ofertantes, al mismo tiempo.

Se producían productos genéricos, estandarizados, los cuales eran consumidos por un mercado abierto de consumidores, sin segmentación alguna, carentes de poder de negociación. Consistían en consumidores con bajas expectativas, los cuales soportaban pésimos servicios de atención al consumidor, productos sin diferenciación y no esperaban una respuesta diferente por parte de los empresarios, quienes controlaban la oferta y el precio.

³ Pombriant, Denis, Capítulo “*Why the Social Customer*”, CRM at the Speed of Light, McGraw-Hill Osborne Media, 2010.

Se caracterizaba por ser un mercado poco competitivo, siguiendo el análisis de las cinco fuerzas de Porter, donde el cliente tenía un bajo poder de negociación, los negocios no ofrecían productos diferenciados, por lo que las barreras de entrada no eran elevadas y las distancias hacían que los consumidores tuvieran que dirigirse a los locales cercanos, dando aún más poder a los negocios de barrio.

La forma tradicional de acceder a información más detallada sobre un producto en la época era mediante el correo. Un consumidor recibía un catálogo, o un folleto de parte del productor, luego de haber mostrado algún tipo de interés por parte del mismo, y este folleto era utilizado para ayudar al cliente a tomar una decisión. En caso de desear proseguir con la compra, el mismo debía dirigirse al local donde podría encontrar el producto (a veces siendo necesario conducir varios kilómetros), hablar con el representante de ventas o vendedor de turno, y tomar una decisión final. Toda la información a la que se tenía acceso previa a la compra, provenía directamente de la empresa que ofrecía el producto, o si se tenía suerte, hablando con algún vecino que ya haya realizado la compra con anterioridad.

Por lo tanto, el ecosistema corporativo orientado al producto estaba en manos de aquellos que producían mercadería, y estos eran los que controlaban las reglas por las cuales se comerciaba. Las organizaciones concentraban el poder; y el concepto de satisfacción del cliente, y orientación al cliente no parecían ser un factor a tener en cuenta por las organizaciones, en consecuencia al escaso poder de negociación con el que gozaban los consumidores.

ECOSISTEMA CORPORATIVO ORIENTADO AL CONSUMIDOR

El siguiente ecosistema que describe el Pombriant, es aquel que se ubica entre los años '80 y los primeros años del siglo XXI (el autor hace más énfasis a esta época) , y surge como respuesta al desarrollo de distintas tecnologías que brindaron nuevas herramientas al consumidor.

El consumidor comenzó a tener un mejor acceso a múltiples canales de información, gracias al surgimiento de internet. Al tener acceso a internet, los consumidores no sólo podían acceder de manera más rápida y simple a la información brindada por las empresas, a través de sus sitios Web, sino que también empezaron a compartir información entre pares y a leer reseñas escritas por otros individuos que ya habían

vivido la experiencia del producto o adquirido el mismo. La información que recibía un cliente antes de la compra de un bien ya no provenía únicamente del proveedor de dicho bien, sino que los consumidores comenzaron a contar con una amplia variedad de fuentes y perspectivas sobre cada producto.

Las empresas, de esta forma, comenzaron a perder ese poder de negociación dominante que las caracterizó, y debieron comenzar a enfocarse cada vez más en entender las necesidades y deseos del mercado, para poder satisfacerlas. Ya no eran suficientes los factores de la cercanía y el mero hecho de contar en stock el producto estandarizado.

Los productores de manufacturas dejaron de producir artículos genéricos, comenzaron a dejar de lado los productos estandarizados, y se dedicaron a buscar la diferenciación de sus productos, y un mejor marketing mix, para incrementar las oportunidades de ventas, y la cantidad de clientes.

La segmentación del mercado comenzó a surgir como aspecto fundamental para la satisfacción de distintos grupos de consumidores que buscaban satisfacer sus variadas demandas.

La segmentación, según Kotler⁴, es un proceso que separa, divide, al mercado en grupos con características similares para que las empresas puedan aplicar estrategias de marketing diferentes, focalizadas a la satisfacción de las necesidades de cada grupo de mejor manera.

Las primeras formas básicas de separar a los clientes en grupos fueron mediante sus características más superficiales:

- a) Geográficas: país, región, estado, etc.
- b) Demográficas: edad, sexo, ingreso, ocupación, religión, educación, etc.
- c) Psicográficas: clase social, estilo de vida, características de la personalidad, etc.
- d) Conductuales: conocimiento del consumidor, actitudes, uso o respuesta de un producto, etc.

Y con el paso de los años las organizaciones fueron buscando formas de segmentación que apunten cada vez de mejor manera a esos grupos que intentaban captar. Las actitudes del comprador, sus motivaciones, valores, patrones de uso, las

⁴ Kotler, P.; Armstrong, G. Fundamentos del Marketing, Pearson Educación, 2003.

preferencias estéticas, y el grado de susceptibilidad, fueron factores que se empezaron a adoptar en conjunto con los criterios de segmentación de Kotler, con el objetivo de lograr un mejor producto total y una mayor satisfacción del cliente.

Pero no sólo Internet fue un factor fundamental para lograr este cambio en las organizaciones y esta nueva importancia en la diferenciación de productos. La mejora tecnológica en medios de transporte, generó la aparición de empresas como FedEx, que brindaba la posibilidad de conectar a un consumidor con su producto deseado a precios más bajos y accesibles, derribando las fronteras de espacio.

La empresa fue perdiendo poder de negociación, y el cliente fue aumentando el mismo, de la mano de la información y la accesibilidad.

A medida de que los años iban transcurriendo, la diferenciación de productos y servicios también siguió evolucionando, y el CX (experiencia del cliente) empezó a tener un rol importantísimo. Un ejemplo claro de esto, es Starbucks. Un café a cinco dólares, que tiene un margen de casi el 1000% no es la razón por la que los clientes visitan los locales de esta marca. La gente no toma café, toma un “Venti Caramel Macchiato”, mientras se sienta con su laptop a disfrutar del wi-fi “gratuito” o a conversar con amigos.

Las compañías estaban enfocadas en crear productos y servicios nuevos, mejores o más baratos. Ahora el desafío es crear experiencias increíbles y emocionales para los clientes. La experiencia es lo que cuenta.

Por lo tanto, se observa un cambio en el modelo de negocio de las empresas hacia una mas orientado al consumidor, pero aún así, gobernado por la compañía.

En esta época fue que el concepto de CRM comenzó a surgir. La manera de cómo debían administrarse las relaciones con los consumidores de manera tal de retenerlos y adquirir nuevos empezó a ser una preocupación predominante en las organizaciones.

El CRM resultó una manera eficiente de gestionar actividades tales como: marketing, ventas y atención al cliente, ya que apuntaba a permitir a los vendedores a dedicar más tiempo a la venta en si.

Los objetivos que se planteaban en la época eran: ya sea como aumentar las oportunidades de ventas, y como capturar y ordenar suficiente data de los clientes para

contar un perfil 360, el cual ayudaría para lograr una mejor respuesta de marketing y una mejor atención al cliente.

En el capítulo específico de CRM se indagará más en detalle sobre los objetivos y beneficios del CRM, y la posibilidad de ultra segmentación que le brinda a las organizaciones.

En conclusión, esta fue una era en la cual los consumidores, de la mano de la información y la accesibilidad, fueron adquiriendo cada vez un mayor poder frente a las empresas, produciendo que las compañías cambien su enfoque y se dirijan a uno orientado al consumidor, buscando mejor servicio de atención al cliente, y un producto y experiencias que satisfagan de la mejor manera a los distintos clientes o segmentos identificados por las organizaciones.

Aún así, en este ecosistema se seguía en presencia de una organización que tenía el control de la relación.

ECOSISTEMA DEL CONSUMIDOR - LA ERA DEL CLIENTE DIGITAL

El autor describe que en la actualidad nos encontramos en presencia del llamado “ecosistema del consumidor”, en el cual el cliente es el centro de la organización produciendo efectos e implicancias en la estrategia corporativa, procesos, modelos de negocio, tecnología de la información, programas implementados y en la forma de vincularse e interactuar con los mismos.

“El CRM 1.0 ya no sirve para lograr que las empresas crezcan de la manera en que lo hacía con anterioridad. Es necesaria la incorporación de las capacidades brindadas por el social media y las redes sociales para lograr el éxito de manera mas efectiva que el CRM tradicional lo hizo”⁵

La competencia entre compañías ya no depende de productos o servicios, sino por los miles de mensajes que recibe cada persona a través de los distintos canales en los que decide participar. Los clientes son ahora los que elijen como comprar y como consumir, y ya no son las empresas las que deciden. Los niveles de competencia llegaron a niveles tan altos, que las empresas deben estar pendientes de lo que dicen las personas para

⁵ Pombriant, Denis, *Why the Social Customer*, CRM at the Speed of Light, McGraw-Hill Osborne Media, 2010.

identificar necesidades y brindar soluciones acordes a sus exigencias. Estas están inundando la web con videos, comentarios, o ratings sobre los productos y marcas, compartiendo información a través de comunidades, con el fin de contar con mejor información, poder tomar la mejor decisión posible al elegir comprar un producto, o por el simple hecho de opinar.

Estamos en presencia del llamado “social customer” (cliente digital), un cliente que frecuenta las redes sociales y tiene las herramientas necesarias para hablar sin censura de las marcas (Adam Metz, 2012).

Todas las organizaciones están afectadas, sociales, políticas y empresariales. Y las mismas deben aceptar el hecho de que el cliente de hoy en día es un cliente potenciado por las herramienta sociales, y comenzar a cambiar las formas de hacer negocios.

El objetivo de este trabajo de investigación es entender como las organizaciones puede lograr esto, aceptando el modelo del SCRM. Pero antes de poder hacer esto, es necesario entender los conceptos básicos y previos al del SCRM.

Se dedicarán los siguientes capítulos a entender la idea de Customer Relationship Management, y el Social Media, para luego si, poder avanzar sobre la estrategia de Social CRM y sus distintos componentes y prácticas.

Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO II - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

CONCEPTO DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Resulta complicado dar una única definición sobre qué es el “Customer Relationship Management”, pero es fundamental comprender en qué consiste y que se requiere para lograr una implementación exitosa dado que el social CRM es considerado ser una extensión del CRM.

Muchos autores buscaron dar una definición a este concepto:

“CRM is the automation of horizontally integrated business processes involving “front-office” customer touch points-sales, marketing, and customer service – via multiple, interconnected delivery channels.”⁶

“Generally, CRM is a technology driven or at least technologically supported, customer focused concept that enables organizations to tailor specific products and services to individual customers. CRM is about building long-term and profitable one-to-one relationship with customers”⁷.

“Customer Relationship Management is an Enterprise approach to understanding and influencing behavior through meaningful communications in order to improve customer acquisition, customer retention, customer loyalty, and customer profitability”⁸.

“CRM es una filosofía y una estrategia de negocios soportada por un sistema y tecnología diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocio”⁹

Se suele confundir el concepto amplio de CRM con la implementación de aplicaciones de CRM, provista por vendedores tales como Oracle, Microsoft, etc., pero CRM no es solo tecnología, sino que implica el desarrollo de relaciones apropiadas con clientes a través de la comunicación para crear beneficios a largo plazo.

Kotler menciona que las empresas nadan en información acerca de sus clientes, y que aquellas empresas que son inteligentes capturan información en todos los puntos de

⁶ Peel, Jeffrey. *Redefining Customer Relationship Management*, Digital Press, 2002

⁷ Meyer & Kolbe. *From Technology to Knowledge*, 2007

⁸ Swift, Ronald. *Accelerating Customer Relationship*, Prentice Hall PTR, 2011.

⁹ Greenberg, Paul. *CRM at the Speed of Light*, McGraw-Hill Osborne Media, 2010.

contacto con los clientes, de tal forma de generar un perfil integrado, único y 360 de la relación con el cliente, el cual incluye: compras realizadas, visitas a sitios Web, encuestas de satisfacción, interacciones de créditos, y toda interacción considerada de valor entre el cliente y la empresa. Pero el registro de toda información en un software especializado no implica afirmar que una empresa tiene una estrategia de CRM, sino que dicha empresa cuenta con una herramienta útil (en caso de utilizarse de la manera correcta) para proporcionar el apoyo efectivo, y pilar tecnológico necesario, a dicha estrategia.

Por lo tanto, es fundamental la visión holística y la alineación de la estrategia con los procesos de negocio, la cultura, la estructura organizacional y la TI, para entender el Customer Relationship Management, y no quedarse únicamente con el pilar tecnológico del concepto.

Adrian Payne¹⁰ brinda una definición de carácter más amplia, sosteniendo que existen tres niveles de CRM.

En un primer nivel, afirma que CRM es la implementación de una solución específica tecnológica. En un segundo nivel, afirman que el CRM es la implementación de una serie integrada de soluciones tecnológicas orientadas al cliente, y por último (el tercer nivel), indican que el CRM es un enfoque holístico y estratégico para gestionar las relaciones con los clientes, con el objetivo de crear valor.

Payne afirma que este último nivel es el de mayor relevancia y el que debe ser tenido en cuenta por las empresas si desean ver todo el potencial del CRM: El CRM debe ser visto como un conjunto de procesos estratégicos:

i- Desarrollo de la estrategia: tanto a nivel empresarial, como a nivel de cliente, con este último implicando decisiones relativas a la conveniencia de diversos enfoques de segmentación de clientes: masivo segmentado, y uno a uno.

ii- Creación de valor: implica determinar que productos y servicios atribuyen valor al cliente, y cuales son los clientes o segmentos de clientes que son valiosos para la compañía. CRM permite a las compañías enfocarse en aquellos clientes con un alto “valor del tiempo de vida del clientes” (CLV).

¹⁰ Payne, Adrian. *Handbook of CRM: Achieving Excellence Through Customer Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006.

iii- Integración multicanal: implica esfuerzos para entregar la mejor experiencia (CX) al cliente mediante la integración de distintos canales por los que puede contactarse el cliente.

iv – Gestión de la información: involucra coleccionar, organizar y usar data e información del cliente proveniente de todos los puntos de contacto (Sales Force Automation y CCCs) para aprender mas acerca de los cliente y generar la respuesta adecuada de marketing.

v- Medición del desempeño: incluye medir el éxito de los esfuerzo del CRM a través de métricas, tales como la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, satisfacción del cliente, lealtad, beneficios y recupero de clientes.

PROPÓSITOS DEL “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT”

El objetivo del CRM es principalmente poner el foco en el cliente y gestionar las relaciones con los mismos (particularmente con los ya existentes).

“CRM’s goal is to increase the opportunity (of customers buying again) by improving the process to communicate with the right customer, providing the right offer (product and price), through the right channel, at the right time”¹¹.

Pero Baran y Galka¹² enumeran una serie de objetivos más específicos, que resulta pertinente desarrollar:

1. Identificar clientes potenciales:

Toda la información registrada en el software de CRM de una empresa permite identificar y diferenciar a aquellos clientes valiosos de los clientes no valiosos. De esta manera, las empresas deben dedicar recursos para lograr esta identificación en tiempo, y dedicar una mayor cantidad de recursos a aquellos que generan mayores beneficios para la organización.

Al mismo tiempo, si una compañía identifica clientes o un grupo de clientes con características similares: que no compran frecuentemente, que solo compran cuando hay

¹¹ Swift, Ronald. *Accelerating Customer Relationship*, Prentice Hall PTR, 2011.

¹² Baran, Roger J.; Galka, Robert J., *CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*, Routledge, New York, 2013.

ofertas, devuelven mercadería y se quejan todo el tiempo, podrán dedicar menos recursos a los mismos.

2. Adquirir nuevos clientes

Para lograr el éxito a largo plazo, no alcanza con gestionar las relaciones con clientes existentes dentro de una organización, las organizaciones deben salir a la búsqueda de nuevos clientes.

Las campañas masivas de marketing puede ser una buena forma de atraer clientes a la organización, pero siguiendo la lógica del punto 1, toda la información que recolectan las empresas sobre sus clientes actuales crea una base de conocimiento que ayuda a la compañía a atraer clientes valiosos.

Las empresas al haber identificado gustos, preferencias y hábitos de estos clientes pueden dirigir campañas de marketing especialmente dedicadas a aquellos consumidores que comparten características con los clientes considerados valiosos por la organización.

3. Desarrollar clientes y aumentar la lealtad

Una vez que un individuo deja de ser un extraño para una compañía puede empezar a relacionarse con la misma de tres maneras distintas. Un cliente puede relacionarse con la compañía como si fuesen conocidos, como si fuesen amigos, o como si fuesen socios.

Una relación de conocidos se basa en la satisfacción, la organización le ofrece productos o servicios similares a los que le ofrece la competencia, por lo que no existe un vínculo muy fuerte entre las dos partes.

En segundo lugar, un cliente puede tener una relación de amistad con la compañía. Este tipo de relación es considerada más valiosa, tanto para el cliente, como para la empresa, dado que involucra un mayor grado de vinculación: la empresa ofrece un producto diferenciado, el cual el cliente aprecia por sobre los de la competencia, y la relación se basa en la confianza: el cliente compra los productos/servicios de la compañía porque confía en los mismos, y la compañía confía en que el cliente va a repetir la compra.

En tercer lugar, y el grado de vinculación más elevado que existe, según los autores, es el tipo de relación de socios. En este caso, la relación se basa en el compromiso, y para lograr este status, generalmente las compañías deben brindar productos customizados.

Habiendo desarrollado esto, se puede descifrar que el CRM no deben enfocarse únicamente en gestionar las relaciones con los clientes existentes (o clientes valiosos existentes), sino que también debe dedicar recursos a desarrollar estas relaciones para fortalecerlas y convertir a los conocidos en amigos o socios y a los amigos en socios.

4. Brindar un mejor servicio

Este es uno de los objetivos más claros, de cara a las empresas. El hecho de recolectar información de distintas áreas en una misma base de datos, para contar con un perfil único de cada cliente permite además de identificar clientes potenciales, desarrollar las relaciones con los clientes, adquirir nuevos clientes, etc., brindar un mejor servicio de atención personalizada y lograr una mayor satisfacción de los mismos.

El uso de CRM permite centralizar la información del cliente, lo que se traduce en un mayor grado de personalización. No importa el canal que utilice el cliente para ponerse en contacto con la compañía, todos los sectores cuentan con la misma información disponible y actualizada para responder de manera consistente y con un grado de excelencia superior.

A su vez, estos sistemas permiten identificar al cliente cuando se contacta con la compañía y brindar atención diferenciada en caso de pertenecer a segmentos VIP o de mayor valor.

5. Cross-selling and up-selling

Cuando un cliente se encuentra satisfecho con una compañía, por el gran servicio brindado por la misma para solucionar sus problemas o despejar sus consultas, es un buen momento para aprovechar y ofrecer tanto productos o servicios que el cliente todavía no conoce/adquiere de la compañía o para ofrecerles productos de mayor valor a los que consume actualmente (como por ejemplo un banco ofreciéndole realizar un upgrade de paquete a su cliente, para que el mismo cuente con mayores beneficios y descuentos).

Dada la buena predisposición que el cliente puede tener luego de haber entablado un dialogo con alguno de los representantes, el aumento de ventas es considerado uno de los objetivos del CRM.

6. Retener clientes

Los costos de adquirir nuevos clientes superan los costos de retener a los existentes, por lo que el CRM, mediante el logro de un servicio de atención de excelencia debe tener como uno de sus objetivos principales: la retención de clientes.

A su vez, la compañía debe fomentar el dialogo y las interacciones con el cliente, para aprender exactamente que es lo que cada cliente quiere. Si la compañía logra entender las necesidades y deseo de cada individuo y lograr satisfacerlas de la mejor manera, pondrá mayores barreras a los competidores para que le arrebaten clientes.

7. Recuperar clientes perdidos

Al tener un registro individual por cliente, cuando se identifica la perdida de uno, la compañía puede intentar identificar la causa de la misma analizando toda la información almacenada dentro de la base de datos y elaborando una decisión inteligente para intentar recuperarlo.

Cómo se dijo anteriormente, es más costoso adquirir clientes que retener clientes, y también es más costoso adquirir clientes que recuperar clientes perdidos, de los cuales se cuenta con información valiosa que puede ser utilizada para recuperarlos, haciendo uso del servicio y de la personalización.

Por lo tanto, como se puede ver, los propósitos del CRM son varios, y hacen énfasis en la administración de una adecuada relación con el cliente, para lograr retener, desarrollar, adquirir, y recuperar clientes, al mismo tiempo que incrementando las oportunidades de generar ingresos con los mismos.

El CRM social al ser considerado una extensión del CRM tiene implícitamente estos propósitos como objetivo, por lo que entendiendo estos puntos descriptos uno se va acercando y conociendo también más a la idea de CRM social.

INDUSTRIAS CON MAYOR PREDISPOSICIÓN A SU UTILIZACIÓN

El objetivo en este apartado es lograr entender cuales con las compañías que presentan mayores beneficios para la implementación de un sistema de CRM. Es decir, cuales son aquellas empresas que, dadas sus características propias y las características de sus clientes, presentan las cualidades para una implementación beneficiosa del CRM, y consecuentemente del social CRM.

Baran y Galka¹³ afirman que hay dos factores fundamentales para entender cuales son las compañías que tienen una mayor predisposición a utilizar CRM. Por un lado, sostienen que el tamaño de una organización es muy importante para esto, y lo justifican, afirmando que el gran problema que tienen pequeñas empresas es el de afrontar las inversiones necesarias en estos sistemas en TI y en capacitación de empleados.

Y por otro lado, afirman que las prácticas de CRM varían por industria. El CRM apunta a gestionar las relaciones con los clientes, pero no todos los clientes desean relacionarse con todas las marcas que adquieren. Los clientes muestran una mayor predisposición a relacionarse con marcas que ofrezcan productos y servicios con los que se encuentren psicológicamente involucrados. ¿Qué significa esto? Los clientes se involucran en mayor medida con productos que ellos conciben como importantes, ya sea por su precio, complejidad o riesgo. Es por esto que los clientes se hayan mas interesados en interactuar y relacionarse con hoteles de lujo o bancos, que con una marca que vende jabones.

Los clientes, a su vez, también presentan un mayor nivel de involucramiento con productos a los que no les hayan sustitutos, mientras que presentan un menor nivel de involucramiento con productos de fácil sustitución.

Y por último, Baran y Galka, remarcan que no existen diferencias entre empresas con fines de lucro y empresas sin fines de lucro, ya que mientras unas necesitan relacionarse con las personas para adquirir clientes y aumentar las ventas, las otras también necesitan llegar a las personas para adquirir y retener donantes al menos costo posible.

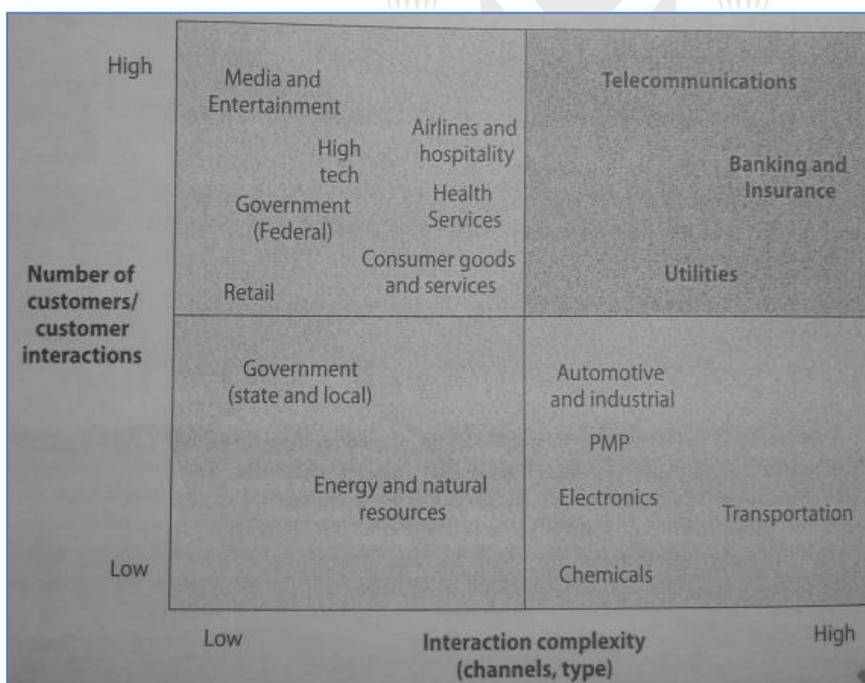
¹³ Baran, Roger J.; Galka, Robert J., *CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*, Routledge, New York, 2013.

Por otro lado, y a modo de resumen, Wollan y Nunes¹⁴ presentan dos dimensiones para medir que compañías se benefician más o menos de los sistemas de CRM:

1. Numero de clientes o interacciones con clientes.
2. Complejidad de las interacciones en términos de canal o tipo.

Los autores sostienen que aquellas empresas que cuenten con una gran cantidad de clientes y que interactúen con las mismas de manera frecuente y compleja son las compañías que presentan un mejor escenario, y viceversa.

A continuación (Figura 1) se ven los cuatro cuadrantes, clasificando a las distintas industrias en cuanto a la utilidad o beneficio que puede obtener de parte de los sistemas de CRM.



Fuente Figura 1: Baran, Roger J.; Galka, Robert J., *CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*, Routledge, New York, 2013.

FACTORES PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA

El Gartner Group¹⁵ definió una serie de factores que funcionan a modo de marco para una correcta implementación del CRM. El grupo los define como los “Eight Building

¹⁴ Baran, Roger J.; Galka, Robert J., *CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*, Routledge, New York, 2013.

Blocks of CRM” (algo así como los ocho pilares del CRM) y son características que descubrieron analizando una gran muestra de casos de éxito en implementación de CRM en organizaciones.

A estos bloques o pilares se los puede clasificar en: aquellos dirigidos a la dirección y aquellos dirigidos o inherentes a la implementación. En el primer grupo encontramos la visión y la estrategia, y en el segundo grupo a: los procesos, la colaboración organizacional, la experiencia del cliente, la información, la tecnología y las métricas.

Contar con una visión de negocio resulta un factor clave para la implementación del CRM. Que los líderes de la organización tengan presente la razón por la que quieren lograr lo que se proponen y que sepan con exactitud a donde quieren llegar es uno de los bloques esenciales que una organización alcance los beneficios que puede brindar el CRM. Los mandos altos son los que deben entender las implicancias y los beneficios, para poder dar a conocer a todos los involucrados de la organización (empleados, socios, proveedores, clientes, etc.) hacia donde desea dirigirse la organización.

La definición de una estrategia de CRM integrada con la estrategia corporativa resulta otro factor de éxito. Los directivos deben entender como convertir a la base de clientes en activos valiosos para la organización. Se debe lograr presentar una proposición de valor que incremente la satisfacción del consumidor y su lealtad, con la meta de ganar nuevos clientes, retener a los existentes y buscar que aquellos existentes compren una mayor cantidad de productos de la empresa.

A su vez, se debe contar con una base de datos de clientes que permita ganar conocimiento sobre los mismos y de esta forma identificar a aquellos con mayor valor para la compañía. Traducir este mayor conocimiento en una proposición de valor más acorde a los deseos de los clientes, ya sea segmentando a los mismos en grupos con patrones de comportamiento y características similares, o satisfaciendo sus necesidades de manera individual mediante la personalización de la oferta.

Entrando en los pilares inherentes a la etapa de implementación: la organización debe garantizar que las propuestas realizadas tengan valor tanto para el cliente como para la organización. Ofrecer una gran experiencia de valor al cliente cada vez que entra en

¹⁵ Radcliffe, John. *Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success*, Gartner Group Research, 2001.

contacto con la organización, para lograr su satisfacción, su confianza y una lealtad a largo plazo. Y a su vez, una mejor experiencia para el empleado que debe utilizar estas nuevas herramientas, ya que de no lograrlo, no verá la utilidad de hacer uso del mismo.

En cuarto lugar, se menciona en la investigación a la colaboración organizacional. Para poder realizar una implementación exitosa se requiere de la participación de toda la compañía. Tanto los distintos sectores, áreas o departamentos de una organización, como cada individuo debe estar enfocado en lograr la satisfacción del cliente y mentalizado en sus deseos y necesidades. Para esto es necesario poner el foco en la gestión del cambio organizacional, y estar dispuesto a modificar la estructura, los incentivos, las compensaciones, las habilidades y la cultura de la organización, con tal de alcanzar los objetivos propuestos por la estrategia de CRM.

A medida que se busca el éxito del CRM, la compañía se ve obligada a realizar modificaciones en diversos procesos de la misma. Automatizar procesos defectuosos con el uso de tecnología no resulta la solución exitosa. Se debe aprovechar el objetivo buscado para realizar una reingeniería de los procesos involucrados en el CRM y lograr adaptarlos tanto para: satisfacer las expectativas de los clientes, darle soporte a las propuestas de valor ofrecidos por la compañía y permitir lograr esa ventaja competitiva que contribuya a lograr los objetivos empresariales.

Otro de los bloques/pilares claves resulta ser la información. Para poder lograr una adecuada y exitosa gestión de las relaciones con los clientes se requiere de información precisa. Las organizaciones deben difundir la información de los clientes a todos los puntos de contacto entre el mismo y la empresa, y contar con sistemas integrados que permitan contar con un perfil 360 del cliente. Cada contacto con el cliente cuenta, y se debe contar con la información adecuada en el momento y lugar preciso. Las organizaciones deben buscar una interacción efectiva con sus clientes a través de todos los canales ofrecidos. La personalización y atención de calidad es un factor de éxito, y contar con la correcta información resulta ser una necesidad esencial para lograrlo.

La tecnología va de la mano de la información, pero es meramente una herramienta, y no la solución que deben buscar las empresas. Una vez que se definió todo aquello referente a la implementación del CRM (visión y estrategia) es que las compañías deben buscar al proveedor adecuado que este capacitado para brindar la mejor solución a su situación en particular. Para muchos la tecnología es todo el CRM, pero esto no es así.

De todas formas, lograr seleccionar al proveedor adecuado que brinde el soporte adecuado y una solución a medida para la industria y compañía en cuestión es otro de los pilares del CRM, y que se observa en aquellas empresas que lograron realizarlo con éxito.

Por último, aquellas compañías que consideran que su plan de implementación de CRM fue exitoso afirman que se debe en gran medida a que lograron identificar y medir los indicadores correctos. Las métricas resultan ser el último pilar del CRM que describe el Gartner Group..

Las compañías deben identificar aquellos objetivos mensurables y proporcionar los indicadores adecuados para monitorear y mejorar continuamente el proceso.

RAZONES POR LA CUAL FRACASA UNA IMPLEMENTACIÓN DE CRM

Habiendo analizado los ocho pilares del CRM, que resultan ser factores en común identificados en una gran variedad de compañías que llevaron a cabo una exitosa implementación del CRM, resta identificar, por otro lado, razones por las que estos proyectos fracasan.

Resulta lógico pensar que aquellas empresas que no logren desarrollar una cierta cantidad de los puntos descritos en el apartado anterior fracasaran en la implementación. Nelson y Kirkby¹⁶ describe una serie de razones claves que van de la mano con los ocho pilares ya descritos:

En primer lugar, sostiene que la implementación de CRM suele fracasar cuando la data es ignorada. Este punto se relaciona con el punto de “Información”. Las empresas deben darle importancia a la data y deben contar con una estrategia de calidad de data para contar con la información adecuada en el momento y lugar apropiado, dado que las que no pueden cumplir este objetivo

En segundo lugar, sostienen que una causa crucial es la falta de políticas y reglas. Este punto se relaciona con el apartado “Estrategia”. Afirman que debe existir un sponsor dentro de la organización, alguien de mando alto que soporte el proyecto y se encargue de lograr la integración de los distintos departamentos, para no caer en el CRM

¹⁶ Nelson, S.; Kirkby, J. *Seven Key Reasons Why CRM Fails*, Gartner Research, 2011.

departamentalizado donde los distintos sectores no comparten información y llevan de manera independiente las relaciones con los clientes.

En tercer lugar, afirman que estos proyectos fracasan cuando los usuarios no puede trabajar en conjunto con los grupos de IT (relacionado con el punto “Tecnología), ya que es necesario que los individuos de negocio trabajen junto con los responsables de seleccionar la tecnología adecuada, la infraestructura en sistemas adecuada y la arquitectura de soporte requerida.

En cuarto lugar, la falta de un plan es un factor de fracaso importante. Las organizaciones deben planificar la implementación del CRM, involucrando la planificaciones de tácticas, proceso, habilidades, tecnologías e involucramiento de los empleados.

En quinto lugar, el CRM se planifica para el cliente y no para la organización. Los autores sostienen que el proyecto debe estar dirigido a todos, empleados y clientes. Este punto se relaciona directamente con la “Experiencia de valor consistente para el cliente y empleados”, e implica que el proceso de CRM debe asegurar que los intereses de ambos participantes estén siendo satisfechos, y que los empleados tengan el foco en el cliente. Resulta ser la “C” del CRM, el cliente al cual apunta esta estrategia.

Otra razón a tener en cuenta es la automatización de proceso que funcionan de manera defectuosa. Se da el caso de muchas organizaciones que no implementan CRM sino que automatizan procesos y luego no comprenden cuando no ven los beneficios esperados. Para no fracasar en la implementación se necesita de una reingeniería y optimización de procesos.

Por último, en el artículo hace foco en el entrenamiento y en las habilidades de los empleados. Muchas organizaciones se embarcan en los costos necesarios para implementar nuevas tecnologías pero no ponen la misma dedicación a la hora de entrenar a los empleados para sacar el máximo provecho de los mismos. Las soluciones tecnológicas de CRM son herramientas que pueden ser poderosas para los empleados, pero se debe entrenarlos para que sean más efectivas.

Ed Thompson¹⁷, vicepresidente del Gartner Research Group, en una entrevista con Bob Thompson, CEO de CustomerThink Corp, sostuvo que si se analizan los ocho bloques del CRM como posibles factores de fracaso los que menos problemas generan, o menos inherencia tienen sobre el fracaso de la implementación del CRM son la visión, y la tecnología, y por otro lado, los tres factores principales de fracaso son: las métricas, la definición de procesos y las personas.

Las organizaciones no saben si son exitosas o si fracasan porque no saben que medir. Definen objetivos generales, tales como la retención de clientes o la satisfacción del cliente pero carecen de la habilidad de identificar las métricas adecuadas para medir su desempeño.

Ed Thompson recomienda que las empresas deben definir con mayor claridad sus objetivos y definir indicadores claves de rendimiento para poder determinar el fracaso o éxito de la implementación de CRM.

Por otro lado, sostiene que la definición de procesos resulta otra razón fundamental del fracaso. CRM involucra a los distintos departamentos de la compañía y esto genera que ninguno termine tomando el mando de su implementación, y generando un desligue de responsabilidades.

Por último, las personas son el tercer factor más importante. Lograr que los empleados de la compañía se adapten a las nuevas prácticas, herramientas y a la nueva cultura “customer-centric” es uno de los desafíos más grandes y que generalmente produce el fracaso de esta estrategia.

17 Thompson, Bob. *The Reports of CRM Failure Are Highly Exaggerated: An Interview With Gartner's Ed Thompson*. Disponible en: http://www.customerthink.com/interview/reports_crm_failure_highly_exaggerated. Acceso: 01/05/2013

CAPÍTULO III - EL SOCIAL MEDIA

INTRODUCCIÓN

El primer paso para entender el potencial del social media, y el por qué genera un cambio importante en la evolución del Customer Relationship Management es buscar una definición del concepto.

El social media es posible gracias a las facilidades que brinda la Web 2.0. Tim O'Reilly¹⁸ describe una serie de principios claves para entender esta idea:

1. La Web como plataforma.
2. La Web como un servicio.
3. Usuarios como co-desarrolladores.
4. Aprovechamiento de la inteligencia colectiva.
5. Usuario controla su propia información.
6. Arquitectura de la participación
7. Cooperación y no control.
8. Software por encima de un único dispositivo.

La Web 2.0 convierte al usuario en protagonista, su diseño esta dirigido al usuario y busca la interacción y colaboración por parte del usuario final, a través de diversos dispositivos.

Habiendo dicho esto, Baran y Galka¹⁹ sostienen que el social media puede ser definido como “an online collaboration environment, where content is created, posted, enhanced, discovered, consumed and shared, participant to participant, without a direct intermediary”

Y a su vez, Safko y Brake²⁰ afirman que *social* se refiere a la necesidad que tienen los humanos de conectarse con otras personas, y *media* a las tecnologías que se utilizan para realizar estas conexiones con humanos.

¹⁸ O'Reilly, Tim. *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, 2004

¹⁹ Baran, Roger J.; Galka, Robert J., CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy, Routledge, New York, 2013.

²⁰ Safko, Lon; Brake, David. *The Social Media Bible: Tactics, Tools & Strategies for Business Success*, John Wiley & Sons, 2009.

Por lo tanto, es importante remarcar dos conceptos claves. En primer lugar, la idea de plataforma que permite a las personas comunicarse, compartir información y experiencias, y crear un ambiente de colaboración; y por otro, un conjunto de plataformas sostenidas por las facilidades que brinda la Web 2.0.

Dentro del concepto de social media se puede diferenciar distintos tipos, y aunque no exista una línea muy marcada entre los distintos tipos de “medios sociales” Kaplan y Haenlein²¹ los dividen en seis categorías:

- Proyectos colaborativos: permiten la creación simultánea de contenido. La idea básica de este tipo de social media es que el esfuerzo en conjunto produce un resultado superior al que podría lograr cada individuo por separado. (Wikipedia)
- Blogs: generalmente son administrados por una persona y son equivalentes a las páginas web personales, ya que describen experiencias de vida del autor en un área específica, pero permiten la interacción con otros usuarios a través de comentarios.
- Comunidades de contenido: el objetivo común es compartir media entre usuarios, ya sea textos, fotos, presentaciones, etc. (Youtube, Flickr, Slideshare, etc.)
- Redes sociales : aplicaciones que le permiten a los usuarios crear perfiles personales, incluyendo cualquier tipo de información y formato de media: fotos, video, archivos de audio, blogs, etc. Y dentro de esta categoría podemos mencionar como subcategorías:
 - Redes sociales públicas: tales como Facebook, Twitter y LinkedIn.
 - Comunidades administradas por las compañías
 - Redes sociales corporativas, tales como Yammer
- Mundos virtuales de juego: plataformas que replican un ambiente en la que los usuarios pueden aparecer en forma de avatares personalizados e interactuar con pares, respetando ciertas reglas y lineamientos
- Mundos virtuales sociales: similares a los anteriores, pero con una gran diferencia: permiten a los usuarios elegir de manera más libre su comportamiento, y vivir una vida similar a la vivida en la vida real.

²¹ Kaplan, A; Haenlein, M. *Users of the world, unite! The Challenges and opportunities of Social Media*, ESCP Europe, France, 2009.

Para dicha investigación se pondrá mayor énfasis en la categoría “redes sociales”, y en la necesidad que comienzan a tener las organizaciones por participar de las mismas tanto para prevenir crisis, para satisfacer las nuevas exigencias de sus clientes y para mejorar el proceso de generación de valor.

REVOLUCIÓN DEL SOCIAL MEDIA

El siguiente paso, habiendo definido qué es el social media y remarcado donde se pondrá el énfasis, es entender porque resulta un canal en el que deben poner su enfoque las organizaciones. Se analizarán distintos indicadores, para demostrar el potencial de las redes sociales y para identificar en que plataformas deben estar presentes.

Popularidad de las Redes Sociales

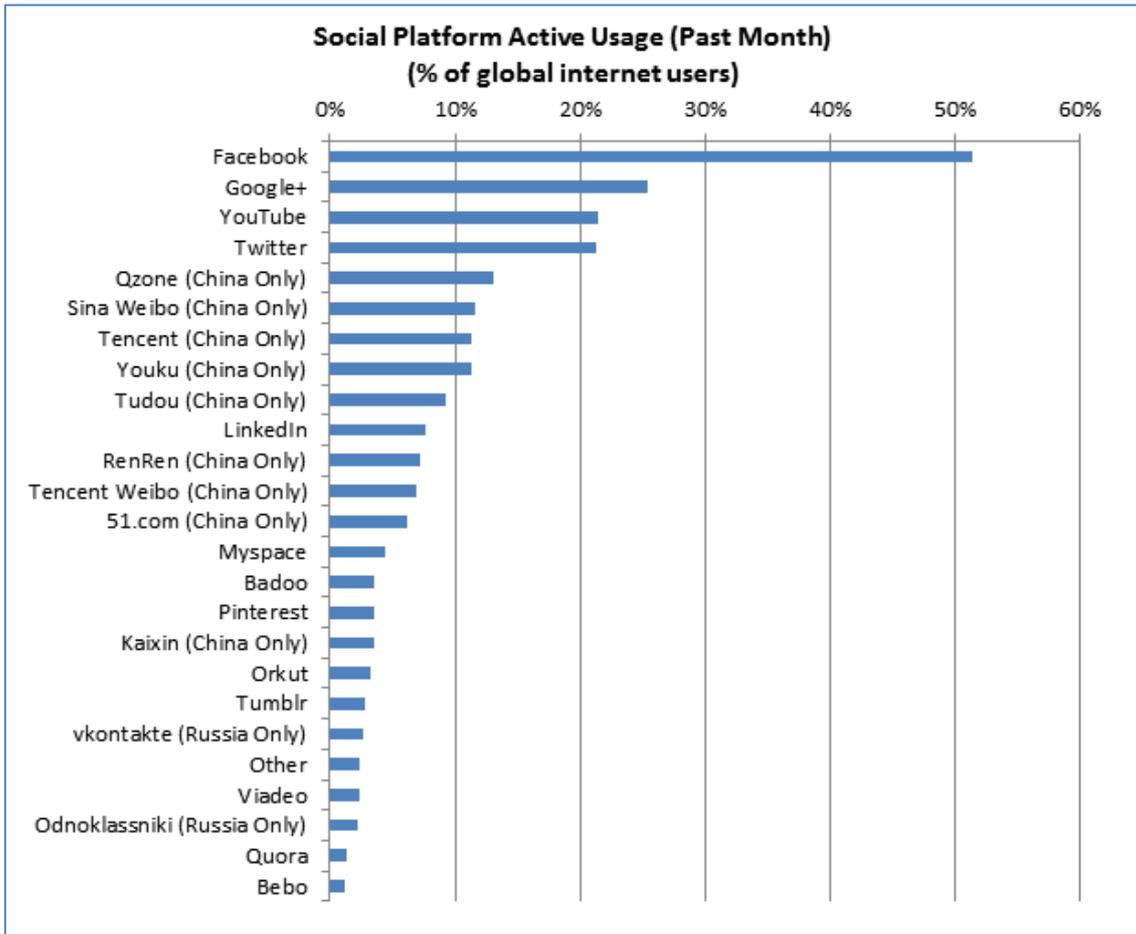
En primer lugar resulta pertinente analizar la magnitud de esta revolución. Es decir, medir cuanta gente se encuentra utilizando las redes sociales.

Un estudio realizado por GlobalWeb Index²² (ver Figura 2) buscó identificar cuales son las redes sociales mas populares del momento, y definir la cantidad de usuarios activos (usuarios que visitaron y/o participaron de la red social) por plataforma.

Según dicha investigación, las cuatro plataformas sociales más utilizadas en la actualidad resultan ser Facebook, Google+, Youtube y Twitter (Linkedin figura en quinto lugar si no se tiene en cuenta las redes que funcionan únicamente en China por las restricciones existentes en dicho país.).

- Facebook es el claro dominante con 700 millones de usuarios activos aproximadamente
- Google+ con 343 millones de usuarios activos logró ocupar el segundo lugar, con un gran crecimiento en el último año
- Youtube cuenta con aproximadamente 290 millones de usuarios activos mensuales y se ubica en la tercer posición.
- Twitter se ubica en el cuarto lugar con 288 millones de usuarios, justo detrás de Youtube.

²² GlobalWeb Index, *Stream Social - Quarterly Social Platform Update*, Q1 2013.



Fuente Figura 2: GlobalWeb Index, Stream Social - Quarterly Social Platform Update Q1 2013.

Universidad de
San Andrés

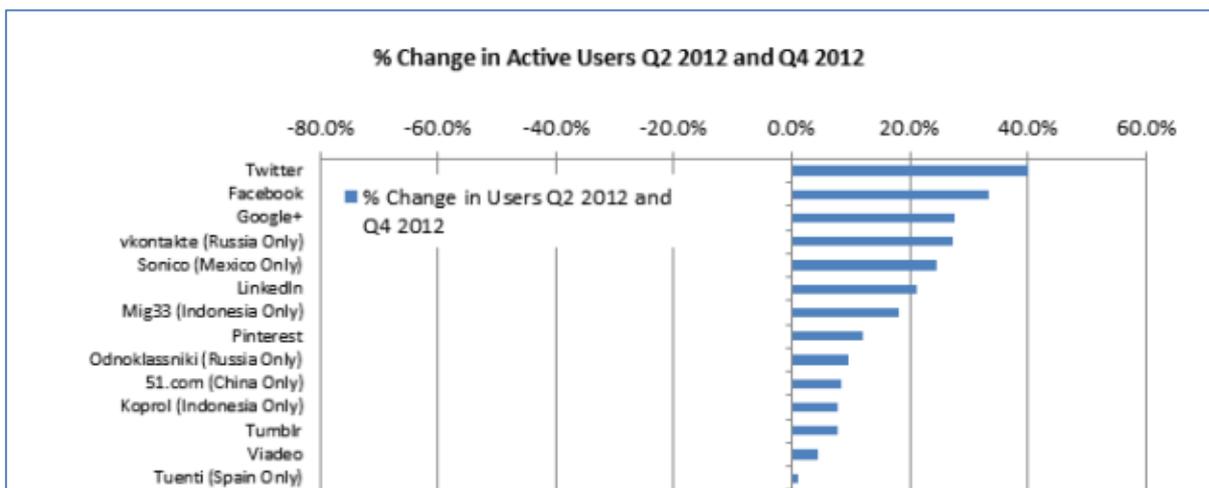
Los resultados de esta investigación indican que el mercado de las redes sociales es un mercado proliferado de diversas redes, pero en el cual las personas se encuentran concentradas en únicamente un par de ellas. Por lo tanto, las empresas, en el caso de considerar necesaria su participación en estos canales, deberían hacer el foco en las redes principales, es decir, Facebook, Google+, Youtube, Twitter y LinkedIn, dependiendo del tipo de comunicación/interacción que se desee realizar, y el país donde se encuentren localizadas (Google+ es muy utilizado en EE.UU., pero muy poco en la Argentina por ejemplo, al igual que Twitter en Brasil).

Crecimiento de las Redes Sociales

Otro factor fundamental es el factor en el tiempo. No solo resulta importante identificar la popularidad de las redes sociales, sino su evolución, en cuanto a usuarios activos, para poder visualizar su crecimiento.

Globalweb Index²³ identificó las redes sociales con mayor crecimiento durante el 2012 (Ver Figura 3), y los resultados presentan congruencias muy presentes con lo visto en el punto anterior.

Tanto Facebook, como Google+ y Twitter se encuentran en el podio nuevamente, siendo las tres redes sociales con mayor crecimiento en el 2012. Por lo tanto no sólo tienen una gran cantidad de usuarios activos sino que muestran una evolución constante y creciente en cuanto a cantidad de usuarios activo a través del tiempo, presentando un escenario optimista y atractivo para aquellas organizaciones que quieran comenzar o seguir invirtiendo en estos canales.



Fuente Figura 3: Meyer-Gossner. *Global Web Index: Twitter Shows Fastest Growth of Social Platforms*. Disponible en: <http://www.thestrategyweb.com/global-web-index-twitter-shows-fastest-growth-of-social-platforms>. Acceso: 01/05/2013

Ahora bien, ¿cuáles son los factores que conducen el crecimiento del social media? NM Incite²⁴, una compañía de Nielsen y Mc Kinsey, reveló en 2012 que el crecimiento en el uso de social media se debe al aumento de conectividad, producto del aumento del uso de los dispositivos móviles. Cada vez más personas utilizan smartphones, y estos

²³ Meyer-Gossner. *Global Web Index: Twitter Shows Fastest Growth of Social Platforms*. Disponible en: <http://www.thestrategyweb.com/global-web-index-twitter-shows-fastest-growth-of-social-platforms>. Acceso: 01/05/2013

²⁴ NM Incite Know Your Customer. *State of the Media: The Social Media Report*, 2012

dispositivos permiten a las personas un acceso constante a aplicaciones e internet móvil a lo largo de todo el día.

La computadora sigue siendo el principal medio por el cual las personas ingresan a las redes sociales (un 97% de las personas declararon usar este medio), pero los smartphones ocupan, cómodamente, el segundo lugar, con un 37%.

A su vez, este informe afirma que en el último año (julio '11 – julio '12) el tiempo dedicado a utilizar aplicaciones móviles aumentó un 120% (un 30% del total es dedicado a social media), y el tiempo dedicado a internet móvil aumento un 22% (y también un 30% del total es dedicado para ingresar a redes sociales), por lo que, a pesar de que la computadora sigue siendo claramente el dispositivo principal para acceder a las redes sociales, los dispositivos móviles están incrementando su relevancia, dado que están cumpliendo un rol más importante en la vida de los individuos gracias a su constante accesibilidad a internet móvil y aplicaciones

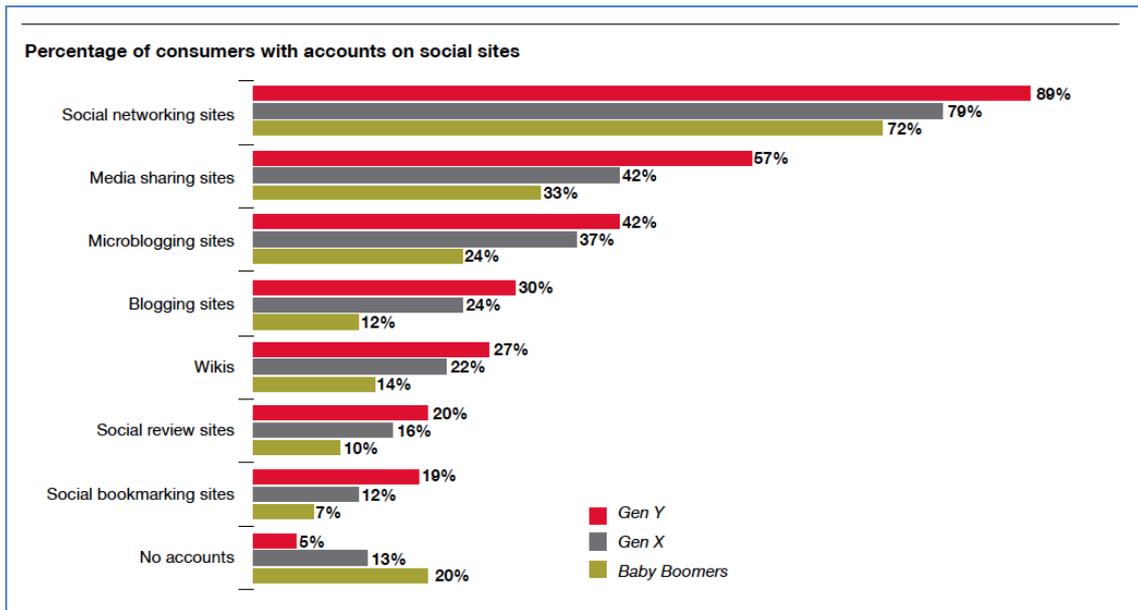
Alcance de las redes sociales y tipos de usuarios

El siguiente factor que se logrará identificar es el alcance de dichas redes sociales y los distintos tipos de usuarios existentes. Es decir, comprender quienes están utilizando estas redes sociales y por otro lado, qué tipo de participación están teniendo dentro de las mismas.

La investigación desarrollada IBM Institute²⁵ revela que a pesar de haber una predominancia del uso de sitios sociales por la generación Y, es decir, aquellos individuos entre 18 y 35 años, la generación X y los Baby Boomers (más de 46 años) no se encuentran tan por detrás, y “are quickly catching up, particularly in the use of social networking sites, such as Facebook, LinkedIn”.

²⁵ IBM Institute for Business Value analysis. *CRM Study*, 2011

Los resultados se pueden observar a continuación:



Fuente Figura 4: IBM Institute for Business Value analysis. *CRM Study*, 2011

En segundo lugar, dicha investigación realizada reveló que se observan en los sitios sociales tres tipos de usuarios, basados en su nivel de participación en los sitios:

- “Engaged Authors”: únicamente un 5% de los usuarios responden en casi todos los casos comentarios de terceros o son autores de sus propias publicaciones.
- “Casual Participants”: este es el grupo con mayor relevancia, dado que involucra a un 75% de los usuarios, y sostienen que este grupo de personas suele responder de manera ocasional los comentarios de terceros o crear de manera esporádica sus propias publicaciones.
- “Silent Participants”: el 20% restante de los usuarios. Estos usuarios tienen cuentas en los sitios sociales pero no participan en las conversaciones o publican sus propios contenidos.

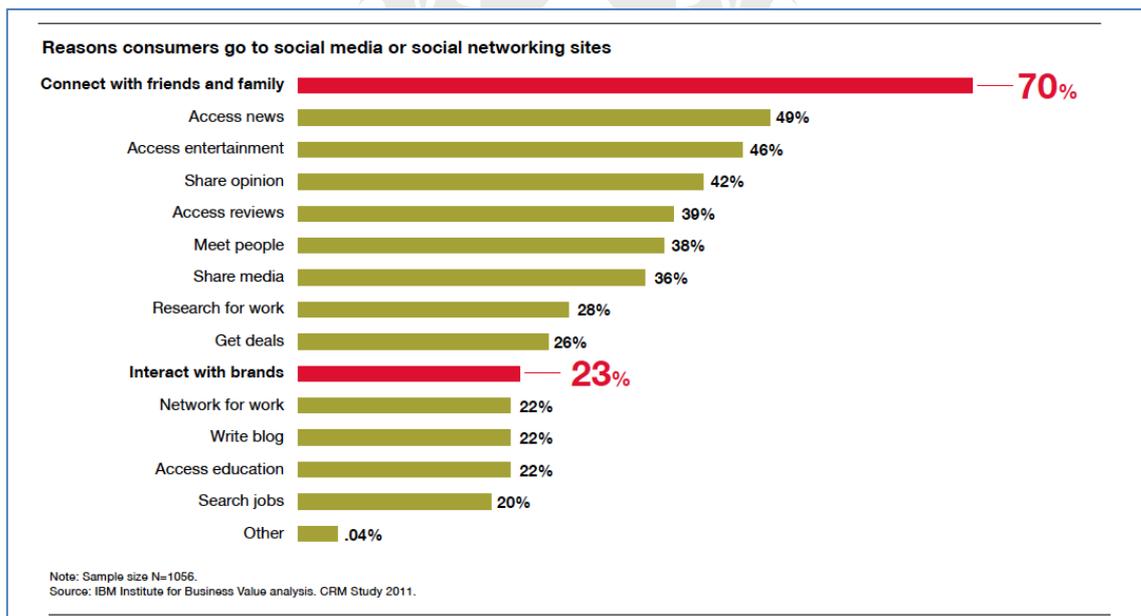
Con la información aquí presente se puede llegar a la conclusión de que las organizaciones con un target de consumidores más jóvenes puede resultar más atraída a invertir en estos canales no tradicionales, pero a su vez, también se puede afirmar que la brecha va a ir disminuyendo a medida que pasen los años, por el interés que están descubriendo los pertenecientes a la Gen X y Baby Boomers, y por el uso que le van a dar las nuevas generaciones a las redes sociales.

Las organizaciones abriendo este nuevo canal tienen la posibilidad de llegar a un amplio espectro de clientes y potenciales clientes para generar conversaciones de colaboración mutua (tanto con los Engaged Authors, como con los Casual Participants, un 80% sobre el total).

Los consumidores quieren interactuar con las marcas

Habiendo identificado la cantidad de usuarios que frecuentan las redes sociales y los tipos de usuarios existentes, resta comprender las razones por las que una persona utiliza las redes sociales.

Las razones, según afirma el estudio realizado por IBM Institute, son varias. Las principales resultan ser: conectarse con amigos y familiares, acceder a noticias, acceder a entretenimiento, compartir opiniones y acceder a información de productos.



Fuente Figura 5: IBM Institute for Business Value analysis. *CRM Study*, 2011

A pesar de no encontrarse entre las principales, interactuar con las marcas cuenta con 23% de los votos, y resulta ser un número interesante a tener en cuenta por las organizaciones.

Si se va al detalle de este 23%, los autores de la investigación sostienen que los usuarios buscan diversas cosas cuando interactúan con las marcas, tales como:

- Descuentos – 63%

- Realizar compras – 55%
- Ver reviews y ranking de productos – 53%
- Información general de la marca – 52%
- Información exclusiva de la marca – 51%
- Aprender de nuevos productos – 51%
- Opinar sobre productos – 49%
- Recibir atención (resolución de problemas y consultas) – 37%
- Sentirse vinculado con la marca – 33%
- Proponer ideas para nuevos productos – 30%
- Ser parte de una comunidad – 22%

Las organizaciones deben brindar las herramientas a sus clientes para satisfacer sus exigencias, y generar conversaciones colaborativas de valor mutuo para el cliente como para la organización.

Se debe participar de los canales no tradicionales para interactuar, brindar información y formar comunidades que mejoren las experiencias vividas por los clientes cuando entran en contacto con las marcas a través de los distintos puntos de contacto con la misma.

Los consumidores están dispuestos a interactuar con las marcas si resulta beneficioso para ellos, y si deciden que las redes sociales son el canal adecuado para hacerlo.

IDENTIFICANDO AL CLIENTE DIGITAL (O “SOCIAL CUSTOMER”)

En los apartados anteriores se identificó el alcance de las redes sociales (involucrando tanto a la Generación Y, a la Generación X como a los Baby Boomers), una clasificación de usuarios basándose en el nivel de participación que tienen en las redes sociales y por último, se identificaron los usos que le dan los mismos a estas herramientas sociales.

Ahora bien, todos estos clientes entran dentro de una misma clasificación. Un nuevo tipo de cliente que origina el ecosistema del consumidor del cual se describió en el primer capítulo de la investigación, y este es el “social customer” o cliente digital.

“The social customer is *your* customer”.²⁶ Metz sostiene que este cliente es aquel que no existía en los comienzos del siglo XX porque las redes sociales, la geolocalización, etc. (todo otro tipo de tecnologías “sociales”), no existían.

Remarca dos características típicas de este tipo de clientes:

- 1) Este cliente, por definición, utiliza con frecuencia redes sociales, y todo otro tipo de tecnologías sociales.
- 2) Y en segundo lugar, este cliente cuenta con las herramientas para hablar sobre las marcas, con las marcas, y con el resto de los consumidores, sin censura.

Paul Greenberg²⁷ por otro lado, caracteriza a estos tipos de cliente, incluyéndolos dentro de la generación C, una generación “conectada”:

- a) Contenido: quieren información de calidad para tomar las mejores decisiones posibles a la hora de elegir entre marcas/productos.
- b) Creativos: son individuos que les gusta hacer uso de su creatividad, y si una empresa logra captar su interés están dispuestos a presentarles nuevas ideas.
- c) Conectados: están interconectados entre sí, lo que se denomina peer-to-peer (par a par).
- d) Colaborativos: individuos dispuestos a vincularse con compañías y socios para que surjan ideas que beneficien a todas las partes. Interactuar y crear valor mediante esta interacción.
- e) Comunicativos: las empresas deben tener presente que estos individuos van a hablar con otros acerca de su/s marcas. Depende de la empresa si esta conversación es perjudicial o beneficiosa para ellos.

Y por último, son clientes que buscan buenas experiencias a lo largo de toda la relación con los clientes. Esperan más que un producto de parte de las empresas proveedoras de servicios y productos, y lo exigen para no marcharse a la competencia.

Oracle patrocinó un reporte²⁸: “” cuyos resultados sirven para tratar de comprender qué es lo que están exigiendo los clientes.

²⁶ Metz, Adam. *The Social Customer: How Brands Can Use Social CRM to Acquire, Monetize, and Retain Fans, Friends, and Followers*, Mc Graw-Hill, 2012.

²⁷ Greenberg, Paul. *CRM at the Speed of Light*, McGraw-Hill Osborne Media, 2010.

Algunos de los datos que las empresas deben tener en cuenta son los siguientes:

- Un 89% de los clientes comienzan a hacer negocios con la competencia después de una mala experiencia.
- Un 86% pagaría más por un mejor servicio de atención al cliente.
- A un 58% le gustaría que las empresas les respondan sus consultas en Twitter, Facebook, etc.
- Y un 50% le dan a las marcas una semana para responder sus consultas antes de dejar de hacer negocios con ellas.

De estos datos se puede extraer, por un lado, que el servicio al cliente cumple un rol fundamental dentro del producto total ofrecido a los clientes. Los clientes están exigiendo:

1. Empleados amigables – 73%
2. Encontrar la información que necesitan fácilmente o que se les brinde asistencia rápida – 55%
3. Experiencia personalizada – 33%
4. Marcas con buena reputación – 33%

Estas características enumeradas por Paul Greenberg, junto con las exigencias enumeradas en el reporte de Oracle sintetizan de gran manera las cualidades básicas del consumidor de hoy, y al cual las organizaciones deben poner en el centro de sus estrategias para ser competitivas.

SOCIAL MEDIA: HERRAMIENTA DE GENERACIÓN Y PREVENCIÓN DE CRISIS

El cliente digital y el social media

El cliente digital es la razón de esta investigación. Resulta ser la razón por la que las empresas deben cambiar su forma de hacer negocios, y en el apartado anterior se intentó, mediante el análisis realizado por Adam Metz, Paul Greenberg, dos gurús del social CRM, y el reporte de Oracle identificarlo.

²⁸ Oracle. 2011 *Customer Experience Impact Report: Getting to the heart of the consumers and Brand relationship*. Disponible en: <http://www.oracle.com/us/products/applications/cust-exp-impact-report-epss-1560493.pdf>. Acceso: 12/12/12.

En esta sección se buscará explicar el por qué la combinación de este cliente digital con la potencialidad viral del social media es un factor fundamental que las empresas deben tener en cuenta.

Por un lado, Greenberg sostiene que estos clientes forman parte de una Generación “C”, una generación, entre otras, caracterizada por querer información de calidad para tomar las mejores decisiones posibles, por estar conectados entre sí (entre pares), y por el hecho de ser clientes comunicativos, y por lo tanto, que están dispuestos a hablar con otros de las marcas, tanto para contar con mejor información de la marca o productos para realizar una compra, como también para evitar la compra de ciertos productos o productos de una marca en particular.

Por otro lado, Metz sostiene que estos clientes cuentan con las herramientas para hablar sobre las marcas, con el resto de los consumidores, sin censura, y que lo hacen a través de las redes sociales.

Habiendo ya analizado la gran magnitud de usuarios de las redes sociales más populares, su continuo crecimiento, y el uso que se le da a los mismos por los clientes, se puede afirmar que se está en presencia de un escenario en el cual las empresas están, por un lado expuestas, y por ende, deben contar con planes y estrategias orientadas a mejorar su posición y a prevenir y curar esta exposición que puede resultar en crisis de imagen para una marca, y por otro lado ante una gran oportunidad para la prevención de crisis.

Social Media como Herramienta de Generación de Crisis

¿En qué consiste una crisis en social media? Jeremiah Owyang²⁹ brinda una definición para acercarse a esta idea de crisis: “A social media crisis is an issue that arises in or is amplified by social media, and results in negative mainstream media coverage, a change in business process, or financial loss.”.

Por lo tanto, una crisis en social media resulta ser una crisis que surge o es amplificado a través del social media y que resulta en pérdidas financieras, un cambio en procesos de negocio y/o en mala publicidad para la imagen de la compañía.

²⁹ Owyank, Jeremiah. *The Social Media Crisis on Rise Be Prepared by Climbing the Social Business Hierarchy of Needs*. Agosto, 2011. Disponible en: <http://www.web-strategist.com/blog/2011/08/>. Acceso: 10/05/2013

A continuación se incluyen una serie de casos, en los cuales las compañías afectadas no tuvieron un correcto control y prevención de estas situaciones, teniendo impacto sobre sus estados financieros, procesos e imagen.

*Caso United Airlines - “United Breaks Guitars”*³⁰

Dave Carroll (“sonsofmaxwell” en Youtube) vio como los hombres que manejaban las valijas de su vuelo, en el aeropuerto de “Chicago’s O’Hare International Airport” trataban de manera brusca su guitarra de USD 3.500.

El músico, cuando llegó a destino, Nebraska, notó que su guitarra estaba rota y lleno un formulario de queja, pidiendo por el reembolso de su guitarra. Pero desde la aerolínea rechazaron el pedido, apelando al contrato que firma el cliente con la empresa, en el cual se detalla que la aerolínea no se hace responsable de cualquier daño que pueda ocasionarse en los instrumentos musicales, entre otros, durante el vuelo.

Carroll decidió, junto a su banda, dejar de lado la queja por canales oficiales y tradicionales, y producir tres canciones (con video incluido) sobre su experiencia vivida con United y subirlo a la plataforma Youtube, para que todo el mundo lo pueda ver.

La primer canción fue número uno en ventas la semana que fue lanzada en iTunes y el UK Daily Mall sostuvo que las acciones de United bajaron un 10% su precio por causa de estos videos.

En el momento, el primer video cuenta con trece millones de “views”, el segundo fue visto 1.644.00 veces aproximadamente, y el último, con 613.000.

United Airlines terminó pidiéndole perdón a Carroll, ofreciéndole vouchers para viajar por United (que el rechazo) y pidiéndole utilizar sus videos como parte del entrenamiento brindado a empleados.

*Caso FedEx – “FedEx Guy Throwing My Computer Monitor”*³¹

³⁰ Dunne, David. *United Breaks Guitars*. University of Toronto, 2008.

³¹ Warner, B.; Yeomans, M. *#Fail: The 50 Greatest Social Media Screw-Ups and How to Avoid Being the Next One*, SMI Press, 2012

Diciembre, 2011, un empleado de FedEx fue capturado por una cámara de seguridad de una casa, tirando un paquete que contenía un monitor de computadora, por encima de una reja, en vez de entregarlo de manera convencional.

“The sad part is that I was home at the time” sostuvo el usuario “goobie55”, dueño del monitor.

El monitor se rompió, lógicamente, y el usuario divulgó el video por Youtube. A las 24 horas el video ya había sido visto 200.000 veces, y a las 48 horas el video había alcanzado cerca de 2.4 millones de reproducciones. Hoy en día el video ya tiene cerca de nueve millones.

FedEx debió salir a disculparse: el vicepresidente de operaciones subió un video a Youtube disculpándose y afirmando lo avergonzado que se sentía.

Al igual que en el video de United, se puede ver el efecto viral del video que se generó por un cliente que vio el potencial del social media para divulgar su mensaje y queja.

Caso GAP– “El nuevo logo”³²

Gap tenía el mismo logo por veinte años y los directivos decidieron que era el momento de realizar un cambio de imagen. Para ello, consideraron oportuno cambiar el logo de la compañía.

Nunca imaginaron la repercusión de esta medida en las redes sociales. Las burlas y críticas se fueron de control y hasta se creó un sitio web llamado Crap Logo, una falsa cuenta en Twitter de Gap y una gran cantidad de páginas en Facebook dedicadas a criticar al nuevo logo de la compañía.

Gap debió volver a incorporar su logo tradicional, tan solo una semana después del lanzamiento del nuevo. Al momento de tomar la decisión, la presidenta de GAP, Marka Hansen, debió expresarse en un comunicado: “Aprendimos mucho en este proceso. Y ahora entendemos que no hicimos las cosas bien. Admitimos que perdimos la oportunidad de establecer una relación con la comunidad online. Hemos escuchado y visto todos los comentarios durante la semana pasada. Escuchamos decir una y otra vez

³² Quaglia, J. Crisis en Redes Sociales: El Nuevo Logo de GAP. Disponible en: <http://marketingaholic.com/crisis-en-redes-sociales-el-nuevo-logo-de-gap/500/>. Acceso: 10/05/2013.

que están apasionados por nuestro logo de la caja azul, y que lo quieren de regreso. Así que tomamos la decisión de hacer simplemente eso – lo trajimos de nuevo. Llegará el momento para hacer evolucionar nuestro logo, pero cuando ese momento llegue, lo manejaremos de otra manera”.

Cómo evitar ser el próximo

Un 76% de los casos de crisis producidos en social media pudieron haber sido prevenidos si la compañía hubiera realizado inversiones internamente, sostiene Jeremiah Owyang³³, en una investigación desarrollada por el Altimeter Group.

En dicha investigación se analizaron cincuenta casos de crisis en social media y se identifican una serie de factores en común que compartían gran parte de estas compañías afectadas.

- Por un lado estos casos de crisis se dan en general por falta de entrenamiento interno, por falta de staff profesional, por la falta de un plan integral de social media y por la falta de políticas que fijen el modo de comportamiento de los empleados en social media.
- En segundo lugar, las crisis se generan generalmente en cinco plataformas: comunidades de usuarios, Youtube, blogs, Twitter y Facebook.

Los autores de dicha investigación elaboraron una pirámide de “Jerarquía de Necesidades de la Compañía sociable” con el objetivo de instruir a las compañías al modo en que deben operar y gestionar las redes sociales con el objetivo de prevenir cualquier tipo de crisis en social media, convirtiéndose en “social businesses”.

Este modelo afirma que debe buscarse satisfacer los distintos niveles de necesidades que figuran en la pirámide (fundacional, seguridad, formación, habilitación, y culturales) para poder estar preparados para enfrentar una posible crisis.

³³ Owyang, Jeremiah. *Social Business Readiness: How Advanced Companies Prepare Internally*, Altimeter Group Research, 2011.

Necesidades de Fundación:

Las necesidades de fundación consisten en el primer nivel/grupo de necesidades que deben ser satisfechas por las organizaciones para comenzar a prepararse para enfrentar una crisis.

Estas necesidades abarcan la definición de objetivos de negocio, el desarrollo de políticas de social media (cuales son los empleados que pueden participar de la interacción con los clientes y de que forma), políticas éticas (políticas de confidencialidad de información para los empleados, en referencia a la información que pueden divulgar o no a través de las redes sociales por su propia cuenta), políticas inherentes a la comunidad (aplican sobre consumidores que forman parte de la comunidad externa administrada por la compañía) y políticas de privacidad (que implican que uso se le puede dar a la información y data recolectada a través de estos canales).

Necesidades de Seguridad:

Una vez satisfechas las necesidades de fundación, Owyang sostiene que el siguiente paso consiste en satisfacer las necesidades de seguridad. Estas consisten en el hecho de organizarse para estar preparados para una eventual crisis.

Asignar un equipo encargado de monitorear los canales de social media activamente durante las 24hs los 7 días de la semana, resulta ser una primera y básica necesidad para poder responder rápidamente ante una interacción registrada que puede ocasionar futuros daños en la imagen o estados financieros.

Practicar con simulaciones de crisis resulta ser otra necesidad importante, ya que la forma de estar preparado para prevenir una eventual crisis es contar con la práctica necesaria para responder de manera rápida y correctamente ante hechos generados espontáneamente.

Por último, el desarrollo de un workflow de respuesta al cliente es otro factor clave, para saber que hacer llegado el momento de tener que reaccionar rápidamente. El hecho de tener un diagrama de cómo gestionar la interacción con reglas de negocio y macro o micro decisiones pre desarrolladas resulta de gran ayuda para prevenir posibles crisis.

Necesidades de Formación:

Este nivel implica, en primer instancia, realizar un inventario con todas las iniciativas de social media dispersas por la organización, con el objetivo de tener un control de activos, y de poder controlar todo lo que se dice a través de todas las plataformas sociales.

En segundo lugar, resulta fundamental reunir a todos los representantes de estas iniciativas para compartir experiencias y feedback que pueda resultar importante para desarrollar las mejores prácticas a lo largo de toda la compañía.

Por último, la formación de un Centro de Excelencia que funcione como Hub y que funcione para unir a las distintas unidades de negocio y mejore la coordinación entre las mismas.

Necesidades de Habilitación:

Aquí se puede mencionar la importancia de la autonomía. Se debe trabajar para que las distintas unidades de negocio puedan gestionar los programas de social media por su cuenta para contar una mayor velocidad de respuesta.

A su vez, y buscando el objetivo de una mejor coordinación y de compartir de mejor manera las mejores prácticas, resulta fundamental la creación de una comunidad interna de empleados para aprender mediante experiencias de otros empleados. Un ejemplo de esto es Dell que utiliza Salesforce Chatter, una herramienta comunicacional para mejorar la coordinación.

La definición de métricas y Key Performance Indicators para medir el desempeño de los programas implementados es un factor imprescindible requerido por directivos de las organizaciones.

Necesidades Culturales:

He aquí el último nivel expuesto por Owyang. El autor afirma que en un modelo ideal, las compañías sociables son capaces de lograr conectarse y vincularse con los clientes en tiempo real potenciado a todos los empleados de la organización para que usen el social media en nombre de la compañía.

A modo de resumen, el autor sostiene que las organizaciones deben invertir internamente para prevenir estas crisis originadas en social media, y al mismo tiempo, lograr ser exitosos a largo plazo. Estas necesidades que se mencionan aquí describen ciertas características que definen lo que implica ser considerado un “social business”, y resulta introductorio a la estrategia de CRM social.

Casos - Prevención de Crisis utilizando Social Media

En este apartado, lo que se busca es mostrar como ciertas compañías aprovecharon el uso del social media, no solo para prevenir crisis, sino también para mejorar la percepción de marca de los consumidores.

Aprovechar la oportunidad que brindan las redes sociales para difundir mensajes y para mostrarse transparentes al cliente, con el objetivo de prevenir crisis, prevenir crisis aún mayores, y mejorar la imagen de marca.

Caso Toyota³⁴

Toyota en el 2010 tuvo que realizar un recall de 2.3 millones de vehículos, debido a una falta técnica detectada en el pedal acelerador. La compañía tenía en juego su reputación de seguridad y calidad, y vio como una oportunidad la presencia de Toyota en las redes sociales como una forma de prevenir una crisis aun mayor.

La compañía decidió utilizar la plataforma Digg, que en aquel momento tenía un tráfico de entre 37 y 44 millones de usuarios mensuales y parecía ser el mejor el mejor canal para transmitir el mensaje que deseaba enviar a sus clientes y potenciales clientes.

La compañía deseaba mostrarse de manera transparente y devolver la confianza a sus clientes. Es por esto que se elevó el tema en cuestión en Digg, donde los usuarios comenzaron a realizar preguntas que les gustaría hacer a Jim Lentz, presidente de Toyota en la división de operaciones en Norte América. Luego de haberse generado alrededor de 10.000 preguntas en la primer semana, Lentz se presentó a responder las preguntas vas votadas por el público y dejo en claro la situación, explicando los pasos a

³⁴ Wasserman, T. *How Toyota Used Social Media to “Digg” Itself Out of a PR Nightmare*. Disponible en: <http://mashable.com/2011/09/01/toyota-digg-recalls/> . Acceso: 10/05/2013

seguir por los clientes que debían llevar sus autos al mecánico, explicando por qué debían seguir confiando en Toyota y en la seguridad y confianza asociadas a su nombre.

Pasada una semana, el video (de alrededor de 28 minutos) contaba con 1.2 millones de reproducciones y el YouGov Brand Index, un indicador que mide la percepción de la imagen de marca por los consumidores indicaba que Toyota había llegado a su tope con este video después del incidente, donde había sufrido una gran depresión, y se encontraba en el segundo puesto de toda la industria automotriz.

Caso Frontier Airlines³⁵

En junio, 2011, una gran tormenta cayó sobre el aeropuerto de Denver, CO, dañando veintidós aviones de Frontier Airlines, y consecuentemente, generando que una gran cantidad de vuelos fueran cancelados o atrasados. La situación en ese momento era caótica y los clientes estaban realizando largas colas para realizar consultas en el aeropuerto y reventando las líneas de atención de Frontier.

La organización vio esta crisis como una oportunidad para aprovechar el potencial de los canales sociales, y proveer información sobre los vuelos y reservas a través de estos canales. El objetivo principal era disminuir el sentimiento negativo hacia la aerolínea, mediante la difusión de información y la respuesta de dudas y consultas a través de Twitter y Facebook.

Se llevó a cabo también un monitoreo de la web para identificar mensajes en otros canales, y la compañía pudo conectarse con cuatro mil clientes a través de la social web en un periodo de siete días, y vio alrededor de 700.000 visitas a su página en Facebook.

El resultado de esta medida fue ayudar a una mayor cantidad de clientes, y lo realizaron, al mismo tiempo, de manera más eficiente y de forma más rápida.

RESPUESTA POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES

Ante la explosión de los sitios sociales, muchas empresas se están viendo obligadas a participar de las mismas y a implementar estos nuevos canales. Los clientes se encuentran presentes en estos canales, desean interactuar con las marcas y las organizaciones deben estar dispuestas a satisfacerlos. Es fundamental que las

³⁵ SalesForce. *Case Study: Frontier Airlines*. SalesForce Marketing Cloud, 2013.

organizaciones reconozcan el poder de los sitios social dada su importancia para comunicarse con los nuevos clientes digitales y su potencial de generar y prevenir crisis.

Se identificaron una serie de factores que justifican el por qué las organizaciones deben participar de las redes sociales para generar conectarse con sus clientes:

- Cuatro de las redes sociales más importantes (Facebook, Twitter, Youtube y LinkedIn) reúnen más de 1500 millones de usuarios.
- Estas redes sociales presentan un escenario optimista ya que siguen gozando de un crecimiento sostenido a nivel global.
- El aumento en la conectividad, de la mano de los teléfonos inteligentes, es la principal razón por la que las redes sociales siguen creciendo. El aumento del uso de redes sociales viene de la mano del aumento del uso de teléfono celular inteligente.
- Las redes sociales alcanzan no solo a la Generación Y, sino también a la X y a los Baby Boomers, que cada vez presentan una mayor aceptación y uso de las mismas. Las viejas generaciones no se quedan atrás.
- Los consumidores quieren interactuar con las marcas y las empresas deben brindarles los canales adecuados.
- Dentro de las redes sociales existen distintos tipos de usuarios: “Engaged authors”, “casual participants” y “silent participants”. Las organizaciones deben poner foco en generar conversaciones colaborativas con los dos primeros grupos, que reúnen a casi el 85% del total de usuarios.
- Las compañías, dada la magnitud de las redes sociales y la aparición del nuevo cliente digital, quedan expuestas en las redes sociales, por lo que deben trabajar en la prevención de crisis para no sufrir pérdidas financieras o mala publicidad de marca.
- Por otro lado, el social media también resulta una gran oportunidad para frenar una crisis, para prevenir una crisis y para mejorar la percepción de marca si aprovechan su potencial para informar a una mayor cantidad de clientes en casos de crisis.

CAPITULO IV – CRM SOCIAL

¿QUÉ ES CRM SOCIAL? ¿Y EN QUE SE DIFERENCIA DEL CRM TRADICIONAL?

En los capítulos anteriores se identificó al cliente digital y sus nuevas exigencias. El CRM social resulta ser una respuesta de las organizaciones a este cliente, ya que busca satisfacer sus exigencias de una mejor manera, a través de los canales en los que desea participar el cliente. A continuación se entrará en un mayor detalle de este concepto y en como afrontar esta nueva relación con el cliente.

La definición más utilizada para definir concretamente qué es el “Social Customer Relationship Management” es la brindada por Paul Greenberg:

“CRM social es una filosofía y una estrategia de negocios soportada por una plataforma tecnológica, reglas de negocios, work flow, procesos y características sociales, diseñado para comprometer al cliente en una conversación colaborativa con el fin de proporcionar un valor de beneficio mutuo en un ambiente de negocios confiable y transparente. Es la respuesta de la compañía al hecho de que sea el cliente el ahora dueño de la conversación.”³⁶

Al decir que el dueño de la conversación ahora es el cliente, Greenberg esta afirmando que el cliente/consumidor tiene ahora el poder de dañar o soportar las marcas con la que interactúa (o no) a través de nuevos canales (no tradicionales, y sociales) que las compañías no adueñan no controlan y que tienen un alto poder de difusión (casos tales como Facebook, Twitter, Blogs, etc).

Las compañías deben cambiar su forma de hacer negocio para poder hacer frente a este nuevo tipo de cliente potenciado, que utiliza social media y que desea conectarse con las marcas. Y el SCRUM es una filosofía y estrategia de negocio para poder entablar conversaciones colaborativas con este nuevo tipo de cliente, de tal forma de satisfacer sus nuevas exigencias y necesidades, al mismo tiempo que cumpliendo los objetivos de la compañía.

³⁶ Greenberg, Paul. *CRM at the Speed of Light*, McGraw-Hill Osborne Media, 2010.

Ahora bien, esta nueva estrategia tiene la particularidad de ser una extensión del CRM tradicional, por lo que comparte una serie de factores fundamentales para su implementación exitosa, tales como los propósitos definidos en el capítulo sobre CRM y la definición de la visión y misión, la selección de plataformas tecnológicas adecuadas, la reingeniería de procesos, la colaboración organizacional, la importancia de la información y las métricas, es decir, los pilares descritos por el Gartner Group como los pilares del CRM.

Pero esta filosofía y estrategia también presenta una serie de novedades y nuevas maneras de hacer negocio.

El mismo Paul Greenberg sostiene que estas dos estrategias difieren, en primer lugar, y de manera primordial, en su principio fundamental del éxito. El CRM busca gestionar las relaciones con los clientes de manera eficiente, mientras que el social CRM busca el “customer engagement” y no el “customer management”. Es decir, busca conectarse con el cliente, y no solo con el cliente existente de la compañía, sino ya sea con el cliente propio de la empresa, los empleados, clientes potenciales o con cualquier otra persona que pueda entrar en contacto con la marca, con el objetivo de brindarle una mejor experiencia, a través de los distintos puntos de contacto con la empresa, y generar una conversación de valor mutuo, cumpliendo al mismo tiempo tanto los deseos del cliente, como los objetivos de la compañía. El CRM social, desde este punto de vista, resulta ser una combinación del CRM tradicional con el CEM (Customer Experience Management). Mientras el CRM tradicional busca recolectar información valiosa del cliente para lograr una segmentación adecuada que permita brindarle a cada cliente el producto o servicio adecuado, con el fin de lograr una venta exitosa. Es decir, ve al cliente como el objeto de una venta. En contraposición a esto, el social CRM ve al cliente como un sujeto de una experiencia valiosa. Pone el foco en la experiencia del cliente y en la búsqueda de generar relaciones largoplacistas y colaborativas con el fin último de satisfacer tanto las necesidades del cliente, como de la compañía.

En segundo lugar, las plataformas tecnológicas para el CRM no son suficientes para el social CRM. Los grandes y pequeños proveedores de software deben evolucionar e integrar nuevas funcionalidades que faciliten la generación de conversaciones a través de las redes sociales, comunidades, etc. Software de CRM como Siebel, Oracle, SAP, y Sage deben evolucionar.

En tercer lugar, Adam Metz³⁷ sostiene que en el social CRM, además de la importancia en la definición de una estrategia, de objetivos, de involucrar a las personas de la organización, de las herramientas tecnológicas y de la identificación de métricas, factores claves para la implementación exitosa del CRM, también es crucial el monitoreo o el escuchar. Metz afirma que es necesario que las compañías dediquen un tiempo a escuchar lo que dicen sus consumidores sobre su marca, sobre sus competidores para contar con una base de información con la cual definir el resto de los componentes importantes de la estrategia. Es decir, no tomar decisiones únicamente con la información que se recolecta durante las interacciones con los clientes, sino también con información que se recolecta mediante el monitoreo de la social web.

NO CONFUNDIR CRM SOCIAL CON INICIATIVAS DE SOCIAL MEDIA

La adopción de social media por las organizaciones se encuentra muy difundida, pero la estrategia de CRM social se encuentra en sus primeras etapas de desarrollo.

Baird y Parasnis³⁸ proponen un modelo en el cual describen una serie de conceptos para diferenciar entre un proyecto de social media y una estrategia de social CRM.

Los autores sostienen que para poder disfrutar del potencial del social media para generar conversaciones de valor mutuo con los clientes es necesario trasladarse de proyectos aislados a programas integrados de social media, y para luego, finalmente, llegar a una estrategia de social CRM. Un 80% de las empresas que entrevistaron, a fines del 2010, tenían presencia en las redes sociales, pero los autores consideran que no todos estas empresas se encontraban con el mismo grado de implementación y, por ende, aprovechamiento de los beneficios que puede brindar una adecuada estrategia.

Por lo tanto, no se debe confundir el hecho de contar con proyectos aislados de social media, o con una estrategia de social media, con la idea totalmente diferente de lograr establecer una estrategia de Social CRM.

Un proyecto de social media se caracteriza por ser una iniciativa aislada llevada a cabo por un área específica de la organización, ya sea marketing, relaciones públicas, ventas, etc., y generalmente buscan objetivos tales como: la promoción de eventos,

³⁷ Metz, Adam. *The Social Customer: How Brands Can Use Social CRM to Acquire, Monetize, and Retain Fans, Friends, and Followers*, Mc Graw-Hill, 2012.

³⁸ Baird, C.; Parasnis, G. *From Social Media to Social CRM*. IBM Institute, 2011.

comunicarse con los clientes o responder consultas de los clientes. Es decir, objetivos propios del área que esta a cargo del proyecto . A su vez, estas iniciativas se caracterizan por contar con escasas métricas definidas y pocas reglas de negocio. Resultan como una respuesta inmediata de las organizaciones al hecho de tener que participar de las redes sociales.

Un siguiente paso que puede dar las organizaciones consiste en generar un programa de iniciativas en conjunto, en manos de un área de la organización, con una clara misión definida, reglas de trabajo, procesos, políticas, definición de métricas e información compartida a lo ancho de la organización (algo similar a lo planteado como jerarquía de necesidades de la compañía sociable)

Los saltos no son matemáticos, sino que existen grises dadas la diversidad de factores que pueden darse dentro de una organización, pero la idea básica consiste en identificar diferencias básicas entre iniciativas de social media y una estrategia de social CRM.

En primer lugar, el social CRM presenta todas las características de una estrategia de social media. Es decir, cuenta con una misión definida, reglas de trabajo, un proceso definido, métricas y KPI's definidos, pero va más allá, ya que no sólo implica canales no tradicionales, sino que también la utilización de canales tradicionales.

En segundo lugar, ya no existe una única área responsable de llevar a cabo la gestión de las redes sociales, sino que participa la totalidad de la organización.

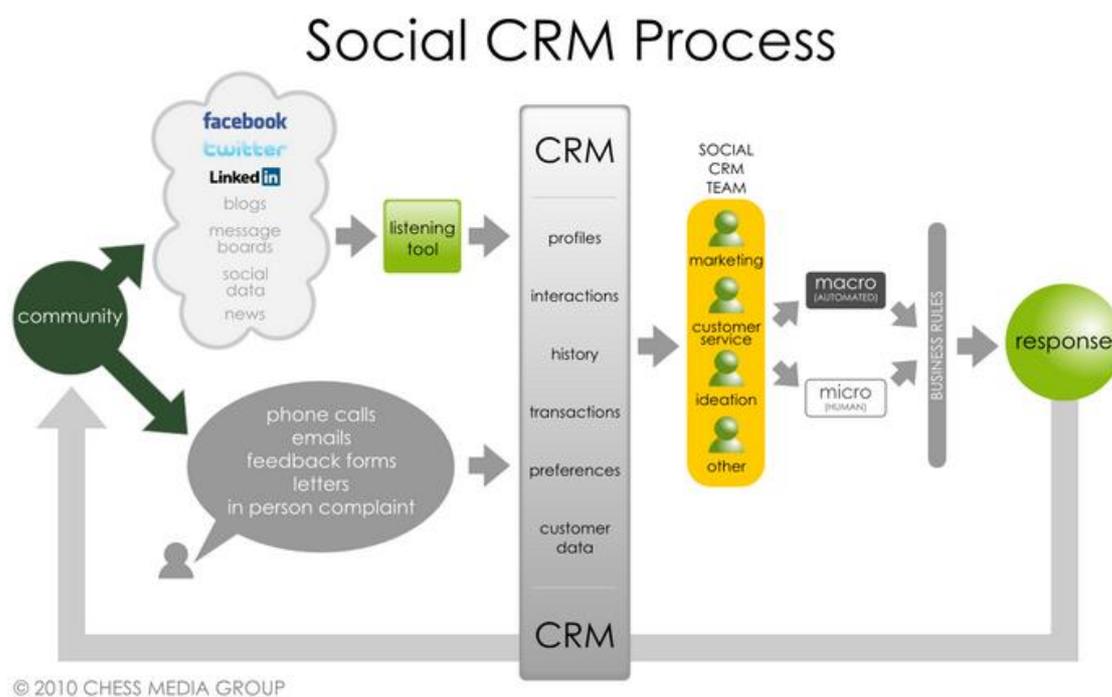
En tercer lugar, los objetivos de la misma dejan de ser solo objetivos comunicacionales, como promover eventos, comunicarse con los clientes y resolver dudas, y pasan a ser también: solicitar ideas, interacción entre pares, escuchar en tiempo real lo que se dice de la marca y lo que dice el cliente, capturar data valiosa del cliente, y cualquier tipo de transacción que fomente una mejor relación con el cliente y satisfacer sus necesidades. Dejan de ser canales de comunicación y pasan a ser canales de colaboración con el cliente.

Y por último y de gran importancia, las estrategias de social CRM se caracterizan por el hecho tratar al cliente de manera holística, compartiendo toda la información recolectada en los distintos puntos de contacto con el cliente a toda la organización, mediante la integración de estos canales no tradicionales al CRM de la empresa, y con

el desarrollo de modelos de customer engagement que busquen la interacción de todos los empleados y áreas de la organización con los social customers.

El social CRM consiste en un nuevo paradigma que va más allá de cambios operacionales y tecnológicos, implicando un cambio cultural en la organización.

CONVERSACIÓN CON EL CLIENTE



Fuente Figura 5: Morgan, Jacob. *The Evolution of Social CRM Process*. Abril, 2010. Disponible en: <http://www.cloudave.com/494/the-evolution-of-the-social-crm-process/>. Acceso: 27/03/2013.

Jacob Morgan, del Chess Media Group, desarrolló un diagrama completo describiendo el proceso del SCRM³⁹. Este diagrama sirve para comprender las distintas partes y etapas del proceso, y el modo en que se debe desarrollar la conversación con el cliente, involucrando herramientas tecnológicas, colaboración organizacional, reglas de negocio, métricas y recolección de data.

En primer lugar, porque para hacer CRM social, se debe contar con una herramienta de CRM que permita organizar y administrar las relaciones con los clientes de la compañía, y en segundo lugar, dado que para lograr monitorear, interactuar, integrar y medir las conversaciones con los clientes tanto en las redes sociales y blogs, como

³⁹ Morgan, Jacob. *The Evolution of Social CRM Process*. Abril, 2010. Disponible en: <http://www.cloudave.com/494/the-evolution-of-the-social-crm-process/>. Acceso: 27/03/2013.

aquellas iniciadas por email, llamado telefónico etc., es necesario contar con herramientas tecnológicas, grupos de trabajo y reglas de negocio adecuadas que le permitan a la compañía llevar esto a cabo.

Consecuentemente, este diagrama de proceso involucra:

- Utilización de una herramienta de monitoreo (ya sea Lithium, HootSuite, Radian 6) para escuchar todo lo que se dice sobre la marca, sobre los competidores, y sobre los distintos productos en las redes sociales, blogs y web.
- Integrar toda aquella data recolectada y valiosa de manera online (redes sociales, blogs, noticias, etc.) y offline (canales tradicionales tales como, llamados telefónicos, e-mails, quejas realizadas de manera personal, formularios de feedback, etc.) en el sistema CRM de la compañía, mediante la creación de perfiles únicos y consistentes a lo largo de toda la compañía.
- La toma de decisiones, basándose en la información disponible del cliente en el CRM. Las personas involucradas en el proceso pueden ser grupos de trabajo especializados en SCRM, o cualquier empleado de la compañía calificado que decida participar del proceso, colaborando con el cliente y mejorando la experiencia que tenga el mismo con la marca.
- Definición del tipo de respuesta que se le dará al cliente, en caso de ser necesario. La misma puede ser una respuesta macro o micro. La respuesta macro es una respuesta automática que se dispara, que puede ser desarrollada por los usuarios del tema en cuestión para su propagación, o una respuesta micro, específica, definida por el representante que esta tratando el asunto.
- El registro de la interacción en el CRM de la compañía. Se debe registrar la comunicación que se tuvo con el cliente, junto con el resto de la información que se posee del mismo, para formar un perfil único y consistente, que permita brindar un mejor servicio al cliente en sus próximas interacciones con la marca, y para medir métricas de desempeño.

Ejemplo:

Una empresa, ABC, ofrece servicios de telefonía móvil, y un cliente, Juan, se frustrado que el contrato que tenía asociada a su Iphone con ABC terminaba en diciembre 2012, y pensó que la compañía iba a dejar de cobrarle automáticamente.

Juan, en consecuencia, se acerca a un punto de venta y compra un Android con un nuevo contrato con la competencia, XYZ. Al tiempo, recibe un resumen de cuenta con un cargo mensual por \$250, por su plan para el Iphone, por lo que Juan llama al servicio de atención al cliente, y estos accidentalmente le cortan.

Juan se enoja y entra a Twitter, donde ve que varios usuarios se están quejando del servicio ofrecido por ABC. Decide describir su problema: “No puedo creer que ABC me corto cuando llame para quejarme por un cargo extra que me hicieron este mes #ABC #robo”.

Si la compañía ABC cuenta con alguna herramienta de monitoreo, va a poder captar este mensaje, y luego algún integrante del grupo de SCRM, María, debe registrar el incidente en el CRM y ejecutar algún tipo de respuesta en caso de considerarlo necesario.

María puede: ejecutar una macro respuesta o una micro respuesta, a través de alguno de los canales tradicionales o no tradicionales. Decide responderle vía teléfono y registra la interacción en el CRM. En el caso de que María decida utilizar una macro respuesta, la misma puede involucrar otro tipo de procesos y alertas paralelas, para advertir a otras áreas de la organización que puedan estar interesadas, tales como cobranzas, o a ventas.

Juan recibe una respuesta de parte de María, y pueden darse dos escenarios:

- a) Juan recibe sus \$250 devuelta, termina el contrato y postea un comentario positivo sobre ABC → ABC cuenta con la publicación hecha por Juan frente a todos sus amigos (difícil ponerle un valor pero puede generar hábitos de consumo en el futuro) y los \$250 x 12 meses de ingresos que genera el cliente no se pierden a futuro, ya que Juan no cierra las puertas de ABC.
- b) Juan no es bonificado, termina el contrato y postea un comentario negativo → ABC cuenta con una nueva publicación negativa hecha por Juan que ven todos sus seguidores (pésima imagen para la marca) y ABC pierde un cliente a futuro.

Con este ejemplo se busca tratar de hacer entender al lector los efectos apalancadores que tienen los nuevos canales de social media y el por qué de la importancia de identificar al social customer y dedicar recursos para satisfacer sus exigencias y poner a disposición los canales de respuesta adecuados.

ROL FUNDAMENTAL DE LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

Si bien la tecnología no es el único requisito o componente importante dentro del social CRM, si tiene un papel crucial para poder lograr la interacción con el cliente, empezar a generar esta conversación colaborativa, poder gestionar y administrar estas relaciones y para medir el desempeño de estrategia de negocio.

Lo principal, según Jeremiah Owyang y Ray Wang⁴⁰ son las cinco M's del SCRM. Cuando se habla de cinco M's se refiere a: monitoreo, mapeo, middleware, gestión (management) y medición. Estos conceptos son fundamentos necesarios que debe tener en cuenta cualquier organización que quiera desarrollar cualquiera de prácticas de SCRM, ya sea en marketing, ventas, soporte, innovación, colaboración, etc.

Monitoreo

Cuando se habla de monitoreo, se habla de un software capaz de monitorear, valga la redundancia, el social media, para saber que están diciendo las personas sobre una respectiva marca u organización. Ya se tocó el tema con anterioridad de la importancia de estar presentes, monitoreando todo aquello que escriben las personas en las redes sociales, blogs y páginas webs para tener una rápida respuesta a cualquier situación que se plantee. Este software lo que hace es: recolectar toda la data que se encuentra dispersa en la Web Social y la compila en un formato leíble para que pueda, automáticamente, ser leída y entendida por una herramienta de CRM, responsable de integrar y crear los perfiles 360 de cada cliente de la organización. Los autores hacen hincapié en la importancia de seleccionar las palabras claves justas para hacer de este monitoreo efectivo, sin ser muy abarcativos por un lado, ni tampoco muy cortos de vista por otro, para no perder data valiosa. Los proveedores que deben ser tenidos en cuenta a la hora de querer iniciar este proceso mencionan: Radian6, Lithium, RightNow, SAS Institute, HootSuite, entre otros.

Mapeo

Este software tiene el objetivo de identificar relaciones entre los clientes. Les dice a las marcas quienes son sus clientes, que es lo que quieren y como están relacionados entre si. Pero para esto es necesario tener acceso a perfiles públicos de los mismos

⁴⁰ Owyang, J.; Wang,R. *Social CRM: The New Rules of Relationship Management*, Altimeter Group Research, 2010.

para recolección de datos. Es fundamental poder asociar las distintas cuentas de los clientes, ya sea la de Google, LinkedIn, Facebook, con la ya creada en el CRM de la compañía. Los autores sostienen que una buena forma de hacerlo es dejando que los clientes lo hagan por si mismos, y que para lograr esto las compañías pueden ofrecer recompensas, mejores servicios, o mejores tratos. Los proveedores que ofrecen soluciones para este tipo de software son: SalesView (InsideView), Faceforce (conecta Facebook con Salesforce), Google profiles y Sprinklr.

Middleware

Esta tecnología tiene el propósito de unir a tu compañía con el mundo social, permitiendo la comunicación entre distintos sistemas y la integración de la información. Aplicaciones como las de Pervasive, Talend y SAS Dataflux son recomendables para lograr esto.

Management

En pocas palabras, la gestión es el objetivo de todo esto. Estos sistemas de gestión son los que permiten que las empresas sepan a que clientes ayudar primero, que macro soluciones pueden ayudar a la mayoría de los clientes y que micro decisiones necesitan ser tomadas inmediatamente. Todos los datos que son recolectados de la Web Social no sirven de nada por si solos. Los autores sostienen que se requiere de reglas de trabajo y procesos para poder seleccionar la información correcta que debe ser enviada al sector correcto de la organización en el momento adecuado. Los proveedores a tener en cuenta para llevar a cabo esto son: SAP, SAS, SugarCRM, Salesforce y OracleCRM.

Medición

Este software también es fundamental. Es una pieza clave para medir el desempeño de lo implementado y poder observar mejoras o el empeoramientos de los procesos. Por lo que, por un lado, es un software analítico que mide la satisfacción del cliente, la viralidad de los mensajes de la compañía, la fidelidad de la marca y todo otro KPI que la marca decida tomar como medida de desempeño. Pero este software no solo “mide” sino que también permite que el personal pueda observar en tablas de comando las cosas que los clientes dicen traducidas en posible toma de decisiones. Los proveedores recomendados para llevar a cabo esto son: SAS Institute, SAP Business, IBM Cognos Express.

PRÁCTICAS DE SOCIAL CRM: INTERACCIONES CON EL CLIENTE

Ya se mencionaron las cinco M's necesarias para poder llevar a cabo cualquier práctica relacionada con el Social CRM. Lo que se verá a continuación son distintas aplicaciones más específicas que incluye CRM social en las distintas áreas de trabajo de una empresa con el objetivo de buscar la colaboración del cliente y la generación de un mayor número de interacciones con el cliente, brindando un mejor servicio, ayudando a la creación de valor y en definitiva, a la satisfacción y a una mejor experiencia del cliente. Estas prácticas fueron enumeradas por Jeremiah Owyang y Ray Wang (con algunos agregados de Adam Metz), y los autores las separan en cuatro categorías, definidas por la madurez de la tecnología y la demanda existente de mercado:

- Early Movers: aquellos con una alta demanda del mercado pero con tecnología poco-medianamente madura.
- Early adoption: aquellos con baja- media demanda de mercado y con tecnología poco-medianamente madura.
- Evangelizables: alta demanda de mercado y tecnología muy madura.
- Near tipping points: baja-media demanda de mercado y tecnología con una madurez media-alta.

Marketing Social

A – Social Marketing Insights (Evangelizable)

Se puede afirmar que este es el caso que la gran mayoría de las empresas B2C llevan a cabo pero que pocas lo hacen de una gran manera. Lo esencial de esta práctica resulta saber cuales son los temas que más se discuten en el ámbito online sobre una compañía y quienes son las personas que hablan acerca de la misma. Es necesario saber que están diciendo los consumidores.

Esta aplicación se relaciona mucho con la práctica de monitoreo, pero va un paso más allá. No solo se monitorea, sino que toda esta data se ingresa en un software de Social CRM integrado con el CRM de la empresa para crear perfiles de los usuarios que interactúan con la empresa y así comenzar a recolectar información valiosa sobre los mismos.

Existe una alta demanda proveniente de los clientes hacia las empresas y que la tecnología esta actualmente disponible y muy desarrollada como para que todas las

empresas la lleven a cabo. Resulta ser uno de los puntos clave para prevenir la generación de crisis a través del social media. Es la práctica mas popular y desarrollada por las organizaciones. Un proveedor fiable para llevar a cabo esta tarea es Radian6.

B - Rapid Social Marketing Response (Early Mover)

Si Social Marketing Insights es el siguiente paso al monitoreo, Rapid Social Marketing Response es aún otro paso extra. Esta práctica implica la participación de toda la compañía, y no solo del área específica de atención al cliente. Como se menciono con anterioridad, este límite esta empezando a desaparecer, los clientes entran en contacto con distintas áreas de la empresa, y este trato debe ser consistente. El servicio de atención al cliente es una tarea que se debe llevar a cabo por todos (ver caso de Best Buy).

Esta aplicación consiste en defender a la marca en corto tiempo (no más de cinco minutos). Empresas como Ford, Starbucks, Pepsi y Southwest ya lo están implementando y utilizando todas ellas el mismo software: Co-Tweet. La demanda es alta y la tecnología esta perfeccionándose. Lo fundamental es lograr encontrar un proveedor que se pueda integrar con el CRM de la compañía, y que exista la misma plataforma para todas las áreas y departamentos de la empresa, dado que se espera una participación de todos los empleados calificados.

Co-tweet es considerado un Marketing Hub Interactivo (<http://youtu.be/JjJMfwZOy54>), ya que permite integrar los datos provenientes de las cuentas de e-mail, redes sociales, smarphones y páginas web, pudiendo vincularse con el cliente en tiempo real y tomar acciones a través de múltiples canales

Muchas marcas que no hacen uso de esta práctica fueron víctimas de la viralidad de los mensajes en las redes sociales. Existen muchos casos como estos, y dada la creciente popularidad de las redes sociales y del uso que le están dando las personas, estos casos fueron en aumento en los últimos años. Si las compañías efectuaran este tipo de monitoreo se podrían tratar estos problemas con tiempo, y evitar la mala publicidad y/o perdidas económicas.

Social Sales

A- Social Sales Insight (Early Mover)

Esta práctica consiste en identificar en qué canales sus clientes pasan el tiempo. Existe software especializado (Lithium, Jive), para llevar a cabo esta práctica y los objetivos son: identificar donde se encuentran los clientes en la web, y descubrir cuáles son sus necesidades urgentes y grandes preocupaciones.

Lo que se lleva a cabo es medir cuán influenciable es un canal y enfocarse en estos, para centralizar el esfuerzo y los esfuerzos donde se encuentre el mayor valor.

Si se entra aun más en detalle, existen dos tipos de programas: los reactivos y los proactivos. Los programas reactivos responden a lo que clientes y prospectos ya dijeron o hicieron, mientras que los proactivos tienen la característica de gestionar las relaciones con los clientes de manera proactiva para generar ventas.

La característica principal es esta idea de monitorear la web, comunidades, redes sociales, blogs, etc, y tanto de manera reactiva como proactiva generar ocasiones de venta. La tecnología se encuentra desarrollada pero la demanda del mercado todavía no es alta para empresas B2C.

B- Direct and Distributed Social Commerce (Early Adoption)

Esta práctica consiste en la idea de vender productos a través de los canales existentes en la web, sean redes sociales, sitio público, etc.

La gran diferencia entre la práctica “directa” y la “distribuida” es la cantidad de lugares en la social web donde se puede realizar la compra. Mientras el “comercio social directo” se centra en el sitio público de la marca, el “comercio social distribuido” consiste en ofrecer este servicio a través de distintos canales y dispositivos (aplicación, widget en red social, sitio público, etc.)

Una gran cantidad de compañías realizan este tipo de práctica. Delta lanzó la “Ticket Window” en Facebook en el 2010, y Avon hizo algo similar, con el objetivo de llegar a todas aquellas puertas que no respondían o a las que no tenían acceso. Resulta ser una práctica interesante, y que en un futuro, al desarrollarse la tecnología, tendrá una mayor relevancia.

Resulta importante remarcar, que esta práctica no es útil para todas las organizaciones, sino que resulta más exitosa para aquellas compañías que tengan clientes que les guste hablar de los productos de la marca, que tengan un elevado grado de involucramiento.

D- Dynamic Social Supply Reallocation (Early Adoption)⁴¹

¿En qué consiste? Las marcas van a poder, dinámicamente, relocalizar productos que se encuentran en la cadena de abastecimiento basándose en las conversaciones que tienen los clientes en la web.

Esta práctica es algo novedoso, y tanto la demanda de mercado como el desarrollo de la tecnología necesaria son bajos. Para poder realizarlo se requiere de una herramienta de monitoreo, un CRM, y un sistema ERP para mover el inventario de un lado a otro.

Lo valioso de esta práctica, de llevarla a cabo de la manera correcta, es que las empresas van a poder ofrecer el producto adecuado, al cliente adecuado en el momento adecuado.

Para entender esta práctica a grosso modo, se dará un ejemplo: una cadena de restaurantes con diversos locales a lo largo de un país, digamos Chile, se encuentra reabasteciendo a los distintos locales con materia prima. En la social Web, mediante una herramienta de monitoreo, el grupo de SCRM identifica que cerca de uno de los locales se va a llevar a cabo una gran convención de argentinos la próxima semana. La compañía estaba realizando una distribución de materia prima pensando en el consumidor chileno, pero luego de haber identificado esto, una persona, ejecuta una macro decisión para enviar una mayor cantidad de bifés al local donde se realizará la convención, para estar preparados para recibir a los clientes argentinos. Esta macro decisión también dispara cambios en el ERP, y un aviso al área de marketing, para que promocióne los bifés asados del restaurant durante el evento.

Social Support

A - Social Support Insights (Evangelizable)

Esa tecnología que permite que se puedan automatizar ciertas cosas luego de llevar a cabo el monitoreo, como por ejemplo, saber cuan “influenciador” (poder de influencia sobre otros tiene) es un cliente (si es una persona importante, con mucha llegada a

⁴¹ Metz, Adam. *The Social Customer: How Brands Can Use Social CRM to Acquire, Monetize, and Retain Fans, Friends, and Followers*, Mc Graw-Hill, 2012.

gente, etc.) y elegir el canal de respuesta mas adecuado (Social Web, teléfono, e-mail). Lo que se plantean los autores al describir esta práctica es que un B2C puede ser un B2B si el cliente con el que estamos tratando es una persona con un alto cargo en una compañía con la que se esta haciendo negocios o se puede llegar a hacer en un futuro. Ya sea Jive Software, Radian6, Lithium o cualquier otro proveedor que permita realizar esta tarea, le permite a las empresas saber a quien contestar primero y por que medio, basándose en lo ya mencionado: la importancia del cliente actual o potencial, historial, etc.

Un caso interesante para mencionar es el de una empresa vendedora de artículos electrónicos B2C. Esta empresa había contratado los servicios brindados por Lithium y lo que hacían era monitorear lo que decían las personas de su marca y responder antes de que las mismas elevaran una queja a la compañía misma. Tenían una actitud proactiva y la misma reportó una disminución de 1.4 millones de llamadas, ahorrándose diez millones de dólares. Un gran resultado si se tiene en cuenta que la empresa había invertido cien mil dólares y que había gastado un millón en consultoría y entrenamiento.

B - Rapid Social Response (Evangelizable)

Servicio al cliente en tiempo real, contando con personal que pueda responder a las consultas de los clientes de manera rápida. Las empresas habilitan canales de comunicación no tradicionales, ya sea en redes sociales o en foros en sus páginas web para que los clientes puedan elevar preguntas.

Muchas empresas estan haciendo esto (Comcast, BestBuy, Dell, Motorola, Hilton Hotels, Starbucks,) dado que existe una gran demanda por parte de los clientes y existe una tecnología ya desarrollada para llevarlo a cabo.

En esta aplicación, el cliente es el que acude a la empresa y no la empresa la que luego de monitorear lo que se dice en la Web, interactúa con el cliente. Resulta ser un nuevo canal, no tradicional, disponible para los clientes, y que busca satisfacer las nuevas exigencias de los clientes que utilizan con gran frecuencia las redes sociales. Salesforce hace un muy buen trabajo brindando estos servicios.

C – Peer-to-peer unpaid armies (Evangelizable)

La idea consiste en llegar a aquellos clientes leales y colaboradores, que tienen un gran conocimiento de la marca, para que sirvan de soporte a otros clientes.

Existe software especializado (Lithium, Jive) que sirve para identificar quienes son los clientes que cumplen con estas características, y los objetivos son dos: por un lado, tener una mayor cantidad de personas capaces de responder consultas de otros clientes, y en segundo lugar, porque una persona ajena a la compañía tiene más llegada que un empleado de la misma al responderle a un cliente.

Esta tecnología no se encuentra muy madura, ni tampoco la demanda del mercado, pero resulta una práctica interesante. El proceso consistiría en la consulta de un cliente ingresando al sistema, una herramienta de SCRM dirigiendo la misma a un foro donde estos clientes leales pueden responderle, y esta respuesta viajando directamente a la plataforma en la cual el cliente realizó la consulta.

Innovation & Product Development

A - Innovation Insights (Early Adoption)

El objetivo principal de esta práctica es brindarles canales a los clientes donde puedan colaborar en la creación de valor. La demanda no es alta y la tecnología tiene un desarrollo medio-bajo, pero hay empresas que ya están comenzando a hacer uso de la misma (early adoption) y con muchos frutos.

La mejor forma de explicarla es usando el caso de Starbucks. Starbucks buscaba saber que querían los clientes para poder ofrecerles una mejor selección de productos y para conseguir esto fue directamente al cliente. La compañía desarrollo un sitio web: MyStarbucksIdeaJob.com en la que los clientes pueden subir propuestas que quieren hacerle a la empresa.

Un punto fundamental de esta práctica es que los clientes observen que sus propuestas se escuchan por lo que Starbucks suele hacer realidad las propuestas desarrolladas por los clientes que cuentan con gran cantidad de votos (ver: “Green Splash Sticks” y las nuevas tazas “made in USA”).

Otras empresas que utilizan este tipo de práctica son: Volvo, BMW, Kraft.

Collaboration

A – Collaboration Insights (Early Adoption)

Los autores sostienen que esta práctica es útil para organizaciones de gran tamaño que cuentan con múltiples unidades de negocio, o una gran cantidad de empleados.

Surge para que toda idea que se pueda generar dentro de la organización tenga un canal por el cual divulgarla, y para aumentar los niveles de colaboración interna.

El problema más grande que se encuentra aquí, es el problema cultural.

B – Enterprise Collaboration and Extended Collaboration (Evangelizable)

Resulta ser la utilización de una herramienta (Yammer, Salesforce Chatter) a lo largo de toda la organización para optimizar procesos y compartir ideas. La tecnología ya está madura y hay una alta demanda del mercado.

Cuando las compañías colaboran con todos los involucrados en el ecosistema para crear soluciones para el social customer: socios, proveedores, y cualquiera involucrado en la cadena de valor, dentro y fuera de la organización.

Al igual que la práctica anterior, el mayor problema es el cultural. No es fácil lograr que los empleados comiencen a usar estos software y se requiere de programas de gestión del cambio para una implementación exitosa.

Seamless Customer Experience

La experiencia que tiene el cliente puede ser corta, desde una sola transacción, hasta larga, e incluir el ciclo de vida del cliente (percepción, descubrimiento, atracción, interacción, compra, uso, lealtad, profeta). El objetivo de estas prácticas es transformar a un cliente satisfecho en uno leal, y a uno leal en un profeta de la marca.

A - Seamless Customer Experience (Early Adoption)

El autor sostiene que a los clientes no les importa que canales ofrezcan las empresas, ni cuantos departamentos o áreas tenga, sino que se le ofrezca una experiencia consistente cada vez que entran en contacto con la marca.

Cuando una persona entra en contacto con la empresa, el agente responsable debe contar con el perfil del cliente, actualizado hasta la fecha, para poder brindarle una

experiencia personalizada. Es fundamental que exista un único perfil de cada cliente en la empresa, para que sea quien sea la persona con la que entra en contacto el cliente posea la misma información.

B - VIP Experience (Evangelizable)

Esta tecnología consiste en otorgar beneficios especiales a los mejores cliente. Utilizar el SCRM para sorprender a tus clientes teniendo en cuenta el historial completo de los mismos con la empresa y seleccionando indicadores para poder elegir a aquellos que sobresalen.

Es importante resaltar que si todos son VIP, nadie es VIP.

C- Mobile on Location (Evangelizable)⁴²

No confundir esta práctica con la entrega de descuentos por realizar check ins en Facebook, Foursquare o Yelp. El cliente no recibe una experiencia completa de la marca y la marca no recibe una visión holística del cliente. Mobile on Location va más allá de esto, y el check in es solo el primer paso.

Adam Metz menciona un ejemplo muy interesante de un retail de indumentaría que incluye códigos de estilo en las etiquetas de los productos. Estos códigos pueden ser cargados en una aplicación y ver indumentaria del mismo estilo a la que el cliente compró. Es decir, puede elegir una remera, y mostrarle que pantalones, aros, colalres, etc, puede comprar, y permitirle comprarlos a través de la web.

CASO BEST BUY – “CRM SOCIAL CONECTA A LOS CLIENTES”⁴³

Desafío

Best Buy se planteo como desafío: conectarse, brindar soporte, crear lealtad y recomendar a los clientes a través de múltiples canales, tanto tradicionales como no tradicionales.

“Our customers are active in multiple channels, and it’s important for us to be there too” (Best Buy Community Manager, Gina Debogovich)

⁴² Metz, Adam. *The Social Customer: How Brands Can Use Social CRM to Acquire, Monetize, and Retain Fans, Friends, and Followers*, Mc Graw-Hill, 2012.

⁴³ Case de Estudio armado utilizando dos fuentes de información:

- Lithium, *Best Buy Case Study: Social CRM Connects Customers and Drives \$5M Benefit*, 2011.
- Baird,C.; Parasnis,G. *From Social Media to Social CRM*. IBM Institute, 2011.

Solución

En 2008, con la ayuda de Lithium, Best Buy tomó la iniciativa de comenzar a conectarse con sus clientes de manera pública y transparente, por fuera de los canales tradicionales: retail, teléfono, correo y e-mail, a registrar dicha información dentro del CRM de la organización.

Un equipo comenzó a monitorear la web para identificar clientes con problemas o que requirieran asistencia técnica., y los ayudaban a resolver sus dudas, o los guiaban a la respuesta.

El siguiente paso que tomaron, fue lanzar la “Best Buy Community”, una comunidad donde los clientes pueden conectarse tanto con otros clientes dispuestos a resolver dudas (práctica “peer-to-peer unpaid armies”), con los “Blueshirts”, “Geek Squad Agents” o con miembros del equipo propio de la comunidad. Los clientes interactúan y se reparten puntos de reputación y marcan las mejores respuestas, de tal forma de ir generando bases de conocimientos.

Dado que muchos clientes estaban presentes en otros canales de la web, Best Buy decidió brindar un servicio similar a través de Twitter, Facebook, creando videos quincenales con ayudas, y escribiendo blogs de tecnología.

En el 2009, Best Buy lanzó la iniciativa TwelpForce, la cual ayudó a integrar la comunidad con Twitter y a crear una más completa base de conocimiento. La TwelpForce Initiative ayuda a los clientes a conectarse con Best Buy, ya que ellos saben que si escriben @Twelpforce recibirán asistencia. Y a su vez, permite que las respuestas que se le da a clientes particulares sean visualizadas por todos desde el foro de Best Buy.

Resultados

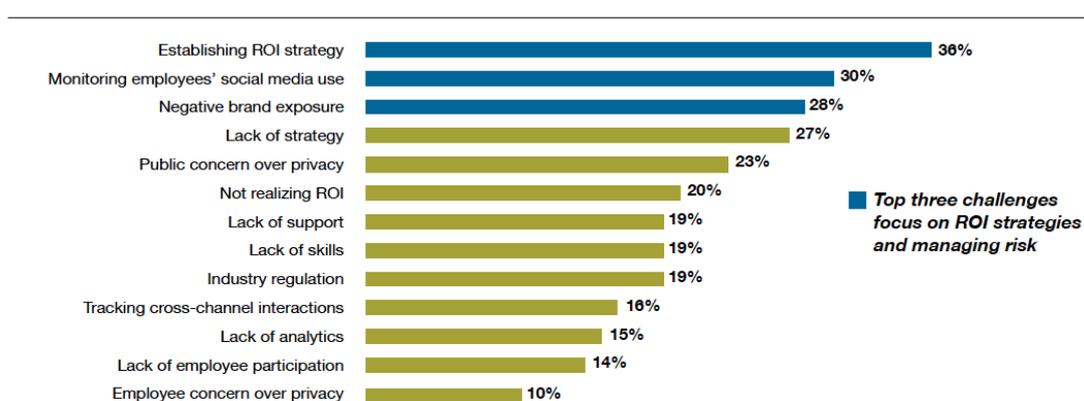
Gina Debogovich sostiene que entre el número de llamados que no se realizaron a los centros de atención y las influencias que se realizaron para la compra de nuevos productos, se calcula que la comunidad generó beneficios por cinco millones de dólares anuales, más de 100.000 conversaciones anuales, cerca de 3.000 empleados en TwelpForce y un incremento en la moral, mayor conocimiento compartido y colaboración a lo largo de la organización.

BARRERAS DE ENTRADA – INTERNAS Y EXTERNAS

El objetivo de este apartado es señalar aquellas barreras identificadas que ocasionan que ciertos directivos de empresas se sientan reacios a participar de los canales disponibles en la social web.

Se partió de la idea de que el social CRM es un extensión del CRM, por lo que se planteará aquí son barreras, internas y externas, que atrasan la implementación de estas nuevas prácticas.

Baird y Parasnis⁴⁴ llevaron a cabo una investigación, en la cual descubrieron que los principales temores por parte de la directiva son: establecer la manera adecuada de calcular el ROI, monitorear el uso del social media y mitigar el riesgo asociado a la exposición de la marca.



Fuente Figura 5: Baird,C.; Parasnis,G. *From Social Media to Social CRM*. IBM Institute, 2011.

Otra publicación realizada en conjunto entre MITSloan Management Review y Deloitte⁴⁵ enumera otros factores/desafíos importantes a tener en cuenta:

Barreras externas:

- Dudas sobre riesgos y seguridad
- Insuficiente demanda o necesidad del cliente
- Temas legales
- Dudas sobre la posición de las autoridades sobre los medios sociales
- Ausencia de estándares del sector

⁴⁴ Baird,C.; Parasnis,G. *From Social Media to Social CRM*. IBM Institute, 2011.

⁴⁵ Kiron, D.; Palmer, D.; Phillips, A.N.; Kruschwitz, N. *Social Business: What Are Companies Really Doing?*, Massachusetts Institute of Technology, 2012.

- Economía en recesión
- Falta de apoyo por parte los accionistas

Internas:

- Falta de entendimiento por parte de la dirección
- Sin argumento comercial o propuesta de valor demostrada
- Demasiadas prioridades concurrentes
- Temor a la falta de control
- Preocupación por temas de seguridad
- Falta de apoyo por parte de la alta dirección
- Miedo a abusos por parte de los empleados
- Falta de una cultura de conocimiento compartido
- Falta de una estrategia robusta
- Temor a desafiar las normas y practicas establecidas
- Falta de habilidades para la implementación
- Desconfianza o resistencia del personal
- Falta de políticas o procesos de gobernanza
- Falta de incentivos

A pesar de esto, habiendo analizado qué es la revolución del social media, la aparición de un social customer con nuevas exigencias y los grandes problemas que tuvieron empresas tales como United Airlines, FedEx, Comcast y otras, por no monitorear lo que se dice en la social web, se puede afirmar que la ausencia de una estrategia de social media es un tema significativo, por lo que las compañías que ofrezcan producto o servicios con un alto involucramiento por parte del cliente, es decir, que generen frecuentes interacciones con los clientes, no deben atrasar su participación en estos nuevos canales, ya que los costos pueden ser aún mayores, y el cambio es inevitable.

IMPLEMENTACIÓN DEL SOCIAL CRM EN EL MUNDO

Una vez realizada gran parte de la investigación y habiendo identificado factores esenciales para la implementación exitosa del social CRM se enumeran una serie de factores considerados de relevancia que pueden servir para analizar la viabilidad o atractivo de llevar a cabo estas prácticas en una zona geográfica en particular, si la directiva se encuentra decidida a seguir por este camino y a impulsar el cambio operacional, tecnológica y cultura requerido internamente.

En primer lugar, el social CRM surge como una respuesta a las nuevas exigencias del cliente digital, y se definió que este es aquel que participa y utiliza las redes sociales. Por lo tanto, el primer factor a analizar es el nivel de penetración de redes sociales en el país o región en cuestión, para determinar si existe un escenario optimista o con las condiciones básicas para la puesta en marcha de estas prácticas. Una compañía establecida en una zona geográfica donde el nivel de utilización de redes sociales es bajo, ya presenta un escenario en el cual no resulta necesaria la implementación de estas prácticas, ante la falta de una necesidad por parte del cliente.

En segundo lugar, se vio en el capítulo de Social Media que la penetración de los teléfonos inteligentes esta directamente relacionada con la popularidad y crecimiento de las redes sociales. Por lo tanto, resulta interesante comprender cual es el nivel de utilización de teléfonos inteligentes en la región y cual es la evolución de los mismos.

En tercer lugar, las compañías deben tener presente qué esta realizando su competencia para no quedar rezagados. No siempre se debe realizar lo mismo que hace la compañía, pero si existe un comportamiento compartido entre competidores u otras empresas de la zona, resultaría interesante investigar el por qué y responder de la misma forma en caso de ser necesario.

Por último, no basta con identificar cual es el porcentaje de clientes digitales que existen en la región, o cual es el nivel de penetración mobile, sino que también hace falta comprender cuales son los usos que hacen esos clientes de las redes sociales y de sus teléfonos móviles, para poder comprender si va a ser valiosa la participación en estos canales y la generación de conversaciones con los mismos.

Por lo tanto, y a modo de resumen, los factores a tener en cuenta serían cuatro:

- Penetración y utilización de redes sociales
- Penetración de teléfonos inteligentes
- Analizar el mercado: ¿qué esta haciendo el resto de las compañías en la región?
- Usos que le da el cliente digital a las redes sociales y al Smartphone.

CAPITULO V - ARGENTINA Y EL CRM SOCIAL

INTRODUCCIÓN – FACTORES A ANALIZAR

El objetivo de esta sección es identificar la existencia o no de este cliente digital en la Argentina, y definir cuan expuestas están las empresas por el uso de redes sociales, para comprender si las mismas deben estar atentas a la satisfacción de necesidades de este tipo de cliente para no permitir la generación de crisis que les ocasionen pérdidas económicas o mala publicidad de imagen.

En primer lugar, se identificarán los factores determinados en el apartado “Implementación del social CRM en el mundo” para comprender el escenario argentino, y la existencia o no del cliente digital.

Es decir, se analizará el grado de adopción tecnológica de redes sociales por parte de los clientes en Argentina, investigando cuales son las redes más utilizadas en Argentina, cual es la cantidad de usuarios con el cual las mismas cuentan, la cantidad de horas que dedican las personas enfrente de estas social webs, y cuales son las causas que motivan a los consumidores en argentina a utilizar las redes sociales.

En segundo lugar, se analizará la penetración y uso de smartphones en la Argentina, dada su correlación directa con la utilización y crecimiento de las redes sociales.

Y por último, mediante la búsqueda de crisis generadas o ampliadas por social media, concluir si las compañías se encuentran expuestas y deben responder ante este fenómeno.

ADOPCIÓN TECNOLÓGICA POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES

Si se desea entender el grado de adopción en la Argentina de redes sociales por parte de los consumidores, es fundamental analizar tanto el uso que se le da a las redes sociales en la Argentina, como el fin que se le da a ese tiempo utilizado enfrente de las plataformas sociales.

Por un lado, llevar a cabo un análisis del tiempo que dedica un argentino a interactuar en las redes sociales, en qué redes interactúa y por otro lado, cual es el uso, el fin, que le otorgan los clientes.

De manera paralela, hacer una comparación con los Estados Unidos, para poder comprender la posición argentina.

Redes Sociales más populares

La consultora Carrier y Asociados⁴⁶ sostiene que las tres redes más populares en la Argentina son: Facebook, Twitter y LinkedIn, con 18.000.000, 3.000.000 y 800.000 usuarios respectivamente (cuentas activas).

Facebook

A continuación se muestra un ranking de los países que cuentan con la mayor cantidad de usuarios:

#	Country	Users	Change	(± %)	Pen.
1.	United States	162 937 740	+6 043 860	+3.85% ↑	52.52%
2.	Brazil	56 704 920	+8 663 280	+18.03% ↑	28.20%
3.	India	53 413 680	+7 169 800	+15.48% ↑	4.55%
4.	Indonesia	44 154 140	-2 861 080	-6.72% ↓	18.17%
5.	Mexico	37 436 220	+3 750 760	+11.17% ↑	33.29%
6.	United Kingdom	31 601 780	+8 527 420	+27.41% ↑	50.69%
7.	Turkey	31 025 060	+986 560	+3.22% ↑	39.88%
8.	Philippines	29 120 000	+2 115 940	+7.81% ↑	29.15%
9.	France	24 566 240	+108 000	+0.44% ↑	37.93%
10.	Germany	24 284 520	+535 140	+2.26% ↑	29.51%
11.	Italy	21 903 100	+241 740	+1.12% ↑	37.71%
12.	Argentina	19 859 740	+1 378 640	+7.46% ↑	48.04%

Fuente Figura 6: SocialBakers, Facebook Statistics. Disponible en: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/>. Acceso: 03/04/2013

A nivel mundial la Argentina se encuentra en el doceavo lugar, llegando casi a los veinte millones de usuarios, con un 48.04% de penetración, número similar al que se maneja en Estados Unidos, 52.52%, con la diferencia de que estos representan a casi 163 millones de usuarios.

A su vez, si el análisis se lleva a cabo por ciudad, los datos son los siguientes:

⁴⁶ Carrier y Asociados. *Uso de Redes Sociales en Argentina*, 2012.

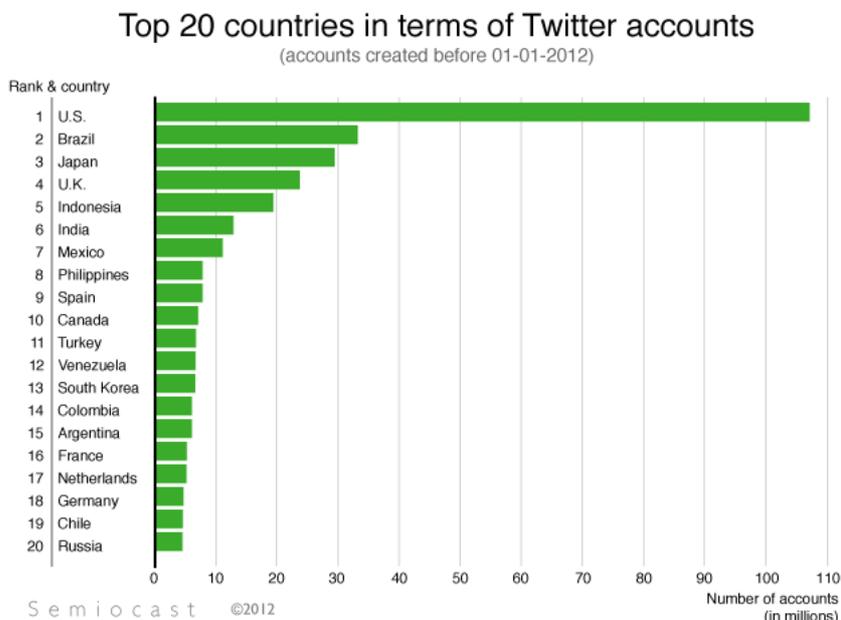
#	City	Country	Users	Pen.
1.	Bangkok	Thailand	8 682 940	104.74%
2.	Jakarta	Indonesia	7 434 580	34.10%
3.	Istanbul	Turkey	7 066 700	62.98%
4.	London	United Kingdom	6 139 180	73.79%
5.	Bogota	Colombia	6 112 120	82.15%
6.	Sao Paulo	Brazil	5 718 220	29.88%
7.	Mexico city	Mexico	4 294 820	23.30%
8.	Santiago	Chile	4 129 700	73.35%
9.	Mumbai	India	3 700 460	18.95%
10.	Buenos Aires	Argentina	3 533 840	28.52%
11.	Rio de Janeiro	Brazil	3 487 300	194.72%
12.	New York	United States	3 420 380	17.03%
13.	Los Angeles (CA)	United States	3 405 600	23.12%

Fuente Figura 7: SocialBakers, Facebook Statistics. Disponible en: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/>. Acceso: 03/04/2013

Buenos Aires se encuentra dentro de las primeras diez ciudades con más usuarios, y por delante de las ciudades norteamericanas.

Twitter

El caso de Twitter es similar. Aquí se visualizan la cantidad de cuentas existentes por país, seis millones en la Argentina y cerca de ciento diez millones en EE.UU. (y no la cantidad de cuentas activas).



Fuente Figura 8: Semiocast. *Twitter reaches half a billion accounts More than 140 millions in the U.S.* Disponible en: http://semiocast.com/en/publications/2012_07_30_Twitter_reaches_half_a_billion_accounts_140m_in_the_US, 2012.

Twitter resulta ser una plataforma más acorde para interactuar con empresas, ya sea para consultar dudas, consultas o para elevar quejas, y la baja penetración existente en el país es un dato a tener en cuenta.

A su vez, el informe desarrollado por la consultora Carrier y Asociados⁴⁷ sostiene que el segmento objetivo de usuarios de Twitter en Argentina es el ABC1 y principalmente jóvenes, mientras que Facebook ya penetró todos los segmentos y edades.

De todas formas, la plataforma se encuentra evolucionando de manera creciente y adoptando nuevos segmentos y edades.

Tiempo promedio dedicado a redes sociales por país

La compañía ComScore realizó una investigación a fines del año 2011, identificando el tiempo promedio que dedican los usuarios de las redes sociales a navegar por las mismas, mensualmente, desde las computadoras de su hogar.

Top 10 Global Markets by Average Social Networking Hours per Visitor October 2011 Total Audience: Visitors Age 15+, Home/Work Location* Source: comScore Media Metrix	
	Average Hours per Visitor Spent on Social Networking Sites
Worldwide	5.7
Israel	11.1
Argentina	10.7
Russia	10.4
Turkey	10.2
Chile	9.8
Philippines	8.7
Colombia	8.5
Peru	8.3
Venezuela	7.9
Canada	7.7

Fuente Figura 9: comScore Media Metrix. Top 10 Global Markets by Average Social Networking Hours per Visitor, 2011.

La Argentina lidera el uso de redes sociales en la Argentina en América Latina, y se ubica segunda en el ranking mundial. Los argentinos dedican en promedio 10,7hs mensuales a interactuar o visitar sus redes sociales desde su hogar.

Este informe deja de lado el acceso a las redes desde los celulares, que son el segundo medio más popular, y quizás aquí la razón de por qué Estados Unidos no figura entre los principales consumidores de este fenómeno.

⁴⁷ Carrier y Asociados. *Uso de Redes Sociales en Argentina*, 2012.

Los consumidores argentinos se encuentran actualmente activos en el mundo de las redes sociales.

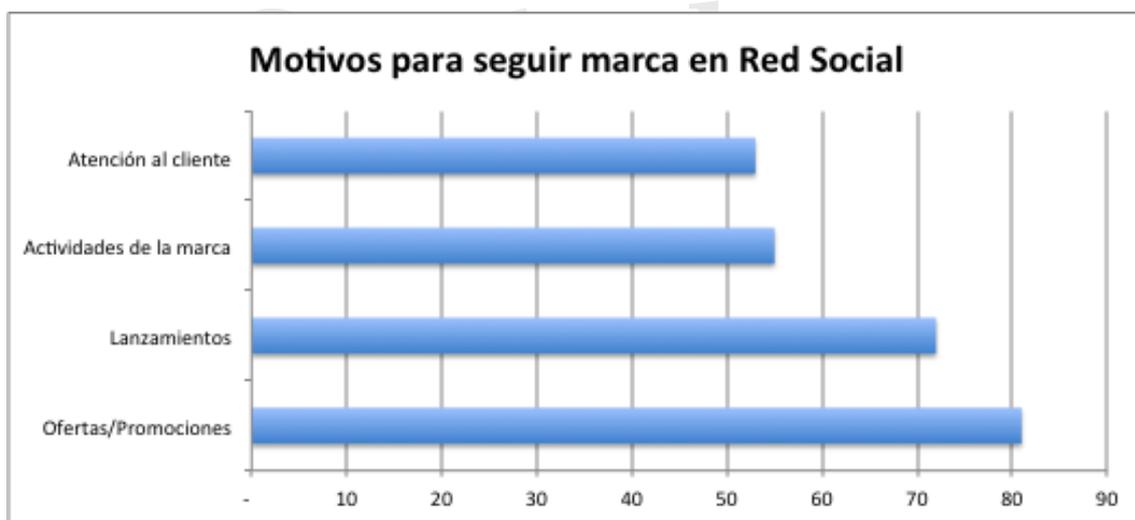
Interacción con las marcas en las Redes Sociales

El siguiente factor a analizar resulta ser cuál es el uso que le dan las personas a ese tiempo dedicado en las redes sociales, y cuán proclives son a interactuar con las marcas, y a comentar sobre los productos que consumen.

Carrer y Asociados⁴⁸ afirma que un 50% de los usuarios que participan de alguna red social se contactaron o informaron sobre distintas marcas a través de las redes sociales, y que un 25% manifestó haber opinado sobre productos y marcas.

Y dentro de este grupo de clientes que interactúa con las marcas: un 81% de los usuarios declaró haber entrado en contacto con una marca, a través de Facebook o Twitter, para aprovechar ofertas y promociones que se ofrecen en las páginas de las mismas, un 53% lo aprovecho como un canal que brinda atención al cliente., un 55% declaró haber visto la actividad de la marca y más de un 70% haber visto lanzamiento de nuevos productos a través de las redes.

Según estos resultado, los usuarios argentinos que utilizan redes sociales resultan estar interesados en interactuar con las compañías y parecen estar exigiendo que las mismas ofrezcan cada día más mejores soluciones para satisfacer sus necesidades.



Fuente Figura 10: Carrier y Asociados. *Uso de Redes Sociales en Argentina, 2012.*

⁴⁸ Carrier y Asociados. *Uso de Redes Sociales en Argentina, 2012.*

Teléfonos Inteligentes

La cantidad de smartphones en un país resulta fundamental para entender el potencial de las redes sociales, dado que los mismos resultan ser el segundo medio más utilizado para acceder a las plataformas sociales, y a su vez, el dispositivo que presenta un mayor crecimiento.

Los teléfonos inteligentes o smartphones se diferencian de los teléfonos móviles convencionales por sus capacidades similares a las de una computadora. La capacidad de estos teléfonos de navegar por la web, descargar aplicaciones y, especialmente, de visualizar y poder interactuar en redes sociales, los convierten en un factor determinante para esta investigación.

La consultora Carrier y Asociados separa en cuatro categorías a los teléfonos móviles disponibles en Argentina en el momento. Por un lado aparecen los ya caracterizados “smartphones”, teléfonos que comparten gran parte de las capacidades de una computadora. Por otro lado, los teléfonos “Feature”, dispositivos que contaban con cámara de fotos, mp3, radio, etc. En tercer lugar, los celulares básicos, que están tendiendo a desaparecer, como se puede ver en el gráfico, y por último, los llamados “Social”, los cuales presentan el mayor porcentaje de mercado. Estos teléfonos son alternativas más baratas a los Smartphone, pero que aun así, tienen acceso a redes sociales, mail y mensajería instantánea.

Según una investigación realizada por NM Incite, una compañía de Nielsen y Mc Kinsey, la computadora sigue siendo el principal medio por el cual las personas ingresan a las redes sociales (un 97% de las personas declararon usar este medio), pero los teléfonos inteligentes ocupan, cómodamente, el segundo lugar, con un 37%. Y este número es aún mayor para los usuarios de Twitter, con un 47% según un estudio realizado por Carrier y Asociados en Argentina.

Consecuentemente, la adopción de teléfonos inteligentes resulta ser un factor clave para medir el potencial del social media en el país.

La compañía Ipsos MediaCT llevó a cabo una investigación de mercado, para Google, denominada “Our Mobile Planet”⁴⁹ donde analizó la adopción de teléfonos inteligentes

⁴⁹ Ipsos MediaCT. *Our Mobile Planet*. Disponible en: <http://www.thinkwithgoogle.com/mobileplanet/es/>. Acceso: 03/04/2013.

y el uso que se le da a los mismos, en cuarenta países distintos. , entre ellos: Argentina y Estados Unidos.

A continuación se adjunta una tabla con los datos considerados más pertinentes e interesantes para la investigación en cuestión:

	Argentina	Estados Unidos
% de Adopción	24%	44%
Acceso a Internet diariamente	71%	66%
Visita redes sociales desde el móvil	90%	80%
Acceso a redes sociales diariamente	65%	55%
Buscan información s/ productos	39%	59%
Recomienda un servicio o negocio a otras personas	20%	15%
Leyó o escribió una reseña s/ un negocio o servicio	19%	13%
Espera hacer un mayor uso de Internet en el futuro	31%	35%

Fuente Figura 11: Elaboración propia. Ipsos MediaCT. *Our Mobile Planet*. Disponible en: <http://www.thinkwithgoogle.com/mobileplanet/es/>. Acceso: 03/04/2013.

Hay dos factores a analizar. Por un lado, cual es el grado de adopción existente en los países, y por otro, qué uso le dan los usuarios a esos teléfonos inteligentes.

Si tenemos en cuenta el uso que se le da a estos dispositivos por parte de los dueños en ambos países no podemos identificar grandes diferencias. Los usuarios tanto de Argentina, como de Estados Unidos, los utilizan para acceder diariamente a Internet y para visitar las redes sociales (muchos de ellos diariamente) especialmente. Y por otro lado, un dato no menor, es el grado de adopción de esta tecnología. Se observa una gran diferencia, casi el doble, si hablamos en términos de porcentaje. En Argentina un 24% de la población tiene un teléfono inteligente y en Estados Unidos un 44% de la población es poseedora de estos dispositivos. Más aún si hablamos en términos reales y no relativos. Un 44% de adopción en EE.UU. son alrededor de 140 millones de personas, mientras que un 24% en la Argentina ronda los 10 millones.

Pronósticos a corto plazo

Para poder terminar cual será el porcentaje de adopción de celulares inteligentes en la Argentina debemos destacar una serie de ideas:

- Evolución histórica de las ventas
- Disponibilidad de teléfonos inteligentes en el corto plazo.
- Precio de adquirir estos dispositivos en el momento.

¿Cómo se vieron incrementadas las ventas de teléfonos celulares inteligentes en el último año?

La consultora Carrier y Asociados⁵⁰ afirma que los smartphones aumentaron un 18% sus ventas respecto al mismo cuatrimestre el año anterior, y los llamados socialphones aumentaron también otro 18% sus ventas.

Este aumento se debe en parte a la desaparición del mercado de los llamados teléfonos “feature”, a la dependencia existente en la actualidad con internet y a la baja de los precios en estos dispositivos. Se puede afirmar que se espera que la comercialización de teléfonos en la Argentina sea de smartphones/socialphones en un 100% en un futuro cercano.

El único impedimento/factor a tener en cuenta son las restricciones a las importaciones que pueden hacer que esta transición se complete de manera mas lenta.

Crisis generadas por el Social Media en la Argentina

No existen muchos casos de crisis generadas por el social media en la Argentina, pero si un caso muy famoso: el caso Starbucks⁵¹.

La compañía estaba teniendo problemas con las importaciones, y en consecuencia, los clientes se estaban quejando en las sucursales de que los vasos no eran los de siempre. A modo de respuesta, el community manager de la compañía escribió en Twitter, para sus 37.000 seguidores: "Queremos pedir disculpas, ya que debido a un quiebre temporario de stock, en algunas de nuestras tiendas se están utilizando vasos y mangas nacionales. Saludos".

La respuesta y queja por parte de los clientes fue inmediata. Los hasthags “#starbucks”, y “#pedimosdisculpas” se convirtieron en “trending topics”, temas populares del momento, del cual todos hablan, generándose alrededor de 3000 mensajes.

El problema surgió por el uso de las palabra “nacionales”, escrita de modo peyorativo. La compañía se había creado una crisis con sus propios medios, y como consecuencia de ese tweet se empezaron a generar mensajes sobre:

- Cuánto es nacional de lo que venden,
- Quiénes son los dueños de la cadena,
- Por qué se avergonzaban de ser argentinos,

⁵⁰ Artículo en infobae, anónimo. *Los Smartphones acaparan el 40% de las ventas de celulares*. Disponible en: <http://www.infobae.com/notas/645037-Los-smartphones-acaparan-el-40-por-ciento-de-las-ventas-de-celulares.html>. Acceso: 01/05/2013.

⁵¹ Petovel, Pablo. *Por la crisis “de los vasos”, Starbucks cambia de PR*. Disponible en: <http://www.merca20.com/por-la-crisis-de-los-vasos-starbucks-cambio-de-pr/>. Acceso: 01/05/2013.

- Quienes atacaban a los clientes habituales de la compañía.

Y para terminar el poder de las redes sociales, dos meses después, la compañía había cambiado al CEO en Argentina, y de agencia de PR.

CONCLUSIONES

Una vez analizados estos factores se pueden realizar ciertas afirmaciones:

1. Los argentinos participan activamente del mundo de las plataformas sociales.
2. Los argentinos presentan una alta predisposición e interés en interactuar con las marcas a través de las redes.
3. En Argentina el porcentaje de adopción de Smartphones es del 24%, unas diez millones de personas, y se espera que Argentina iguale el nivel de adopción de Smartphones que tiene Estados Unidos (44%) en el corto plazo.,
4. Junto con el aumento del nivel de adopción de Smartphones se espera un aumento del uso de redes sociales, considerando que estos dos fenómenos van de la mano, siendo este un factor a tener en cuenta por las organizaciones.
5. No se generaron grandes cantidades de crisis a través de las redes sociales en la Argentina, pero el caso Starbucks (“la crisis de los vasitos” como es llamada) tuvo fuertes repercusiones y demostró que debe existir una planificación y prevención de este tipo de crisis por parte de la organizaciones en Argentina.

CASO MOVISTAR ARGENTINA

En este apartado se describirá el caso de una compañía pionera en la Argentina en cuanto a la utilización de redes sociales para lograr conectarse con el cliente y satisfacer sus necesidades desde estos nuevos canales no tradicionales.

Se realizaron entrevistas con dos empleados de Movistar:

- Gustavo Papasergio, *Gerente de Social Media*
- Juan Pablo Pasini, *Gerente de Change Management y actual Community Manager Regional de Yammer.*

Inicios

La participación de Movistar Argentina en redes sociales comenzó en el 2009. Ya en esa época la compañía prestaba atención a lo que decían las personas sobre la marca en

la web, y se descubrió que existía una cantidad considerable de clientes que opinaban sobre los productos y servicios de Movistar en distintos foros y blogs.

El primer intento de responder a estos clientes e intentar resolver sus problemas u ofrecer soluciones consistió en participar de estos foros externos y responder las consultas de los clientes. Este intento no resultó exitoso, dado que no hubo una respuesta positiva por parte de los clientes.

Consecuentemente, el segundo intento consistió en una lógica diferente: no ir a buscar al cliente, sino dejar que el cliente interesado busque a Movistar. Para lograr esto se decidió abrir un foro propio, con el objetivo de que clientes y empleados pudieran participar activamente en la resolución de problemas, en el intercambio de experiencias y en el compartimiento de información. Así fue como, en octubre del 2009 se abrió el foro Movistar (movistar.com.ar/foro), aún vigente, contratando diez agentes de social media encargados de resolver los reclamos, preguntas de los clientes.

Incorporación de Facebook, Twitter y Yammer

Movistar fue la primer gran empresa de servicios en Argentina en desarrollar este canal, y la primer filial de Movistar en hacerlo en el mundo.

Movistar organizaba todos los años campañas durante el verano, y el verano del 2010 se creó una página en Facebook denominada “Movistar Summer Experience” con el objetivo de compartir información sobre playas, paradores, beneficios específicos del verano, etc. El verano terminó, pero la página permaneció activa, al igual que el muro de la misma.

Allí comenzaron a notar que las personas estaban interactuando con la marca, y estaban esperando que la misma responda sus comentarios, tal como lo hacía en el foro. El cliente quería que le contesten, y consecuentemente, la marca debía responder antes esa necesidad.

A partir de allí fue que Movistar empezó a desarrollar el canal Facebook, ampliando la cantidad de Social Media Agents a veinticinco, haciendo benchmarking funcional con Dell, Best Buy y Blackberry, y utilizando el mismo proceso que se utilizaba en el foro.

Seguido de esta introducción en Facebook, Movistar también tomó la determinación de abrir una cuenta en Twitter y ofrecer otro canal más para mejorar la atención al cliente, y satisfacer las necesidades de este nuevo tipo de cliente “social”, contratando otros treinta Social Media Agents, encargados de dicha tarea.

En el momento, tres años más tarde, Movistar cuenta con un total de setenta y dos Social Media Agents.

Por otro lado, si tenemos en cuenta la definición de CRM social, el mismo define que los clientes de la empresa dejaron de ser sus consumidores de productos, y que pasaron a ser todas las personas involucradas con las marcas.

Movistar también brinda una plataforma social, Yammer, a los empleados de la compañía con el objetivo de lograr mejorar la comunicación, una creación de una base de conocimientos más amplia y brindar mayores facilidades para que se compartan ideas.

Usos para mejorar la experiencia del cliente

Movistar le otorga distintos usos a Facebook y a Twitter. Facebook es un canal más apto para brindar información sobre productos y beneficios, dado que brinda la posibilidad de visualizar multimedia con mayor facilidad. Es por esto que Movistar cuenta con la página en Facebook, “Comunidad Movistar Argentina”, donde se pueden visualizar promociones, beneficios, información sobre productos de la marca, tutoriales, publicidades, sorteos y concursos.

Movistar se encuentra realizando un gran trabajo en cuanto a utilización de Facebook, trabajo que se ve reflejado en la cantidad de fans de la página (aprox. 700 mil) y en la cantidad de interacciones que se generan diariamente entre los clientes y los social media agents.

A su vez, esta página resulta también un canal de respuesta de reclamos, dudas y comentarios de parte de los clientes. Se observa una gran velocidad de respuesta y correcta atención a los clientes, con la particularidad de que no derivan a los mismos a otros canales, ni exigen completar formularios, sino que se intenta resolver los problemas de los clientes desde el canal (y publicación) donde el mismo acudió.

Twitter, de la misma forma, es un canal que es utilizado para promocionar productos, y brindar información sobre los mismos, pero principalmente se utiliza para resolver dudas y consultas.

La razón de esta diferenciación que lleva a cabo Movistar es simple. A diferencia de Facebook, Twitter, para evitar el SPAM, restringe aquellas cuentas que generan un exceso de tráfico, y dado que las consultas que llevan a cabo los clientes resultan en una gran cantidad de tráfico, este canal no puede ser sobrecargado con beneficios, promociones e información de productos.

Y Yammer por otro lado, es una plataforma dedicada a sus empleados, del estilo de Facebook pero interna y propia de la organización. La misma se encuentra en sus primeras etapas pero esperan poder lograr un mayor aprovechamiento de la misma a corto plazo, afirma Juan Pablo Pasini, Gerente de Change Management y actual Community Manager Regional de dicha plataforma.

Utilización de la big data para mejorar el servicio brindado por movistar

En primer lugar, Movistar, al igual que la gran mayoría de las grandes empresas, llevan a cabo un monitoreo constante de las redes sociales, para saber que opinan las personas de la marca, para identificar quejas, oportunidades, y prevenir problemáticas que puedan aumentar su tamaño si no se tratan en el momento justo.

Hoy en día este trabajo es realizado por cuatro empleados de la compañía que llevan a cabo un proceso un trabajo casi 100% manual. Estos empleados cuentan con herramientas plugins de Office, las cuales sirven para mapear lo que dicen las personas en la web sobre la marca, y a partir de allí realizan un proceso de categorización manual.

Y en segundo lugar, todas las interacciones que se generan vía Twitter y Facebook se almacén en un CRM específico para redes sociales. La compañía no cuenta hoy en día con un software empresarial que integre los múltiples canales (Facebook, Twitter, chat, call center, e-mail, etc.).

Estos dos factores: monitorización precaria e inexistencia de perfiles únicos son fuertes indicadores del nivel de implementación actual existente en la Argentina en cuanto a redes sociales.

A pesar de esto, Movistar si hace uso de toda la data que recolecta vía redes sociales, y a partir de ella genera conocimiento, a través de software específico de Business Intelligence, que refleja en reportes para los directivos que van desde temáticas generales de la industria hasta puntos específicos donde quieren hacer foco.

Hacia donde se dirigen

Se debe tener en cuenta que estos canales no son considerados primarios por la compañía, si se los compara con el tráfico que tiene el call center, pero son canales que Movistar tiene pretendido seguir explotando, dada la potencialidad que observan en los mismos.

Se sostiene que todavía no se conoce el verdadero potencial de dichos canales, pero que es necesario estar presentes en los mismos.

La meta que se fijó Movistar es convertir cada vez más contactos tradicionales en contactos electrónicos, y automatizar el proceso de monitoreo. Se planea la implementación de la herramienta Radian6 para el 1Q del 2013, con el fin de mejorar el monitoreo de la web.

Movistar resulta ser un claro de ejemplo de una empresa que se dirige hacia el tipo de organización descrita en esta investigación. Una organización que acepta la premisa de que existe un nuevo tipo de cliente, y que se debe satisfacer sus necesidades para una generación de valor mutua.



Universidad de
San Andrés

CONCLUSIONES

Se esta en presencia de un nuevo escenario, un escenario donde el consumidor tiene un rol fundamental y “es dueño de la conversación” con las empresas, por su capacidad de hablar de las marcas sin censura, en plataformas no controladas por las compañías, y con un gran poder de difusión. Se esta en presencia de un nuevo tipo de cliente, que frecuenta las redes sociales, y otros tipos de plataformas sociales, potenciado por el poder de difusión de las mismas. Se esta en presencia de la “Era del Cliente Digital”.

Las organizaciones deben aceptar el hecho de que el cliente de hoy en día es un cliente con gran poder y comenzar a adaptar sus formas de hacer negocio, para satisfacer las nuevas necesidades de este clientes y para sobrevivir en este mercado tan competitivo.

El CRM social se presenta como una posible alternativa de respuesta y es definido por ciertos autores como una extensión del CRM tradicional, involucrando al social media.

Las organizaciones deben estar presentes en las redes sociales más populares, entre otras cosas, por su magnitud. Facebook, Twitter, Google+, Youtube y LinkedIn reúnen en conjunto más de 1.800 millones de usuarios. Y a su vez, deben estar presentes allí, porque es donde se encuentra el cliente digital, cliente que utiliza estas plataformas preferentemente para relacionarse con amigos y familiares, buscar noticias, entretenerse, opinar, etc., pero también para interactuar con las marcas.

Las redes sociales resultan ser el lugar donde esta presente el cliente digital y por lo tanto, las empresas también deben estarlo, tanto para satisfacer sus necesidades, como para monitorear lo que dicen estos sobre las marcas, previniendo potenciales crisis (como los casos analizados de FedEx, United Airlines y Gap), y aprovechando su potencial viral y su poder de difusión como oportunidad para frenar crisis identificadas de antemano (tal como lo efectuó Frontier Airlines ante problemas con sus aviones, y Toyota, durante el recall de 2.3 millones de vehículos).

De todas formas, no debe confundirse al CRM social con iniciativas o programas de social media. El CRM social implica una estrategia, integración de información con el CRM organizacional, búsqueda de objetivos colaborativos (y no comunicacionales), y cambios, no solo tecnológicos y operativos, sino principalmente culturales. Resulta ser una nueva forma de ver al cliente y a la forma de hacer negocio.

El CRM social acarrea también distintos aspectos del CRM tradicional, tal como sus propósitos (identificación de clientes potenciales, adquirir nuevos clientes, desarrollar clientes y aumentar la lealtad, brindar un mejor servicio, cross selling, up-selling y retención de clientes) , factores claves para lograr una implementación exitosa (visión, estrategia, procesos, colaboración organizacional, experiencia del cliente, gestión de la información, tecnología y métricas), y las industrias con una mayor predisposición para utilizarlo; pero también incluye nuevos y diferentes aspectos que hacen a la evolución del concepto.

El concepto de CRM tradicional ya no sirve para gestionar a este cliente, no alcanza. Se requiere de una estrategia acorde al nuevo paradigma que se presenta. El CRM social es una alternativa atractiva para afrontar este nuevo ecosistema del consumidor, dado que presenta diversas diferencias que lo adecuan más al contexto actual y a la posibilidad de satisfacer las nuevas demandas del cliente digital . El nuevo CRM (social) requiere del social media, tal como ya se describió, pero presenta también otro tipo de diferencias.

En primer lugar, se puede afirmar que el CRM social resulta ser la combinación entre el CRM y el CEM. Por un lado busca recolectar información valiosa del cliente para lograr una segmentación adecuada que permita brindarle a cada cliente el producto o servicio adecuado, con el fin de lograr una venta exitosa. Pero también pone el foco en la experiencia del cliente y en la búsqueda de generar relaciones a largo plazo y colaborativas con el fin último de satisfacer tanto las necesidades del cliente, como de la compañía. En segundo lugar, las plataformas tecnológicas para el CRM no son suficientes para el social CRM. Los grandes y pequeños proveedores de software deben evolucionar e integrar nuevas funcionalidades que faciliten la generación de conversaciones a través de las redes sociales, comunidades, etc. Y en tercer el CRM social tiene como factor de éxito crucial el monitoreo (además de los ocho pilares del CRM descrito por el Gartner Group). Las compañías deben dedicar un tiempo a escuchar lo que dicen sus consumidores sobre su marca, sobre sus competidores para contar con una base de información con la cual definir el resto de los componentes importantes de la estrategia. Es decir, no tomar decisiones únicamente con la información que se recolecta durante las interacciones con los clientes, sino también con información que se recolecta mediante el monitoreo de la social web.

La tecnología tiene un rol fundamental en la implementación de esta estrategia, aún mayor a la existente para el CRM tradicional. Para poder implementar esta estrategia de manera exitosa se requiere de software empresarial capaz de: monitorear lo que dice la web, mapear relaciones entre los clientes, gestionar, medir y servir de middleware entre el CRM organizacional y el software encargado del monitoreo. Este resulta ser el software básico que necesitan las organizaciones, y los cuales le permitirán realizar a su vez una serie de prácticas más específicas en los sectores de marketing, ventas, soporte, innovación y desarrollo de productos, y para mejorar la experiencia del cliente y mejorar la colaboración tanto dentro como fuera de la organización. En la presente investigación se entra en detalla, y se describen una serie de prácticas de SCRUM que las distintas empresas pueden llevar a cabo, buscando satisfacer estas nuevas exigencias de los clientes digitales, apuntando a la colaboración y a aumentar el numero de interacciones a través de los nuevos canales no tradicionales. Aún así, todavía muchas de estas prácticas descritas no se encuentran con la demanda requerida o madurez tecnológica adecuada para ser todavía de uso generalizado. Se estima que a medida que aumenten las inversiones en CRM social, la tecnología aplicada a la misma irá evolucionando a la par.

Ahora bien, el CRM presenta una serie de inconvenientes, barreras de entrada, que retrasan la implementación de esta solución en muchas organizaciones. Los principales temores identificados que señalan los directivos consisten en: no comprender la manera adecuada de medir el ROI, no contar con la capacidad para monitorear el uso del social media y no poder mitigar el riesgo asociado a la exposición de la marca. Pero de todas formas, lo que es necesario dejar bien en claro es que aunque las organizaciones no decidan formar parte de estos canales no tradicionales no van a impedir que el cliente digital lo haga.

El CRM social es la respuesta a la aparición del cliente digital. Es una solución orientada a satisfacer las necesidades del cliente y de la compañía de manera conjunta, y el factor fundamental para decidir si resulta atractivo o necesario para una organización, es comprender el tipo de cliente con el que se esta tratando. En la investigación se enumeran una serie de factores a tener en cuenta para comprender si una organización esta en presencia del cliente digital, y si es conveniente la puesta en práctica de este modelo: penetración y utilización de redes sociales, penetración de teléfonos inteligentes, análisis del mercado (en cuando a utilización de redes sociales por la competencia),

industria a la cual pertenece la organización (y el tipo de producto que ofrece), y el uso que le da el cliente a las redes sociales.

Estos factores se tuvieron en cuenta para mirar el escenario argentino, y habiéndolo realizado se obtuvieron una serie de conclusiones

En Argentina existe una gran cantidad de consumidores que participan activamente de las redes sociales y dedican gran parte de su tiempo a navegar por las mismas. A su vez, estos consumidores muestran una gran interés en interactuar con las marcas y a pesar de no existir en el momento, un elevado nivel de adopción de smartphones, se espera que en el corto plazo, el mismo alcance cerca del 50%. El cliente argentino frecuenta las redes sociales y tiene el poder de lastimar a las marcas (y sino preguntarle a Starbucks) y por lo tanto cumple con las características que describe al cliente sociable brindada por Adam Metz: “Este cliente, por definición, utiliza con frecuencia redes sociales, y todo otro tipo de tecnologías sociales.” y tiene las herramientas para hablar mal de las marcas sin censura.

Las compañías deben comenzar a pensar en las nuevas formas de hacer negocio descritas en esta investigación, no solo para cuidar a la marca de posibles crisis generadas en las redes sociales, sino para generar conversaciones de valor mutuo con el cliente sociable, dado que en el corto plazo el escenario argentino promete asemejarse al escenario norteamericano presente en este momento, y donde el cliente y el potencial viral de las redes sociales están obligando y obligaron a muchas organizaciones a adaptar los principios del CRM social.

Movistar Argentina es uno de los pioneros en Argentina en el uso de redes sociales, y aunque por el momento no resulta un caso de éxito de CRM social, por la falta de integración de la información al CRM organizacional, cuenta con algunos pilares ya formados para avanzar al siguiente nivel. La compañía cuenta actualmente con un foro propio (en el cual participan todos los empleados de la organización), participación en Facebook, Twitter, Yammer, con Radian6 para el monitoreo de la web y claros deseos de satisfacer las necesidades de los clientes digitales.

FUTURO CERCANO

Como bien se puede observar a lo largo de toda la investigación desarrollada sobre el CRM social, no resulta una estrategia fácil de implementar, sino que se requiere de una fuerte inversión y de cambios, tanto operacionales, tecnológicos y culturales.

Por otro lado, también se estudio el potencial del social media, las nuevas exigencias del cliente digital y los beneficios que le puede traer a las organizaciones una correcta gestión de las redes sociales y los clientes digitales. Por esto último es que se estima que las inversiones en CRM social se verán incrementadas en el corto y mediano plazo. Gartner afirma lo mismo: “A medida que aumentan tanto el uso de las redes sociales como la percatación de sus beneficios, los ejecutivos y planificadores del servicio a clientes sienten cada vez mayor presión de los ejecutivos corporativos para articular una estrategia que active este nuevo canal de comunicación, y que sus correspondientes organizaciones no queden rezagadas”⁵²

Las redes sociales siguen presentando una evolución creciente en cuanto a su uso y aumento de usuarios, principalmente de la mano de los teléfonos inteligentes (o smartphones), por lo que el número de cliente digitales que estarán exigiendo a las empresas su presencia en estos canales no tradicionales seguirá en alza, poniendo aún más presión sobre los niveles jerárquicos superiores, conduciendo a un mayor desarrollada de la estrategia de CRM social.

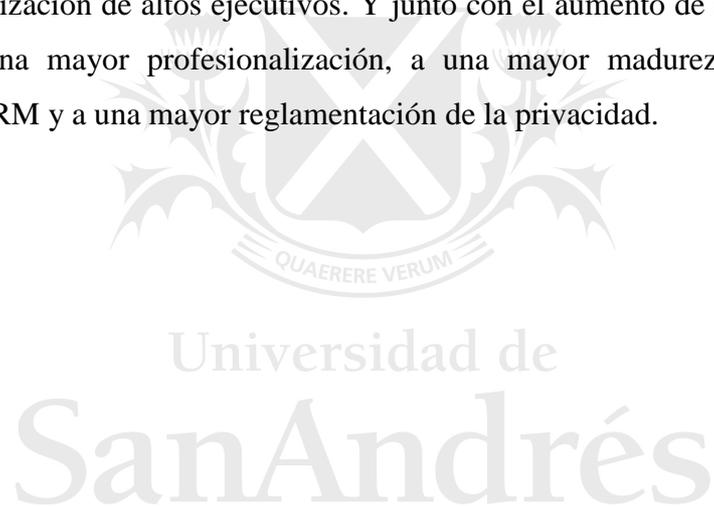
Por otro lado, no sólo la demanda de estos nuevos canales aumentará, sino que también habrán un aumento en la madurez de las tecnologías necesarias para brindar las mejores prácticas asociadas al SCRM. Se detallaron en la presente investigación una serie de prácticas de marketing, de servicio al cliente, de innovación, de colaboración, etc., que variaban en cuanto a la demanda existente y a la madurez de la tecnología. A medida que pasen los años y una mayor cantidad de organizaciones inviertan en estrategias de CRM social, más y mejores prácticas podrán desarrollarse, aumentando los beneficios percibidos y ajustando las fronteras de dicha estrategia.

⁵² Diana, A. *El CRM Social Entusiasmo a las Empresas*. Disponible en: <<http://www.informationweek.com.mx/analysis/el-crm-social-entusiasmo-a-las-empresas/>>. Acceso 15/05/2013.

A su vez, también como consecuencia de una mayor adopción de esta estrategia, se va a tender a una mayor profesionalización. Cada vez habrá más personal especializado en dichas prácticas, con mayores capacidades y más compañías ofreciendo sus servicios a empresas para llevar a cabo proyectos de implementación y de gestión del cambio.

De todas formas, también se cree que con el paso de los años habrá una concientización generalizada de estas prácticas y los individuos comenzarán a exigir políticas de seguridad para proteger su información. Por un lado se tendrá que definir qué tipo de información puede almacenar las organizaciones en su CRM, que información no podrán almacenar, y por otro lado, la manera en que van a tener que garantizar la seguridad y confidencialidad de toda la información recolectada por las mismas.

En conclusión, en un futuro cercano, se espera que las inversiones en CRM social sigan en aumento, de la mano del aumento del uso de redes sociales, de teléfonos inteligentes y de la concientización de altos ejecutivos. Y junto con el aumento de estas inversiones se tenderá a una mayor profesionalización, a una mayor madurez tecnológica de software de SCRM y a una mayor reglamentación de la privacidad.



BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo (artículo periodístico Infobae). *Los Smartphones acaparan el 40% de las ventas de celulares*. Disponible en: <http://www.infobae.com/notas/645037-Los-smartphones-acaparan-el-40-por-ciento-de-las-ventas-de-celulares.html>. Acceso: 01/05/2013.
- Baird, C.; Parasnis, G. *From Social Media to Social CRM*. IBM Institute, 2011.
- Baran, Roger J.; Galka, Robert J., CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy, Routledge, New York, 2013.
- Greenberg, Paul. *CRM at the Speed of Light*, McGraw-Hill Osborne Media, 2010.
- Carrier y Asociados. *Uso de Redes Sociales en Argentina*, 2012.
- ComScore Media Metrix. Top 10 Global Markets by Average Social Networking Hours per Visitor, 2011.
- Diana, A. *El CRM Social Entusiasma a las Empresas*. Disponible en: <http://www.informationweek.com.mx/analysis/el-crm-social-entusiasma-a-las-empresas/>.
- .Acceso 15/05/2013.
- Dunne, David. *United Breaks Guitars*. University of Toronto, 2008.
- GlobalWeb Index, *Stream Social - Quarterly Social Platform Update*, Q1 2013.
- IBM Institute for Business Value analysis. *CRM Study*, 2011
- Ipsos MediaCT. *Our Mobile Planet*. Disponible en: <http://www.thinkwithgoogle.com/mobileplanet/es/>. Acceso: 03/04/2013.
- Kaplan, A.; Haenlein, M. *Users of the world, unite! The Challenges and opportunities of Social Media*, ESCP Europe, France, 2009.
- Kiron, D.; Palmer, D.; Phillips, A.N.; Kruschwitz, N. *Social Business: What Are Companies Really Doing?*, Massachusetts Institute of Technology, 2012.
- Kotler, Philip, *10 principios del nuevo marketing*, Forum Mundial de Marketing y Ventas, Barcelona, 2004.
- Kotler, P.; Armstrong, G. *Fundamentos del Marketing*, Pearson Educación, 2003.
- Lithium, *Best Buy Case Study: Social CRM Connects Customers and Drives \$5M Benefit*, 2011.
- Metz, Adam. *The Social Customer: How Brands Can Use Social CRM to Acquire, Monetize, and Retain Fans, Friends, and Followers*, Mc Graw-Hill, 2012.
- Meyer & Kolbe. *From Technology to Knowledge*, 2007
- Meyer-Gossner. *Global Web Index: Twitter Shows Fastest Growth of Social Platforms*. Disponible en: <http://www.thestrategyweb.com/global-web-index-twitter-shows-fastest-growth-of-social-platforms>. Acceso: 01/05/2013
- Morgan, Jacob. *The Evolution of Social CRM Process*. Abril, 2010. Disponible en: <http://www.cloudave.com/494/the-evolution-of-the-social-crm-process/>. Acceso: 27/03/2013.
- Nelson, S.; Kirkby, J. *Seven Key Reasons Why CRM Fails*, Gartner Research, 2011.
- NM Incite Know Your Customer. *State of the Media: The Social Media Report*, 2012
- Oracle. 2011 *Customer Experience Impact Report: Getting to the heart of the consumers and Brand relationship*. Disponible en:

- <http://www.oracle.com/us/products/applications/cust-exp-impact-report-epss-1560493.pdf>. Acceso: 12/12/12.
- O'Reilly, Tim. *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, 2004
 - Owyank, Jeremiah. *The Social Media Crisis on Rise Be Prepared by Climbing the Social Business Hierarchy of Needs*. Agosto, 2011. Disponible en: <http://www.web-strategist.com/blog/2011/08/>. Acceso: 10/05/2013
 - Owyang, Jeremiah. *Social Business Readiness: How Advanced Companies Prepare Internally*, Altimeter Group Research, 2011.
 - Owyang, J.; Wang,R. *Social CRM: The New Rules of Relationship Management*, Altimeter Group Research, 2010.
 - Payne, Adrian. *Handbook of CRM: Achieving Excellence Through Customer Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006.
 - Peel, Jeffrey. *Redefining CRM*, Digital Press, 2002
 - Petovel, Pablo. *Por la crisis "de los vasos", Starbucks cambia de PR*. Disponible en: <http://www.merca20.com/por-la-crisis-de-los-vasos-starbucks-cambio-de-pr/>. Acceso: 01/05/2013.
 - Pombriant, Denis, *Why the Social Customer*, CRM at the Speed of Light, McGraw-Hill Osborne Media, 2010.
 - Quaglia,J. Crisis en Redes Sociales: El Nuevo Logo de GAP. Disponible en: <http://marketingaholic.com/crisis-en-redes-sociales-el-nuevo-logo-de-gap/500/>. Acceso: 10/05/2013.
 - Radcliffe, John. *Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success*, Gartner Group Research, 2001.
 - Safko, Lon; Brake, David. *The Social Media Bible: Tactics, Tools & Strategies for Business Success*, John Wiley & Sons, 2009.
 - Salesforce. *Case Study: Frontier Airlines*. Salesforce Marketing Cloud, 2013.
 - SemioCast. *Twitter reaches half a billion accounts More than 140 millions in the U.S.* Disponible en: http://semioCast.com/en/publications/2012_07_30_Twitter_reaches_half_a_billion_accounts_140m_in_the_US, 2012.
 - SocialBakers, Facebook Statistics. Disponible en: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/>. Acceso: 03/04/2013
 - Swift, Ronald. *Accelerating Customer Relationship*, Prentice Hall PTR, 2011.
 - Thompson, Bob. *The Reports of CRM Failure Are Highly Exaggerated: An Interview With Gartner's Ed Thompson*. Disponible en: http://www.customerthink.com/interview/reports_crm_failure_highly_exaggerated. Acceso: 01/05/2013
 - Warner, B.; Yeomans, M. *#Fail: The 50 Greatest Social Media Screw-Ups and How to Avoid Being the Next One*, SMI Press, 2012
 - Wasserman, T. *How Toyota Used Social Media to "Digg" Itself Out of a PR Nightmare*. Disponible en: <http://mashable.com/2011/09/01/toyota-digg-recalls/>. Acceso: 10/05/2013