



*Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y
Telecomunicaciones*

Tesis: “Estudio sobre la adopción y el uso de técnicas de CRM en
redes sociales en grandes empresas de la Argentina”

Director de Tesis: Dr. Alejandro Prince

Maestrando: Ing. Diego del Yerro Aprea

Correo Electrónico: ddelyerro@gmail.com

Twitter: [@ddelyerro](https://twitter.com/ddelyerro)

Buenos Aires, 05/06/2013

Índice

| | |
|---|----|
| Índice | 2 |
| 1 Plan de Tesis | 6 |
| 1.1 Tesis..... | 6 |
| 1.2 Palabras Claves..... | 6 |
| 1.3 Introducción..... | 6 |
| 1.4 Problemática | 7 |
| 1.5 Contribución e importancia del tema..... | 9 |
| 1.6 Interrogante planteado | 10 |
| 1.7 Hipótesis | 10 |
| 1.8 Objetivos..... | 10 |
| 1.9 Metodología..... | 11 |
| 1.9.1 Variables, Dimensiones, Indicadores e Instrumentos | 13 |
| 1.9.2 Marco Teórico..... | 15 |
| 1.10 Alcance | 16 |
| 1.11 7 Fases y cronograma | 18 |
| 2 Definiendo el terreno, conceptos de la tesis | 20 |
| 2.1 ¿Qué es el CRM Social?..... | 20 |
| 2.1.1 ¿Qué es el CRM?..... | 20 |
| 2.1.2 ¿Qué significa que un CRM sea Social? | 21 |
| 2.1.3 Diferencias entre el CRM y el CRM Social | 24 |
| 2.2 Alineación de conceptos sobre el CRM Social | 31 |
| 2.3 La generación de social media y sus segmentos..... | 33 |
| 2.3.1 Relación con las marcas | 35 |
| 2.3.2 Relación entre las marcas y los clientes en Argentina | 36 |
| 2.3.3 Sobre las empresas estudiadas en este trabajo | 38 |
| 3 Análisis sobre la adopción y el uso del CRM Social..... | 40 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 3.1 | Marco teórico respecto a la adopción de tecnología..... | 40 |
| 3.1.1 | Bases sobre la adopción tecnológica en empresas. | 40 |
| 3.1.2 | Estableciendo el ciclo de difusión tecnológica. | 42 |
| 3.1.3 | Diferencias entre la intención de adopción y el uso real. El modelo de aceptación tecnológica. | 45 |
| 3.1.4 | Influencia del contagio social en la adopción de innovaciones tecnológicas | 49 |
| 3.1.5 | Fases y factores para la implementación de una tecnología..... | 49 |
| 3.2 | Sobre la adopción del CRM Social | 50 |
| 3.3 | Adopción del CRM Social..... | 50 |
| 3.3.1 | Ciclo de adopción del CRM Social | 50 |
| 3.3.2 | Estadío de adopción en el mundo del CRM Social..... | 52 |
| 3.3.3 | Barreras de adopción para el CRM Social | 59 |
| 3.3.4 | Factores para la adopción del CRM Social | 68 |
| 3.4 | Casos de Uso del CRM Social..... | 75 |
| 3.4.1 | Casos de uso para el área de mercadeo | 75 |
| 3.4.2 | Casos de uso para el área de ventas..... | 79 |
| 3.4.3 | Casos de uso para el área de soporte y atención al cliente | 83 |
| 3.4.4 | Casos de uso para la administración del conocimiento y colaboración en la orientación de la empresa hacia la experiencia del cliente..... | 86 |
| 3.4.5 | Casos de uso para Investigación y Desarrollo..... | 87 |
| 3.4.6 | Casos de uso para el área de análisis de experiencia al consumidor | 88 |
| 3.4.7 | Madurez de los casos de Uso | 89 |
| 3.5 | Resumen de los casos de uso antes mencionados..... | 90 |
| 3.6 | Análisis de Ventajas y desventajas encontradas en el CRM Social | 92 |
| 3.7 | Ventajas y Desventajas de las técnicas de CRM Social | 92 |
| 3.7.1 | Factores que podrían atenuar o incrementar el valor del CRM Social.... | 94 |
| 3.7.2 | Promoción y publicidad a través de las redes sociales..... | 99 |
| 3.7.3 | Análisis de Sentimientos y del Mercado en las redes sociales..... | 101 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 3.7.4 | Atención a clientes a través de las redes sociales..... | 102 |
| 3.7.5 | Ventas a través de las redes sociales | 106 |
| 3.7.6 | Co-Creación (Crowdsourcing) a través de las redes sociales | 108 |
| 4 | Conclusiones del trabajo..... | 109 |
| 4.1 | Resumen del trabajo | 109 |
| 4.2 | Conclusión y Respuestas a interrogantes..... | 115 |
| 4.2.1 | ¿Cuál es el grado de adopción del CRM social en grandes empresas de la Argentina? | 116 |
| 4.2.2 | ¿Cuál es el uso que se le ha dado al CRM Social?..... | 118 |
| 4.2.3 | ¿Qué aspectos positivos y negativos, así como también barreras, han observado las grandes empresas de la Argentina en la adopción de estas herramientas? | 120 |
| 4.2.4 | ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas en el proceso de adopción? | 124 |
| 4.2.5 | Resumiendo..... | 126 |
| 4.3 | Puntos de análisis a Futuro | 127 |
| 5 | ANEXO | 131 |
| 5.1 | Glosario | 131 |
| 5.2 | Estadísticas de uso de Internet en América Latina y Argentina | 133 |
| 5.3 | Herramientas de CRM Social | 134 |
| 5.4 | Estudio de Campo: Observaciones | 137 |
| 5.4.1 | Metodología del estudio | 138 |
| 5.4.2 | Resultados del análisis | 141 |
| 5.4.3 | Conclusiones de las observaciones | 152 |
| 5.5 | Estudio de Campo: Entrevistas y Encuestas..... | 153 |
| 5.5.1 | Metodología | 153 |
| 5.5.2 | Entrevistas | 153 |
| 5.5.3 | Respuestas a preguntas específicas para proveedores de plataformas de CRM y/o CRM Social | 185 |
| 5.5.4 | Respuestas de profesionales de grandes empresas | 188 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 5.6 | Análisis de ambos cuestionarios..... | 199 |
| 5.6.1 | Grado de adopción del CRM Social y madurez en grandes empresas de la Argentina | 199 |
| 5.6.2 | Razones de adopción..... | 199 |
| 5.6.3 | Factores clave para la adopción | 199 |
| 5.6.4 | Barreras para la adopción del CRM Social | 200 |
| 5.6.5 | Casos de Uso | 201 |
| 5.6.6 | Necesidad de poseer CRM antes de incursionar en el CRM Social..... | 201 |
| 5.6.7 | Beneficios del CRM Social | 201 |
| 5.6.8 | Problemas o contras del CRM Social..... | 202 |
| 5.6.9 | Lecciones aprendidas | 202 |
| 5.6.10 | Descubrimientos Claves..... | 203 |
| 6 | Bibliografía | 204 |
| 7 | Indices de Imágenes..... | 215 |
| 8 | Índice de Tablas | 215 |

1 Plan de Tesis

1.1 Tesis

Estudio sobre la adopción y uso de técnicas de CRM en redes sociales en grandes empresas de la Argentina

1.2 Palabras Claves

CRM - CRM Social - Cliente Social – Estrategia de Mercadeo – Gestión de Servicios – Adopción de Tecnología – Argentina.

1.3 Introducción

Las redes sociales establecen un canal de comunicación con reglas propias, y las empresas, bajo el riesgo de la experimentación, buscan explotarlas. En respuesta surge el CRM Social, un conjunto de técnicas para que las empresas interactúen con sus clientes en los servicios de redes sociales de internet, capturando sus publicaciones con el fin de conocer su comportamiento, y con su análisis, generar un marketing dirigido, liderar las opiniones y el sentimiento de los clientes hacia la marca, efectuando atenciones tempranas a reclamos que podrían generar una repercusión negativa en el cliente y sus seguidores en las redes sociales.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar bajo un enfoque descriptivo el grado de adopción de las técnicas de CRM Social y el uso que hacen de ellas las grandes empresas del mercado Argentino, detallando aspectos positivos, negativos y lecciones aprendidas surgidas de la experiencia de uso de estas técnicas, así como las barreras que han encontrado en su adopción.

La tesis contiene una descripción del estado del arte al momento de su redacción, considerando que las técnicas de CRM Social se encuentran en evolución; un análisis de los aspectos positivos y negativos en la implementación de las técnicas de CRM Social; un análisis de las barreras de adopción halladas; un estudio de campo, que busca demostrar que el uso y adopción de las técnicas de CRM social en grandes empresas de la Argentina

es incipiente y exploratorio y como tal requiere aprendizaje; y finalmente, las conclusiones del trabajo realizado.

1.4 Problemática

La consultora Forrester ha realizado un estudio por el cual “*de 118 decisores de empresas, de áreas de experiencia al cliente, el 86% dice que entregar una buena experiencia al cliente es una de sus estrategias prioritarias*” (Leggett 2012). Este mismo estudio indica que una mejora en la calidad de servicio al cliente repercute positivamente en la empresa. Un mal servicio al cliente puede impactar en un aumento de costos, pérdidas de la relación con el cliente y en las ganancias, mientras que la mejora de ellos, podría aumentar la lealtad del cliente hacia la empresa.

Para lograr una mejora en la calidad de servicio, se han desarrollado técnicas para que las empresas gestionen la relación con sus clientes, denominadas en conjunto: CRM por sus siglas en inglés Customer Relationship Management. Este conjunto de técnicas puede ser denominado como un “*conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructura tecnológica, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades*” (Lerner 2011).

En otra encuesta llevada a cabo en el 2011 (Forrester 2011) por la misma consultora, se consultó a 7,638 clientes de USA que canales utilizaron durante los últimos 12 meses para interactuar con una empresa. El resultado fue el siguiente: “*En los pasados 12 meses, 68% de los clientes usaron el teléfono, 60% usaron ayuda en línea o preguntas frecuentes (FAQs –Frequently Asked Questions), 54% usaron el correo electrónico, 37% usaron un chat, 20% usaron SMS, y 19% usaron Twitter.*”

Resulta interesante el 19% de uso asociado a Twitter, un servicio de redes sociales que (como servicio de red social) se focalizan en facilitar la construcción de relaciones entre personas, y que para este caso, oficia como un nuevo canal para relacionar empresas y clientes. Entonces, sobre los servicios de las redes sociales las empresas podrían *escuchar* lo que sus clientes están *diciendo* de ellas, contestar y establecer un vínculo con ellos. Aquí

es donde la aplicación de técnicas de CRM sobre las redes sociales podría resultar de valor. Estas técnicas son comúnmente denominadas CRM Social y se encuentran en proceso de maduración al momento de la redacción de este trabajo.

Un estudio realizado por la consultora Gartner indica que “*El CRM Social se encuentra aún en un mercado inmaduro, con nuevas y evolucionadas estrategias, tecnología y casos de uso que aún se encuentran evolucionando.*” (Sarner et al 2011).

Aunque el CRM Social se encuentre en un estado de inmadurez, es una herramienta que puede dar respuestas a las necesidades de las empresas en las redes sociales: capturar y responder a tiempo las publicaciones que puedan afectar a su imagen y favorecer el comportamiento de compra. En los servicios de redes sociales los clientes exponen sus reacciones ante experiencias con las empresas, lo que Dave Evans en (Evans y McKee 2010) definen como *touchpoint* y las publican a través de los servicios de redes sociales a sus contactos, estas reacciones podrían ser republicadas por sus contactos, pudiendo tomar un carácter de expansión masivo y exponencial comúnmente denominado como *Viral*, cambiando la opinión de las personas que podrían efectuar una compra y convertirse en clientes de la empresa.

La consultora Ernst and Young toma un dato publicado por Forrester (Ernst & Young 2011) que indica que “*el 54% del comportamiento de compra de las personas está directamente influenciado por lo que otras personas mencionan sobre una marca determinada y que el 60% de los consumidores cambiarían su decisión de compra en respuesta a publicaciones negativas sobre la marca en las redes sociales*” y en el año 2013, realizó un estudio (Ernst & Young 2013) donde indica que el 67% de los usuarios de las redes sociales son influenciados por las opiniones que obtienen en las redes sociales, al momento de decidir una compra.

La Argentina es el país con mayor penetración de Internet de América Latina (Internet World Stats 2012 a), con una penetración de Internet del 67% y Facebook, por ejemplo, del 42%, es el segundo país del mundo (Comscore 2012) con mayor tiempo de permanencia por persona en redes sociales (10,7 horas promedio por día) luego de Israel (11.1 horas promedio por día), por lo que representa un contexto con potencial para que los

clientes publiquen sus opiniones sobre las empresas. Es por ello que las empresas de telecomunicaciones (Telefónica de Argentina S.A., Nextel S.A., Telecom S.A), Entretenimiento (Directv, Cablevisión por el lado de distribuidores; TN, 678 y otros programas por el lado de canales y programación) y Financieras (Banco Santander Río, Banco Galicia) de Argentina están efectuando la atención de reclamos a través de redes sociales como Twitter y Facebook, fomentándolo en sus portales corporativos. ¿Habrán detectado un mercado atractivo como para embarcarse en la experimentación de las técnicas de CRM Social?

1.5 Contribución e importancia del tema

En nuestra investigación hemos descubierto opiniones encontradas en torno al CRM Social. Algunas de las más entusiastas destacan a las estrategias de CRM Social como el futuro del establecimiento de relaciones entre empresas y clientes, para la mejora de la calidad en la atención y así, reducir costos en los procesos de atención y mejorar la decisión de compra de los consumidores. Otras menos entusiastas dudan del retorno de la inversión generada en la adopción de técnicas de CRM Social, e investigan las razones por las que la mayoría de las estrategias de abordaje utilizadas por las empresas no generan un impacto relevante en la decisión de compra de los consumidores. En este marco de opiniones encontradas y ambiente exploratorio, el presente trabajo podría aportar valor a la comunidad académica y a las empresas que decidan adoptar estas técnicas, presentando un resumen de los aspectos positivos y negativos ya descubiertos con estas técnicas, el uso que se le ha dado, las barreras encontradas y las experiencias surgidas en su adopción.

Argentina nos ha resultado un mercado interesante para el estudio del CRM Social, ya que es el país con mayor penetración de Internet en América Latina (Internet World Stats 2012 a), con una penetración de Internet del 67% y Facebook, por ejemplo, del 42%, es el segundo país del mundo (Comscore 2012) con mayor tiempo de permanencia por persona en redes sociales (10,7 horas promedio por día) luego de Israel (11.1 horas promedio por día), y hemos encontrado pocos escritos sobre el CRM Social en Latinoamérica y en particular, la Argentina.

Independientemente del país que se trate, consideramos que el potencial de estas técnicas podría resultar superador al conocimiento que tenemos hoy día de ellas, ya que los servicios de redes sociales en internet, como Facebook, lanzada en el 2004 (Facebook 2012) y Twitter en el 2006 (Twitter 2012), son servicios que han surgido hace menos de 10 años y que continúan evolucionando.

1.6 Interrogante planteado

Dentro del contexto argentino, algunos interrogantes surgidos de la problemática son:

- ¿Cuál es el grado de adopción del CRM social en grandes empresas de la Argentina? ¿Cuál es el uso que se le ha dado? ¿Qué aspectos positivos y negativos, así como también barreras, han observado las grandes empresas de la Argentina en la adopción de estas herramientas?
- ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas en el proceso de adopción?

1.7 Hipótesis

Se plantean las siguientes hipótesis:

- El grado de adopción de las técnicas de CRM social en grandes empresas de la Argentina es bajo e incipiente.
- El uso de las técnicas de CRM Social en grandes empresas de Argentina es básico, exploratorio y requiere desarrollar su propia curva de aprendizaje.

1.8 Objetivos

- Objetivo General: Describir el estado de adopción del CRM social en grandes empresas de la Argentina
- Objetivos Específicos
 - Relevar el grado de adopción del CRM Social en las grandes empresas de la Argentina.
 - Analizar el uso que se ha dado al CRM Social en las grandes empresas de la Argentina.

- Relevantar, analizar y describir los aprendizajes y aportes que hizo el CRM Social en las grandes empresas de la Argentina.
- Relevantar, analizar y describir cuales han sido las barreras para su adopción (Aspectos normativos, culturales, tecnológicos y políticos).

1.9 Metodología

El trabajo se redactó con un foco descriptivo, en busca de dar respuesta a las interrogantes planteadas, lograr los objetivos y probar las hipótesis definidas.

Para efectuar el siguiente trabajo se realizó un análisis e investigación del estado del arte, a través de un levantamiento de información de escritos de la materia, plasmado en el marco teórico del trabajo.

El marco teórico es complementado por una sección de análisis que describe diversos aspectos de las técnicas de CRM Social, haciendo hincapié en la detección de aspectos positivos, negativos y barreras en la adopción que se detecten de estudios previos al presente trabajo de tesis.

El trabajo de análisis aporta el contexto sobre el cual se sustenta el estudio de campo. En este estudio se conjugaron las siguientes Fuentes primarias y secundarias:

Fuentes de datos Primarias:

- Observación de perfiles empresariales en las redes sociales de internet, para obtener un análisis cuantitativo y tentativo del CRM social en grandes empresas de la Argentina.
- Entrevistas a profesionales en materias de CRM Social (académicos y expertos en el mercado de tecnologías de la información, consultores y vendedores de herramientas de CRM y CRM Social, empleados de empresas que ofrezcan servicios sobre las redes sociales), sobre el estado de adopción y el uso que se le ha dado al CRM social en grandes empresas de la Argentina, a fin de triangular las respuestas y opiniones para probar la razonabilidad de los

datos encontrados en la observación, aplicar los datos primarios a la realidad Argentina y comprobar las hipótesis planteadas.

Fuente de datos Secundarias:

- Datos estadísticos de consultoras reconocidas: Gartner, Forrester, Comscore, InternetWorldStats, McKinsey, entre otras, en base a estudios a nivel mundial y consultoras locales de la Argentina como Prince Consulting.
- Bibliografía sobre temas de adopción de tecnología, administración y mejora de procesos, CRM y CRM Social, que es descripta en la sección de “Marco Teórico”, brindando una base teórica al estudio.

Estos datos se contrastaron entre sí para detectar patrones de concordancia y diferenciación. Con estos datos, obtenidos desde diferentes puntos de vista y fuentes se buscó una posible respuesta a las interrogantes planteadas en un esquema de triangulación de los instrumentos metodológicos mencionados, como muestra la Ilustración 1.



Ilustración 1 - Triangulación de instrumentos metodológicos. Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos de las Fuentes primarias y secundarias fueron analizados en base a las variables de análisis definidas en el presente trabajo, en el contexto del Mercado de grandes empresas de la Argentina.

Hacia el final del trabajo, se resumió el proceso de análisis y los descubrimientos detectados, para compararlo contra las hipótesis establecidas, concluyendo en base a su concordancia.

1.9.1 Variables, Dimensiones, Indicadores e Instrumentos

Podemos encontrar las variables, dimensiones, indicadores e instrumentos explicados a continuación, en la tabla 1.

| Variable | Dimensión | Indicador | Instrumento |
|---------------------------------------|--|---|--|
| CRM Social | Uso - Reactivo | Existen empresas que usan modelos reactivos de atención. | * Fuente primaria: Observación: visualizar si hay respuesta a reclamos de usuarios en las páginas de las grandes empresas tomadas en el estudio, pidiendo identificación de la persona para con la empresa, para efectuar una posterior atención (“Número de Abonado”, “Número de Cliente” o similar), sin contar respuestas a dudas, ya que podría o no estar asociado a un proceso de CRM. |
| | Uso Proactivo | - Existen empresas que usan modelos proactivos de atención. | * Fuente Primaria: Entrevistas: Respuestas a preguntas de entrevistas a empresas, expertos y actores de empresas relacionados al CRM Social, sobre la existencia de modelos proactivos de atención en grandes empresas de Argentina. Observación: búsqueda en perfiles de personas influyentes dentro de las redes sociales, de respuestas de empresas, surgidos por la publicación de una queja fuera de los portales empresariales. Esta observación no permitiría afirmar, pero si inferir una posible atención proactiva. * Fuente Secundaria: datos publicados por la prensa. |
| | Aspectos positivos | Existencia de aspectos positivos | * Fuente primaria: Entrevistas: Triangulación de respuestas de profesionales en materias de CRM Social (académicos y expertos en el mercado de tecnologías de la información, consultores y vendedores de herramientas de CRM y CRM Social, empleados de empresas que ofrezcan servicios sobre las redes sociales, decisores de empresas que hayan adoptado o declinado la adopción de técnicas de CRM Social), sobre los aspectos positivos y negativos del CRM Social en grandes empresas de la Argentina. |
| | Aspectos negativos | Existencia de aspectos negativos | |
| Herramientas de soporte al CRM Social | Nombrado de herramientas de soporte al CRM | | * Fuente Secundaria: Aparición de herramientas de soporte al CRM Social en los análisis “Ola de Forrester” y el “cuadrante mágico de Gartner”. |

| | | | |
|-------------------------------|--|---|---|
| | | Social en análisis de consultoras de renombre | |
| | Estado de madurez del CRM Social en las empresas | Existencia de opiniones sobre inmadurez del CRM Social (Indicador cualitativo, de rango) | * Fuente Primaria: Entrevistas: Respuestas a preguntas de entrevistas a empresas, expertos y actores de empresas relacionados al CRM Social, sobre la madurez de estas técnicas. * Fuente Secundaria: Datos de consultoras de renombre (Ejemplo: Gartner “HypeCycle” sobre el CRM Social) y datos publicados por la prensa. |
| Adopción de tecnología | Adopción de CRM Social en empresas | Grado de adopción del CRM Social en grandes empresas de la argentina | * Fuente Primaria: Entrevistas: Respuestas a preguntas de entrevistas a empresas, expertos y actores de empresas relacionados al CRM Social, sobre el uso del CRM Social en grandes empresas de Argentina. Inferencias sobre observaciones realizadas en redes sociales sobre grandes empresas que realizan atención de reclamos vía las redes sociales. * Fuente Secundaria: Datos de consultoras de renombre y datos publicados por la prensa. |
| | | Porcentaje de grandes empresas argentinas sobre las relevadas que realizan atención de reclamos y consultas en las redes sociales | * Fuente primaria: Observación: visualizar si hay respuesta a reclamos de usuarios en las páginas de las grandes empresas de Argentina, tomadas en el estudio, pidiendo identificación de la persona para con la empresa, para efectuar una posterior atención (“Número de Abonado”, “Número de Cliente” o similar), sin contar respuestas a dudas, ya que podría o no estar asociado a un proceso de CRM. * Fuente secundaria: Datos de consultoras de renombre y datos publicados por la prensa. |
| | | Comparativa con porcentajes de empresas consideradas de Estados Unidos | * Fuente secundaria: Datos de consultoras de renombre y datos publicados por la prensa. |
| | | Cantidad de usuarios que siguen a las grandes empresas Argentinas relevadas en las redes sociales | * Fuente Primaria: Observación: Datos obtenidos de los perfiles empresariales en las redes sociales. * Fuente Secundaria: Datos de consultoras de renombre y datos publicados por la prensa. |
| | | Comparativas con cantidades de usuarios que siguen a las empresas consideradas de Estados Unidos | * Fuente Secundaria: Forrester, consumer technographics - porcentaje de reclamos y consultas a empresas hechas a través de redes sociales. Datos de otras consultoras |

| | | | |
|----------------------------|-----------------------------|---|--|
| | Razones de adopción | Listado de razones por las que las empresas han adquirido o podrían adquirir el CRM Social | * Fuente Primaria: Entrevistas: Respuestas a preguntas de entrevistas a empresas, expertos y actores de empresas relacionados al CRM Social, sobre las causas de adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina. * Fuente Secundaria: Datos de consultoras de renombre y datos publicados por la prensa. |
| | Barreras para la adopción | Existencia de barreras para la adopción * Culturales * Económicas * Sociales * Tecnológicas | * Fuente Primaria: Entrevistas: Respuestas a preguntas de entrevistas a empresas, expertos y actores de empresas relacionados al CRM Social, sobre las barreras de adopción para el CRM Social en grandes empresas de Argentina. * Fuente Secundaria: Marco teórico, análisis realizados por autores de la materia. Datos de consultoras, de haber (probablemente Gartner, orientado a la tecnología) |
| | Lecciones aprendidas | Existencia de lecciones aprendidas en el proceso de adopción del CRM Social | * Fuente primaria: Entrevistas: respuestas de profesionales que hayan trabajado en la adopción de técnicas de CRM Social, sobre las lecciones aprendidas en el proceso. |
| Empresas Argentinas | Grandes empresas argentinas | Volumen de ventas realizadas en un año determinado | * Fuente Secundaria: 300 primeras empresas del ranking “Las 1000 empresas Líderes en Argentina” de la revista Prensa Económica. * Definición de límites entre empresas medianas y grandes, definido por la Secretaría de Pequeñas y Medianas Industrias de Argentina |

Tabla 1 - Variables, Dimensiones, Indicadores e Instrumentos. Fuente: Elaboración Propia

1.9.2 Marco Teórico

Comenzamos por la definición y el marco planteado por Paul Greenberg en el 2009 sobre CRM Social (Greenberg 2009 b), escritor especializado en CRM y pionero en el concepto de CRM Social, integrando sus conceptos con los autores que le han seguido, como Dave Evans y Jake McKee (Evans y McKee 2010). Hemos observado opiniones con mayor o menor entusiasmo sobre el CRM Social, por lo que dentro del marco contrastaremos la visión de Paul Greenberg con visiones como la de Jan Piskorsky (Piskorski 2011) y Raúl Katz (Katz 2012; Katz 2009). También integramos la visión de consultoras de renombre (McKinsey, Gartner y Forrester), de una visión similar a la de Paul Greenberg, y artículos periodísticos en revistas de renombre como son el MIT Sloan y Harvard Business review.

En cuanto a los servicios de redes sociales en internet y los medios sociales en general nos basamos en los escritos de Clay Shirky (Shirky 2008) sobre la democratización en la distribución del contenido a causa de la reducción de barreras para la distribución de

los mismos y Andrew McAfee (McAfee 2006), para conceptos generales. Abordamos también el estudio de Christian Perey (Perey 2008) sobre el perfil de las personas que ingresan a medios sociales.

Sobre la adopción de tecnología, tomamos los conceptos y publicaciones de Fred Davis (en sus interpretaciones sobre la teoría de la razón accionada, derivado en TAM y TAM2) (Bagozzi, Davis y Warshaw 1989; Davis 1989 y Davis y Venkatesh 2000), Edward Mansfield (Mansfield 1961; 1963 y Diamond Jr. 2003) y Ronald Burt (Burt 1987) focalizando la adopción de tecnologías en empresas y no en personas, aún así tomaremos conceptos de Everett Rogers (Prince 2009) y Geoffrey A. Moore (Moore 2002) para establecer un marco teórico al ciclo de adopción de tecnología.

La propuesta de valor del CRM Social está relacionada a una mejora en la calidad del servicio brindado por las empresas, la relación con el cliente, la mejora de los procesos de atención y la satisfacción de sus necesidades. Para darle un marco a tales objetivos de mejora, nos basamos en los estudios y publicaciones realizados por James Heskett (Heskett 1987; Heskett 1990; Heskett et al 2008; Heskett y Schlesinger 1991), en especial sobre los puntos de escucha de reclamos (concepto que ha definido como Listening Posts) y sobre un cliente orientado al valor (Heskett et al 2008).

1.10 Alcance

En el trabajo se podrá observar el siguiente contenido:

- Estado del Arte sobre la materia CRM Social, abordando algunos conceptos relacionados a la mejora de la calidad del servicio de atención al cliente.
- Análisis del contexto argentino y los segmentos de clientes en las redes sociales a los que aplican las técnicas de CRM Social
- Una descripción de los aspectos positivos y negativos de las técnicas de CRM Social.
- Un estudio de campo sobre el grado de adopción de las técnicas de CRM Social en las grandes empresas de la Argentina, y las barreras de adopción encontradas.

- Un estudio de campo sobre el uso de las técnicas de CRM Social en las grandes empresas de la Argentina y las lecciones aprendidas.
- Las redes sociales más utilizadas por los usuarios de internet en el contexto Argentino a diciembre del 2012 son Facebook, Youtube y Twitter respectivamente, según Prince Consulting (Prince Consulting 2012), y de acuerdo a Comscore (Comscore 2012): Facebook, Windows Live Profile, Twitter, Fotolog y LinkedIn. De ellos se analizarán Facebook y Twitter por ser de gran penetración en la población y por darse gran parte de los casos de uso del CRM Social. LinkedIn es una red social de foco profesional-laboral, diferente a la relación entre consumidores-empresa que tiene este trabajo. Youtube quedará fuera del estudio por su foco específico en la distribución de videos a través de canales, asociados más que nada a casos de uso de publicidad y promoción, y sus particularidades como las propagandas en los videos publicados. Windows Live está a punto de fusionarse con Skype por lo que cerrará sus puertas (Bugueño 2012) y Fotolog es solo para el intercambio de imágenes entre usuarios.
- Conclusiones del trabajo.
- Cabe destacar que el estudio está enfocado principalmente a la interacción de las empresas con sus consumidores finales, no así con clientes con los cuales tienen acuerdos de reventa, distribución, etc., ya que estos implicaría el análisis adicional de una relación de sociedad, además de una relación de clientelismo.

No se podrá observar en este trabajo

- Explicaciones detalladas sobre las técnicas de Análisis de sentimientos y comportamiento en las redes o medios sociales, se mencionan como parte integral del CRM Social, pero no se ahonda en el concepto.
- Relación entre las redes sociales y las empresas de medios masivos de comunicación. Si bien estos medios son empresas en sí mismas, la relación

que poseen con sus consumidores en las redes sociales no implica únicamente la atención a quejas y reclamos, o el liderazgo de opiniones, ya que su modelo de negocio incluye a un tercero (asociado a la publicidad) y requiere que el cliente esté involucrado activamente con la empresa mientras se emite el producto, pudiendo involucrar la coparticipación y la co-creación de contenido, siendo la comunicación del cliente con la empresa, una parte integral del producto final (comúnmente denominado *crowdsourcing*, pero reservando sus diferencias). Si bien está relacionado al CRM Social, el esfuerzo requerido para explicar los factores que afectan a esta relación es comparable al desarrollo de una nueva tesis, con nuevas hipótesis, preguntas de investigación y objetivos. Se mencionará brevemente en este trabajo.

- Análisis de técnicas de Análisis de Medios Sociales e interacción con personalidades destacadas, ya que posee características distinguidamente diferentes a la adopción de CRM Social en las grandes empresas.
- Análisis de herramientas de CRM Social: el propósito de este trabajo no es realizar una descripción técnica. Solo se mencionan algunas que dan soporte a estas técnicas en el mercado, a fin de brindar un marco de implementación que soporte el CRM Social y evaluar su madurez.
- Redes sociales diferentes a las incluidas dentro del alcance, existentes como proveedores de servicios de redes sociales independientes o dependientes de una empresa en particular.
- Planes de negocios que impliquen la implementación de las técnicas de CRM Social en una empresa

1.11 7 Fases y cronograma

Las fases en las que se desarrolló el trabajo fueron:

- Definición del marco teórico.
- Revisión metodológica y conceptual.
- Colección de información y fuentes adicionales

- Entrevistas a conocedores de la materia y encuestas para contrastar las hipótesis
- Proyecciones y análisis sobre datos de consultoras
- Conclusiones y presentación final

Las etapas fueron;

- Revisión bibliográfica y metodológica
- Reelaboración del marco teórico y desarrollo del análisis
- Trabajo de campo
- Análisis de los resultados obtenidos y replanteo de acuerdo a descubrimientos
- Redacción preliminar
- Corrección, redacción y edición final

Se ha desarrollado el trabajo de acuerdo al siguiente Cronograma:

| Etapa | Actividad | Tiempo incurrido en Meses/hombre |
|-------|---|----------------------------------|
| A | Revisión bibliográfica y metodológica, | 1 |
| B | Reelaboración del marco teórico y desarrollo del análisis | 1 |
| C | Trabajo de campo | 2 (en paralelo con D) |
| D | Análisis de los resultados obtenidos y replanteo de acuerdo a descubrimientos | 2 (en paralelo con C) |
| E | Redacción preliminar | 2 |
| F | Corrección, redacción y edición final | 1 |
| Total | | 7 |

Tabla 2 - Cronograma de desarrollo de la tesis. Fuente: Elaboración Propia.

2 Definiendo el terreno, conceptos de la tesis

2.1 ¿Qué es el CRM Social?

Para definir que es el CRM Social, es necesario definir las partes que componen su etimología: empezaremos por definir qué entendemos por CRM, que significa que sea Social y que diferencia tiene el CRM con respecto al CRM Social.

2.1.1 ¿Qué es el CRM?

La consultora Forrester ha realizado un estudio por el cual “de 118 decisores de sectores relacionados a la experiencia del cliente, el 86% dice que entregar una buena experiencia al cliente es una de sus estrategias prioritarias” (Leggett 2012). Este mismo estudio indica que una mejora en la calidad de servicio al cliente repercute positivamente en la empresa y que un mal servicio al cliente puede impactar en un aumento de costos, pérdidas de la relación con el cliente y en las ganancias, mientras que la mejora de ellos, podría aumentar la lealtad del cliente hacia la empresa. A fin de alcanzar una mejora en el servicio y la relación cliente-empresa, se han desarrollado técnicas de gestión de las relaciones con los clientes conocidas en su conjunto como CRM por sus siglas en inglés Customer Relationship Management.

Paul Greenberg en (Greenberg 2009 b) define al CRM como “una filosofía y una estrategia de negocio, soportada por un sistema y una tecnología, diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios. También es una iniciativa continua de negocio que demanda dinamismo, y una estrategia de acercamiento al cliente”. Esta definición de CRM resulta particularmente interesante, ya que fue escrita por el primer autor que escribió sobre el concepto de CRM Social. Una definición más completa sobre el concepto de CRM puede encontrarse en (Lerner 2011), donde se define como un “conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructura tecnológica, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades”, constituyendo una

definición más abarcativa y que incluye un criterio clave: establecer al CRM como una estrategia de soporte para la identificación, la comprensión y la satisfacción de las necesidades de un cliente.

Ya sabemos lo que es un CRM, ahora, ¿por qué lo denominamos social?

2.1.2 ¿Qué significa que un CRM sea Social?

En la última década han surgido plataformas de servicios en internet que explotan las relaciones entre las personas, basadas en los estudios de redes sociales. Estos servicios son relativamente nuevos: Facebook y Twitter fueron lanzados en el año 2004 (Facebook 2012) y 2006 (TechCrunch 2012, a) respectivamente, y los primeros de ellos, como LinkedIn y SixDegrees, en mayo del 2003 (TechCrunch 2012, b) y 1997 (Gobble 2012) respectivamente; por lo que se encuentran evolucionando día a día. Pero ¿cuál es la relación entre estos servicios y el CRM?

Primero, es necesario definir el concepto de una red Social

2.1.2.1 ¿Qué es una red Social?

Una red social, desde el punto de vista sociológico, consiste en un set finito de actores (entidades sociales que representan a individuos, empresas, o unidades sociales colectivas) y las relaciones definidas entre ellos (una colección de los vínculos de un tipo específico entre los miembros de un grupo de actores). La presencia de información relacional es un rasgo crítico y definitorio de las redes sociales (Faust y Wasserman 1994). El concepto de red social, desde el punto de vista de la tecnología de la información, está ligado al de servicio de red social, que consiste en una plataforma tecnológica que explota las relaciones entre los actores de una red, fomentando la creación y el mantenimiento de las mismas a través de la facilitación de la comunicación entre estos actores.

Nuestro estudio se basará en el concepto de redes sociales desde el punto de vista de la tecnología de información¹, considerando que son las plataformas tecnológicas las que dan soporte a las estrategias de CRM para poder ser implementadas en la realidad, y son los

¹ Por esta razón, trataremos usaremos indistintamente el término *servicios de redes sociales* o *redes sociales* para denotar a los servicios que explotan las redes sociales en internet.

servicios de redes sociales los que permiten que se apliquen estrategias de CRM en las redes sociales. Es importante remarcar que la definición de red social desde el punto de vista sociológico provista en (Faust y Wasserman 1994) destaca como actores no solo a individuos, sino también a corporaciones, considerando la relación entre ambos. En los servicios de redes sociales, el concepto de relación entre individuos y empresas no es tan claro de ver, y es en este aspecto donde hace foco el CRM Social.

Los servicios de redes sociales de internet destacados en este trabajo serán Facebook y Twitter, dado el uso extendido que tienen en Argentina. De acuerdo a datos de Prince Consulting (Prince Consulting 2012), a diciembre del 2012 había 31,1 millones de usuarios de internet, de los cuales el 85% tenía un perfil en Facebook, el 20,3% en Youtube y el 14,2% poseían un perfil en Twitter.

- Facebook: es un servicio de redes sociales en internet creado por Mark Zuckerberg en el año 2004 (TechCrunch 2012, c), con la finalidad de constituir un anuario online de estudiantes de facultad. Actualmente es una de las redes más populares del mundo y la más utilizada en Argentina. De acuerdo a datos de Prince Consulting (Prince Consulting 2012), a diciembre del 2012 había 31,1 millones de usuarios de internet, de los cuales el 85% poseían un perfil de Facebook. Este servicio permite realizar comentarios, compartirlos, cargar imágenes y videos.
- Twitter: es un servicio de redes sociales en internet fundado por Jack Dorsey, Biz Stone y Evan Williams en Marzo de 2006 (TechCrunch 2012, c). A diferencia de Facebook, twitter nació para el público en general. Se basa en la redacción de publicaciones cortas de 140 caracteres, lo cual ha provocado un lenguaje distintivo de la red (como los *hashtags*, etiquetas con las que los usuarios marcan los comentarios), en el cual se pueden colocar links a imágenes y otros contenidos de la red, pero principalmente se basa en la publicación y la compartición de textos cortos. Es la tercera red social en popularidad en la Argentina.

2.1.2.2 ¿Qué es el CRM Social?

Paul Greenberg, en el escrito (Greenberg 2009 b) donde define al CRM como “una filosofía y una estrategia de negocio, soportada por un sistema y una tecnología, diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios”, define un nuevo concepto: el CRM Social como “una filosofía y una estrategia de negocios, soportada por una plataforma tecnológica, reglas de negocio, procesos y características sociales, diseñados para involucrar al cliente en una conversación colaborativa con el fin de obtener un valor mutuamente beneficioso en un entorno confiable y transparente.”. Greenberg relaciona al CRM tradicional como una extensión de funcionalidades, sin reemplazarlas, con el fin de capturar información adicional a la generada por una venta o una llamada de una persona a la empresa, mediante el análisis de sus publicaciones en los medios sociales. Esta idea es compartida por autores como Dave Evans y Jake McKee en (Evans y McKee 2010) que hacen hincapié en la escucha del cliente y la medición de sus publicaciones para transportar estos datos a los lugares de la empresa donde ocurren los touchpoints, equiparables a los momentos de la verdad de Jan Carlzon (Carlzon 1989) que representan los instantes de contacto o interacción entre un cliente y la empresa que le permiten al cliente generar una opinión o impresión sobre la imagen de la empresa. Posteriormente, en el análisis efectuado por Faase, Helms y Spruit (Faase, Helms y Spruit 2011) se suma al CRM Social, el estudio del comportamiento del cliente y el contacto con la empresa para favorecer la retención del mismo, considerando la ganancia neta que podría generar una relación prolongada entre la empresa y ese cliente, normalmente llamada en inglés *life time value*. En (Beverungen et al 2012) se indica que el CRM Social no debe trabajar solo en la retención del cliente, sino también en disminuir su voluntad de adquirir un producto de la competencia.

En el escrito de Hugo Brunetta (Brunetta 2013), Presidente y socio fundador de la Asociación Argentina de CRM, describe al CRM Social como “Una estrategia de negocios que tiene como fin último conocer a los clientes en función de todo lo que ‘nos han contado’ sin importar el medio por el que lo han hecho, para darles lo que desean, de la forma que lo desean, de modo que, ni piensen en irse a la competencia”

Resumiendo, el CRM Social representa una estrategia de negocios CRM basada en analizar y explotar los medios sociales en internet, buscando puntos de relación o vínculo entre los consumidores (o potenciales consumidores) y la empresa, para dar una respuesta a sus reclamos, brindarles ayuda, conocerlos mejor, detectar oportunidades de venta y liderar sus conversaciones para retroalimentarse de información (Divol, Edelman, Sarrazin 2012) que permita identificar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. El CRM Social tiene como fin generar una experiencia favorable para los clientes en pos de mejorar (o mantener) la imagen de una empresa y favorecer las ganancias que podrían darse en una relación duradera con los mismos.

¿Entonces, donde radican las diferencias entre el CRM y el CRM Social?

2.1.3 Diferencias entre el CRM y el CRM Social

2.1.3.1 Técnicas complementarias

El CRM y el CRM social no son técnicas que se desarrollen en forma separada, sino que el CRM Social se plantea como un complemento del CRM tradicional (Beverungen et al 2012) y una mejora a las técnicas de CRM existentes, como indica Esteban Kolsky en (Leary 2012). El CRM tradicional es aplicado a múltiples industrias, productos y segmentos de clientes, mientras que el CRM Social es una tendencia relativamente nueva, en proceso de maduración y que contiene un conjunto de restricciones sobre los segmentos de usuarios (el mercado es un subconjunto de los individuos activos dentro de las redes sociales) e industrias a las que se aplica (Ejemplo: una empresa petrolera, cuyos clientes son empresas, probablemente utilice técnicas de CRM sin necesidad de utilizar técnicas de CRM Social). Los segmentos asociados al CRM Social serán tratados con mayor detalle en las próximas secciones de este trabajo.

2.1.3.2 De la reacción a la escucha

Según Clay Shirky en (Shirky 2008) la eliminación de las barreras de acceso a la distribución de publicaciones que generaron los medios sociales, como las redes sociales, provocaron una democratización y desprofesionalización del contenido, permitiendo que

cada persona pueda comunicarse con otras de forma tal que rivalice, incluso, con medios masivos tradicionales de comunicación como la radio, los diarios y la televisión. Llevado al mundo empresarial, implicaría que no solo las opiniones de los medios tradicionales permeen de forma masiva al mercado, sino que la opinión de cualquier actor o conjunto de actores de una red social tenga el mismo efecto. De acuerdo al escrito de Shirky, todas las personas y empresas pueden ser generadoras de contenidos y construirlo junto a los demás y para los demás; en este caso, son capaces de opinar sobre la imagen o los servicios de una empresa en particular para compartir la experiencia con otros. Este tipo de comentarios y publicaciones normalmente pasarían desapercibidos por la empresa, pero el CRM social propone un conjunto de herramientas con las que puede capturarlas y recopilarlas para su análisis. Esta herramienta es el Análisis de los Medios Sociales (*Social Media Analysis* en inglés). El análisis de los medios sociales se basa en capturar los comentarios y publicaciones de acceso libre dentro de internet, sea en redes sociales o medios como blogs y páginas webs, catalogar el sentimiento con el que fue escrito, ya sea de forma automática con herramientas de software o en forma manual y acumularlo en una base de datos, para aumentar el conocimiento de la empresa sobre el comportamiento del mercado. Dave Evans y Jake McKee en (Evans y McKee 2010) definen al análisis de medios sociales de la siguiente manera: “*técnicas de minería de texto para detectar patrones dentro del comportamiento de los consumidores y usuarios de la red*”.

El CRM Social complementa al CRM tradicional, ofreciendo una herramienta de escucha, que permite capturar las opiniones de los consumidores sobre la empresa, publicadas en los medios sociales, clasificarlas (de la mejor forma que sea posible) según su importancia y tonalidad (positiva o negativa) e ingresarlas a los procesos de la compañía; para alimentar el análisis de comportamientos de clientes, disparar procesos de atención o acciones de mercadeo, de forma que se puedan impulsar conversaciones favorables de los consumidores y dar una respuesta a las conversaciones nocivas, cuando se requiera. En el CRM tradicional, estas publicaciones pasarían desapercibidas. Bajo este aspecto, el CRM Social se convierte en un *puesto de escucha* de la empresa, lo que James Heskett denominaría en inglés *Listening Post* en (Heskett et al 2008), que posibilita incrementar la

retroalimentación de información ante los efectos logrados en los clientes, para realizar mejoras oportunas en los procesos de atención y en los servicios de la empresa, con el fin de aumentar el valor de los servicios brindados a los mismos.

2.1.3.3 Modelos de atención de acuerdo a la escucha

En el CRM Social se plantea la atención a consultas y reclamos de clientes a través de canales formales establecidos por la empresa en medios sociales de Internet (portales interactivos o servicios de redes sociales como Twitter y Facebook). En este trabajo los clasificaremos en los siguientes tipos por su característica de escucha a reclamos:

Atención reactiva

Una persona o empresa, sea cliente o no, realiza un esfuerzo para comunicarse con la compañía, publicando en las páginas oficiales de las redes sociales que establece, exigiendo la atención a una consulta o reclamo. Ejemplo: un cliente descontento con el servicio publica en Twitter un reclamo a una empresa de telecomunicaciones, o una persona que no es cliente aún solicita información sobre un producto o servicio y su costo.

Atención proactiva

Una persona publica una opinión a favor o en contra de una marca, empresa o producto, en su perfil dentro de los servicios de redes sociales, de forma tal que sus seguidores puedan verlo. A través de las herramientas de análisis de medios sociales se captura esta publicación y se le brinda una atención temprana, respondiendo (siempre que sea posible) dentro del perfil del usuario a su inquietud o apalancándose en la publicación favorable para mostrarla al resto de los usuarios (este comportamiento está más asociado a Twitter, donde es normal reenviar la publicación de un usuario y los perfiles son de acceso público generalmente). Normalmente esta atención es realizada a los usuarios más influyentes (Armano 2011), en pos de favorecer o evitar la influencia negativa en sus círculos de opinión por el Word-Of-Mouth, reduciendo el riesgo de un cliente **terrorista** (aquel que habla mal de los servicios de la empresa y reduce la voluntad de pago de otros clientes, potenciales o existentes) y favoreciendo a los clientes **apóstoles** (aquellos que hablan en pos de la empresa y atraen a nuevos clientes) (Heskett et al 2008).

La atención proactiva puede darnos una visión diferente sobre la calidad de servicio brindada por la empresa y los costos asociados a ella, que la que podría ser capturada por una empresa en forma tradicional. En forma habitual, una empresa reconoce los costos por los siguientes fallos (Heskett 1990):

- Fallos internos: Fallos detectados antes de que afecten al cliente. Implican costos de re-trabajo, afectando la imagen dentro de la empresa, pero no la imagen de la empresa hacia los clientes. Está asociado a una mejora de la calidad dentro de la empresa.
- Fallos externos verificables: Estos fallos son detectados por el cliente, y por la empresa en el momento que el cliente se queja con ella. No solo tiene costos de re-trabajo, sino que también afecta a la imagen de la empresa hacia el cliente. Está asociado a una atención reactiva.

La atención proactiva de CRM Social posibilita la detección de:

- Fallos externos no verificables: Son aquellos fallos detectados por el cliente, pero que el cliente comunica dentro de su propio círculo de conocidos o nunca los comunica. La empresa no llega a enterarse de ellos, pero provocan costos asociados a su imagen, como el costo de recuperación de un cliente cuya voluntad de compra disminuyó.

A través del análisis de los medios sociales, se pueden analizar las publicaciones de los clientes e incorporarlas a un estudio para detectar fallas que afecten la imagen de la empresa y nunca hayan llegado a oídos de la empresa.

Sin embargo, es necesario realizar una lectura correcta de las publicaciones de los clientes. Autores como Justin Martin (Martin 1995) destacan que las publicaciones de un cliente no son indicio de lo que va a hacer, lo importante es analizar sus comportamientos y cada tanto darle al cliente algo para lo que no estaba preparado, como para despertar su respuesta. En este sentido es necesario realizar un análisis de las publicaciones habituales de nuestros clientes, y considerar que los mismos postean sus emociones en los momentos de la verdad (Carlzon 1989). La emoción del momento puede conducir a una actitud temporal, diferente a la que tomen habitualmente. Si ha ocurrido algún imprevisto negativo,

buscarán vengarse de la compañía (Beverungen et al 2012) comunicándoselo a todos sus contactos. En este sentido las redes sociales actúan como cajas de resonancia, con una mayor repercusión de los comentarios negativos, antes que los positivos. También es de considerar que en ciertos casos los clientes siempre tendrán una actitud negativa por mera diversión (los usuarios que tienen este comportamiento son llamados Trolls).

2.1.3.4 Relación entre múltiples partes

El CRM tradicional establece una relación transaccional cliente-empresa que requiere de un contacto inicial de alguna de las dos partes, en una relación dual. En el CRM Social, pueden darse relaciones entre múltiples partes, donde varios clientes se comunican al mismo tiempo con la empresa (Beverugen et al; Wood 2008), dado que la comunicación puede ser compartida y pública (Davey 2012). La consultora Gartner también ha destacado este factor participativo en su definición del CRM Social, donde las charlas ya no son uno a uno, sino que participan clientes, proveedores, partners y personal de la empresa (Davies 2012). El contacto en este caso, puede ser iniciado por cualquiera de las partes hacia cualquier otra.

2.1.3.5 Conversaciones administradas por el cliente

“Ahora es una conversación en dos direcciones. Escuchar, responder y hablar en forma inteligente. No sigas dirigiendo a tus clientes. Son tus clientes, no tu, quienes tienen el poder.” (Colony 2008)

Las conversaciones ya no son administradas por la empresa, sino que las administra el cliente en un contexto social, donde la empresa pierde el control tradicional del CRM. Greenberg destaca un estudio de Forrester (Greenberg 2009 a) que indica que el cliente es dueño de la conversación, y llama al CRM: *CMR* por sus siglas en inglés, *Customer Managed Relationships*, es decir, conversaciones manejadas por el cliente (Foux 2010).

Greenberg indica que estas conversaciones se dan en un *ecosistema del cliente*, donde la conversación no queda aislada a un contexto entre los operadores de atención de la empresa y el cliente, sino que es el cliente quien controla donde se publica esta información y en que canal ocurre la interacción (Greenberg 2009 a). La empresa que adopta el CRM

Social sacrifica el control del contexto conversacional a cambio de alcanzar a los clientes que publican en las plataformas de servicio de redes sociales de internet, que son, plataformas de terceros.

Paul Greenberg (Greenberg 2009 a) destaca que en el CRM tradicional se administraban las relaciones con el cliente en un contexto transaccional, es decir, terminada la transacción se terminaba el punto de contacto con el cliente, mientras que en el CRM Social se busca *involucrar* al cliente con la empresa, en una relación de coparticipación, donde el cliente genere valor a la empresa, participando en conversaciones diferentes a las habituales con la empresa. El marketing se encuentra en la primera línea, conversando con el cliente, dirigiendo las conversaciones y monitoreándolas. Para esto, se requiere una compañía con visión de servicio (Heskett 1987) donde el área de marketing acompañe al área operativa.

2.1.3.6 Visión del cliente

El CRM tradicional facilita la creación y visión de los datos del cliente en una perspectiva completa, comúnmente llamada visión 360, desde el punto de vista interno a la compañía. El CRM Social permite aumentar esta visión con los datos que el cliente expone en las redes sociales y medios públicos, además que facilita la captura de comportamientos y opiniones del cliente, para su posterior análisis.

El CRM Social trabaja con una perspectiva desde afuera hacia dentro de la empresa, donde el foco es la experiencia del cliente, expresada en los touchpoints (Evans y McKee) o puntos de contacto, donde la relación con la empresa se materializa, formando una imagen en el pensamiento de sus consumidores. El CRM Social opera desde una perspectiva orientada a la experiencia para con la empresa, similar a lo planteado en la metodología de la administración de experiencias del cliente (CEM, por sus siglas en inglés, Customer Experience Management); mientras que el CRM tradicional opera desde una perspectiva interna hacia el exterior, focalizada en los procesos o los datos asociados al cliente. De esta forma, el CRM Social facilita la visualización las opiniones para con la empresa, capturando y analizando el comportamiento ante las experiencias de contacto con ella. A

esta práctica se la conoce como mapas de experiencia de clientes. Sobre esto, es importante considerar opiniones como la de Justin Martin para no generar mapas de experiencias erróneos: un cliente no siempre se manifiesta en concordancia a su comportamiento presente o futuro (Martin 1995), e indica que las reacciones de un cliente no son indicio de lo que va a hacer, lo importante es analizar su comportamiento y cada tanto sorprenderlo, como para despertar su respuesta.

A continuación, presentaremos una tabla que resumirá las diferencias que fueron descritas en este apartado (Tabla 3)

| CRM | CRM Social |
|---|---|
| No puede satisfacer por si mismo las necesidades de las empresas y los segmentos del mercado presentes en las redes sociales. | Complementa el CRM permitiendo satisfacer las necesidades de la empresa y el segmento del mercado presente en las redes sociales |
| Escucha las opiniones y reclamos de los clientes que se comunicaron directamente con la empresa. Mayormente atenciones reactivas. | Permite escuchar las opiniones y reclamos de los clientes, aunque no estén dirigidas a la empresa. Atenciones reactivas y proactivas. |
| Relaciones transaccionales duales, entre la empresa y su cliente | Relación múltiple. Varios clientes participando en una conversación con la empresa, proveedores, etc. |
| Conversaciones administradas por la empresa en un ambiente controlado por la empresa | Conversaciones administradas por el cliente en un ambiente controlado por el cliente |
| Visión 360 del cliente, con datos internos de la empresa | Visión 360 del cliente, sumando a los datos internos de la empresa los datos capturados en los medios sociales. |

Tabla 3 - Diferencias entre el CRM y el CRM Social. Fuente: Elaboración Personal

2.2 Alineación de conceptos sobre el CRM Social

Dentro del presente documento estaremos tratando conceptos relacionados a las redes sociales, el CRM y las analíticas asociadas a las prácticas de *inteligencia del negocio* (en inglés, *Business Intelligence*).

Los conceptos relacionados a las redes sociales que estaremos tratando serán, entre los más importantes:

- Gestión de comunidades: implica la gestión de la comunicación de la empresa y el fomento de seguidores (clientes o no) a través de las redes sociales y su interacción con la empresa.
- Co-creación (en inglés, *CrowdSourcing*): Se trata de participar y fomentar la co-participación entre los usuarios para la generación de ideas cooperativas
- Páginas corporativas en las redes sociales: trata sobre las páginas o perfiles que establecen las empresas en las redes sociales.

Con respecto a analíticas del negocio

- Minería de datos: implica utilizar los datos que se poseen para que, a través de un proceso de análisis, se obtenga información procesada de los mismos que normalmente no se encontraría de forma trivial.
- Minería de texto: es un caso particular de la minería de datos que implica el análisis de texto para percibir patrones en el mismo y obtener datos particulares en textos.
- En relación a las redes sociales
 - Análisis de tendencias y sentimientos, es la minería de texto aplicada a los comentarios y publicaciones de los usuarios en las redes sociales para encontrar menciones y patrones sobre el sentimiento (angustia, sarcasmo, miedo, felicidad, etc....) hacia la empresa, competidores, etc.

Con respecto a términos utilizados en el CRM

- CEM: proveniente del término en inglés Customer Experience Management, es decir, gestión de la experiencia del cliente, que trata, entre otras cosas, de generar una experiencia homogénea y agradable hacia el cliente, y dependiendo los objetivos de la empresa, diferentes experiencias sobre la calidad de servicio, velocidad de atención, etc....
- Visión 360: es un término utilizado para referirse a la visión integral de los datos de un cliente, observando sus datos y comportamiento desde diferentes perspectivas. Se llama 360 para indicar que es una versión completa, recorriendo todos los datos del cliente. Ejemplo: la visión de comportamiento del cliente para con la empresa (morosidad, quejas con la empresa, etc.), la visión de su perfil de mercado (segmento de mercado, preferencias, etc.), entre otras.
- En su relación con las redes sociales
 - Social Profiling (del inglés, perfil social): Es el análisis del perfil del usuario dentro de las redes sociales. Sus gustos y preferencias, así como también su comportamiento. Se utiliza para integrar a la visión 360 del cliente.
 - CMR, por sus siglas en inglés, *Customer Managed Relationship*: es decir, conversaciones manejadas por el cliente. Indica que las conversaciones son manejadas por el cliente dentro de las plataformas públicas, donde el usuario de las redes sociales (el cliente) tiene la capacidad de distribuir su conversación y opinión sobre la empresa en forma masiva, en un ecosistema fuera del control de la empresa.
- En relación con las analíticas del negocio
 - Analíticas sobre los clientes en las redes sociales, preparando y enriqueciendo la información capturada internamente del cliente para que pueda ser tomada y usada por los procesos de CRM

El CRM Social integra todos estos conceptos, por lo que con estos datos podemos realizar un gráfico como el de la ilustración 2



Ilustración 2 - Conceptos Relacionados al CRM Social. Fuente: Elaboración Propia

2.3 La generación de social media y sus segmentos.

El CRM Social responde a la aparición de un nuevo tipo de cliente, conectado a los medios sociales. Esto es bien descrito en (Alcalde, Kassotakis y Jue 2010): “Debido a que la información está disponible para cualquiera, la habilidad de usarla de nuevas maneras se ha convertido en un marco del mapa de la visión general de los negocios actuales. Hemos pasado de la era industrial a la era de la información”, similar a lo propuesto por Clay Shirky en (Shirky 2009) donde los medios de distribución de información se democratizan, generando publicaciones amateur con alcances masivos.

Si bien se destaca la aparición de un cliente que utiliza los medios sociales, como los servicios de redes sociales, blogs, y demás para expresarse, no todas las personas son asiduas generadoras de contenido. En el trabajo de Christine Perey para la W3C Organization (Perey 2008) se estudian las razones por las que las personas se unen a las redes sociales: **Amistad/Pertenencia** (grupos de intereses en común o atraídos por usuarios a los que conoce, **Entretenimiento y Curiosidad, Fama** (ser reconocido como una *estrella*), **Motivos Profesionales, Por una Causa, Social Shopping o Competencia** (juegos online). De todos los usuarios los más riesgosos para una empresa serían los que buscan fama, ya que podrían volverse influyentes entre sus contactos y generar una relación extorsiva para con la empresa. Podrían decirle a la empresa frases como: “*si no me dan lo que busco, publico en contra de su marca*”.

Sumado al trabajo de Perey, se encuentra el estudio efectuado por (Van Belleghem 2010), que indica que no todos los usuarios dentro de las redes sociales tienen el mismo comportamiento y que existe un gran segmento de personas que rehúyen a la exposición natural de las redes sociales o que desconfían de las políticas de privacidad de las mismas. Steven Van Belleghem destaca cuatro tipos de actitudes diferentes de segmentos en las redes sociales basado en promedios de mensuales de frecuencias de actividad e ingreso. **Usuarios Pasivos** (47% en las redes sociales) que utilizan muy poco las redes sociales, por desconocimiento o desinterés; **Voyeristas**, (14% en las redes sociales), las utilizan para visualizar el contenido de otros, más que generarlo; **Ocasionales** (13% en las redes sociales) que utilizan las redes sociales para un evento o momento especial y luego se convierten en usuarios pasivos. **Adictos** (26% en las redes sociales) que son los verdaderos usuarios de las redes sociales y sacan el máximo provecho de ellas.

| Basado en promedios mensuales | | Frecuencia de Actividad | |
|-------------------------------|------|---|---|
| | | Baja | Alta |
| Frecuencia de Ingreso | Alta | Voyeristas (14%) Las utilizan para visualizar el contenido de otros, más que generarlo. | Adictos (26%) Son los verdaderos usuarios de las redes sociales. Que están a la espera de notificaciones en ellas. Crean una imagen de su persona en su perfil y están a la espera de las novedades. Siguen las últimas tendencias muy de cerca. |
| | Baja | Usuarios Pasivos (47%) Utilizan poco las redes sociales | Ocasionales (13%) Personas que utilizan las redes sociales para eventos particulares. Ej.: Cumpleaños, fiestas, etc. Estos generan contenidos en dichos momentos y luego vuelven a su estado pasivo |

Tabla 4 - Categorías de usuario por frecuencia de ingreso y actividad. Fuente: (Van Belleghem 2010)

2.3.1 Relación con las marcas

En un estudio realizado por Steven Van Belleghem en el año 2011, en países de Europa (Eenhuizen, Van Belleghem y Veris 2011) se detectó que el 50% de las personas están conectadas con las marcas en Facebook, convirtiéndose en seguidores de la marca porque les gusta el producto de la misma, no por haber sido influenciados por publicidad. Las personas se unen a la marca en un 50% a 75% de las veces para aprender más sobre productos y estar suscripto a sus novedades, pero solo el 42% son los que mantienen una conversación con las empresas a través de las redes sociales. Si bien el 36% de las publicaciones en las redes sociales es sobre marcas, empresas y productos, la mayoría de los consumidores aún prefieren el mail sobre las redes sociales para conversar con las

compañías. Un estudio realizado por la consultora Ernst and Young en el año 2013 (Ernst & Young 2013), indica que solo el 27% de los usuarios de las redes sociales comentan o contribuyen en un perfil empresarial. Esto acompaña el estudio de Forrester en USA (Forrester 2011) que consultó a 7,638 clientes que canales utilizaron durante los últimos 12 meses para interactuar con una empresa. El resultado fue el siguiente: “*En los pasados 12 meses, 68% de los clientes usaron el teléfono, 60% usaron ayuda en línea o preguntas frecuentes (FAQs –Frequently Asked Questions), 54% usaron el correo electrónico, 37% usaron un chat, 20% usaron SMS, y 19% usaron Twitter.*”, indicando que aún los medios tradicionales de comunicación son más usados que la conversación vía redes sociales.

El estudio de Van Belleghem destaca que Facebook (con un 77% sobre las demás redes sociales) es el lugar preferido para postear comentarios sobre la experiencia que se ha tenido con una empresa, posteando en páginas propias más que en las empresariales, y que las personas confían más en las opiniones de otros como ellos, más que en las empresas. Esto mismo es mencionado por Paul Greenberg en (Greenberg 2009 a), sobre la opinión de “*alguien como yo*”, que ha adquirido un producto y ha compartido una experiencia sobre el mismo, sin un fin de lucro. Otro hecho interesante que menciona es que un 17% de los casos es por comentarios positivos hacia la marca y un 13% por comentarios negativos, notando que las personas de Europa prefieren compartir los aspectos positivos antes que los negativos.

2.3.2 Relación entre las marcas y los clientes en Argentina

Resulta difícil encontrar estadísticas de relaciones entre clientes y empresas en la Argentina únicamente, incluso sabiendo que la Argentina es el país con mayor penetración de Internet de América Latina, 67% (Internet World Stats 2012 a) y el segundo país del mundo (Comscore 2012) con mayor tiempo de permanencia por persona en redes sociales (10,7 horas promedio).

La Revista Mercado realizó una investigación sobre 50 empresas de su listado de “*las 1000 que más venden*” (Ripoll 2011) donde encontró la siguiente relación entre seguidores de las marcas por industria en la plataforma de redes sociales Facebook: “*Al medir por*

cantidad de fans,...” (Seguidores de una marca en Facebook) “...el sector de alimentos y bebidas toma una considerable ventaja frente a los demás. Totaliza 1.910.000 fans (representa 47% del total de fans), seguido por el sector de textiles e indumentaria, el cual totaliza más de 635.000 fans (alcanzando 16% del total). El sector que menos fans agrupa es el de fabricación de productos elaborados de metal”. Podemos observar la relación seguidores-industria en la ilustración 3.

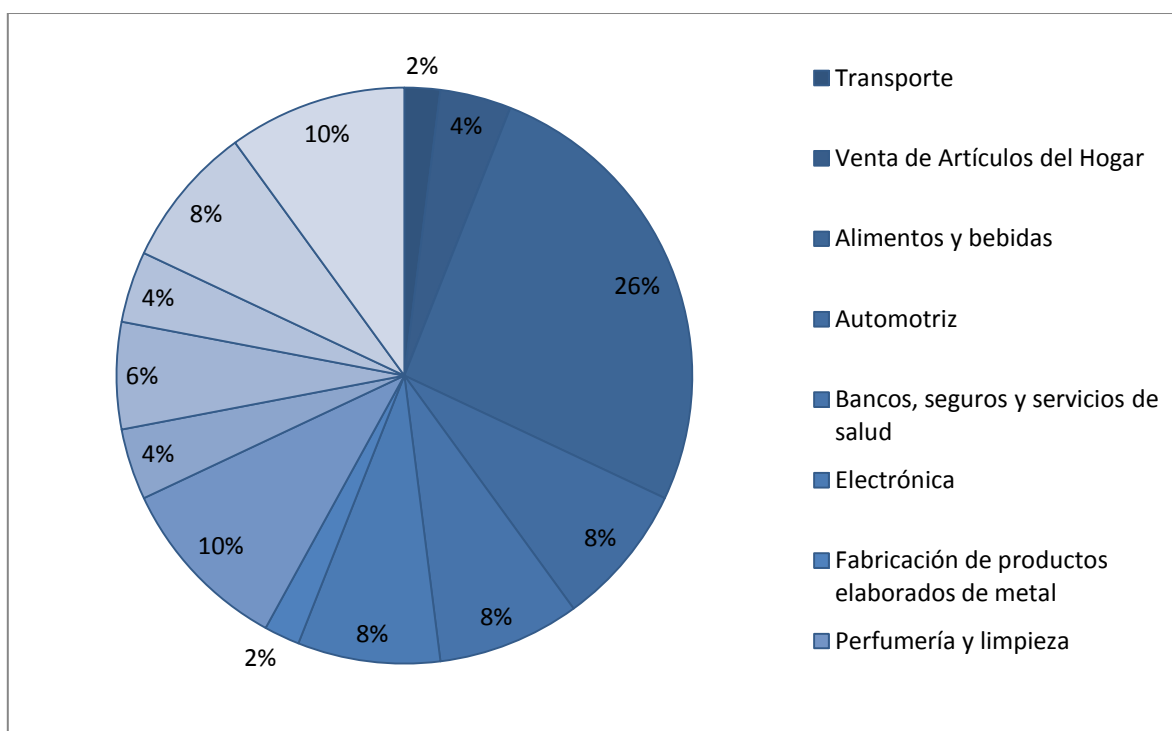


Ilustración 3 - Cantidad de seguidores por industria. Fuente: (Ripoll 2011)

Que la empresa tenga más seguidores no implica que tengan la mayor cantidad de interacciones con los mismos. En esta medida, los analistas de la Revista Mercado descubrieron que la industria de las telecomunicaciones contiene la mayor cantidad de comentarios diarios de seguidores (más de 100) aunque su cantidad de seguidores representa un 8% del total, seguido por la industria de los alimentos y bebidas (más de 30) y luego el de ventas de artículos del hogar (más de 20). El resto de las industrias se

encuentran muy por debajo de estos promedios. También se ha detectado, que la relación de comentarios por publicación de la empresa es mayor en empresas de venta de artículos del hogar, luego en las de bebidas y finalmente en las telecomunicaciones, lo que implica que los clientes se comunican directamente con las empresas de telecomunicaciones sin necesidad de una publicación que los movilice.

A partir de este estudio se podría decir que existen relaciones entre las grandes empresas de la Argentina y sus clientes a través de Facebook, al menos.

De acuerdo a lo escrito en (Brunetta 2013), existen casos en Argentina como el de la empresa Movistar, SushiPop y otras que basan su estrategia de atención a clientes, parcial o completamente en las redes sociales. Incluso menciona que “*Muchos bancos de la región están aceptando el concepto de multi-canalidad como factor generador de retención, desarrollo de clientes y maximización de la rentabilidad*”. Lo que indicaría que pueden existir procesos de CRM Social asociados a algunas interacciones de las empresas.

2.3.3 Sobre las empresas estudiadas en este trabajo

La implementación de una estrategia de CRM sustentable y aplicada a los servicios de redes sociales puede resultar en un esfuerzo mayúsculo para cualquier empresa, es por ello que el presente trabajo ha enmarcado su estudio en el mercado de grandes empresas de Argentina. Pero ¿Por qué analizar grandes empresas de la Argentina? En primer lugar, el sector de pequeñas y medianas empresas es un sector en desarrollo, muy heterogéneo, mientras que las grandes empresas presentan un marco factible para realizar comparaciones entre ellas.

En segundo lugar, si bien el nivel de adopción en grandes empresas de Estados Unidos podría resultar mayor (penetración de internet 78.6 % y de Facebook, por ejemplo, del 50% (Internet World Stats 2012 b)), el contexto argentino no resulta despreciable, dado que Argentina es el país con mayor penetración de Internet de América Latina (Internet World Stats 2012 a), con una penetración de Internet del 67% y Facebook, por ejemplo, del 42%.

En cuanto al criterio para determinar el tamaño de las empresas, consideraremos a una gran empresa a aquella que supere los límites establecidos Artículo 1º del Título I de la Ley Nº 25.300 (SEPYME 2010) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, en volumen de ventas totales anuales. Podemos ver los límites para una mediana empresa, por industria en la tabla 5. Las ventas totales anuales son consideradas como el promedio de ventas de los últimos 3 balances sin considerar impuestos y deducciones contables hasta un 35% de dichas ventas. Este artículo define el límite máximo en volumen de facturación de ventas en pesos que puede tener una empresa PYME (pequeña y mediana) en Argentina, para ser considerada como tal, toda aquella que lo supere, será considerada gran empresa.

| Sector | Agropecuario | Industria y Minería | Comercio | Servicios | Construcción |
|----------------|--------------|---------------------|-------------|------------|--------------|
| Ventas | | | | | |
| totales | 24.100.000 | 82.200.000 | 111.900.000 | 28.300.000 | 37.700.000 |
| anuales | | | | | |

Tabla 5 - Límites máximos de facturación de ventas en pesos para PYMES. Fuente: (SEPYME 2010)

Los límites establecidos por la SEPYME también se encuentran publicados en su página web (SEPYME s.f.).

Para el estudio de campo de observación, se consideró una muestra formada por las 300 primeras empresas del ranking de Prensa Económica (Prensa Económica 2012) del año 2012, en el que transcurre el presente trabajo. El caso de estas 300 grandes empresas de la Argentina resulta interesante de analizar, ya que su nivel de desarrollo sugeriría que pueden afrontar el desafío de adoptar estrategias de CRM en redes sociales. Por debajo de las primeras 300 empresas del ranking, se asume que el Mercado es heterogéneo y la implementación de las estrategias de CRM en redes sociales podría retrasarse.

3 Análisis sobre la adopción y el uso del CRM Social

3.1 Marco teórico respecto a la adopción de tecnología

Para estudiar la adopción del CRM Social describiremos primero los estudios existentes en el mundo académico sobre la adopción de tecnologías, para luego focalizarnos en los factores y barreras de adopción del CRM Social. Estaremos hablando de tecnología en los términos definidos por la real academia española como un “*Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico*” (Real Academia Española 2013) relacionándolos directamente a las teorías, técnicas y al uso de las herramientas de soporte del CRM Social.

3.1.1 Bases sobre la adopción tecnológica en empresas.

Edwin Mansfield fue uno de los primeros autores (y de los más influyentes de acuerdo a (Diamond Jr. 2003)) en el estudio de la difusión y aceptación de innovaciones tecnológicas en empresas, la confección de patentes y la imitación de las mismas, y patrones de adopción de tecnología en empresas.

En (Mansfield 1961) Mansfield considera a las grandes empresas en sus estudios sobre innovaciones, debido a que la innovación requiere una capacidad importante de la empresa para alcanzar un amplio sector del mercado y se debe contar con suficiente capital para soportar los costos asociados a la innovación.

Los estudios de Mansfield revelan que la difusión de una nueva técnica o tecnología es un proceso lento, pero el nivel de adopción/imitación varía de una empresa a otra. Mansfield analiza variables que afectan a la difusión como la cantidad de empresas que poseen la nueva técnica/tecnología, el nivel de inversión que requiere su implementación y la rentabilidad asociada al uso de la misma, siendo este último un factor crítico para la aceptación de una nueva técnica/tecnología.

Algunas conclusiones de Mansfield sobre la difusión de innovaciones entre empresas son:

- Las innovaciones que requieren bajo esfuerzo de inversión inicial y un grado alto de rentabilidad son las que más rápido se adoptan.
 - (Mansfield 1963) Las compañías grandes tienden a adoptar y aceptar las innovaciones rápidamente (al contrario de lo que se esperaría) siempre y cuando resulte rentable. Esto no tiene que ver con su salud financiera directamente, sino con la tolerancia al riesgo
 - Las empresas más pequeñas tardan más en adoptar nuevas técnicas (Mansfield 1963), y está relacionado al nivel de inversión requerida y la propensión al riesgo. Esto aplica cuando la innovación depende de los costos (Mansfield 1963)
- Las innovaciones se difunden más rápidamente en industrias menos concentradas (no existe un conglomerado de competidores dominante)
 - Mansfield detecta que en industrias concentradas, las innovaciones pueden ser acaparadas principalmente por las empresas más grandes, en cuyas industrias, la innovación se ve retrasada (Diamond Jr. 2003)
- Los imitadores de una innovación logran una reducción del 60% de los costos en la implementación de la tecnología, en comparación de la empresa que adopto la innovación originalmente (Diamond Jr. 2003).

Mansfield detectó que la actitud hacia la innovación es importante para aumentar la velocidad de adopción de una nueva técnica. Si la compañía se encuentra en pleno crecimiento y tiene confianza en lograrlo a través de esta técnica, la adopción será más veloz. En este aspecto, Mansfield podría coincidir con lo propuesto en el TAM (Bagozzi, Davis y Warshaw 1989), identificando como un factor influyente la actitud sobre una nueva tecnología para su adopción.

También detectó a su tiempo (1961), que la tasa de imitación ha crecido a través del tiempo (Es de considerar que no existía internet, ni tanta rotación de personal en los tiempos que Mansfield realizó el escrito)

3.1.2 Estableciendo el ciclo de difusión tecnológica.

Un autor influyente en el estudio de la adopción de tecnología es Everett Rogers, que ha estudiado la forma en la que los individuos adoptan las tecnologías: *“Un individuo toma un primer conocimiento acerca de una innovación, pasa luego a formarse una actitud hacia esa innovación, y de esta actitud surge la aceptación o rechazo de la misma. Si su decisión es de aceptación, concluye el proceso con la implementación y uso de esta idea o producto, y su confirmación o no de esta cadena de decisiones. En otras palabras y resumiendo la secuencia es: conocimiento, interés, evaluación, prueba y adopción (...) Según Rogers, el rechazo, la “decisión de no adoptar” en sus términos, puede darse en cualquier etapa del proceso. Rechazar, debe diferenciarse de discontinuar, que es sólo cuando el rechazo es posterior a la adopción.”* (Prince 2009).

Rogers, detectó 5 categorías de individuos dentro del ciclo de difusión tecnológica. Las categorías detectadas por Rogers son: innovadores (individuos con alta propensión al riesgo, buena actitud hacia las nuevas tecnologías y que pueden soportar las pérdidas que puede ocasionar la prueba de una nueva tecnología, pero también son individuos distanciados en opinión con el resto de la sociedad), adoptantes tempranos (respetados socialmente, visionarios que son tomados como líderes de opinión, con buena actitud hacia nuevas tecnologías, pero más pragmáticos que los innovadores), mayoría temprana (son pragmáticos al momento de tomar una decisión de cambio o adopción, deliberan entre el costo y el beneficio), mayorías tardías (escépticos y resistentes al cambio, solo adoptan cuando la nueva tecnología es *el estado del arte*, tienen una baja propensión al riesgo) y rezagados (sus recursos son limitados y sus procesos de adopción lentos. Son los últimos en adoptar una nueva tecnología) (Prince 2009).

El gráfico de este ciclo, basado en el porcentaje de personas que adoptan en el tiempo, determina una forma curva de campana (ilustración 4).

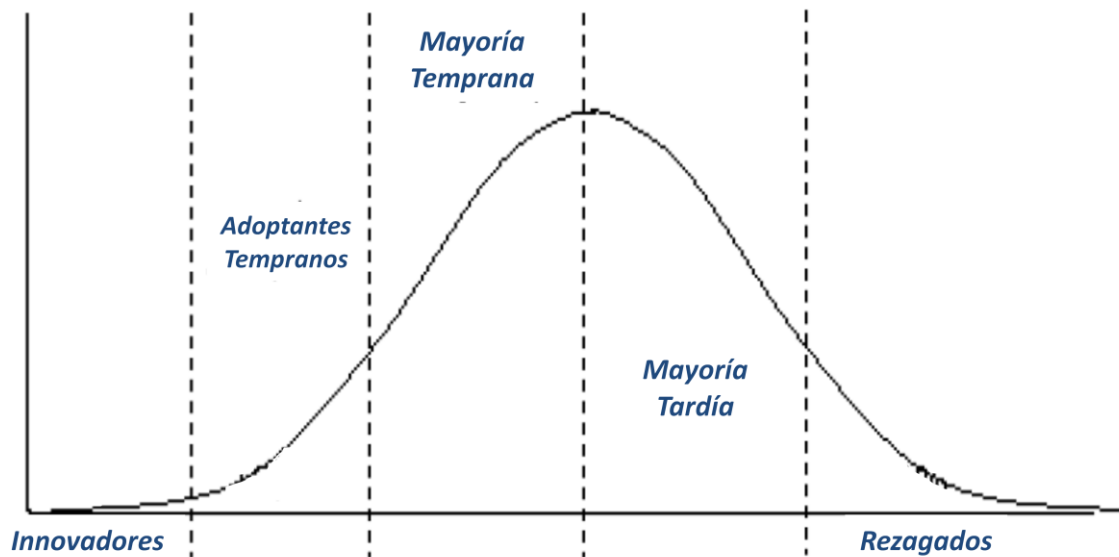


Ilustración 4 - Curva de difusión de Rogers. Fuente: (Prince 2009)

Rogers estipula que el proceso de adopción ocurre en etapas, pasando de categoría a categoría de adoptantes, y resulta inútil tratar de lograr la adopción de la masa en forma directa y acelerada (Prince 2009).

El modelo de difusión de Rogers influyó a varios autores posteriores. Uno de ellos es Frank Bass, quien determinó un modelo matemático (modelo de difusión de Bass), ampliamente utilizado en mercadeo para la introducción de nuevos productos. Bass remarcó que a los innovadores no les importa lo que piense el resto de la sociedad en materia de adopción, pero que el resto, los imitadores, observan a otros antes de adoptar por sí mismos la tecnología y les interesa la opinión de sus pares (Prince 2009).

Otro autor que ha tomado los estudios de Rogers es Geoffrey A. Moore, quien en su libro “*cruzando el abismo*” (Moore 2002), toma la curva de adopción de Rogers y sus categorías para sumar un punto de inflexión crucial para que una tecnología sea adoptada, al que llama el *abismo*. Este abismo separa a una parte de los adoptantes tempranos de una mayoría temprana (ilustración 5). Moore indica dentro de sus escritos que este abismo es el punto crítico para llegar a la mayoría temprana.

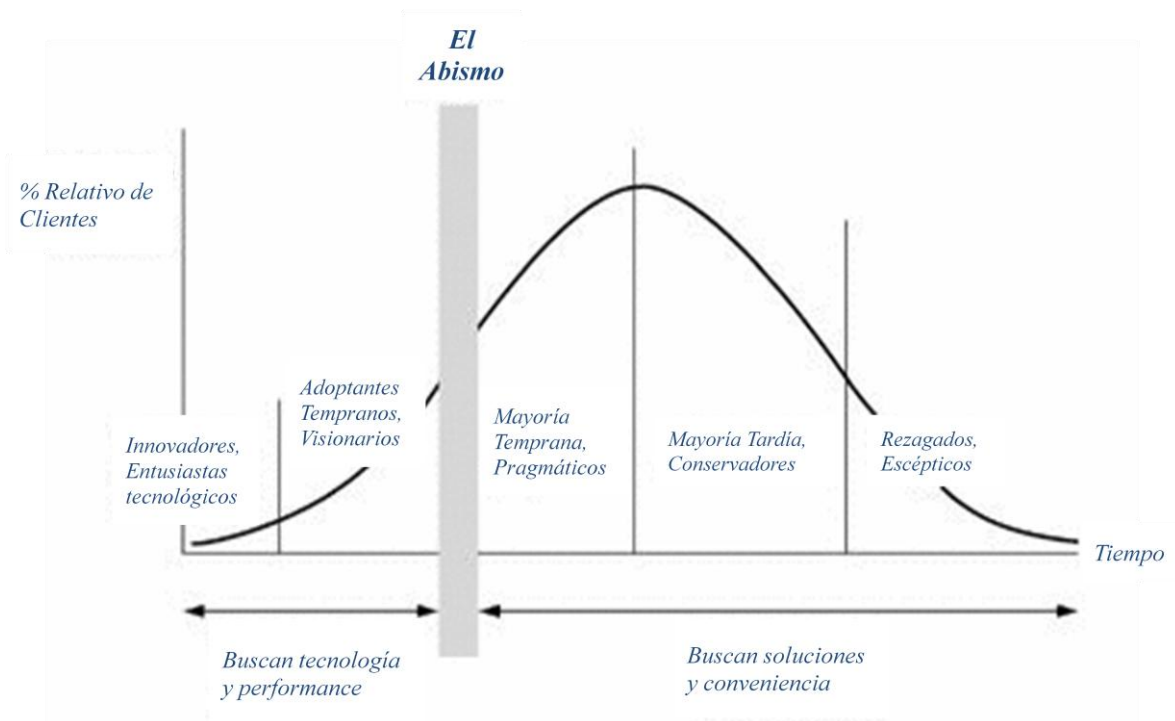


Ilustración 5 - El abismo de Moore. Fuente: (Moore 2002)

Los estudios de Rogers se basan en el estudio de cómo los individuos adoptan tecnología, pero su ciclo de difusión puede aplicarse a las empresas, considerando que las decisiones en las empresas son tomadas por individuos (Thompson 2006) mediante un proceso individual o colectivo. Para complementar los estudios de Rogers presentaremos autores como Edwin Mansfield, que se ha basado en el estudio de la difusión de innovaciones en empresas, Fred Davis, que ha esquematizado un modelo sobre las causas que determinan una adopción y aceptación de una tecnología en empresas y Ronald Burt, en su postulado sobre la relación entre el efecto contagio y la innovación (Burt 1987).

Rogers ya había detectado los siguientes factores que influyen la difusión de las innovaciones (Prince 2009):

- Si la decisión es un proceso colectivo, individual, o por parte de una autoridad central. Ejemplificando de forma práctica este factor en empresas, las empresas multinacionales aceleran la adopción de nuevas técnicas en filiales

locales, tomando la decisión desde la casa central o centralizando las decisiones en un conglomerado local.

- Si los canales de comunicación utilizados son masivos o interpersonales. Llevándolo a la práctica: el uso de internet como canal de comunicación masivo ha ampliado la posibilidad del acceso a la información, que influye, en la aceptación de una innovación al disminuir la ambigüedad asociada al desconocimiento y facilita el aprendizaje de casos de uso y prácticas estándar de la industria. Para canales de comunicación interpersonales, analizaremos la teoría de contagio planteada por Ronald Burt (Burt 1987)
- El grado de cohesión o interconexión entre los miembros acorde su naturaleza y normas o costumbres de la sociedad. Este factor fue analizado en más detalle en el análisis realizado por Burt (Burt 1987) y las normas subjetivas fueron tomadas como un factor influyente en el modelo de aceptación tecnológica propuesto por Fred Davis y otros en (Bagozzi, Davis y Warshaw 1989). Ambos, los analizaremos en este mismo capítulo.
- La capacidad de influencia y el accionar de los agentes de cambio (comunicadores, Agencias de Desarrollo, etc.). Rogers mismo ya había detectado que los adoptantes tempranos funcionan como líderes de opinión, influyendo en el mercado. Ejemplo práctico para el caso de una empresa: un líder de opinión como Michael Porter, reconocido escritor y estudioso sobre estrategias de mercadeo y competencia empresarial, podría influir sobre una persona a la que le corresponde tomar la decisión de mejorar la capacidad competitiva de su empresa.

3.1.3 Diferencias entre la intención de adopción y el uso real. El modelo de aceptación tecnológica.

Otros autores, que enfocaron su trabajo sobre la adopción de tecnologías en empresas han sido los creadores del TAM (por sus siglas en inglés *Technology Acceptance Model*, Modelo de Aceptación tecnológica) (Bagozzi, Davis y Warshaw 1989), un modelo para la

aceptación de nuevas tecnologías basada en TRA (Teoría de la Acción Razonada) y TPB (Teoría del Comportamiento Planificado, del inglés *Theory of Planned Behaviour*), donde un comportamiento se ve influido por los planes de seguir un cierto comportamiento. Este modelo ha surgido en base a que (Bagozzi, Davis y Warshaw 1989) uno de los problemas recurrentes es que la implementación de una herramienta de software o hardware dentro de una empresa, no implica que sea utilizada por los usuarios a los que se la destina. El TAM es hoy en día un modelo ampliamente utilizado y aceptado, que explica la variación entre la intención de uso y el comportamiento real, sobre una tecnología de la información (normalmente un 40%) (Davis y Venkatesh 2000).

El TAM detecta tanto la percepción sobre la utilidad (nivel en que el individuo percibe que la herramienta va a ser útil para su trabajo) y la facilidad de uso (creencias sobre el nivel en el que la herramienta no conllevará esfuerzo), como variables que influyen en el uso de tecnología de la información (Dishaw y Strong 1999) y (Davis y Venkatesh 2000). El resto de las variables externas determinan las dos variables propuestas, por lo que no requiere variables adicionales. Adicionalmente la percepción de la utilidad de la herramienta es influenciada por la facilidad de uso, pero es la percepción de utilidad la que demuestra ser la variable con más influencia en el modelo.

En forma posterior, se ha desarrollado otro modelo de aceptación de la tecnología enfocado principalmente en la tarea. El TTF (por las siglas en inglés *Task Technology Fit Model*, Modelo de aptitud entre la tecnología y la tarea). Este modelo fue estudiado junto al TAM en el análisis propuesto por (Dishaw y Strong 1999), pero de acuerdo a lo indicado en el escrito, el modelo se encuentra aún en desarrollo. Complementando el TAM con el TTF se incorpora el análisis de la tarea a realizar, como una variable que afecta la adopción, del cual carece el primer TAM y, de acuerdo al estudio de Mark Dishaw y Diane Strong, se obtendría una mejor explicación sobre la variación entre la intención de uso y el comportamiento adoptado.

El TTF implica analizar las capacidades de la tecnología de acuerdo a la demanda de las tareas, buscando la herramienta que brinde la mayor rentabilidad (similar a lo que indica Mansfield).

El modelo propuesto por (Dishaw y Strong 1999) mezcla el TAM con el TTF, determinando una dependencia entre la experiencia con la herramienta, la funcionalidad, y la compatibilidad (relevancia) con la tarea.

Fred Davis también generó junto a Viswanath Venkatesh (Davis y Venkatesh 2000) el modelo TAM2, una extensión al modelo original, donde se colocan factores claves que influyen o determinan la percepción de la utilidad. En el TAM2, pueden encontrarse los conceptos incorporados en el modelo TAM-TTF.

Los factores identificados que influyen esta variable son:

- Normas Subjetivas: Lo que piensan las personas que son importantes para la persona que debería o no hacer, en cuanto a comportamiento.
 - Voluntariedad: el grado en que los potenciales adoptantes perciben que la adopción no es obligatoria. Las normas subjetivas tienen un mayor efecto en contextos donde existe una obligación de adopción, comparando con aquellos contextos donde la adopción es voluntaria. Está relacionada a lo que opinan las personas que influyen la opinión de la persona que adopta la tecnología le tiene respeto, interiorizando la opinión.
 - Experiencias: Al principio, lo mandatorio triunfará sobre la baja experiencia de uso, pero luego, con la adquisición de experiencia del usuario, perderá fuerza. Esta variable podría relacionarse con la experiencia en el uso de la herramienta que propone el modelo TTF.
- Imagen: mantener una cierta posición o imagen en un grupo de referencia, en el que se encuentra el individuo. Si se percibe que la imagen aumenta cuando se adopta la herramienta, esto aumentará directamente la percepción de utilidad.
- Relevancia a la tarea: calidad resultante del uso y la capacidad de demostrar resultados con una tecnología.

- Relevancia para el trabajo (si aplica o no para lo que es necesario. Lo mismo que propone el modelo TTF), Calidad de salida (que tan eficiente es el sistema) y capacidad para demostrar resultados: De acuerdo al estudio (Dishaw y Strong 1999), TAM contiene la debilidad de carecer de foco a las tareas para las que son requeridas las herramientas de TI, pero el TAM2 contiene variables que indirectamente tratan sobre la tarea a realizar, como relevancia para el trabajo (si aplica o no para lo que es necesario que propone el TTF), Calidad de salida (que tan eficiente es el sistema) y capacidad de demostrar resultados (cuán tangibles son los resultados de utilizar un nuevo sistema), que indican que las personas evalúan la utilidad de un software comparando lo que es capaz de hacer con lo que necesitan hacer en su trabajo. Primero realizando una prueba de compatibilidad (Davis y Venkatesh 2000) y luego analizando la rentabilidad, en el proceso de la decisión de adopción... estas ideas siguen los lineamientos propuestos por Mansfield sobre la rentabilidad de una tecnología para medir su aceptación.

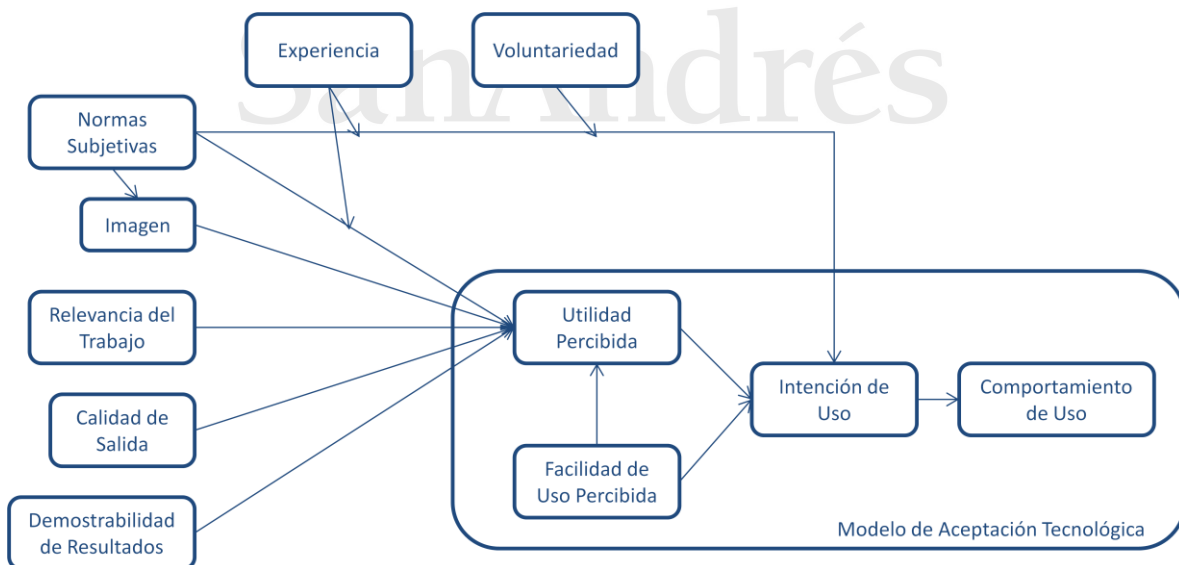


Ilustración 6 - TAM 2. Fuente: (Davis y Venkatesh 2000)

3.1.4 Influencia del contagio social en la adopción de innovaciones tecnológicas

Un estudio sobre la adopción de innovaciones; puntualmente sobre procesos sociales que producen el contagio entre individuos profesionales en empresas, es el de Ronald Burt (Burt 1987) donde determina que las personas se aproximan a otras de estructura social similar (ejemplo, profesionales en el mismo puesto) para reducir los riesgos de la incertidumbre en cuanto a la adopción de una innovación, y destaca dos factores fundamentales para determinar cuándo una innovación será contagiada (copiada) por otra persona, que podría ser, por ejemplo, un director de una empresa.

- **Cohesión:** Discutir la innovación con otros, no solo reconociendo la innovación, sino que detectando los beneficios y las consecuencias de las experiencias de los otros. Cuando comprende los beneficios, la adopción de uno sigue al otro porque comparten la misma evaluación de costos y beneficios
- **Equivalencia Estructural:** determina el factor de competencia entre una persona y otra. Mientras más similar sea la relación, más probable es que uno adopte la innovación más rápido para ser más atractivo hacia los demás. En este caso, no toma estatus superiores a inferiores, ya que influyen de forma diferente sobre la adopción de una innovación sin producir contagio

Podría existir un factor más de contagio, no analizado por Burt, relacionado a la rotación de personal entre empresas, donde una persona traslada las técnicas utilizadas en un lado hacia otro e influye en las utilizadas dentro de la nueva empresa.

3.1.5 Fases y factores para la implementación de una tecnología

Un estudio sobre los factores que influyen a la adopción de tecnología fue realizado por Cooper, Saga y Zmud (Prince 2009), quienes establecen seis fases para la puesta en práctica de una tecnología: iniciación, adopción, adaptación, aceptación, rutinización e infusión.

En la fase de aceptación de la tecnología, los factores detectados son: facilidad de uso, utilidad, actitudes, intenciones, compatibilidad con características personales y con

normas sociales, conocimiento del usuario (en estos factores van de acuerdo al modelo TAM y a Rogers); visibilidad del beneficio (en este factor van de acuerdo a lo mencionado por Mansfield, detectando que la rentabilidad es uno de los factores críticos para la adopción) y la frecuencia de uso. En las siguientes fases, el uso estandarizado y la frecuencia de uso, aparecen como factores determinantes.

“Una conclusión de estos estudios es que la adquisición de conocimientos y habilidades para aplicar una tecnología de modo efectivo en una actividad, puede modificar las creencias y actitudes de un individuo en relación a la utilidad y facilidad de uso y así mejorar su intención de uso y promover en consecuencia una mayor adopción.” (Prince 2009). Esto estaría de acuerdo a lo planteado por Davis y Venkatesh (Davis y Venkatesh 2000) en el modelo TAM2.

3.2 Sobre la adopción del CRM Social

El CRM Social no representa en sí misma una innovación disruptiva, *“una innovación que genera un nuevo mercado y una nueva cadena de valor, reemplazando una vieja tecnología”* (Christensen 2003), sino que es una técnica nacida de las técnicas de CRM, para complementarlas ante la aparición de las redes sociales, de más de 6 años en desarrollo. El CRM Social por lo tanto, implica una innovación incremental, pasible de ser contagiada entre empresas, debido a que no genera un cambio en sus cadenas de valor.

3.3 Adopción del CRM Social

3.3.1 Ciclo de adopción del CRM Social

En el estudio del año 2012 (Sarner, Sussin y Thompson, The Five Stages of Social CRM Adoption 2011), la consultora Gartner detectó que más del 80% de las compañías que adoptan el CRM Social lo hacen de acuerdo a las siguientes etapas:

- Inicial: Una etapa experimental donde se establecen las relaciones públicas y una página oficial en las redes sociales, así como también el análisis de comentarios y publicaciones de los seguidores. Los análisis de la consultora Forrester estarían alineados a lo indicado por Gartner, ya que en (Band y

Petouhoff 2010), indicaba que una empresa debía comenzar por una etapa de experimentación y monitoreo de la respuesta del cliente, junto con análisis de las capacidades basados en métricas de resultados.

- En desarrollo: Se realizan análisis de mercadeo y tendencias y se incorporan a los reportes empresariales. Se realizan avisos publicitarios a través de la página y gestiones de eventos, incentivando a la comunidad de las redes sociales.
- Definido: a las interacciones con los clientes con fines de mercadeo, se le suman las interacciones de atención y soporte al cliente.
- Administrado: se suman áreas como ventas, recursos humanos, administración de la experiencia de cliente y áreas técnicas para comunicarse con los clientes a través de las redes sociales. Ya no son solamente el área de mercadeo y soporte al cliente interactuando en forma aislada con los clientes.
- Optimizado: aplicación de las mejores prácticas del mercado (integración de plataformas CRM con las redes sociales), descubrimiento de nuevos casos de uso (co-creación, manejo de prensa, administración del conocimiento, interacción con clientes B2B) y medición de resultados en base a KPI's definidos.

Realizando un paralelismo con los estudios de (Cooper y Zmud 1990) estas etapas detectadas por Gartner corresponderían a las fases de adaptación, aceptación y rutinización, donde la tecnología ya fue adoptada y se encuentra a prueba dentro de la empresa.

El estudio de Gartner muestra que la masa más importante de empresas se encuentra en etapas iniciales y de desarrollo, y que un 60% de las empresas comienza contratando a una agencia externa para realizar estas tareas, mientras que un 30% deciden hacerlo por sí mismas (sectores públicos y de caridad).

Resulta lógico que Gartner presente como último estado el optimizado, describiendo en él un descubrimiento de nuevos casos de uso, ya que considera que aún requiere

maduración, para desarrollar nuevas estrategias, casos de uso y plataformas tecnológicas (Sarner et al 2011).

3.3.2 Estadío de adopción en el mundo del CRM Social

Varias consultoras del mercado han realizado estudios sobre el estado de adopción del CRM Social. A continuación, presentaremos un resumen de los resultados destacables aplicados al tema de esta tesis.

En un estudio de Forrester del 2010 (Band y Petouhoff 2010), la consultora indica que *"de una encuesta realizada a 286 compañías solo el 21% establecieron sitios de interacción con el cliente y un 42% están interesados en ellos o corriendo pilotos de trabajos con comunidades de clientes en línea"*

En el estudio (Sarner et al 2011) la consultora Gartner indica que solo un 20% de las 100 compañías del Fortune 500² mantienen contacto con sus clientes a través de las redes sociales, aunque haya un 80% de ellas con presencia en Facebook (Collins, Fletcher y Sarner 2011). Para fines del 2012, Gartner esperaba que las ganancias de los proveedores superen 1000 millones de dólares, convirtiéndose en un 10% del mercado, pero no ha sucedido (Gartner 2011). En la realidad, muchos proveedores no están obteniendo ganancias, pero se espera una rápida consolidación de las herramientas de soporte en los próximos 5 años (Sarner y Sussin 2012). En las predicciones para el año 2013 (Sarner y Sussin 2012), la consultora estima que el 5% de los negocios estará tratando de usar el contacto punto a punto en la comunidad de clientes como un método alternativo para las tareas de soporte a los clientes. Finalmente, indica que el Mercado del CRM Social es aún inmaduro con casos de uso y tecnología de soporte en desarrollo.

Attensity es una consultora especializada en CRM Social, proveedora de una de las plataformas que se encuentran dentro del cuadrante de Gartner (En detalle en el Anexo, sección 5.3), y ha efectuado en el año 2012 una encuesta sobre el estado de adopción de los medios sociales en las empresas (Kolsky y Pombriant 2012). Como resultado, encontró que

² Fortune 500: una clasificación de las 500 compañías más importantes en estados unidos, siendo la primera la más importante de la clasificación. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/> (accedida el 22 de mayo de 2013)

el 39% no implementará CRM Social (no le interesa o no considera aplicable a su negocio) y un 60% implementará alguna medida relacionada a los medios sociales en los próximos 6 meses. Según Attensity “*las compañías están recién empezando a implementar el CRM Social, que se corresponde con otras investigaciones que indican que los usos del negocio para los medios sociales están en etapas tempranas*” (Kolsky y Pombriant 2012). La consultora Attensity indica en el estudio que las compañías toman a los medios sociales como un canal más, aunque lentamente crece el interés en el CRM Social. En su estudio indican que esperan la llegada de los adoptantes tempranos desde áreas de CRM, pero que las áreas de mercadeo son las más pujante dentro de las empresas y que están recién explorando cual es el valor en la adopción de estas técnicas.

La consultora especializada en mercadeo Awareness (Awareness 2012) realizó una encuesta en el año 2012 a más de 450 personas en puestos de mercadeo y detectó que solo el 16% de los que respondieron la encuesta están utilizando un sistema de CRM Social, un 21% planean hacerlo, un 46% no tienen un sistema y un 17% desconoce el término. El análisis realizado por esta consultora destaca que la adopción de una herramienta de CRM Social es mayor en empresas donde el presupuesto destinado al mercadeo social es más de 100.000 dólares.

El informe de la consultora Awareness detectó que el 54% de las personas entrevistadas no recibían el presupuesto necesario para realizar la adopción de un sistema de CRM Social, y que algunos sectores manejaban estas necesidades con escasez de personas. Cerca del 65% de los que respondieron, indicaron tener plataformas para el manejo de comunidades propias, además de redes como Facebook y Twitter, el 33% estaban usando, además, plataformas colaborativas; mientras un 23% tenían además, plataformas de comercio social. Al momento del informe, cerca del 20% de las marcas entrevistadas no realizaban un monitoreo de los medios sociales, mientras el 79% lo hacían, varias veces por semana (casi en tiempo real).

La consultora McKinsey, en su informe “*la economía social*” (Bughin et al 2012) indica que las tecnologías sociales pueden mejorar la comunicación y colaboración intra y entre empresas contribuyendo en un 70% al valor monetario de la empresa, con la mayoría

de ese porcentaje atribuido a marketing, ventas y soporte pos-venta. También indica que solo el 3% de las empresas han encontrado un beneficio de las herramientas sociales, si bien el 70% de las compañías reportan usarlas. Asimismo muestra que el mayor grado de adopción de herramientas relacionadas a medios sociales se encuentra en el área de mercadeo, seguido por ventas, tecnologías de la información, Investigación y desarrollo, servicio al cliente, sectores administrativos y como último, los sectores de producción. Finalmente menciona que los servicios profesionales pueden no adoptar técnicas CRM Social por cuestiones de proximidad y confidencialidad de datos.

La consultora IDC, en sus predicciones para el año 2013, indica que los proveedores de herramientas que explotan los medios sociales van a seguir creciendo en pos de herramientas para manejos de comunidades (coloca ejemplo como Microsoft y Oracle) que comenzó en el 2011, que trae tu propia identidad (En inglés BYOID, *Bring your Own Identity*) también seguirá creciendo, integrando las bases de identificación de clientes de empresa con las identificaciones del usuario en Facebook, Google y otros medios sociales. (IDC 2012). Estas dos predicciones, afectarían positivamente a las posibilidades de desarrollo de tecnologías de CRM Social.

Con el estudio conjunto de estas investigaciones, podemos resumir que los problemas de presupuesto, la madurez del concepto en los proveedores y la falta de visión en el retorno de la inversión dificultarían la adopción del CRM Social en cierta manera, permitiendo que la adopción del CRM Social a nivel mundial ronde un valor menor al 20%, de acuerdo a lo detectado por las consultoras Awarenes (Awareness 2012) y Gartner (Sarner et al 2011). Sin embargo, los estudios de las consultoras analizadas anteriormente demuestran que las empresas están preocupadas por crecer en el uso y la adopción de estas técnicas y las consultoras reconocen que las mismas aportan un beneficio.

Se debe tomar en cuenta que los estudios de las consultoras analizan principalmente la adopción de herramientas de CRM Social, y que los resultados de adopción sin analizar herramientas podrían resultar en un número mayor al 20%.

Es posible que tratar al CRM Social como un producto, aislado que pueda implementarse por sí mismo sea uno de los conflictos en su adopción, en lugar de verse como una característica complementaria al CRM que tengan las empresas.

3.3.2.1 Estadío de adopción en grandes empresas de la Argentina

En el punto anterior (sección 3.3.2) analizamos la adopción del CRM Social en el mundo y considerando los estudios de las consultoras especializadas en el tema, podría ser que la adopción mundial sea menor al 20%, al menos con el enfoque en el CRM Social como una herramienta tecnológica. En Argentina, no pudimos encontrar pruebas fehacientes que indiquen superar ese porcentaje, pero sí pareciera existir el potencial para hacerlo.

En el Anexo, sección 5.4, hemos incluido un experimento de observación constituido por el análisis de la presencia y las interacciones con los clientes que realizan las grandes empresas de Argentina en las redes sociales Facebook y Twitter, tomando como muestra a las 300 primeras empresas de la clasificación de la revista Prensa Económica en el año 2012 (Prensa Económica 2012), ordenado por facturación de mayor a menor. De acuerdo a este experimento, serían más las empresas que no interactúan con sus clientes en las redes sociales que las que si lo hacen. El estudio ha arrojado que solo un 28% de las empresas realizan algún tipo de interacción con sus seguidores en Facebook y un 19% en Twitter. Es decir, que la adopción de un CRM Social, no podría superar este porcentaje dentro de la muestra.

Para tener un mayor grado de detalle se analizó la calidad de las interacciones con clientes, detectando que en Facebook y Twitter existen empresas que atienden a consultas simples, pero un número bajo de empresas poseen páginas propias para la atención a clientes (3% de la muestra en Facebook y 8%.en Twitter), siendo las empresas de telecomunicaciones, televisión, transporte, servicios y consultoría. Los que realizan atención en las redes sociales, pero en una página o perfil compartido con publicidad y promoción constituyen un 18% en Facebook y un 24% en Twitter, siendo la industria alimenticia, los bancos, seguros, comerciales, frigoríficos, empresas de servicios,

telecomunicaciones, gas, médico, logística, televisión y tarjetas de crédito; y los que derivan a otros portales de atención el 19% en Facebook y un 24% en Twitter, formado por la industria alimenticia, bebidas, automotores, bancos, electrodomésticos, lácteos, seguros, tecnología, neumáticos, transporte, empresas de telecomunicaciones y médicos.

El resultado observado indicaría que la posibilidad de adopción del CRM Social en la Argentina sería baja, no pudiendo superar el 21% en Facebook y 32% en Twitter, en el mejor de los casos, considerando los porcentajes de empresas en la muestra que realizan atenciones directamente en las redes sociales y si se asumiera que existe un proceso relacionado al CRM detrás de estas interacciones.

Para completar los estudios de consultoras analizados como fuentes secundarias y el experimento de observación de perfiles de las 300 primeras empresas en facturación de acuerdo al ranking de Prensa Económica (Prensa Económica 2012), hemos realizado entrevistas y encuestas a expertos, consultores, proveedores de servicios de CRM y CRM Social, y a profesionales que se encuentran trabajando actualmente con las redes sociales en diferentes empresas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina (Anexo, sección 5.5). El resultado de estas entrevistas y encuestas indicaría, al igual que el experimento de observación realizado, que el grado de adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina podría ser bajo y que requiere un proceso de maduración. Ambas poblaciones, desde una mirada externa al uso del CRM Social (Consultores de empresas de tecnología y expertos en redes sociales y CRM) e interna (Profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales) opinan que la madurez que se posee sobre el tema CRM Social, es muy baja y se debe seguir avanzando al respecto con un conjunto de mejoras. De hecho, la madurez en el ciclo de adopción identificada por expertos, consultores y profesionales de empresas en las entrevistas se encontraría entre un estadio inicial o experimental, en desarrollo o definido, de acuerdo al ciclo de adopción definido por Gartner (Sarner, Sussin y Thompson 2011). Igualmente, hemos podido detectar en las entrevistas y encuestas realizadas a los profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales, que algunas empresas ya han incorporado otras áreas de la

empresa, distintas a mercadeo, en el uso del CRM Social. Esto podría ser un indicio de una etapa 4 en el ciclo de adopción definido por Gartner, llamada *Administrado*.

Con estos estudios, tendríamos algunos indicios sobre el grado de adopción del CRM Social en Argentina, resultando en un grado bajo de adopción y siendo su uso incipiente.

Es destacable, que en el estudio de observación de perfiles empresariales de las 300 primeras empresas Argentinas clasificadas por volumen de facturación (Prensa Económica 2012), aproximadamente un tercio de las empresas tienen perfiles en Facebook (102 empresas con perfiles de 300 en la muestra) y Twitter (80 empresas con perfiles de 300 en la muestra), por lo que en un futuro podría derivar en un uso del CRM Social. Asimismo, cuando entrevistamos a expertos, consultores, proveedores y profesionales que trabajan con las redes sociales nos indicaron, casi de forma unánime, que tienen altas expectativas de que el concepto *CRM Social* crezca en Argentina dentro de los próximos 5 años (en algunos casos más o menos rápido, pero creciendo en la adopción y uso). Incluso, como pudimos ver, los proveedores de servicios y consultores están preparando nuevas líneas de negocio en sus empresas para atender esta tendencia.

Pareciera ser que queda camino por recorrer para el CRM Social, que de acuerdo a los estudios de consultoras y a las opiniones relevadas, se encuentra en un estado inmaduro, pero con altas expectativas de que crezca y madure. ¿Será posible que el veloz desarrollo de las redes sociales (con menos de 10 años de explotación) y su permeabilización en las sociedad empuje a las empresas a desarrollar el CRM Social en los próximos 5 años y tener una mayor adopción? Es una pregunta para un estudio más profundo, pero de analizarla, habrá que considerar los factores que aceleran y las barreras que hoy detienen a la adopción del CRM Social.

3.3.2.2 Análisis sobre posibles razones de adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina

Resulta prematuro definir las razones de adopción del CRM Social, cuando indicamos dentro del estudio que su grado de adopción es aún bajo, pero sí creemos posible analizar algunas de las razones detectadas en las entrevistas y encuestas sobre la adopción y

uso del CRM Social en grandes empresas de la Argentina realizadas en el estudio de campo de este trabajo, por las que se cree que las empresas han adoptado el CRM Social.

En las entrevistas y encuestas realizadas expertos en CRM, redes sociales y consultores de empresas de tecnología (ver ANEXO, sección 5.5) han mencionado que el valor inherente de una tecnología que permita acceder de forma efectiva al mercado de clientes de una empresa que se encuentra en las redes sociales, podría ser una de las razones que determinen la adopción por otorgar valor al negocio; aunque esta idea se contrapone con los descubrimientos de la consultora McKinsey en su estudio del año 2012 sobre la economía social (Bughin et al 2012) donde indica que solo un 3% de las empresas han logrado obtener un beneficio de las herramientas sociales. Realizando un paralelismo con el modelo TAM2 (Davis y Venkatesh 2000), y el modelo TTF (Dishaw y Strong 1999) podemos ver que el valor de una tecnología podría ser un factor importante en la adopción de una tecnología, si la tecnología se convierte en una herramienta útil para la resolución de un problema o las tareas que se deben realizar. Expertos y consultores también mencionaron en las entrevistas y encuestas que otra razón de adopción podría ser la presión que ejercerían algunos proveedores de soluciones en las empresas; aunque estudios de consultoras como Gartner (Sarner y Sussin 2012) descartarían esta idea. En estos estudios la consultora Gartner indica que los proveedores aún no han logrado ganancias en el desarrollo de soluciones de CRM Social. Otra de las razones mencionadas es el contagio, que de existir, podría relacionarse al factor de contagio social expuesto por Ronald Burt (Burt 1987) entre profesionales de empresas en puestos equivalentes. No podría relacionarse al expuesto por Everett Rogers (Prince 2009), ya que de acuerdo a lo observado hasta el momento, la adopción del CRM Social a nivel mundial no superaría una etapa de adoptantes tempranos, dificultando el contagio viral de la innovación.

En las entrevistas y encuestas realizadas también se sugirió la posibilidad, para el caso de empresas multinacionales, que las empresas que hayan adoptado el CRM Social en sus casas matrices ejerzan presión sobre sus filiales argentinas para que adopten esta tecnología. Dentro de este trabajo no se podrá encontrar un estudio que sustente una afirmación como esta, pero de ser así, esta razón se encontraría relacionada un proceso

central de toma de decisión, más que una decisión colectiva de los individuos pertenecientes a la empresa filial y convendría analizar las razones por las cuales la casa matriz imparte esta decisión en su filial.

3.3.3 Barreras de adopción para el CRM Social

Analizaremos las barreras del CRM Social en base a la siguiente clasificación

- Culturales
- Sociales
- Tecnológicas
- Económicas
- Normativas/Políticas

En esta sección realizaremos una clasificación de barreras presentadas en diferentes estudios de consultoras como Attensity, Awarness, Gartner, entre otras, y las barreras detectadas en las entrevistas y encuestas realizadas para este trabajo, a expertos de redes sociales y CRM, profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales y consultores de empresas de tecnología sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina.

3.3.3.1 Barreras Culturales

Miedo al posible impacto negativo

La consultora Attensity muestra en su análisis (Kolsky y Pombriant 2012) que la mitad de los encuestados describieron el *miedo al posible impacto negativo* como una barrera para la adopción del CRM Social, convirtiéndose junto a *no entender el beneficio de adoptarlo* en las barreras más importantes. Esto condice con lo observado en las entrevistas y encuestas realizadas a expertos, consultores y profesionales de empresas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (Anexo, sección 5.5); donde el miedo a la exposición y los comentarios negativos ha sido una de las barreras identificadas para la adopción del CRM Social, y la presencia en sí, de las grandes empresas en las redes sociales en Argentina.

Las empresas tienen razones para tener miedo:

- Una baja calidad de servicio podría proporcionar a la empresa una visión negativa y pública, considerando que es el usuario quien es dueño de las conversaciones dentro de las redes sociales (como ya hemos tratado en el título 2.1.3.5). Charlaremos con mayor detalle este punto en las desventajas. Pueden ocurrir situaciones de crisis en los perfiles empresariales, con quejas masivas y virales, donde por un período extendido de tiempo (normalmente unos pocos días) los usuarios realizan quejas y comentarios negativos sobre una marca o empresa, y pueden ser iniciadas por usuarios reales de las redes o por perfiles falsos (llamados *fakes* en la jerga de internet), de la competencia o de usuarios que se dedican a generar conflictos en las redes sociales por diversión (llamados *Trolls* en la jerga de internet). Claro que para esto, hay que saber separar los comentarios y quejas reales de las que no lo son.
- La consultora Gartner, en sus predicciones para el 2013 (Sarner y Sussin 2012) anticipa que del 10% al 15% de todas las puntuaciones y críticas de los medios sociales serán falsos o pagados para el año 2014. 31% de los consumidores leen las críticas en línea antes de comprar, sitios de críticas como TripAdvisor padecen estos problemas (de un 2 al 6% en la actualidad), pero Facebook y Twitter no están fuera del alcance de este problema.
- Si la empresa maneja datos confidenciales de clientes que no pueden ser publicados, también podría tener litigios por divulgación de información, en caso de que alguno de los datos del cliente se vuelva público. Riesgo que se corre al ser las redes sociales, sitios públicos.

Por lo visto en las entrevistas y encuestas sobre el uso y adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina (Anexo, sección 5.5), a la dirección podría costarle interpretar la retroalimentación negativa como algo constructivo que podría ser revertida a favor de la empresa. Un punto destacado por consultores de empresa de tecnología en estas entrevistas ha sido que el hecho que una empresa no tenga presencia en las redes sociales mientras su competencia si la tiene, podría representar ser una desventaja, ya que la

competencia podría estar en contacto con el segmento de clientes que se encuentra en las redes sociales, mientras la empresa no.

Entendemos que antes de decidir tener presencia en las redes sociales, la empresas deberían realizar un análisis de los riesgos y beneficios para saber cuándo es el momento indicado para ingresar a las redes y cuando está preparada para soportar sus efectos, lo que nos lleva a la siguiente barrera: *No entender el Beneficio de adoptarlo*.

No entender el Beneficio de adoptarlo

No entender el beneficio de adoptarlo es la barrera más importante detectada en el estudio de la consultora Attensity (Kolsky y Pombriant 2012), junto con el miedo al posible impacto negativo, con la mitad de los encuestados indicándola como barrera para la adopción.

En el estudio de la consultora Attensity (Kolsky y Pombriant 2012), se menciona que

- “*Muchas compañías están usando los medios sociales como un canal de bajo costo para realizar broadcasting*”. Esteban Kolsky, autor del estudio indica en (Kolsky 2012) que estas empresas son casi un tercio del total. Esto es, en palabras de Jan Piskorski (Piskorski 2011) entrometerse en las conversaciones del cliente sin detectar los fallos sociales que potenciarían las estrategias de incursión del CRM Social.
- Pocas empresas están usando los medios sociales para recolectar datos del cliente que pueden ser convertidos en información valiosa
- 83% de los medios sociales solo están proveyendo valor a las áreas de marketing, relaciones públicas y publicidad, mientras que los que menos están aprovechando los medios sociales y le ven menor valor son las áreas de operaciones, legales, recursos humanos y servicio al cliente.
- Los que más entienden los beneficios que traen aparejados los medios sociales son la alta dirección y la nueva generación de empleados, acostumbrados al uso de las redes sociales (Kolsky y Pombriant 2012), seguidos por los mandos

medios; pero los analistas de negocio, proveedores, consultores de seguridad informática y los empleados de la línea son los que el estudio detecta como alejados de estos beneficios.

Sumado a esto, la consultora Awareness, entre sus descubrimientos claves en (Awareness 2012) destaca la falta de alineación entre los objetivos del negocio y las métricas tomadas para medirlos. Se fijan objetivos para la implementación del CRM Social, sin tener el entendimiento o la capacidad de modelar los indicadores claves o perdiendo el objetivo de medición.

Profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales, expertos en redes sociales y CRM, y consultores de empresas de tecnología han indicado en nuestro estudio de campo, que la falta de entendimiento del negocio en cuanto a las redes sociales sería una barrera relevante para la adopción del CRM Social. En las entrevistas y encuestas realizadas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina, hemos detectado que en algunas empresas podría existir una falta de entendimiento general sobre la implicancia de las redes sociales y su impacto en el mercado. Esto implicaría una falta de comprensión de la estrategia de negocio en sí mismo, y que papel jugarían las redes sociales en el futuro de la empresa.

Todo esto, podría demostrar una falta del conocimiento o entendimiento completo de los beneficios del CRM Social, lo que dispara otra barrera cultural a la que llamaremos: *Apatía de la unidad de negocios*.

Apatía de la unidad de negocios

Debido a la falta de entendimiento de los beneficios, la escasa tolerancia al riesgo o por tener el foco de inversión en otros objetivos, la gerencia no realiza las acciones necesarias para lograr una adopción del CRM Social en la empresa o se torna apática a la nueva tecnología.

Esta barrera relevada en el estudio de Attensity (Kolsky y Pombriant 2012) indica que la unidad de negocios no brinda el apoyo, ni realiza la influencia a nivel empresa o la inversión requerida para llevar a cabo la adopción.

En las encuestas y entrevistas realizadas para el estudio de campo de este trabajo, sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina, expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales han mencionado que el factor interno de la empresa y el apoyo de los diferentes sectores e interesados sería uno de los factores claves para lograr la adopción del CRM Social dentro de una empresa y que sin este apoyo, podría lograrse una implementación a medias, acarreado consecuencias cuando se requiere el apoyo de toda la empresa en momentos de crisis para enviar un mensaje único hacia el cliente a través de todos los canales de comunicación (Anexo, sección 5.5). En este estudio de campo, los profesionales de empresas, consultores y expertos han indicado que los modelos mentales existentes en las empresas podrían ser una de las barreras más importantes y difíciles de resolver, y que dependiendo de la capacidad de la alta gerencia y la empresa de aceptar los cambios el proceso de adopción de nuevas tecnologías podría verse demorado (no solo para el CRM Social).

Siguiendo la temática de los modelos mentales y la cultura empresarial, pasamos a la siguiente barrera detectada en el estudio de la consultora Attensity (Kolsky y Pombriant 2012): *La cultura del negocio va en contra de las redes sociales*

La cultura del negocio va en contra de las redes sociales.

Podría ser que todas las empresas no estén preparadas para tener presencia en las redes sociales. De acuerdo a lo que pudimos relevar en encuestas y entrevistas realizadas en el estudio de campo de este trabajo, sobre el uso y adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina, existiría la posibilidad que algunas empresas encuentren un mayor valor en el uso de las redes sociales que otras, por la naturaleza de sus productos, industria o porque la imagen de la empresa no resulta atractiva para sociabilizar. Ejemplos de esto podrían ser empresas de medicamentos, empresas mineras, artículos de higiene personal u otros productos que resultan un tabú o poco atractivos en la cultura del país;

empresas que venden sus productos en un esquema de negocio a negocio, B2B³, por tener clientes que son empresas en sí y no consumidores finales, donde llegan a sus clientes por otros canales, más directos, podrían no encajar en el paradigma de las redes sociales. Para corroborar la opinión recibida en las entrevistas, dentro de las observaciones de perfiles en redes sociales de las 300 primeras empresas de la clasificación por facturación de Prensa Económica del año 2012 (Prensa Económica 2012) hemos analizado las interacciones con seguidores que realizan las empresas con negocios B2B, y hemos detectado en la muestra estudiada que las empresas B2B poseen menos interacción que las B2C⁴.

Un ejemplo de esto son los servicios profesionales, que destaca el estudio de MCKinsey (Bughin et al 2012), a las empresas de servicios profesionales le resulta difícil adoptar medios sociales, ya que la necesidad de proximidad o la confidencialidad pueden resultar una característica muy importante de la tarea, no encajando en la tarea a realizar. Si la tecnología no resulta útil a la tarea, dificultará su adopción, de acuerdo al modelo TAM2 (Davis y Venkatesh 2000).

3.3.3.2 Barreras Tecnológicas

La consultora Attensity (Kolsky y Pombriant 2012) encuentra, al igual que las consultoras Forrester (Band y Petouhoff 2010) y Gartner (Sarner et al 2011), que el CRM Social representaría un mercado inmaduro y que las compañías están comenzando a investigar los casos de uso en forma exploratoria, y se han encontrado más casos de uso para marketing y atención al cliente que para casos como la venta a través de las redes sociales.

Podría ser, que algunas empresas orientadas a costos, sin políticas de investigación y sin desarrollo orientado al cliente, decidan no adoptar estas tecnologías hasta conseguir casos de ejemplos lo suficientemente convincentes. De acuerdo al artículo de la revista Forbes (Columbus 2012) que analiza el Cuadrante Mágico de Gartner del 2012 (Davies et al 2012) (un estudio sobre el estadió de los proveedores de software en base a un cierto

³ Del inglés *business to business*. De Negocio a negocio

⁴ Del inglés, *business to consumer*. De negocio al consumidor final.

concepto), las empresas no están encontrando lo que buscan de los proveedores y se lanzan a crear sus propios sistemas de CRM Social. Esto podría complicar la aparición de los casos de éxito que buscan las empresas menos arriesgadas, y podría provocar que las empresas más arriesgadas incurran en sobrecostos porque los proveedores no logran satisfacer sus necesidades.

Sumado a esto, se ve que el ciclo de desarrollo de tecnología para el CRM Social, de acuerdo a la consultora Gartner (Collins 2012), se encuentra lejos de la madurez y que la misma, podría llegar dentro de 5 a 10 años para los casos de uso de Marketing. Para técnicas como las analíticas sociales la madurez estaría más cercana (de 2 a 5 años). Para técnicas de servicios al cliente y atención, Gartner cree que la madurez podría llegar de 2 a 5 años en la atención persona a persona (peer to peer en inglés, p2p) (Jacobs y Maoz 2012) y para lo que son ventas a través de redes sociales, Gartner estima que llegará a la madurez en aproximadamente 2 a 5 años (Landry 2012)

Queda fuera del alcance de este trabajo realizar un análisis de las herramientas de software existentes en el mercado que dan soporte a las funcionalidades del CRM Social, pero ya que está relacionado en algún aspecto, puede observarse una pequeña reseña en el Anexo, sección 5.3.

3.3.3.3 Barreras Económicas

Una de las barreras económicas detectadas en el estudio de la consultora Awareness (Awareness 2012), es la falta de visibilidad del retorno de inversión en la implementación del CRM Social. “*Cuando se trata de métricas sobre el retorno de la inversión y generación de beneficio al negocio, los especialistas en mercadotecnia miden el crecimiento en nuevos clientes, las nuevas oportunidades de ventas generadas y las ventas realmente realizadas. Otras marcas más maduras, analizan el valor de tiempo de vida del cliente en el 50% de los casos*” (Awareness 2012). Pero la misma consultora destacaba que existe una falta de alineamiento entre los objetivos del negocio y las métricas tomadas para medirlos. Indica que se fijan objetivos para la implementación del CRM Social, sin tener el

entendimiento o la capacidad de modelar los indicadores clave o perdiendo el objetivo de medición.

En las entrevistas y encuestas realizadas a profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales, expertos en redes sociales y CRM y consultores de empresas de tecnología, sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (Anexo, sección 5.5), recibimos comentarios sobre la complejidad para justificar la inversión necesaria para sustentar la presencia de las empresas en las redes sociales. Podemos mencionar, por ejemplo, el caso de la empresa Clorox, que comercializa productos de limpieza en supermercados y comercios, y cuyo representante comenta su dificultad para determinar el retorno de la inversión y el impacto de la presencia de las redes sociales en las ventas, como para poder justificar la inversión requerida para sustentar esta presencia.

Como lo indicaba Edwin Mansfield, un factor importante para la adopción de tecnologías en empresas representa el beneficio que puede obtenerse con la implementación de la tecnología. La dificultad de medición del mismo podría determinar una barrera importante para la adopción.

Otra barrera detectada por la consultora Attensity y, por qué no, relacionada al retorno de la inversión, representan los costos. De acuerdo al estudio de la consultora Attensity (Kolsky y Pombriant 2012) los costos representan una barrera menos importante que la falta de detección del beneficio de adopción, pero igual influye en el análisis de rentabilidad. Implementar un sistema completo de CRM Social puede conllevar costos importantes, disminuyendo el interés de adopción. La consultora Awareness en su estudio (Awareness 2012) detectó que “*el 54% de los respondientes de marketing indican que no tienen un presupuesto asociado para el marketing social, y estaban dependiendo de los recursos humanos. Sin dinero o recursos que los soporten, la mayoría de las iniciativas se mantienen pequeñas, sin integración y con un pequeño o sin ningún impacto en objetivos de negocios*”.

Para el caso de Argentina, la economía parece encontrarse en un ciclo de disminución y achicamiento, lo que indicaría que no es un período propicio para recuperar rentabilidades

de una inversión, reduciendo el CAPEX (presupuesto o capital destinado para inversiones en una empresa). La Universidad Torcuato Di Tella realiza un índice llamado Índice Líder, un indicador que detecta los cambios de tendencia en un ciclo económico. De acuerdo a la universidad Di Tella, “*El indicador vuelve a caer interanualmente. Respecto a noviembre de 2011, se observa una caída de -14,9%*” y “*En el mes de noviembre, la probabilidad de ingresar en una fase expansiva se ubica en 67%. Esta evidencia sugiere que la economía argentina seguirá con un crecimiento bajo o nulo en los primeros meses de 2013*” (Centro de Investigación en Finanzas - Universidad Torcuato Di Tella 2012)

Otro indicio que sustenta la posibilidad de un ciclo recesivo en la economía argentina son las conclusiones del estudio realizado por FIEL (Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas), que indica que la Argentina perdió interés para capitales extranjeros (Urien 2012), afectando a la inversión directa externa en el país (índice que determina la colocación de capitales extranjeros en un país para establecer una determinada empresa extranjera). Este estudio menciona que el país recibirá menos inversiones que otros países latinoamericanos, principalmente por factores como: el crecimiento del gasto público, la posición de Argentina en materia educativa (58 entre 65 países a nivel mundial) y el crecimiento del empleo público (46% en 9 años). FIEL considera que durante el año 2013 habrá una recuperación del 2% impulsada por las mejoras en las cosechas, el crecimiento de la economía de Brasil y una partida de la economía a partir de una capacidad ociosa en el 2012 (FIEL 2013), pero no crece más por los frenos en la economía colocados por el gobierno, que impide el crecimiento de la inversión: el atraso cambiario creciente que reduce las utilidades en el sector transable de la economía, dificultades a accesos de créditos externos, problemas en la adquisición de monedas extranjeras y el giro hacia el exterior, la brecha entre un dólar oficial y paralelo, la intrusión del estado en la economía y la presión tributaria nacional y provincial.

3.3.3.4 Barreras Sociales

Las redes sociales como Facebook y Twitter tienen un porcentaje bajo de usuarios que generan contenido y publicaciones en contra o a favor de la empresa, de acuerdo a lo

observado en este mismo documento, en la sección 2.3. Se debe considerar que existe una cantidad de Usuarios Pasivos (47%) en las redes sociales, y que de acuerdo a Forrester (Forrester 2011), en USA, solo un 19% están utilizando twitter para conectarse con las empresas. De acuerdo a un estudio realizado en el 2013 por la consultora Ernst and Young (Ernst & Young 2013), solo el 27% de los usuarios de las redes sociales comentan o contribuyen en un perfil empresarial

De acuerdo a los datos observados en la sección 2.3, no todas las personas poseen acceso a internet, de las que sí lo poseen, no todas de las que están en internet tienen perfiles en las redes sociales y de ellas, no todas siguen a las empresas con las que se relacionan. Los usuarios de las redes sociales que realizan un esfuerzo público para comunicarse con las empresas representarían entonces, un porcentaje bajo; pero con el paso del tiempo, la expansión de internet, el desarrollo de las redes sociales y la incorporación al trabajo de las nuevas generaciones (o como denominan algunos estudios, los *nativos digitales*) podría cambiar este aspecto y disminuir esta barrera.

3.3.4 Factores para la adopción del CRM Social

Dentro de los factores influyentes en la adopción de una tecnología en empresas podemos destacar los factores detectados por los autores analizados anteriormente en el Marco teórico respecto a la adopción de tecnología (sección 3.1 del documento).

En los estudios de Edwin Mansfield (Mansfield 1961; 1963; Diamond Jr. 2003) se mencionan los siguientes factores en la adopción de tecnologías en empresas:

- Rentabilidad de la inversión, las tecnologías que requieren poca inversión y producen un gran beneficio comprobable a una compañía serán más fáciles de adoptar por la misma.
- Concentración de la industria. Cuando la industria está menos concentrada, la velocidad de adopción aumenta por la diversidad de empresas intentando innovar para llegar de mejor forma al mercado y mejorar su competitividad.

- Factor imitación. Si existen casos de éxito replicables en las compañías, las mismas lo imitarán tratando de reducir los costos de implementación.
- Confianza de una empresa en su crecimiento. Si la empresa tiene fe en su crecimiento y desarrollo utilizando una cierta tecnología, la adoptará con mayor velocidad.

En los estudios Davis y Venkatesh en (Davis y Venkatesh 2000) sobre la extensión al modelo TAM, llamada TAM2, se mencionan los siguientes factores:

Facilidad de uso

La aceptación de la tecnología por parte de los individuos dentro de la empresa que deben utilizar la tecnología es fundamental por lo que la facilidad de uso es clave al momento de implementar una tecnología. De hecho, en sus estudios, se ha descubierto que la facilidad de uso influye en la utilidad percibida de la tecnología.

Utilidad percibida

Se refiere a como perciben la utilidad de la herramienta, los individuos dentro de una empresa que la utilizarían. La utilidad percibida ha sido detectada en los modelos TAM y los TTF como una de las variables más fuertes al momento de adoptar una tecnología, es decir, si la utilidad percibida es baja, es posible que la empresa no decida invertir en adoptar esta tecnología.

Esta utilidad se ve influida por los siguientes factores:

- Centralización del poder de decisión, que va de acuerdo a los postulados de Rogers sobre los procesos de decisión central en la adopción de tecnología. Esto indica que cuanto más centralizada esté la decisión de la adopción de tecnología más fácil será su aceptación. Es lógico que si no se requiere el consenso, y la decisión está centrada en un único lugar, convencido de la adopción de la tecnología, la tecnología será aceptada en la empresa. Ejemplo de esto son las Multinacionales que centralicen las decisiones en sus casas

matrices, de forma que las decisiones de adopción en una casa matriz, se reflejan en las filiales de cada país, con poco o ningún margen de decisión.

- **Experiencia en la herramienta:** las experiencias de los usuarios con la herramienta pueden influenciar positivamente o negativamente en la utilidad percibida, de acuerdo si estas han sido buenas o malas experiencias. Los empleados y usuarios que se incorporan de empresas más avanzadas, pueden jugar como factores de cambio en una empresa menos avanzada, si las experiencias con la tecnología han sido buenas.
- **Imagen en el uso de la tecnología:** si la empresa ve su imagen influenciada positivamente por el uso de la tecnología, tendrá un factor más que determine la utilidad de la tecnología. Ejemplos de estos casos son las tecnologías que favorecen al medio ambiente y evitan la contaminación de la sociedad donde se encuentre la compañía. Aplicado al CRM Social, no es uno de los factores más fuertes para adoptar una herramienta, pero si las técnicas de CRM en las redes sociales, ya que puede ayudar a mejorar la imagen de la empresa en las comunidades de internet.
- **Relevancia a la tarea:** cuanto más pertinente sea la herramienta a la tarea a realizar, mejor será su aceptación. Si la tecnología a adoptar no sirve para las tareas que deben realizar los individuos y la empresa, su utilidad percibida disminuirá.
- **Calidad del uso de la tecnología:** para los casos donde dos tecnologías realizan una misma tarea de forma efectiva, puede haber una que se destaque por su eficiencia y la calidad del trabajo realizado. En estos casos, la herramienta que logra un resultado de mayor calidad es percibida como más útil, lo que influye en su adopción.
- **Capacidad de demostrar resultados:** una tecnología será percibida como más útil que otra en el caso de que pueda ser demostrada su utilidad y los

resultados que genera. Las tecnologías basadas en promesas son menos confiables que las tecnologías de las cuales se pueden percibir los resultados.

- **Facilidad de uso percibida:** como mencionamos anteriormente, en (Davis y Venkatesh 2000) se menciona que la facilidad de uso influencia la utilidad percibida.

Ronald Burt, en sus estudios relacionados al contagio social sobre de innovaciones y tecnología (Burt 1987), indicó que la adopción y el uso de tecnologías e innovaciones por parte de otros profesionales en posiciones similares al profesional que tomará la decisión de adopción en la empresa, como así la influencia que estos profesionales ejerzan en la opinión de las personas en la empresa (en especial las que pueden tomar decisiones sobre la adopción o no de una tecnología), influyen en el proceso de adopción. Es decir, profesionales en las mismas condiciones en otras empresas, pueden influir en el punto de vista de otro profesional que debe decidir entre adoptar o no una cierta tecnología. Las experiencias y opiniones de otros profesionales son tomadas en consideración en el proceso de decisión.

Everett Rogers (Prince 2009) postuló que como factores importantes en la adopción tecnológica a los agentes de cambio y la centralización del poder. Si la persona que decide adoptar una cierta tecnología tiene más importancia dentro de una empresa que las personas que son reticentes a la misma, es posible que la tecnología se adopte; así como también, si un líder de opinión favorable a una tecnología tiene una fuerte influencia en los decisores de empresas, influirá en la adopción de esa tecnología.

En estudios de Sid Huff, James Richard y Peter Thirkell (Huff, Richard y Thirkell 2007) se menciona que uno de los factores que más influyen en la adopción de técnicas de CRM es la orientación de la compañía, que define su comportamiento y accionar. Esta orientación está inmersa en la cultura empresarial. En este escrito destaca 2 orientaciones: la de mercado y la de tecnología, agregando la orientación a la tecnología a lo escrito por (Saunders y Wong 1993) donde se detectan 6 posibles orientaciones: Ventas, producción, financiera, producto, mercado y balanceada.

De acuerdo al estudio observado en (Huff, Richard y Thirkell 2007), las orientaciones de empresas que afectan positivamente a la aceptación, el uso y la adopción de tecnología CRM por parte de los empleados y el compromiso por parte de la gerencia, son las empresas con orientación hacia el mercado (prácticas de mercadeo de alta calidad) y la tecnología (prácticas de implementación de IT de alta calidad), no solo logrando su implementación, sino favoreciendo su correcta implementación.

“La orientación al mercado en una compañía influencia la funcionalidad (analítica, operacional, colaborativa), la aceptación del usuario y el nivel de integración (usuario, departamental o empresarial) de una solución tecnológica de CRM, así como también impacta directamente en el uso de tecnología CRM para desarrollar y mantener las relaciones con los clientes.” (...) *“Fundamentalmente es la orientación al mercado, la que reúne y focaliza los recursos apropiados en el cliente, para crear relaciones de beneficio mutuo”* (Huff, Richard y Thirkell 2007).

Los supuestos determinados por este estudio indican que cuanto más orientada al mercado se encuentra una empresa, mayor adopción al CRM tendrá y las relaciones entre la empresa y sus clientes serán más fuertes (confianza y compromiso del cliente para con la empresa, mejora en la calidad de la comunicación entre el cliente y la empresa).

Cuanta mayor orientación a la tecnología tenga la compañía, mayor será la adopción de una tecnología CRM.

Cuanta mayor aceptación de una tecnología CRM se tenga en una compañía, más fuerte será la relación entre el cliente y la empresa, y el rendimiento y fruto de estas relaciones (aumentando la satisfacción del cliente, su lealtad y retención).

3.3.4.1 Factores detectados en el estudio de campo de la tesis

En las entrevistas y encuestas sobre la adopción del CRM Social en grandes empresas, los profesionales de empresas, expertos y consultores en CRM y redes sociales mencionaron a los siguientes factores como clave para lograr una adopción en grandes empresas de la Argentina:

- La alineación de la estrategia en la empresa. Este factor puede relacionarse a factores detectados por autores de adopción como Sid Huff, James Richard y Peter Thirkell (Huff, Richard y Thirkell 2007), como es la orientación de la empresa donde es más fácil adoptar una tecnología asociada al CRM en una empresa con orientación al cliente.
- La integración de los sectores. Este factor menciona que la integración de toda la empresa al momento del compromiso de adoptar la tecnología es importante para la adopción del CRM Social. Este aspecto podría estar más relacionado al poder de influencia de los agentes de cambio, identificado por Everett Rogers (Prince 2009), y si estos agentes pueden convencer al resto de la compañía a participar en la adopción de esta tecnología.
- El cambio en los modelos mentales anteriores. Al igual que en el factor anterior, se puede relacionar al poder de influencia de los agentes de cambio, o realizar un paralelismo con el factor de contagio detectado en Ronald Burt (Burt 1987) y Edwin Mansfield (Diamond Jr. 2003), donde los modelos mentales imperantes se ven influenciados al percibir que otros han adoptado una tecnología o innovación con éxito.
- El apoyo de la alta gerencia. Este factor podría relacionarse a la concentración del poder observado en (Davis y Venkatesh 2000), donde cuanto más concentrado esté el poder de decisión, la adopción podría ser más rápida. En las entrevistas y encuestas a profesionales de empresas y expertos sobre la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina se ha discutido el caso de las empresas multinacionales, donde las decisiones de adopción de una cierta tecnología podría estar concentradas en la casa matriz. Por ejemplo, Pablo Fondevila de la empresa SAS, una empresa multinacional, ha declarado en las entrevistas que la decisión del uso de una herramienta de CRM social corresponde a la casa matriz de la empresa.

- Contar con un equipo de mercadeo a la altura de las exigencias de las redes sociales para lograr una implementación seria y responsable: este factor debería ser analizado como causal de ventajas y desventajas del CRM Social, más que en un factor que determina la adopción. Si podría considerarse que en caso de concentrarse la decisión en el equipo de mercadeo y si este equipo no comprende los beneficios que la presencia en las redes sociales puede darle al negocio de la empresa, entonces la adopción podría verse dificultada.
- Poseer procesos bien definidos. Este factor ha sido detectado, principalmente en las entrevistas y encuestas a personal de empresas, pero pensamos que debería ser considerado como un factor que aumenta las ventajas de la adopción, que influye en la experiencia de uso de la herramienta, más que un factor de adopción en sí mismo.
- Tiempo y paciencia: Este es un factor que, de acuerdo a como ha surgido en las entrevistas, podría relacionarse al tiempo requerido para que se genere un aprendizaje de las empresas sobre el CRM Social, una madurez en los casos de uso y se consoliden los beneficios, permitiendo que se produzca un contagio social entre profesionales como propone Burt (Burt 1987) y cuando alcance una masa crítica, un contagio como el que propone Rogers (Prince 2009), entre categorías de adoptantes. Quizás este sea uno de los factores más importantes para el CRM Social, en su estadio actual en grandes empresas de la Argentina.

Uno de los puntos surgidos en las entrevistas respecto a los factores detectados: modelos mentales y tiempo, es que las próximas generaciones de la alta gerencia y de clientes estarían acostumbradas al uso de las redes sociales, con lo que podría ayudar a derribar los modelos mentales impuestos en la actualidad. Aunque no podemos dar una afirmación fehaciente sobre esta posibilidad ya que no ha sido el foco de estudio de este trabajo, si podemos detectar en el estudio de Comscore (Comscore 2012) que las personas entre 15 a 24 años son los que pasan la mayor parte del tiempo en las redes sociales, utilizándolas con un promedio de 15 horas por día. No se podría descartar, en un inicio, que

exista una posibilidad de que estas personas tengan un modelo mental diferente a los que no han llegado a utilizar plenamente con las redes sociales. Creemos que sería interesante ver qué podría suceder con la adopción del CRM Social en una gran empresa de la Argentina, con una alta gerencia formada por esta generación.

3.4 Casos de Uso del CRM Social

La consultora Gartner menciona en su estudio sobre casos de uso del CRM Social (Sarner y Sussin 2012) detecta casos de usos relacionados a las áreas de mercadeo, ventas y soporte al cliente implementando CRM Social, e informa que los de ventas son los que se encuentran menos desarrollados en las empresas. Asimismo, la consultora Altimeter en (Owyang y Wang 2010) describe una clasificación diferente para los casos de uso del CRM Social y su grado de madurez en base al grado de demanda del mercado y la cobertura por parte de aplicaciones tecnológicas. A continuación presentamos un análisis basado en los casos de uso del CRM Social detectados por Altimeter complementándolos con los casos de uso identificados por Gartner y otras consultoras (como la consultora MCKinsey en su estudio sobre la economía social (Bughin et al 2012)), y los casos de uso detectados en encuestas y entrevistas a consultores de empresas de tecnología, expertos en redes sociales y CRM, y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales, sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (más detalle en el Anexo, Sección 5.5).

3.4.1 Casos de uso para el área de mercadeo

3.4.1.1 Análisis del mercado en las redes sociales

El análisis del comportamiento de usuarios de las redes sociales busca reconocer y analizar las características de segmentos de mercado objetivos en las redes sociales. Analizando los medios sociales, se podrían detectar las características del mercado potencial, cuál es la imagen de la empresa en dicho mercado, cuáles son las preferencias de los consumidores actuales, quienes son los competidores y cuál es su imagen en el mercado.

Sobre este sentido, se han realizado estudios de la Universidad de Cambridge, donde se ha detectado que a través de los gustos que publican las personas en las redes sociales puede deducirse la personalidad y características personales de cada uno de ellos con una alta probabilidad de acierto (Infobae 2013). Incluso han desarrollado una aplicación para probar esto (Kosinski y Stillwell s.f.). Este tipo de análisis podría servir para redactar los mensajes y las comunicaciones de una manera que resulte efectiva en el mercado objetivo.

En las entrevistas y encuestas realizadas en este trabajo, sobre el uso y adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina, los profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales, expertos en redes sociales y CRM, y consultores de empresas de tecnología destacan al análisis del mercado y la captura de sentimientos como uno de los casos de uso más utilizados en empresas, ubicándolo en un tercer puesto en una clasificación de uso, después de promoción y publicidad y atención a clientes a través de las redes sociales. En las entrevistas a profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales, hemos hallado que algunas empresas delegan estos análisis en consultoras especializadas en medios sociales, las cuales evalúan todos los medios existentes en internet (no solo las redes sociales) y le entregan a la empresa un reporte periódico sobre su situación en las redes.

3.4.1.2 Respuesta inmediata ante problemas de imagen

Cuando surge una publicación en las redes sociales que afecta negativamente a la imagen de la empresa en forma masiva o viral, el sector de marketing y comunicación debe dar una respuesta inmediata. Para ello, necesita sensores que monitoreen las actividades online, disparen alarmas y puedan diferenciar las falsas alarmas de los verdaderos problemas. El CRM Social podría ayudar en este aspecto, detectando cuáles son los usuarios o clientes dentro de las redes sociales cuyas publicaciones pueden afectar en mayor medida la imagen de la empresa. Estos usuarios son llamados *Influenciadores*, por su capacidad de influenciar en la opinión de otras personas.

La idea detrás del CRM Social es asistir en la creación de consumidores *apóstoles* y reducir la cantidad de clientes *terroristas*. Chris Dellarocas en (Dellarocas y Wharton 2009)

analiza este aspecto en las redes sociales e indica que las publicaciones de los usuarios puede resultar el nuevo marketing de la compañía. Estas publicaciones surgen en relación a las emociones positivas y negativas que se producen en el usuario ante la calidad operativa que percibe, por lo que es necesario mejorar los aspectos que producen estas emociones. Estas mejoras deben considerarse, especialmente, para retener a los segmentos de clientes que resulten más atractivos para la empresa, y los esfuerzos en mantener la calidad, reducir los errores y mitigar los riesgos, en los segmentos de los usuarios más influyentes (Armano 2011).

En las entrevistas y encuestas realizadas en este trabajo, sobre el uso y adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina, y particularmente las entrevistas realizadas a profesionales de empresas, pudimos detectar que algunas de las grandes empresas de la Argentina siguen a influenciadores en la red, aunque sea de forma manual, para detectar publicaciones que puedan afectar a la imagen de la empresa y darle un tratamiento. Sin embargo, tanto los profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales, expertos en redes sociales y CRM, y consultores de empresas de tecnología destacan que la respuesta inmediata ante problemas de imagen no es uno de los casos más utilizados por las empresas, ubicándolo junto a la construcción colaborativa de ideas y productos en un cuarto lugar. Para ver más sobre este estudio, referirse a la sección 5.5 del Anexo.

En el momento en que ocurre una publicación que afecta de manera considerable la imagen de la marca, empresa o producto, las empresas encuestadas se comunican con el influenciador, incluso a través de otros canales más directos y privados como el telefónico o el presencial, para resolver el inconveniente. Hemos detectado que en algunos casos, la relación del influenciador con la empresa podría considerarse extorsiva, aprovechando su liderazgo de opinión dentro de las redes.

3.4.1.3 Generación y Seguimiento de una Campaña Social

Se trata de realizar un seguimiento de una campaña realizada en las redes sociales, analizando el impacto que tuvo dicha campaña en las redes sociales, revisando la cantidad

de publicaciones asociadas a la misma, el tono de las publicaciones (si es a favor o en contra), si hubo una reacción positiva en torno a dicha campaña o si la misma no ha provocado el efecto deseado. A través de este estudio, se puede ir refinando la campaña para generar las que mejor impacten en la comunidad de clientes.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales no se ha mencionado el uso de las redes sociales para generar una campaña y realizar su seguimiento, pero sí que se realizan reportes sobre el sentimiento del mercado en las redes sociales, y analizan campañas o productos lanzados por canales diferentes al de las redes sociales.

3.4.1.4 Gestión de Eventos

Se trata de generar y estimular eventos a través de las redes sociales, capturando la atención del mercado objetivo en pos de favorecer la asistencia al evento de segmentos objetivos, y aumentar las posibilidades de éxito del mismo. Estos eventos son parte de las campañas de promoción de la empresa.

Este caso, podría ser un sub-caso de la generación de embajadores y en sí, la administración de comunidades de seguidores en las redes sociales.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales no se ha mencionado el uso de las redes sociales para la gestión de eventos.

3.4.1.5 Lanzamiento y prueba de nuevos productos

EL CRM Social podría ayudar a retroalimentar la respuesta de la comunidad a productos nuevos en la empresa, o solicitar soporte de clientes destacados para el desarrollo y la prueba de nuevos productos, para luego impulsarse con sus revisiones como una herramienta promocional de venta.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales no se ha mencionado el uso de las redes sociales para lanzar y probar nuevos productos, pero sí hemos detectado que se generan reportes sobre el sentimiento del mercado en las redes sociales, sobre campañas o productos lanzados por otros canales.

3.4.2 Casos de uso para el área de ventas

3.4.2.1 Ventas en las redes sociales

A través del CRM Social se trata de detectar clientes potenciales, normalmente llamados *prospectos*, identificando y reconociendo la mejor estrategia para alcanzarlos y lograr que adquieran productos de la empresa. En este sentido es importante que la estrategia de llegada de la empresa se base en la resolución de un *fallo social* (Piskorski 2011).

Autores como Jan Piskorski, en (Piskorski 2011), se preguntaron porque la incursión de las empresas en las redes sociales rara vez tenía éxito en cuanto al aumento de la decisión de compra del potencial consumidor. Piskorski indica que las empresas deben ir más allá de la simple escucha (monitoreo) y publicación de contenido digital en las redes sociales; también indica que tomarlas como un canal de comunicación más, rara vez es una estrategia exitosa para aumentar la capacidad de venta. Remarca que deben ejecutarse estrategias enfocadas en un fallo social, una necesidad de conexión entre una persona y otra que se encuentra insatisfecha, y explotarlo para lograr un impacto efectivo. Postula que los usuarios están en las redes para relacionarse con otras personas y las empresas solo colocan sus propagandas en el medio, interrumpiendo. En este sentido va de acuerdo a la ley de KK (Kilki y Kalervo 2004), indicando que las personas adoptan medios de comunicación con el fin de agruparse, y que logrando los vínculos (*bridging* en inglés, por asemejar al establecimiento de puentes entre una y otra persona en pos de una conexión) aumentará la penetración (o adopción) del servicio y los beneficios del mismo. Algunas *Estrategias Sociales* que menciona son: acercar a conocidos fuera del grupo primario dando una razón

para conectarse con nuevas personas. Las empresas de juegos en las redes sociales han encontrado en las necesidades de vinculación un factor crucial para el aumento de sus ventas, empresas como Zynga (Zynga s.f.) son ejemplo de ello, que ha llegado a cotizar en la bolsa de Estados Unidos (NASDAQ:ZNGA). Por el lado de empresas tradicionales, empresas como American Express han lanzado estrategias de acercamiento y relacionamiento entre su mercado B2B (De 2011) y su mercado B2C, favoreciéndose de las transacciones resultantes y el reconocimiento a la marca. Una de ellas es la *Small Business Saturday* (en inglés, Sábado de Pequeños Negocios) en los Estados Unidos de Norteamérica, donde las pequeñas y medianas empresas afiliadas a este evento brindan ofertas especiales que son publicadas a través de los perfiles sociales de American Express, que su vez, realiza una promoción segmentada a sus seguidores en las redes sociales, de acuerdo a la marca “me gusta” de Facebook. Estas estrategias diferencian a una compañía de otra en las redes sociales, ya que se focalizan en atender necesidades insatisfechas del consumidor y no solo a colocar publicaciones poco relevantes para el consumidor en medio de las conversaciones con sus conocidos.

Cabe destacar, que pensar en estrategias sociales puede resultar en el lanzamiento de *miniproductos* que satisfagan una necesidad lejos de las *competencias centrales* (Hamel y Prahalad 1990) de las empresas y relacionarlas con los productos que la empresa brinda. Pero, como se menciona en la Ley de KK (Kilkki y Kalervo 2004) “*La voluntad de pago en ciertas agrupaciones de usuarios es más alta que en el promedio de la población total. Si la voluntad de pago es lo suficientemente alta, esas agrupaciones especiales pueden justificar el ofrecimiento de servicio, aún con baja penetración*”

El modelo *Bricks and clicks* (Value Based Management s.f.) podría sacar provecho de algunas características de las redes sociales. En este modelo, una marca existente, con venta al público en oficinas físicas (como sería la forma tradicional fuera de internet), amplifica su alcance de ventas a través de plataformas de ventas por internet o las redes sociales, de forma de complementar su actividad fuera de las redes con su presencia dentro de ellas, conviviendo el mundo físico, donde hay una tienda y el consumidor puede conseguir el producto en el lugar o se lo pueden enviar al hogar, con el despeje de dudas previas,

consultas e incluso compra de productos que puede realizar desde cualquier lugar (el trabajo, su casa, etc.). Las redes sociales generan un punto de interacción adicional con el consumidor, donde el consumidor puede despejar dudas que bloqueen su voluntad de pago y proponer mejoras a productos de forma temprana, que permitan que la empresa acelere sus ventas o reduzca los conflictos de imagen.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo), expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales han indicado que pocas empresas o ninguna realizarían ventas a través de las redes sociales, de hecho, expertos, consultores de tecnología y profesionales de empresas han detectado a este caso de uso como últimos en una clasificación de uso y madurez, de mayor a menor, por lo que queda un camino para recorrer antes de que se perciba la necesidad y utilidad del mismo.

3.4.2.2 Reacción ante oportunidades de venta

A través del análisis del mercado dentro de las redes sociales y la captura de datos de clientes potenciales, el CRM Social podría poblar la base de oportunidades de la empresa. Esto permite que los vendedores accedan a estas oportunidades para convertirlas en ventas. El CRM social, también puede servir para disparar alarmas en el momento que surja una oportunidad. Ejemplo: Llega un concierto de una banda de rock conocida y los usuarios de las redes están posteando sobre ello, es una buena oportunidad para una empresa vender mercadería relacionada. Los mejores ejemplos están relacionados a las tendencias de moda, que tienen una corta duración pero pueden ofrecer una alta rentabilidad si son detectadas en el momento adecuado.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales no hemos observado el uso de este caso de uso. Probablemente esté asociado a que se haya detectado que el caso de uso de venta a través de las redes sociales

se encuentra aún inmaduro y con poco (o nulo) uso. Sí hemos observado la aparición de un posible caso de uso, asociado a la captura de información de posibles clientes (prospectos) a través del análisis del mercado en las redes sociales, que pueden derivar en oportunidades de venta.

3.4.2.3 Generación de embajadores

Se trata de la generación de usuarios apóstoles (Heskett et al 2008), de forma que los clientes contentos con su relación con la empresa sean sus embajadores dentro de las redes sociales, publicando las razones de ello y sus testimonios. Esta estrategia se basa en la distribución de una promoción de boca en boca, explotando el potencial viral de una recomendación en redes sociales. En el estudio de la consultora Altimeter (Owyang y Wang 2010) se enuncia que una empresa de venta de artículos electrónicos experimentó un 33% de mejora en sus ventas permitiendo que sus clientes fueran embajadores de sus productos.

Este podría ser un sub-caso de la administración de comunidades de seguidores, donde se busca generar interacciones con los clientes y fomentar su respuesta, para obtener información de sus gustos, preferencias y opiniones, además de mantener una comunidad online que brinde la posibilidad de, en un futuro hipotético, generar promociones virales.

En el estudio de campo, constituido en la observación de la interacción y uso de los perfiles sociales de las primeras 300 grandes empresas de la clasificación por volumen de facturación de la revista Prensa Económica (Prensa Económica 2012), pudimos ver que algunas empresas separarían perfiles en las redes sociales para comunicación y atención, y que, si bien no fue el foco del estudio, algunos perfiles de comunicación podrían ser utilizados para la gestión de comunidades de seguidores (Anexo, sección 5.4).

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales; hemos detectado que algunas empresas delegarían la gestión de comunidades en consultoras especializadas en medios sociales. Tal es el caso de la empresa de medios incluida en la muestra, que separa sus perfiles en las redes sociales por contenido y temática (deportes, general, etc.) y dedica un administrador de

comunidades⁵ especializado en cada temática, contratado específicamente para brindarle este servicio a la empresa.

Cabe mencionar, que el caso de uso *generación de comunidades* podría estar asociado a otro caso de uso detectado en las redes sociales por expertos y consultores de tecnología en las encuestas y entrevistas realizadas sobre adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina, que han denominado *engaging* (*en español, establecimiento de vínculos*), por el trabajo que se realiza para fortalecer el vínculo entre el cliente y la empresa.

3.4.3 Casos de uso para el área de soporte y atención al cliente

3.4.3.1 Soporte al cliente en las redes sociales

Las redes sociales se establecen como un nuevo canal de atención, como lo ha demostrado el estudio *consumer technographics* de Forrester (Forrester 2011). A través de las redes sociales, las empresas pueden generar un nuevo canal de respuesta a dudas y problemas de los consumidores. Este canal tiene algunas mejoras con respecto al telefónico, ya que un mismo representante de atención puede resolver en forma asincrónica varios pedidos simultáneamente o encolarlos hasta poder brindar una respuesta. El teléfono conlleva un costo de mantener al cliente en línea a la espera de una respuesta, mientras que las redes sociales tienen una naturaleza más asincrónica, que si bien es conveniente responder lo antes posible, pueden soportarse algunas demoras. Es requerido saber administrar estos reclamos hábilmente, ya que los consumidores podrían ver los reclamos de otros consumidores y generar complotos u olas de publicaciones negativas (olas de polaridad negativas) al no recibir respuesta. En este sentido el análisis del comportamiento de consumidores en redes sociales y su capacidad de influenciar en otros consumidores, puede ayudar al sector de soporte y servicio a los clientes a detectar las dudas y problemas más frecuentes que son experimentados y generar un listado priorizado de clientes a los que deben atender primero de acuerdo al riesgo que representa no atenderlos a tiempo.

⁵ En Inglés, *community manager*

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales; se ha detectado que la atención a clientes podría ser uno de los casos de uso más utilizados y más relevantes de las redes sociales, a la par de la promoción y publicidad a través de las redes. Los profesionales de grandes empresas argentinas consideradas en la muestra de estas entrevistas y encuestas mencionaron que realizan atención a clientes a través de las redes sociales, aunque uno de ellos ha declarado que lo realiza *parcialmente*.

En el estudio de campo, constituido en la observación de la interacción y uso de los perfiles sociales de las primeras 300 grandes empresas de la clasificación por volumen de facturación de la revista Prensa Económica (Prensa Económica 2012), hemos podido observar (valga la redundancia) que en Facebook y Twitter existen empresas que atienden consultas de clientes. Algunas atienden consultas simples, pero otras tienen perfiles o aplicaciones propias en las redes sociales dedicadas exclusivamente a la atención de quejas, consultas y problemas, aunque estas representan un número bajo de la muestra (3% de la muestra en Facebook y 8% en Twitter). Se ha detectado que los rubros de empresas donde más se encuentran este caso de uso, dentro de la muestra, son las empresas de telecomunicaciones, televisión, transporte, servicios y consultoría. Otras empresas comparten los perfiles o páginas donde realizan las publicidades y promociones para realizar atenciones a clientes, estas constituyen un 18% de la muestra en Facebook y un 24% en Twitter, y se puede ver en mayor proporción en la industria alimenticia, los bancos, seguros, comerciales, frigoríficos, empresas de servicios, telecomunicaciones, gas, médico, logística, televisión y tarjetas de crédito. Luego están las empresas que dentro de sus perfiles o páginas sociales derivan a otros portales de atención. Estos son el 19% en Facebook y un 24% en Twitter, formado por la industria alimenticia, bebidas, automotores, bancos, electrodomésticos, lácteos, seguros, tecnología, neumáticos, transporte, empresas de telecomunicaciones y médicos.

Como un sub-caso del soporte al cliente en las redes sociales podemos encontrar el Soporte proactivo, que se basa en detectar publicaciones asociadas a problemas o dudas en un servicio o producto de la empresa, a través del análisis de las redes sociales, y dar una respuesta a ellos antes de que se conviertan en un problema. La atención se realiza en un medio controlado por el cliente, por lo que es probable que no espere una respuesta de la empresa la primera vez, provocando un factor sorpresa que puede ser considerado como positivo (respuesta a los problemas del consumidor más allá de lo tradicional) o negativo (invasión del territorio de confort del consumidor).

Consumidores atendiendo a otros consumidores: las empresas pueden reclutar y premiar a usuarios de las redes sociales que faciliten la atención de reclamos y problemas, y ayuden en sus dudas a sus conocidos. De esta forma, se podría minimizar el trabajo del área de soporte y resolver conflictos antes de que lleguen a ser publicados.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales; pudimos detectar que las empresas realizarían este tipo de atención para atender a influenciadores que opinan sobre la empresa en las redes sociales. Este caso de atención podría relacionarse al caso de uso *Respuesta inmediata ante problemas de imagen*, asociado al área de mercadeo.

En este caso podría haber una cooperación entre mercadeo y soporte al cliente, ya que las quejas o reclamos de influenciadores pueden ocurrir en el perfil de la empresa o en su propio perfil.

3.4.3.2 Análisis de procesos

El CRM social, a través del análisis de los medios sociales y la recopilación de quejas y preguntas frecuentes de los clientes puede ayudar a detectar el lugar donde ocurren las fallas en los procesos, y con esta información, nutrir a la compañía de una retroalimentación con puntos de mejora.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales no pudimos detectar el uso del CRM Social con el fin de analizar procesos internos.

3.4.4 Casos de uso para la administración del conocimiento y colaboración en la orientación de la empresa hacia la experiencia del cliente.

3.4.4.1 Colaboración en la atención

Es ideal que en una empresa, el conocimiento sobre el cliente no esté fraccionado en cada área. Para esto, una compañía debería tener una visión de servicio (Heskett 1987) y el área de marketing acompañar al área operativa, de forma que se comparta la información sobre los clientes en el área estratégica y en la operación. El área de marketing se colocaría en la primera línea de atención al cliente o mantendría una comunicación constante con ella para conocer en mejor medida la experiencia del cliente y como mejorarla. Jeremiah Owyang y Ray Wang indican en (Owyang y Wang 2010) que una empresa no puede trabajar fraccionada. Por lo que extendiendo la información producida por el CRM Social a toda la empresa, permitiría que la resolución de problemas de clientes surja desde los diferentes sectores de la empresa, y no solo de los sectores diseñados para ello, y de esta forma, fomentaría la atención por parte de empleados de toda la empresa a clientes a través de las redes sociales. Es fundamental para ello que la información generada por los clientes dentro y fuera de la empresa se comparta a toda la empresa.

La empresa puede compartir los procesos de atención con terceras partes (otras empresas contratadas para realizar la atención) que trabajen para ellas, que ayuden en la tarea de atender a los consumidores de las redes sociales. Esto solo puede lograrse con una visión transparente de la información que puede ser o no comunicada al cliente, así como también con un compromiso de atención al cliente más allá de las expectativas, respetando su información privada (en especial cuando es administrada por terceras partes), por más que se encuentre en medios sociales.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales no pudimos detectar que las empresas argentinas estén usando el CRM Social para que sus seguidores los asistan en la atención de clientes.

3.4.5 Casos de uso para Investigación y Desarrollo

3.4.5.1 *Visión de tendencias*

A través del análisis de medios sociales se podrían reconocer las tendencias y las oportunidades de negocios por ideas y sugerencias que surgen dentro de las redes sociales. Esto podría derivar en el desarrollo de nuevos productos y modelos de negocio.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales no pudimos detectar el uso del CRM Social con el fin de evaluar tendencias, pero creemos que este caso en realidad, podría formar parte del caso de uso para mercadeo: análisis del mercado de las redes sociales.

3.4.5.2 *Co-creación (CrowdSourcing)*

Se trata de participar y fomentar la co-participación entre los usuarios para la generación de ideas. El artículo de (Stan, Knox y Peppard 2011) indica “*Cuando se crean relaciones en redes entre consumidores, marketing los identifica como parte de una comunidad de individuales y trabaja colaborativamente con ellos para alcanzar las necesidades de la comunidad. Los participantes usan las capacidades de la red para crear soluciones que necesitan. La compañía se convierte en líder de la orquesta de participantes en la red, modelando las ofertas en conjunto a sus consumidores*”. Sumado a esto el artículo “*5 mitos de la innovación*” (Barsoux, Birkinshaw y Bouquet 2011) destaca que resulta más práctico trabajar cara a cara para producir nuevas ideas y para que las personas que generan las ideas tomen responsabilidad sobre las mismas, pero que el crowdsourcing

puede resultar muy útil al momento de encontrar respuestas a preguntas muy específicas, desde diferentes puntos de vista. Normalmente, este trabajo está asociado a la administración de las comunidades sociales más que al CRM Social, pero podría relacionarse con él si se enfoca a las ideas generadas por los consumidores y se busca establecer una relación especial con ellos por haber participado en el desarrollo de nuevas ideas.

Expertos en redes sociales y CRM y consultores de empresas de tecnología indicaron, en las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas para este trabajo, que el área de productos podría obtener valor de este caso de uso, obteniendo una retroalimentación sobre productos experimentales. Asimismo, en un análisis conjunto de los resultados de estas entrevistas y encuestas, junto con las realizadas a profesionales de empresas que están trabajando con las redes sociales sobre la misma temática, hemos inferido que las empresas argentina no utilizarían demasiado las redes sociales para realizar una co-creación de productos con sus seguidores, ubicando el caso de uso, en una clasificación de uso de mayor a menor, entre los menos utilizados, junto con la Respuesta inmediata ante problemas de imagen provocada por influenciadores. Profesionales de empresas si no han indicado, que sus empresas están realizando co-creación de productos a través de canales tradicionales (grupos de opinión, encuestas al público, etc.) y no a través de redes sociales.

3.4.6 Casos de uso para el área de análisis de experiencia al consumidor

3.4.6.1 Experiencia al cliente sin fisuras

La comunicación de la empresa debería ser homogénea sea cual sea el canal de comunicación que el cliente use para interactuar con ella. La información y la forma de comunicación con el cliente no deberían variar en los canales que la empresa disponga, por lo que la información provista por la captura de información en medios sociales debería alimentarse con información interna de la empresa, y viceversa, para brindar una atención similar y con la misma información del cliente en todos los canales. La falta de coherencia

en el mensaje que brinda la empresa por diferentes canales, demostraría una falta de seriedad de la empresa.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales hemos detectado un esfuerzo del sector de comunicaciones para lograr una experiencia al cliente sin fisuras, con un mensaje único en todos los canales de la empresa, en especial en los momentos de crisis.

3.4.6.2 Experiencia Preferencial

Este caso de uso trata sobre brindar la mejor experiencia a los clientes preferenciales a través de cualquier medio, incluyendo las redes sociales. Se debe tomar en cuenta que la atención proactiva del CRM Social podría hacer foco en este punto, y que por ser un contexto de comunicación controlado por el cliente, resultaría difícil para la atención reactiva brindar un servicio exclusivo donde otros usuarios no se entrometan en la conversación. Creemos que aislando a los clientes preferenciales a un medio más privado se podría otorgar una mejor experiencia de atención.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales hemos podido relevar que en casos de crisis se separan los clientes influenciadores de los que son falsos o aquellos que no afectarían demasiado la imagen de la empresa, contactándolos en forma preferencial, por otros medios más directos y privados como el telefónico o el presencial.

3.4.7 Madurez de los casos de Uso

La consultora Altimeter, en su estudio del 2010 (Owyang y Wang 2010) indicó los diferentes niveles de madurez de cada caso de uso. En resumen, indica que los casos de uso asociados al seguimiento de campañas, la construcción colaborativa y la generación de ideas e investigación y desarrollo y las relacionadas a las respuestas rápidas a oportunidades de venta a través de las redes sociales son los que se encontraban con una baja demanda por parte de las empresas, con mayor o menor grado de desarrollo

tecnológico. Al momento del estudio, las empresas no habían detectado la necesidad de llevar a cabo estos casos de uso; mientras que los casos asociados al análisis de mercado, perfilado de los clientes, respuesta rápida a través del social media y la generación proactiva de oportunidades son los que se encuentran mejor soportados tecnológicamente y con mayor demanda por parte de las empresas, por lo que se encuentran en un estado más avanzado de madurez. Dentro de la demanda insatisfecha se encuentra el caso de uso de dar una respuesta rápida ante problemas de imagen. En este último caso, la tecnología del momento no acompañaba a la necesidad de las empresas.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales hemos detectado que podría ser necesario el desarrollo de plataformas integradas que permitan la priorización de casos de soporte, así como la integración de la información del cliente a la base existente en los CRM empresariales, para brindar una herramienta de valor en la atención de clientes a través de las redes sociales. También, hemos podido detectar que los casos de uso con mayor nivel de madurez podrían ser: atención a través de redes sociales, análisis de mercadeo, generación de oportunidades y comunidades para la empresa.

3.5 Resumen de los casos de uso antes mencionados

Podemos armar un esquema (ilustración 7) con los casos de uso observados anteriormente, basado en el ciclo de decisión del cliente propuesto por la consultora McKinsey en (Divol, Edelman, Sarrazin 2012), tomando que los procesos de venta constituyen un proceso separado, y que los procesos de amplificación y liderazgo generalmente están asociados a técnicas de administración de comunidades (en inglés, *community management*) que pueden o no requerir el uso de CRM Social, para estos últimos se necesita una serie de páginas empresariales dentro de las redes sociales y generación de contenido relevante que estimule a la comunidad a participar en las

actividades que en la página se plantean. Ejemplos de estos casos de uso son: Colaboración en la atención, generación de embajadores y el crowdsourcing.

Serán considerados los siguientes estadios de decisión del cliente:

- Consideración: donde comienza a conocer los productos de una marca y visualiza cómo otros, similares a él, ven a los productos de dicha marca.
- Evaluación: pone en tela de juicio un cierto producto antes de la venta o forma parte de la prueba de un nuevo producto. En esta etapa podría co-participar en la creación de nuevos productos.
- Compra: decide adquirir el producto de una empresa.
- Experimentación: el cliente adquiere una experiencia en el uso del producto. Es aquí donde ocurre el momento de la verdad y el cliente puede o no estar dispuesto a compartir su experiencia.
- Vinculación: decide mantener una relación con la empresa, pudiendo o no ser un embajador de la misma en las redes sociales.

Y las siguientes dimensiones de tareas:

- Monitorear comportamientos y sentimientos: Representa la escucha a través del análisis de los medios sociales.
- Vender: esfuerzos que conllevan realizar una venta dentro de las redes sociales.
- Responder a dudas y reclamos: representan los esfuerzos para dar una respuesta a los problemas de los clientes
- Amplificar efectos positivos: se busca fomentar el desarrollo de sentimientos favorables y una buena imagen de la marca, impulsándose en casos de éxito y fomentando la generación de comunidades de seguidores. Estas son, normalmente, tareas de la administración de comunidades

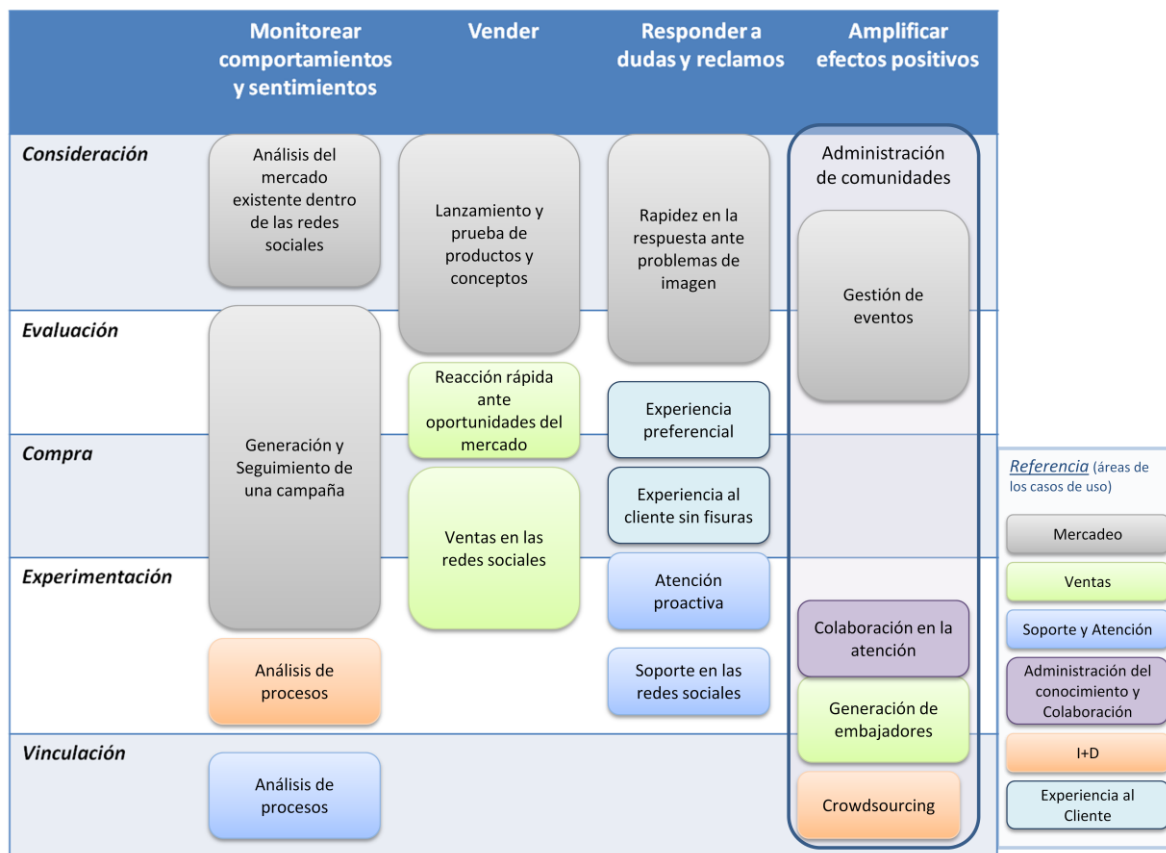


Ilustración 7 - Casos de uso del CRM Social de acuerdo al ciclo de decisión del cliente. Fuente: Elaboración propia en base a (Divol, Edelman, Sarrazin 2012)

3.6 Análisis de Ventajas y desventajas encontradas en el CRM Social

3.7 Ventajas y Desventajas de las técnicas de CRM Social

Como hemos citado en escritos anteriores como el referido a Competitividad y Estrategia en empresas de Alta Tecnología (del Yerro Aprea 2012) podemos utilizar la clasificación de ventajas y desventajas de las páginas empresariales en los medios sociales (Tabla 6), relacionadas a la voluntad de pago generada (considerada en este caso como la decisión del consumidor en adquirir un producto o servicio de una empresa) realizada por Raúl Katz (Katz 2012).

| Efecto | Ventajas | Desventajas | Voluntad de Pago |
|--|---|--|--|
| Una empresa que transmite mensajes | <ul style="list-style-type: none"> • Se ahorra en gastos de promoción y publicación • Los mensajes están integrados dentro de las conversaciones del usuario, así que hay una mayor posibilidad de que sean notados • Probabilidad de lograr un efecto viral en la publicación | <ul style="list-style-type: none"> • Inhabilidad para expandir la publicidad más allá de la base de seguidores. • Es improbable que los clientes respondan a los mensajes de las compañías • Potencial reacción negativa de los clientes. Atracción de quejas y reclamos a la página corporativa. • Bajo potencial de distribución viral | <ul style="list-style-type: none"> • Si esto no genera ventas, ¿alcanza la habilidad de retroalimentación para sustentar la voluntad de pago? |
| Los consumidores comunicándose con la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Generan testimonios reales de consumidores hacia la marca • Crea la posibilidad de reaccionar rápidamente ante retroalimentación negativa de parte de los consumidores. • Integra información que llega desde otros canales de atención con la que puede ser capturada en los medios sociales • Reacciones positivas al dar un tratamiento a la retroalimentación negativa | <ul style="list-style-type: none"> • Polarización (tendencia) a retroalimentaciones negativas. • Mayor probabilidad de quejas y reclamos que de testimonios favorables. | <ul style="list-style-type: none"> • La desventaja de recibir retroalimentación negativa públicamente reduce la voluntad de pago. |

| | | | |
|---|--|--|---|
| <p>Los fanáticos comunicándose entre ellos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores intercambian opiniones y consejos entre ellos • Refuerzan la voluntad de pago y la imagen positiva de la marca • Genera testimonios reales de consumidores hacia la marca | <ul style="list-style-type: none"> • Poco común que los fanáticos interactúen entre sí. • En el peor de los casos, puede desencadenar en un comportamiento de Boicot | <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de diseñar la página para estimular intercambios positivos. |
|---|--|--|---|

Tabla 6 - Relación entre ventajas y desventajas de páginas empresariales en las redes sociales con la voluntad de pago - Fuente: (Katz 2012)

Estas ventajas y desventajas se dan en plataformas bilaterales donde las empresas tienen poco control del contenido generado por los usuarios. Para evitar algunas de estas desventajas sobre redes como Facebook, las empresas podrían desarrollar aplicaciones para la atención de reclamos, y para el caso de Twitter un portal de empresa, integrado a ella, con el fin de aumentar el control generado por los usuarios.

Basado en la Tabla 6, reclasificamos las ventajas y desventajas en: Ventajas y desventajas para realizar promoción y publicidad, análisis de sentimientos y del mercado, atención a clientes, ventas y co-creación en las redes sociales; adaptándolas a las funciones más representativas de un CRM Social que permite el desarrollo de los casos de uso mencionados en este documento, en la sección 3.4. Antes de continuar, es necesario mencionar que las ventajas y desventajas pueden ponderarse en forma diferente dependiendo de factores como los siguientes

3.7.1 Factores que podrían atenuar o incrementar el valor del CRM Social

¿Qué simboliza la marca o empresa para el cliente?

El comportamiento del cliente podría variar de acuerdo a lo que la empresa signifique para él. Ejemplo: Una empresa de ropa puede representar un estilo de vida para los consumidores, mientras que otras empresas pueden significar “proveedora de un servicio que satisface una necesidad”, y el cliente no ve la diferencia entre esta y su competencia. En el caso de clientes B2B (del inglés *business to business, negocio a negocio*) un

laboratorio de medicamentos para ganado puede tener relevancia con motivos de negocios para un productor agropecuario.

De acuerdo al estudio de observación realizado, sobre los perfiles en las redes sociales de las 300 primeras empresas de la clasificación por volumen de facturación de Prensa Económica (Prensa Económica 2012) (Anexo, sección 5.4), podemos ver que marcas como Nike, en especial “*Nike Corre*”, tienen 11.554 seguidores, mientras que marcas como Carrefour tienen 5.217 (datos al 10 de marzo del 2013).

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo) realizadas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales hemos consultado si todas las empresas deberían tener presencia en las redes sociales o en algunos casos, por la naturaleza de la empresa, deberían evitarlo. Si bien hay opiniones encontradas al respecto, ya que los encuestados consideran que la mayoría de las empresas debería tener presencia en las redes sociales y explotarlas en la medida de lo posible, hemos recibido opiniones que indicarían que ciertas compañías podrían encontrar menos valor en las redes sociales que otras. Por ejemplo, las empresas B2B, y las que venden productos que socialmente no presentan atractivo porque la sociedad no habla mucho de ellos, son tabú o por otras razones (ejemplo: remedios, papel higiénico, etc.)

Algunas consultoras y autores han escrito sobre este aspecto, la marca o empresa puede tener un significado o relevancia especial para el cliente. Por ejemplo, la marca podría explotar el concepto de “*marca significativa*” para la sociedad impulsado por la empresa Havast Media (Havas Media s.f.), donde la marca de la empresa logra una conexión con su segmento de mercado ya que la empresa ayuda a que la sociedad y su entorno mejore de alguna forma. De esta forma, la empresa podría involucrar a sus seguidores en la mejora de la sociedad y su entorno, colocando información relevante y logrando un posicionamiento que podría ser efectivo en la mente de esos seguidores o consumidores, con el fin de aumentar la voluntad de pago de los consumidores. De hecho, la empresa Nike, que de acuerdo a lo visto posee más seguidores en su perfil “*Nike Corre*”, explota este concepto al acercar a las personas a un estilo de vida más saludable.

Por otro lado, la empresa podría explotar un concepto superior, llamado *Higher calling* (llamada superior) por Dave Evans y Jake McKee que mencionaban “*No debes atar tu negocio a una marca, sino a un higher calling. A una pasión, un estilo de vida o una causa, para anclar tus iniciativas en algo más grande que una marca, un producto o un servicio. Seleccionado para atraer a las personas y darles una conexión natural a tu marca*”(Evans y McKee 2010). Atando la marca a un concepto superior, la empresa tendrá un significado para los clientes que va más allá de la utilidad de los productos y servicios que ofrece.

¿Es una empresa en sí o es una figura pública?

Consideramos que la interacción de los seguidores con una figura pública (personajes de los medios, políticos, deportistas, dueños de empresas, etc.) es diferente a la interacción de los consumidores con una empresa, por lo que las ventajas y desventajas varían, ya que las razones y objetivos por las cuales las personas siguen a una persona y por las que siguen a una empresa pueden ser diferentes.

¿Cuán frecuente es el uso de productos de la empresa por parte de los clientes?

Empresas de servicios como las telefónicas, organizaciones gubernamentales y otras, pueden tener más momentos de la verdad (Carlzon 1989) e interacciones, con mayor cantidad de gente, que una marca de comida, ropa o un electrodoméstico.

De acuerdo al estudio de observación realizado, sobre los perfiles en las redes sociales de las 300 primeras empresas de la clasificación por volumen de facturación de Prensa Económica (Prensa Económica 2012) (Anexo, sección 5.4), podemos ver que empresas como “*Nike Corre*” tienen 1.418 tweets entre publicaciones e interacciones con el público, mientras que empresas como telefónica móviles, que proveen servicio que el consumidor utiliza permanentemente, tiene 613.513 (datos al 10 de Marzo del 2013)

¿Cuál es la calidad operativa de la empresa?

Si la empresa tiene problemas operativos debería evitar la presencia y las publicaciones en las redes sociales, por la posibilidad de atraer el voto negativo en su página, y concentrar su esfuerzo en la atención proactiva y el análisis de mercadeo sobre las redes para mejorar esta calidad.

En las encuestas y entrevistas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (sección 5.5 del Anexo), expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales recomiendan analizar el mercado en las redes sociales antes de incursionar en él. Estar en las redes sociales y atender a los clientes no significa solucionar las fallas internas que provocan las quejas.

¿Qué capacidad tiene la empresa de comunicarse por otros medios?

Para una empresa pequeña puede resultar una gran ventaja publicitar en este medio, ya que no posee el poder adquisitivo para llegar a los medios masivos, pero una gran empresa podría preferir los medios masivos de comunicación.

¿Qué tan sensibles, en términos de privacidad, son los datos de los clientes?

Las empresas que contienen datos que deben mantenerse en privado, como la información de consumidores menores de edad o la información financiera de los clientes, deben mantenerse resguardados y evitar su divulgación en medios como las redes sociales. Información para la atención como saldos bancarios y tarjetas de crédito deben transferirse por canales privados (en las redes sociales puede realizarse a través de mensajes privados).

En el estudio de observación de perfiles empresariales en las redes sociales (Anexo, sección 5.4), de las 300 primeras empresas en facturación de acuerdo al ranking de Prensa Económica (Prensa Económica 2012) detectamos casos donde empresas, como Telecom Personal, que divulgaron datos de los clientes⁶ en sus publicaciones (números de clientes, teléfonos, etc.), o son los mismos clientes los que no saben cómo publicarlos en forma privada. Al divulgarlos en forma pública, cualquier persona con acceso a estos perfiles podría utilizarlos.

¿Sobre qué servicio de redes sociales se montarán?

Por ejemplo, las comunicaciones por Twitter son más expeditivas por su limitación a 140 caracteres, mientras que las comunicaciones por Facebook permiten el desarrollo de textos más largos e incorporar multimedia al mensaje.

⁶ Caso de publicación indebida de información, que debería ser tratada, preferentemente, en privado. <https://twitter.com/PersonalAr/status/308312986135703552>

¿Cuál es el segmento de mercado de la empresa?

En este sentido, si la empresa trabaja sobre la Web 2.0 (como el caso de empresas como mercadolibre ⁷o despegar.com⁸), su segmento está en las redes sociales y tiene un gran valor poder acceder a ellos, mientras que para una petroquímica o una acopiadora agropecuaria no sería estrictamente necesario.

¿Qué capacidad de implementación de los casos de uso del CRM Social tiene la empresa?

Hemos detectado en las encuestas y entrevistas que las desventajas del CRM Social podrían incrementarse si su implementación es mal realizada o a medias, por ejemplo, cuando los procesos no han sido definidos previamente, no se ha logrado el compromiso de los diferentes sectores de la empresa interesados e impactados. En este aspecto surge un problema general del CRM Social, que se debe a la falta de prácticas, historias, experiencias y casos de éxito de cómo debe una empresa, tener presencia en redes sociales.

La gran empresa debe tener en cuenta que deberá destinar una asignación adecuada de recursos, infraestructura y presupuesto para soportar el costo de experimentación en las redes sociales. La consultora especializada en mercadeo Awareness (Awareness 2012) realizó una encuesta donde detectó que el 54% de las personas entrevistadas no recibían el presupuesto necesario para realizar la adopción de un sistema de CRM Social, y que algunos sectores manejaban estas necesidades con escasez de personas. Esto podría acarrear problemas en la implementación, convirtiendo ventajas en desventajas, por ejemplo: la posibilidad de atender por un nuevo canal y detectar los problemas de forma rápida, en una desventaja, teniendo problemas para atender por el nuevo canal con una velocidad y calidad adecuada.

⁷ Mercado Libre: una empresa nacida en Argentina dedicada al intercambio de productos vía subastas y compras directas. Se expandió al resto de Latinoamérica. <http://www.mercadolibre.com.ar/>

⁸ Despegar.com: una empresa dedicada a la venta de ofertas turísticas, especialmente sobre transporte y alojamiento. <http://www.despegar.com.ar/>

3.7.2 Promoción y publicidad a través de las redes sociales

Las empresas pueden realizar anuncios a través de las redes sociales, llegando a las personas que se han interesado en seguir los perfiles de la empresa.

Ventajas

- Las promociones llegan a clientes interesados en la marca, empresa o producto que podrían dar un retroalimentación útil e incluso compartir el contenido con sus contactos
- Posibilidad de generar una distribución viral del contenido, en caso de que se logre el efecto exponencial de distribución de contenido entre los clientes, por ser la promoción de interés (útil, hilarante, entretenida, moda, etc.) para los usuarios
- Costo reducido: los servicios de redes sociales como Twitter y Facebook no solicitan una remuneración especial para la creación de perfiles o aplicaciones empresariales.
- Tiempos acelerados: se pueden obtener respuestas rápidas de los consumidores o seguidores sobre las publicaciones que les generan un mayor impacto que otras. El tiempo de respuesta podrían ser minutos, cuando el tiempo de salida y de retroalimentación para una promoción vía carteles en la vía pública o medios masivos, podría ser mucho mayor.

Desventajas

- Propaganda adversa ante una pésima calidad de servicio: Los consumidores podrían seguir el perfil de la marca, empresa o producto con motivo de efectuar comentarios negativos en los anuncios que se realicen en pos de venganza, provocando una publicidad adversa en la página de la marca, empresa o producto.
- Segmentos acotados: solo una porción de la población tiene acceso a Internet y son usuarios activos de las redes sociales. Un estudio de la consultora Ernst and Young del año 2013(Ernst & Young 2013), indica que solo el 27% de los

usuarios de las redes sociales comentan o contribuyen en un perfil empresarial. En el caso de Argentina, existiría un posible mercado con 66% de penetración de Internet (Internet World Stats 2012) y un 18% de twitter, ubicándose en el 7mo lugar de países que acceden a twitter.

- Existencia de *Fakes*: (del inglés *falso*) se considera *fakes* a las páginas falsas de celebridades y empresas, o usuarios falsos de las redes sociales que buscan suplantar la identidad de estas empresas y usuarios con el fin de perjudicar la imagen de una empresa o persona, robar información de los consumidores y seguidores o simplemente, encontrar una forma de entretenimiento. Sobre esto, Gartner anticipa que el 10% al 15% de todos los comentarios y calificaciones en los medios sociales serán falsos para el 2014 (Sarner y Sussin 2012). Por ejemplo: los competidores podrían crearse perfiles falsos dentro de un servicio de red social, para perjudicar la imagen de una marca en las redes.
- Existencia de *Trolls*: Se llaman Trolls a los usuarios que solo se conectan para provocar e insultar a otros usuarios aprovechando la anonimidad de Internet.

Se debe considerar como un factor clave para explotar las ventajas de la capacidad de publicidad y promoción en las redes sociales, brindar una promoción relevante y no considerar el canal social como un canal solamente, como lo ha mencionado Jan Piskorski (Piskorski 2011) en su estudio sobre los *fallos sociales*, para explotar las necesidades de establecer relaciones de las personas que permiten el desarrollo de las redes sociales. Jan Piskorski indica que si la empresa no explota estos *fallos sociales*, estará entrometiendo su promoción y publicidad en las conversaciones del cliente con información que será molesta para ellos.

En las entrevistas y encuestas realizadas, hemos observado que uno de los usos más frecuentes de las redes sociales es la promoción y la publicidad, destacando la capacidad de generar una distribución viral del contenido y el escaso costo de acceso al mercado.

3.7.3 Análisis de Sentimientos y del Mercado en las redes sociales

Pueden aplicarse técnicas de minería de datos sobre los comentarios y publicaciones que estén formados por texto, detectando en ciertos casos, los patrones de sentimientos asociados a las publicaciones de los usuarios. Ejemplo: si ha sido un comentario con odio o con aprecio o si fue una publicación triste o alegre, y relacionarlo a los términos que estén en dicha publicación sobre una empresa o marca.

Ventajas

- Permite comparar la visión interna de una marca, empresa o producto con la visión sobre el mismo en las publicaciones de las redes sociales, llevar esta información dentro de la empresa e intentar mejorar al respecto (Dellarocas y Wharton 2009). Ofrece un contraste con las visión interna del cliente (Greenberg 2009 a).
- Permite medir el sentimiento de los clientes en las redes sociales, hacia la empresa, la competencia y la industria en general.
- Permite capturar información relevante sobre gustos de los consumidores, permitiendo ajustar las campañas de acuerdo a los gustos y personalidades del mercado objetivo. Por Ejemplo: se descubre que al 40% del mercado de seguidores de la marca le gusta el tenis, por lo que podría realizarse una campaña de la empresa asociada a este deporte (descuentos, promociones con tenistas famosos, etc.).

Desventajas

- Aplica únicamente sobre el segmento de comentarios públicos o accesibles de las redes sociales
- Problemas en la capturan correcta del sentimiento, ya que depende del lenguaje utilizado en el comentario: expresiones idiomáticas, ironía y la longitud del texto de los mensajes, complican la detección certera del sentimiento. Por ejemplo: “*esta promo está terrible!!!*” Significaría que es una buena promoción dentro de Argentina.

- Las publicaciones de los consumidores no siempre conciben con su comportamiento, por lo que a veces, es mejor ignorarlas (Martin 1995). Las publicaciones de los clientes se dan en momentos de sentimiento extremo (Katz 2012), pudiendo no coincidir con el comportamiento del cliente cuando este vuelva a su carácter normal.
- Requiere la adquisición de una plataforma o un servicio potente que almacene todos los comentarios de las redes sociales y luego los procese, aplicando técnicas para el análisis de texto masivo.

El análisis de sentimiento es uno de los casos de uso utilizados actualmente por empresas de la Argentina de acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas a profesionales que se encuentran trabajando actualmente con las redes sociales en diferentes empresas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina (Anexo, sección 5.5). Según lo indicado por expertos en redes sociales y CRM, y consultores de empresas de tecnología en las mismas entrevistas, se podría generar un valor a la empresa y al cliente, si la información recolectada en las redes sociales se distribuye y dispone a toda la empresa, en especial, si se integra a la información de un cliente en una plataforma de CRM. Este valor estaría asociado a que el área encargada de administrar los perfiles sociales para las empresas y las áreas de mercadeo podría distribuir a los puntos de la empresa donde se requiere información del cliente, una información que podría estar administrando en forma aislada. Sectores como ingeniería de productos, recursos humanos, finanzas, ventas, soporte y experiencia del cliente podrían integrar esta información a su trabajo diario.

3.7.4 Atención a clientes a través de las redes sociales

Por lo visto en el experimento de observación de perfiles de las 300 primeras empresas en facturación de acuerdo al ranking de Prensa Económica (Prensa Económica 2012) (Anexo, sección 5.4), algunas empresas utilizan las redes sociales como canales de atención, complementarios a los canales telefónicos y presenciales. Hemos podido observar en los perfiles de las empresas que algunas de ellas separan los perfiles de promoción de los

de atención a consultas. Esto lo realizarían para evitar que los perfiles de promoción se llenen de publicaciones negativas y reclamos; pero creemos que sería una mitigación, ya que si el consumidor buscara vengarse de la compañía, podría publicar en todos los perfiles que posea hasta que le brinden una solución. Quizás con el tiempo y demostrando que los reclamos son atendidos a través del perfil de atención, los clientes empiecen a respetar esta consigna, pero no hay pruebas de ello.

En las entrevistas y encuestas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina (Anexo, sección 5.5), los expertos, consultores, proveedores de servicios de CRM y CRM Social, y profesionales que se encuentran trabajando actualmente con las redes sociales en diferentes empresas consideran un beneficio intrínseco a las redes sociales que permitan el establecimiento de un nuevo canal de comunicación con los clientes, con posibilidad de respuesta a sus reclamos. Algunas opiniones indican que este sería un canal que acerca más a la empresa con el cliente, pero en otros casos se indica que la despersonalización genera todo lo contrario. Todos los encuestados y entrevistados, sí están de acuerdo en que se establece una comunicación de dos vías, donde el control lo posee el cliente (ventaja y desventaja a la vez).

Otra posible ventaja tratada en las entrevistas y encuestas fue la reducción de costos de atención al cliente y surgieron opiniones muy disímiles al respecto. Algunos expertos consideran que podrían reducirse los costos de atención mientras otros opinan que se mantienen o aumentan. Las razones de opinar por una reducción de costos provienen del beneficio de la automatización de respuestas, el mejoramiento de procesos de atención y una posible despersonalización del canal, mientras que las opiniones sobre mantención o crecimiento de costos provienen del hecho que los canales de atención pueden convivir o que los recursos requeridos para atender a las redes sociales son los mismos. En fin, casi todos conciben que no es el foco de medición, sino que debe medirse la capacidad de servicio y la satisfacción del cliente, y cuánto influye esto en las ventas, sabiendo que el problema de fondo es una falla en la operación de la empresa que provoca un problema o una consulta del cliente. Analizando las entrevistas y encuestas, se podría inferir que la creencia que existe una posibilidad de reducir costos realizando atenciones a través de las

redes sociales es porque se considera que los clientes serán atendidos completamente a través de redes sociales y podría automatizarse o mejorarse el proceso de atención, pero esto podría no ser así, ya que dependiendo de la consulta que se realice, el tiempo de resolución esperado, la necesidad de la persona en comunicarse por un canal más o menos humano podría determinar que utilicen canales diferentes al de las redes sociales o varios canales al mismo tiempo. Por ejemplo, en las entrevistas y encuestas sobre adopción y uso del CRM Social en grandes empresa de Argentina, algunos profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales nos han indicado que las consultas recibidas a través de un canal (como las redes sociales) pueden ser diferentes que las realizadas en un canal más privado, como el telefónico, sea por temas de privacidad, velocidad de respuesta o capacidad de servicio.

3.7.4.1 Atención proactiva

Definimos como atención proactiva cuando se sondean las redes sociales en busca de publicaciones que requieran una atención urgente, por ser de personas influyentes en las redes sociales o por ser potenciales orígenes de cambios de sentimientos masivos en los consumidores. Estos cambios masivos se llaman olas de polaridad, positiva o negativa de acuerdo al sentimiento hacia la marca, y se vuelven un problema para la empresa desde su inicio, pudiendo llegar a ser tomados en los medios masivos de comunicación, si son muy notorios (se convierten en tendencia dentro de twitter, llegan a las páginas de los medios, etc.). Para poder detectar los comentarios negativos a tiempo, se utilizan técnicas de análisis de sentimientos.

Ventajas

- Se atiende a los usuarios y publicaciones más influyentes rápidamente, con el fin de evitar olas de polaridad negativa
- Factor sorpresa: el usuario recibe una atención a su reclamo cuando no lo espera.

Desventajas

- Los usuarios pueden acostumbrarse a este operar, provocando comportamientos extorsivos: “*si no me dan lo que quiero publico en forma negativa*”.
- Invasión a la privacidad. En contraposición con el factor sorpresa, el consumidor puede sentir que se invade su territorio al ser monitoreado.
- Necesidad de diferenciar los reclamos, ya que no todos los reclamos son efectivamente reales. A veces pueden ser meros caprichos, por lo que se debe atender solo a los que podrían ser más influyentes, y se debe tener en cuenta que muchas veces lo expresado por los clientes no condice con su comportamiento real (Martin 1995).

3.7.4.2 Atención reactiva

Se cuenta con un nuevo canal de atención que se suma al telefónico y al presencial para dar soporte y responder consultas, quejas y sugerencias de los clientes (y no clientes).

Ventajas

- A través de la atención en redes sociales, se podrían capturar los perfiles de las redes sociales de los clientes, pudiendo atarlos a los datos internos, capturando datos de comportamiento y preferencias que publican en la Web. Ejemplo: En el caso de una empresa de venta de ropa, se podrían relacionar las publicaciones en twitter del consumidor para completar nuestra base de datos, donde se almacenará la información de encuestas realizadas por la empresa, el comportamiento de compra demostrado, la satisfacción a la marca y las preferencias obtenidas de las publicaciones. El límite es lo que publique el cliente
- Las publicaciones de una buena atención podrían ser una buena propaganda, y en el caso de las ventas por Internet, es necesario publicar los casos exitosos para aumentar la voluntad de pago.

Desventajas

- El contacto es menos humano (en base a texto) y reduce algunas capacidades de expresión. Es preferente cuidar el tipo de lenguaje utilizado, normalmente es informal, para evitar problemas de interpretación.
- Atención despersonalizada: Se atiende a diferentes segmentos de clientes por el mismo canal visible (los de mayor y menor valor, dentro de la misma forma de atención). Se debe trabajar en diferenciar los canales de atención de cada uno, sino se notará demasiada diferencia entre las personas que postean en el muro o se atenderán a todos de la misma manera.
- Segmentos pequeños: Por lo observado en el apartado sobre el relacionamiento de las personas con las marcas (sección 2.3.1), solo un 42% de los usuarios de las redes sociales mantienen interacciones con las empresas.
- Problemas de privacidad: los reclamos de una persona son vistos por todos los demás, por lo que se le debe enseñar al cliente “*como*” reclamar para proteger sus datos privados.
- El canal de atención (perfiles y páginas de las redes sociales) es controlado por los clientes. Por lo observado en entrevistas y encuestas a expertos, consultores, proveedores de servicios de CRM y CRM Social, y a profesionales que se encuentran trabajando actualmente con las redes sociales en diferentes empresas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina (Anexo, sección 5.5), es algo que debería ser asumido por las empresas, que deben aprender a sobrellevarlo.

3.7.5 Ventas a través de las redes sociales

Las redes sociales se postulan como un canal adicional por el cual los clientes pueden sugerir mejoras, realizar consultas o comunicarse con la empresa, disparando oportunidades de venta.

En las entrevistas y encuestas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina; expertos, consultores, proveedores de servicios de CRM y CRM

Social, y profesionales que se encuentran trabajando actualmente con las redes sociales en diferentes empresas no han mencionado el uso de las redes sociales para casos de uso de ventas (Anexo, sección 5.5), por lo que es difícil evaluar sus ventajas y desventajas. A continuación haremos un compendio de las posibles ventajas y desventajas que podría conllevar el uso de las redes sociales para fines de venta.

Ventajas

- Permite satisfacer dudas de consumidores y brindarles un canal de comunicación de gran alcance. Por ejemplo: en caso de no poder llamar desde largas distancias.
- Permite conocer las oportunidades que brinda el mercado, al intercambiar opiniones con los potenciales consumidores y consumidores actuales sobre sus necesidades y deseos.
- Permite generar oportunidades de venta, dependiendo de cómo se exploten y se cubran los fallos sociales en estrategias de ventas.
- Con una atención temprana, permite despejar dudas de varios consumidores al mismo tiempo, que bloquee la voluntad de pago.
- Poder incursionar en un mercado creciente, defendiendo al mercado de la presencia de competidores, pero de la misma manera, pueden surgir oportunidades de capturar mercado de competidores sin presencia en redes sociales.

Desventajas

- Las publicaciones negativas disminuyen la voluntad de pago, con grandes posibilidad de tener un voto negativo (Katz 2012), sumado a los Fakes y Trolls que podrían encontrarse en la red, provocando malas experiencias en los consumidores.
- Solo un 42% de los usuarios mantienen conversaciones con las empresas dentro de las redes sociales, de acuerdo a lo que hemos tratado en la sección 2.3.1 de este documento, dejando fuera del alcance al resto del mercado.

3.7.6 Co-Creación (Crowdsourcing) a través de las redes sociales

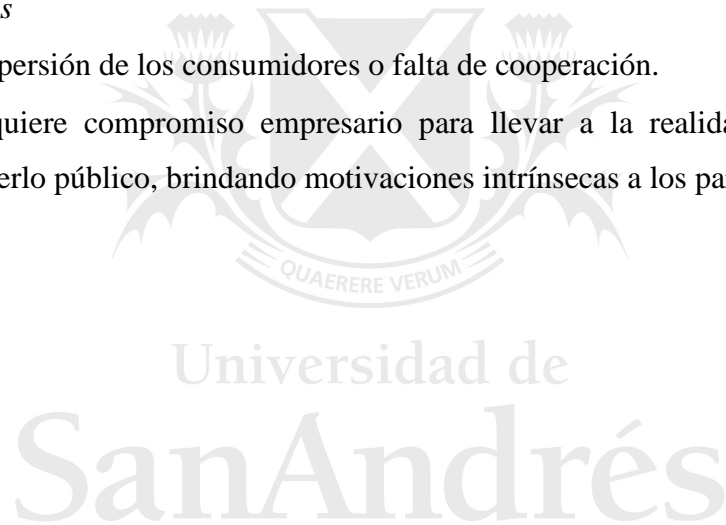
Cuando el CRM extiende sus funcionalidades a los canales sociales, el esquema de relación pasa de uno a uno, a uno a muchos, potencializando la capacidad de trabajo en la red, pudiendo lograr un crowdsourcing de valor. Sin embargo, hay que tener presente que así como se dan estos efectos positivos, también se dan efectos negativos.

Ventajas

- Liderado, puede producir nuevas ideas desde puntos de vista diferentes.
- Compromiso de los consumidores con la marca o producto.

Desventajas

- Dispersión de los consumidores o falta de cooperación.
- Requiere compromiso empresario para llevar a la realidad el resultado y hacerlo público, brindando motivaciones intrínsecas a los participantes.



Universidad de
SanAndrés

4 Conclusiones del trabajo

4.1 Resumen del trabajo

Esta tesis se ha realizado con el objetivo general de describir el estado de adopción del CRM social en grandes empresas de la Argentina, junto a los siguientes objetivos específicos: Relevar y analizar el grado de adopción del CRM Social en las grandes empresas de la Argentina, el uso que se le ha dado, cuáles han sido las barreras para su adopción y describir los aprendizajes y aportes que hizo el CRM Social en las grandes empresas de la Argentina. Hemos estudiado y analizado la situación del CRM Social en el mundo y en la Argentina en pos de estos objetivos, teniendo siempre como hipótesis que el grado de adopción de las técnicas de CRM social en grandes empresas de la Argentina es bajo e incipiente, y su uso es básico, exploratorio y requiere desarrollar su propia curva de aprendizaje.

Creemos haber cumplido estos objetivos con el desarrollo del trabajo que hemos realizado, que resumiremos a continuación.

Al inicio de este trabajo, destacamos una problemática actual respecto a la influencia que provocan las opiniones de los clientes de las empresas en las redes sociales, en especial en la voluntad de pago de los clientes. La consultora Ernst and Young toma un dato publicado por Forrester en su estudio (Ernst & Young 2011) que indica que “*el 54% del comportamiento de compra de las personas está directamente influenciado por lo que otras personas mencionan sobre una marca determinada y que el 60% de los consumidores cambiarían su decisión de compra en respuesta a publicaciones negativas sobre la marca en las redes sociales*” y en el año 2013 (Ernst & Young 2013), la consultora detectó que el 67% de los usuarios de las redes sociales son influenciados por las opiniones que obtienen en las redes sociales, al momento de decidir una compra. El CRM Social surgiría como una respuesta para gestionar las opiniones del cliente sobre la marca en las redes sociales, y

explotarlas para establecer un vínculo, fomentando la relación con ellos a través de un nuevo canal por el cual se podrán dar respuesta a sus reclamos, brindarles ayuda, conocerlos mejor, detectar oportunidades de venta y liderar sus conversaciones para retroalimentarse de información.

Particularmente, Argentina es un país con alta penetración de internet (comparado con el resto de América Latina) Internet World Stats 2012 a), con una penetración de Internet del 67% y Facebook, por ejemplo, del 42%, y es el segundo país del mundo (Comscore 2012) con mayor tiempo de permanencia por persona en redes sociales (10,7 horas promedio por día) luego de Israel (11.1 horas promedio por día), por lo que representaría un contexto potencial para que los clientes publiquen sus opiniones sobre las empresas, afectando la voluntad de pago de otros clientes.

Para establecer una base teórica sobre las técnicas de CRM en las redes sociales (CRM Social) para grandes empresas hemos desarrollado un marco teórico sobre el CRM y las redes sociales, llegando a definir que el CRM Social representa una estrategia de negocios CRM basada en analizar y explotar los medios sociales en internet, buscando puntos de relación o vínculo entre los consumidores (o potenciales consumidores) y la empresa, para dar una respuesta a sus reclamos, brindarles ayuda, conocerlos mejor, detectar oportunidades de venta y liderar sus conversaciones para retroalimentarse de información (Divol, Edelman, Sarrazin 2012) que permita identificar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. El CRM Social tiene como fin generar una experiencia favorable para los clientes en pos de mejorar (o mantener) la imagen de una empresa y favorecer las ganancias que podrían darse en una relación duradera con los mismos. Hemos indicado que el CRM es diferente al CRM Social, pero que el CRM social es un complemento para el CRM con cualidades particulares: no trabaja sobre un contexto transaccional cliente-empresa, sino que actúan múltiples partes, las conversaciones son administradas por los clientes y permite actuar proactivamente cuando se detectan conflictos con los clientes en las redes sociales. También hemos analizado los segmentos de las redes sociales, indicando que no todas las personas tienen presencia en las redes sociales, y solo un cierto grupo de usuarios, llamados *usuarios activos*, son los que realizan

publicaciones dentro de ellas. Con esto estamos sentando las bases que definen que el canal social podría no alcanzar para establecer un contacto con los clientes de una empresa, dependiendo del segmento de mercado al que pertenezcan.

Una vez definido el concepto de CRM Social, sus diferencias y semejanzas con el CRM y definidos los segmentos de personas que se encuentran en las redes sociales, definimos el segmento de las grandes empresas del mercado argentino, debido a que nuestro estudio se centra en la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina, por considerar el segmento de empresas pequeñas y medianas un contexto muy heterogéneo para la investigación. Para el estudio, consideramos a las grandes empresas de acuerdo a un criterio basado en el volumen de facturación. Una empresa es grande cuando supera a una pequeña y mediana empresa (PYME), teniendo valores de facturación totales anuales mayores a los indicados por la clasificación de la SEPYME (SEPYME 2010): En promedio de ventas en los últimos 3 balances, sin considerar impuestos de valor agregado y otras deducciones hasta un 35%, un valor de \$ 24.100.000 para empresas agropecuarias, 82.200.000 para industria y minería, 111.900.000 para empresas de comercio, 28.300.000 para empresas de servicios y 37.700.000 para empresas de la construcción. Para cumplir con estos valores, tomamos como referencia para nuestros estudios de campo (encuestas y entrevistas que detallaremos más adelante, y observaciones de uso e interacciones con clientes en perfiles de empresas en las redes sociales) las primeras 300 empresas de la clasificación por volumen de facturación propuesta por la revista Prensa Económica en el año 2012 (Prensa Económica 2012).

Para analizar el segmento de grandes empresas argentinas que lo han adoptado y entender como lo han hecho, hemos desarrollado un marco teórico sobre la adopción de tecnología en empresas, recorriendo los escritos de Edwin Mansfield sobre adopción de tecnología e innovaciones en empresas (Diamond Jr. 2003; Mansfield 1961; Mansfield 1963), el modelo de aceptación tecnológica (TAM) planteado por Richard Bagozzi, Fred Davis y Paul Warshaw y su expansión llamada TAM2 (Bagozzi, Davis y Warshaw 1989; Davis 1989; Davis y Venkatesh 2000), el ciclo de adopción tecnológica planteado por Everett Rogers (Prince 2009) y la modificación planteada por Geoffrey A. Moore (Moore

2002) que suma al abismo entre los adoptantes tempranos y la mayoría temprana; también sumamos las teorías de Ronald Burt (Burt 1987) sobre el contagio social y otros autores, identificando los factores clave y las barreras que determinan la adopción de la tecnología en empresas y planteando un posible ciclo de adopción.

Luego de establecido el marco teórico sobre adopción tecnológica, hemos incorporado datos de una gran variedad de consultoras sobre el estado de adopción mundial del CRM Social, su madurez, sus casos de uso, ventajas y desventajas y las barreras que han encontrado las empresas para lograr la adopción. De acuerdo a estos estudios, podríamos deducir que los problemas de presupuesto, la madurez del concepto en los proveedores y la falta de visión en el retorno de la inversión dificultan la adopción del CRM Social. Es probable que estos factores determinen que la adopción de herramientas de CRM Social sea menor al 20% a nivel mundial. Si las consultoras analizaran la adopción del CRM Social más allá de las herramientas, el valor podría resultar mayor al 20%. Un 20% es un valor de adopción bajo, sin embargo, hemos observado que las empresas están preocupadas por crecer en el uso de esta tecnología, por lo que podría aumentar en un futuro.

Como fuentes secundarias del trabajo, hemos analizado la encuesta que la consultora Attensity (Kolsky y Pombriant 2012) ha efectuado en el año 2012 sobre el estado de adopción de los medios sociales en las empresas, donde se menciona que el 39% no implementará CRM Social (no le interesa o no considera aplicable a su negocio) y que las compañías toman a los medios sociales como un canal más, aunque lentamente va creciendo el interés en el CRM Social. También hemos analizado el estudio de la consultora Forrester (Band y Petouhoff 2010) donde indica que "*de una encuesta realizada a 286 compañías solo el 21% establecieron sitios de interacción con el cliente y un 42% están interesados en ellos o corriendo pilotos de trabajos con comunidades de clientes en línea*". Sumamos los estudios de la consultora Gartner del año 2011 (Sarner et al 2011)

donde indica que solo un 20% de las 100 compañías del Fortune 500⁹ mantienen contacto con sus clientes a través de las redes sociales, aunque haya un 80% de ellas con presencia en Facebook, y los estudios del año 2012 (Sarner y Sussin 2012), donde estima que el 5% de los negocios estará tratando de usar el contacto punto a punto en la comunidad de clientes como un método alternativo para las tareas de soporte a los clientes en el año 2013 y que el Mercado del CRM Social es aún inmaduro porque se están descubriendo y desarrollando casos de uso y la tecnología de soporte ofrecida por los proveedores está aún en desarrollo. También sumamos los estudios de la consultora Awareness (Awareness 2012) que realizó una encuesta en el año 2012 a más de 450 personas en puestos de mercadeo y detectó que solo el 16% de los que respondieron la encuesta están utilizando un sistema de CRM Social, un 21% planean hacerlo, un 46% no tienen un sistema y un 17% desconoce el término. Realizando un análisis de lo mencionado en cada estudio uno de los estudios de las consultoras, pareciera que el CRM Social representa un mercado incipiente a nivel mundial, con casos de uso y plataformas de soporte en proceso de maduración.

Para completar los datos obtenidos por fuentes secundarias hemos realizado un estudio de campo, compuesto por experimentos de observaciones, entrevistas y encuestas que describiremos en el siguiente párrafo.

Dentro del estudio de campo hemos realizado un experimento basado en la observación y el análisis del comportamiento de las empresas en sus perfiles de Facebook y Twitter , considerando dentro de la muestra a las 300 primeras empresas de la clasificación por volumen de facturación de la revista Prensa Económica (Prensa Económica 2012). Como resultado encontramos que, en las empresas de la muestra, ocurre un comportamiento diferenciado por rubro y por naturaleza del negocio, y que en Facebook y Twitter la mayoría de empresas atienden consultas simples, pero existe un número bajo de empresas poseen páginas propias para la atención a clientes (3% de la muestra en Facebook y 8%.en Twitter). Asimismo, los que realizan atención en las redes sociales, pero en una

⁹ Fortune 500: una clasificación de las 500 compañías más importantes en estados unidos, siendo la primera la más importante de la clasificación. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/> (accedida el 22 de mayo de 2013)

página o perfil compartido con publicidad y promoción constituyen un 18% en Facebook y un 24% en Twitter, y los que derivan a otros portales de atención el 19% en Facebook y un 24% en Twitter. Estos valores sobre la muestra indicarían que la posibilidad de adopción del CRM Social en la Argentina es baja, no pudiendo superar el 21% en Facebook y 32% en Twitter, en el mejor de los casos, considerando los porcentajes de empresas en la muestra que realizan atenciones directamente en las redes sociales y asumiendo la posibilidad de que exista un proceso similar al CRM detrás de esas interacciones.

En las entrevistas y encuestas, solicitamos las opiniones de expertos, consultores en la materia y profesionales que trabajan en empresas con presencia en las redes sociales sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina. Las entrevistas y encuestas nos han permitido corroborar lo analizado en el marco teórico en escenarios cercanos a la realidad Argentina. En este estudio hemos relevado opiniones sobre el grado de adopción y la madurez del CRM Social en grandes empresas argentinas, los factores clave y las barreras que han detectado en la adopción de esta técnica, las ventajas (beneficios) y desventajas (problemas) que han encontrado en su uso, los casos de uso que utilizan mayormente las empresas en la Argentina y las lecciones aprendidas en el proceso de adopción, entre otras. Las respuestas obtenidas de las entrevistas se comentarán en el siguiente punto, de acuerdo a los interrogantes y conclusiones del trabajo, pero podemos adelantar en este resumen que uno de los hallazgos más importantes de las entrevistas es la corroboración, en las opiniones de todos los entrevistados, de la hipótesis planteada en el trabajo: El grado de adopción de técnicas de CRM en redes sociales en grandes empresas de la Argentina podría ser bajo y requiere un proceso de aprendizaje. Al igual que lo mencionan los estudios de consultoras, los expertos, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales, existen altas expectativas de que la adopción del CRM Social en las grandes empresas de Argentina crezca en los próximos años.

4.2 Conclusión y Respuestas a interrogantes

Este proceso de estudio partió de la necesidad de dar una respuesta a los interrogantes planteados al inicio del trabajo:

- ¿Cuál es el grado de adopción del CRM social en grandes empresas de la Argentina? ¿Cuál es el uso que se le ha dado? ¿Qué aspectos positivos y negativos, así como también barreras, han observado las grandes empresas de la Argentina en la adopción de estas herramientas?
- ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas en el proceso de adopción?

Planteándonos las siguientes hipótesis:

- El grado de adopción de las técnicas de CRM social en grandes empresas de la Argentina es bajo e incipiente.
- El uso de las técnicas de CRM Social en grandes empresas de Argentina es básico, exploratorio y requiere desarrollar su propia curva de aprendizaje.

Hemos basado nuestro análisis en los estudios de consultoras como: Gartner (Collins, Fletcher y Sarner 2011; Jacobs y Maoz 2012; Landry 2012; Sarner et al 2011; Sarner y Sussin 2012), Altimeter (Owyang y Wang 2010), McKinsey (Bughin et al 2012), IDC (IDC 2012), Awareness (Awareness 2012) y Forrester (Band y Petouhoff 2010); y hemos realizado un estudio de campo compuesto por:

- Entrevistas y encuestas realizadas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales sobre el uso y adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina.
- Observación y el análisis del comportamiento de las empresas en sus perfiles de las redes sociales Facebook y Twitter, considerando en la muestra las 300 primeras empresas según la clasificación por facturación del año 2012 de la revista Prensa Económica (Prensa Económica 2012).

En función del análisis realizado, podemos indicar que la adopción de técnicas de CRM Social en grandes empresas de la Argentina podría ser baja e incipiente, y se encontraría en etapas iniciales de madurez.

Establecido el marco de la investigación, intentaremos dar respuesta en forma detallada a los interrogantes planteados que fundaron la base de este trabajo.

4.2.1 ¿Cuál es el grado de adopción del CRM social en grandes empresas de la Argentina?

Podríamos decir que el grado de adopción en grandes empresas de la Argentina es bajo

- A nivel mundial, la adopción de herramientas de soporte al CRM Social en empresas sería menor al 20%, de acuerdo a los estudios de las consultoras Awarenes (Awareness 2012) y Gartner (Sarner et al 2011)
- En la Argentina, el mercado potencial de grandes empresas estudiadas podría ser entre un 21% y 32% en el mejor de los casos. Estos resultados se obtuvieron del análisis realizado en el estudio de campo, sobre la presencia y las interacciones con los clientes que efectúan las grandes empresas de Argentina en las redes sociales Facebook y Twitter, en el cual se consideró como muestra a las 300 primeras empresas de la clasificación de la revista Prensa Económica del año 2012 (Prensa Económica 2012) ordenado por facturación de mayor a menor (Anexo, sección 5.4)
- De acuerdo a las opiniones de expertos, consultores de empresas de tecnología y proveedores de servicios de CRM y CRM Social sobre la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina (Anexo, sección 5.5), el grado de adopción sería bajo. Seis entrevistados opinaron que 1% a 10% de las grandes empresas de Argentina han adoptado el CRM Social, tres entrevistados opinaron que de 10% a 20% de las grandes empresas lo han adoptado, un solo entrevistado opinó que el valor de adopción en las grandes empresas es de 20% a 40% y el resto de los entrevistados no declara un

porcentaje en particular, indicando que el grado de adopción es bajo, o desconoce el grado de adopción.

Aplicando el grado de adopción detectado a las curvas de adopción postuladas por Everett Rogers podríamos decir que estamos ante innovadores y adoptantes tempranos, sin superar el abismo propuesto por Geoffrey A. Moore entre adoptantes tempranos y mayoría temprana.

Creemos que estas pruebas podrían ayudar a sustentar la hipótesis: El grado de adopción de las técnicas de CRM social en grandes empresas de la Argentina es bajo e incipiente.

También hemos analizado la madurez del CRM Social, para conocer en que estadio se encuentra este concepto en las empresas que lo adoptan.

- El informe “*la economía social*” de la consultora McKinsey (Bughin et al 2012) indica que solo el 3% de las empresas han encontrado un beneficio de las herramientas sociales, si bien el 70% de las compañías reportan usarlas. De acuerdo a la consultora Attensity (Kolsky y Pombriant 2012) las compañías toman a los medios sociales como un canal más, aunque lentamente crece el interés en el CRM Social. La consultora Gartner, en su informe del año 2012 (Sarner y Sussin 2012) indica que el Mercado del CRM Social es aún inmaduro porque se están descubriendo y desarrollando casos de uso y la tecnología de soporte ofrecida por los proveedores está aún en desarrollo.
- De acuerdo al artículo de la revista Forbes (Columbus 2012) que analiza el Cuadrante Mágico de Gartner del 2012 (Davies et al 2012) (un estudio sobre el estadio de los proveedores de software en base a un cierto concepto), las empresas no están encontrando la satisfacción de sus necesidades en las herramientas de los proveedores, motivo que las obliga a crear sus propios sistemas de CRM Social
- De acuerdo a la consultora Gartner, el ciclo de desarrollo de tecnología para el CRM Social se encuentra lejos de la madurez y la misma podría llegar en el

período de 5 a 10 años para los casos de uso de Marketing (Collins 2012). Para técnicas como las analíticas sociales se encuentran en una madurez más cercana (de 2 a 5 años). Para técnicas de servicios al cliente y atención Gartner cree que la madurez podría llegar de 2 a 5 años, sobre la atención persona a persona (peer to peer en inglés, p2p) (Jacobs y Maoz 2012) y para lo que son ventas a través de redes sociales, Gartner estima que llegará a la madurez en aproximadamente 2 a 5 años (Landry 2012)

- De acuerdo a las opiniones de expertos, consultores de empresas de tecnología, proveedores de servicios de CRM y CRM Social y profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales, sobre la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina (Anexo, sección 5.5), el CRM Social se encuentra en un nivel de madurez experimental u operacional (en grado de madurez del 1 al 5, siendo 5 el mayor, estos valores corresponderían de 1 a 3). Ambas poblaciones entrevistadas, desde una mirada externa al uso del CRM Social (Consultores de empresas de tecnología y expertos en redes sociales y CRM) e interna (Profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales) indican que la madurez que se posee sobre el CRM Social, es muy baja y se debe seguir avanzando al respecto con un conjunto de mejoras.

En Argentina existiría una inmadurez respecto al desarrollo del concepto CRM Social y las herramientas tecnológicas que lo soportan. Creemos que estas pruebas podrían ayudar a sustentar la hipótesis: El uso de las técnicas de CRM Social en grandes empresas de Argentina es básico, exploratorio y requiere desarrollar su propia curva de aprendizaje.

4.2.2 ¿Cuál es el uso que se le ha dado al CRM Social?

Cruzando las fuentes primarias y secundarias que detallaremos a continuación, hemos detectado la siguiente variedad de casos de uso:

- Podemos ver a continuación, la clasificación de casos de uso del CRM Social que realizamos a partir de los estudios de las consultoras Altimeter (Owyang y Wang 2010) y Gartner (Sarner y Sussin 2012), de acuerdo al área de la

empresa que los realizaría. Para un mayor detalle, referirse a la sección 3.4 de este documento.

- Mercadeo: Análisis del mercado en las redes sociales, respuesta inmediata ante problemas de imagen, generación y seguimiento de una campaña social, gestión de eventos, lanzamiento y pruebas de nuevos productos
- Ventas: ventas en las redes sociales, reacción ante oportunidades de venta y generación de embajadores
- Soporte y Atención al cliente: Soporte en las redes sociales (reactivo y proactivo) y análisis de procesos.
- Experiencia del Consumidor: Experiencia al cliente sin fisuras y experiencia preferencial.
- Administración del conocimiento y colaboración en la orientación de la empresa: Colaboración en la atención a clientes y usuarios
- Investigación y desarrollo: Visión de tendencias y co-creación de ideas y productos (en inglés, *Crowdsourcing*)
- En el experimento de observación y análisis de perfiles en redes sociales (Anexo, sección 5.4) de las 300 primeras empresas de la clasificación por facturación de Prensa Económica del año 2012 (Prensa Económica 2012), hemos detectado que las empresas de la muestra utilizan las redes sociales para comunicarse con los clientes y hacerles llegar sus publicidades y promociones. La mayoría de las empresas de la muestra atienden a consultas simples de los clientes a través de las redes sociales, pero existe un número bajo de empresas que poseen páginas propias para utilizarlas como un canal exclusivo de atención a clientes (3% de la muestra en Facebook y 8% en Twitter), un porcentaje que comparten el canal con el canal de publicidad y promoción en las redes sociales (18% en Facebook y un 24% en Twitter), y empresas que utilizan las redes sociales para derivar consultas a otros portales de atención (19% en Facebook y 24% en Twitter).

- En las entrevistas y encuestas a expertos, consultores, proveedores de servicios de CRM y CRM Social, y a profesionales que se encuentran trabajando actualmente con las redes sociales en diferentes empresas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina (Anexo, sección 5.5) hemos logrado clasificar como casos de uso del CRM Social más utilizados por grandes empresas de Argentina a la promoción y publicidad, la atención a los clientes, el análisis del mercado y la captura de sentimientos en las redes sociales. Siguen los casos de uso de creación colaborativa de productos e ideas y finalmente el alarmado ante influenciadores y ventas a través de las redes sociales que podrían no estar realizándose. De hecho, de los entrevistados, ninguno indicó realizar o conocer empresas que realicen ventas sobre las redes sociales (En la observación de perfiles de empresas en las redes sociales tampoco pudimos encontrar que se realicen ventas a través de las redes sociales).

4.2.3 ¿Qué aspectos positivos y negativos, así como también barreras, han observado las grandes empresas de la Argentina en la adopción de estas herramientas?

A continuación enumeramos una lista de ventajas y desventajas, que hemos desarrollado con mayor detalle en la sección 3.6 de este mismo documento. Hemos clasificado estas ventajas y desventajas de acuerdo a las funciones más representativas de un CRM Social que permite el desarrollo de todos los casos de uso mencionados en el punto anterior y desarrollado en mayor medida en la sección 3.4. Estas ventajas y desventajas surgen de las fuentes secundarias del estudio, así como también de las fuentes primarias (entrevistas y encuestas a expertos, profesionales de empresas y consultores de empresas de tecnología sobre el uso y la adopción del CRM Social de grandes empresas de la Argentina)

- Promoción y publicidad
 - Ventajas: Llegada al mercado de seguidores de la empresa, posibilidad de distribución viral del contenido, costo reducido, se pueden obtener

respuestas rápidas de los consumidores o seguidores sobre las publicaciones

- Desventajas: Propaganda adversa ante una pésima calidad de servicio, segmento del mercado acotado a las redes sociales y la posibilidad de atraer *Fakes* (del inglés *falso*) y Trolls (usuarios dañinos en internet)
- Análisis de sentimientos y del mercado
 - Ventajas: Comparar visiones internas de la marca con las visiones de los clientes de la marca, medir el sentimiento de los seguidores de la marca, de la competencia y de la industria en general y capturar información relevante sobre los gustos, personalidades y necesidades del segmento de mercado objetivo, en las redes sociales
 - Desventajas: Se pueden analizar las publicaciones accesibles de los usuarios de las redes sociales, no así las privadas. Las publicaciones de los consumidores no siempre conciben con su comportamiento real, las capturas de sentimientos en textos acotados no son 100% certeras y requiere la adquisición de una plataforma o servicio para poder acceder al análisis de la cantidad de información generada en las redes sociales.
- Atención proactiva a clientes
 - Ventajas: Atención a comentarios de usuarios influyentes rápidamente, evitando que lleguen a impactar en el mercado y el factor sorpresa de atender a las necesidades de alguien sin que se comunique con la empresa.
 - Desventajas: Acostumbramiento a este operar (extorsión, sentimientos de invasión a la privacidad, por contactar a la persona sin que se haya comunicado con la empresa y la necesidad de diferenciar reclamos reales de los que son simplemente reacciones del momento.
- Atención reactiva a clientes

- Ventajas: asociación de usuarios de las redes sociales a clientes de la empresa y el apalancamiento positivo con las publicaciones de una buena atención
- Desventajas: Contacto lejano, atención despersonalizada, se accede a un segmento muy acotado del mercado (el que publica activamente dentro de las redes sociales, en los perfiles de las empresas), el canal de comunicación es controlado por los seguidores y no por la empresa
- Ventas:
 - Ventajas: Permite satisfacer dudas de consumidores y brindar un canal de comunicación con ellos, que ayude a decidirlos en la compra, y explotar las oportunidades que brinda el mercado
 - Desventajas: las publicaciones negativas reducen la voluntad de pago y la población de las redes sociales que mantiene conversaciones con la empresa es muy reducida (42% de la población, según estudios realizados en Europa, de acuerdo a lo observado en la sección 2.3.1)
- Co-creación (crowdsourcing)
 - Ventajas: Liderado puede producir enfoques diferentes a un mismo problema, y también podría lograr un compromiso de los consumidores con la marca y el producto.
 - Desventajas: Dispersión de los consumidores o falta de cooperación, se requiere el compromiso empresario para llevarlo a la realidad, sino los consumidores dejarán de cooperar.

Particularmente sobre la atención a clientes en las redes sociales se ha analizado si logran una reducción de costos a través de entrevistas a expertos en redes sociales y CRM, y consultores de empresas de tecnología sobre la adopción y el uso del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (Anexo, sección 5.5). En este aspecto existen opiniones encontradas entre los expertos, pero parecería que inicialmente no habría una reducción de costos a corto plazo, ya que solo un porcentaje de la población se encuentra en las redes sociales (a menos que el 100% del mercado objetivo esté en las redes sociales), existen

cuestiones de privacidad, comodidad o rapidez de atención que podrían exigir la existencia en paralelo de los canales más personales (por ejemplo: telefónico o presencial). Los expertos coinciden en que la medición real debe estar expresada en satisfacción del cliente y no en costos de atención.

Creemos que es importante considerar que de acuerdo a como se realice la implementación pueden incrementarse los beneficios o los problemas y que existen ciertos factores a evaluar antes de implementar el CRM Social, que podrían afectar al valor que la empresa encuentre en los casos de uso del CRM Social (sección 3.7.1) como: el significado de la marca para el cliente, si se trata del perfil de una figura pública o una empresa, frecuencia en que el cliente usa los productos de la empresa, la calidad operativa de la empresa, la capacidad de la empresa para comunicarse por otros medios, sensibilidad de los datos necesarios de los clientes para realizar atenciones, red social sobre la que se montarán los casos de uso del CRM social (sección 3.4), segmento de mercado de la empresa y capacidad de la empresa para implementar los casos de uso del CRM Social.

Por otro lado, no solo hemos encontrado barreras que podrían dificultar la adopción del CRM Social a nivel general y en Argentina, sino que de la misma forma hemos encontrado factores que podrían acelerar su adopción. Ambos, los hemos analizado en el capítulo 2, sección 3.3.3 y 3.3.4 respectivamente. Para las barreras, hemos analizado estudios de consultoras como Attensity (Kolsky y Pombriant 2012), Altimeter (Owyang y Wang 2010) y Gartner (Sarner y Sussin 2012), junto con la información obtenida a través de entrevistas y encuestas sobre la adopción y el uso del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (Anexo, sección 5.5) y las hemos clasificado en Culturales (Miedo al posible impacto negativo, no entender el beneficio de adoptarlo, apatía de la gerencia o de la unidad de negocios y que la cultura del negocio va en contra de las redes sociales), Tecnológicas (resquemor a la tecnología poco madura o se espera a una tecnología más madura), Económicas (Falta de visibilidad del retorno de la inversión y los costos que conlleva) y Sociales (el 100% de la población en Argentina no posee internet, ni usuarios en las redes sociales. 67% de la población tiene internet y el 42% Facebook, de acuerdo a Internet World Stats (Internet World Stats 2012 a)).

Para los factores, hemos analizado los escritos de los autores en adopción de tecnologías e innovaciones como Edwin Mansfield (Diamond Jr. 2003; Mansfield 1961; Mansfield 1963): rentabilidad de la inversión, concentración de la industria, factor imitación y la confianza de una empresa en su crecimiento, Fred Davis (Bagozzi, Davis y Warshaw 1989; Davis 1989; Davis y Venkatesh 2000): Utilidad percibida y facilidad de uso, Ronald Burt (Burt 1987): Contagio social y equivalencia estructural, Everett Rogers (Prince 2009): importancia de los agentes de cambio, Sid Huff, James Richard y Peter Thirkell (Huff, Richard y Thirkell 2007): la orientación de la empresa. Asimismo, hemos sumado al análisis los resultados de las entrevistas y encuestas sobre el uso y adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina (Anexo, sección 5.5): contar con equipos y procesos a la altura de las redes sociales, apoyo de la alta gerencia, definición de una estrategia que integre las redes sociales, la participación de los diferentes sectores de la empresa y el más importante, el cambio de los modelos mentales.

4.2.4 ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas en el proceso de adopción?

Este interrogante lo hemos contestado fundamentalmente a través de entrevistas sobre el uso y adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina a profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales (Anexo, sección 5.5), que nos han compartido su experiencia en el uso y el establecimiento de perfiles de redes sociales para sus empresas. En la metodología a utilizar, hemos indicado a la fuente primaria *entrevistas*, como la única forma de encontrar lecciones aprendidas, pero también hemos podido corroborar algunas lecciones aprendidas de estas personas con las fuentes secundarias del trabajo. A continuación, enumeraremos las lecciones aprendidas que nos han compartido:

- Los profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales han corroborado la falta de control sobre las conversaciones del cliente que se mencionaron en la sección 2.1.3.5 de este documento. Ellos han experimentado la falta de control sobre lo que sucede con los clientes en la red social e indican que solo pueden limitarse a contestar e intentar influir en las opiniones de sus seguidores (Como es el caso de profesionales de la empresa

Telecom Personal, Walmart y una importante empresa de medios de Latinoamérica, ver Anexo, sección 5.5.2). Una empresa que quiera adoptarlo podría experimentar esta misma falta de control.

- Parecería recomendable tener procesos bien definidos antes de ingresar a las redes sociales, para poder soportar el alto volumen de reclamos que podría llegar a recibirse, en especial, en momentos de crisis. Uno de los entrevistados (el gerente de comunicaciones de la empresa de medios de Latinoamérica, ver Anexo, sección 5.5.2) nos ha compartido su experiencia al respecto y nos indicó que de tener que iniciar un proceso de adopción y uso de perfiles empresariales en las redes sociales en otra empresa, nunca lo implementaría sin tener definidos los procesos que indiquen como efectuar la operación del mismo, sea para atención, promoción y publicidad u otro caso de uso del CRM Social. Entre estos procesos, se encontraría, por ejemplo, el tipo de lenguaje a utilizar al contestarle a los clientes (normalmente informal).
- Aparentemente, los reclamos recibidos a través de las redes sociales podrían diferir de los reclamos recibidos por otros canales más tradicionales (teléfono, mail, presencial, etc.). Uno de los entrevistados (El gerente de comunicaciones de la empresa de medios de Latinoamérica, ver Anexo, sección 5.5.2) nos ha compartido que inicialmente se habían preparado para atender consultas similares a las que se recibían en el centro de soporte telefónico, pero que tuvieron que cambiar las personas asignadas a la atención, para adecuarse a las capacidades requeridas para atender a nuevas y diferentes consultas, que surgían a través del canal social (Ejemplo: en vez de consultar por la situación de cuenta, facturación y otros reclamos habituales, consultaban por programación y contenido recomendado)
- Parecería conveniente integrar diferentes sectores de la empresa para responder a los reclamos y dudas de los clientes, que podrían superar a un representante de primera línea de mercadeo o de soporte al cliente. Los profesionales de empresa nos han compartido que en ciertos casos han

requerido la ayuda de sectores como cobranzas, facturación, recursos humanos e ingeniería de producto para contestar en los tiempos de resolución y respuesta que les exigen sus superiores y brindar una buena imagen de la empresa en las redes sociales.

4.2.5 Resumiendo

Por lo que hemos podido obtener de los estudios de consultoras a nivel mundial (Band y Petouhoff 2010; Kolsky y Pombriant 2012; Sarner et al 2011; Sarner y Sussin 2012), las compañías estarían comenzando a explorar el CRM Social con casos de uso y plataformas de soporte en proceso de maduración. Ya en el mercado de las grandes empresas de la Argentina, hemos realizado entrevistas y encuestas (Anexo, sección 5.5) a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales de empresas que trabajan en las redes sociales sobre el uso y adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina, donde opinan en su totalidad que el CRM Social se encuentra en procesos de desarrollo. En un ciclo de madurez de 1 a 5, los profesionales que actualmente lo utilizan se identifican de 1 a 3 en la escala, con una mayor concentración en 1, la etapa inicial. Los expertos y consultores en empresas de tecnología reafirman esta opinión.

Con respecto al uso, hemos observado que el grado de adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina sería bajo. A nivel mundial, la adopción de herramientas de soporte al CRM Social en empresas sería menor al 20%, (Awareness 2012 y Sarner et al 2011) y Gartner (Sarner et al 2011), en la Argentina, de acuerdo al análisis realizado en el estudio de campo (Anexo, sección 5.4), sobre la presencia de las grandes empresas de Argentina en las redes sociales considerando a las 300 primeras empresas por facturación según la clasificación de la revista Prensa Económica del año 2012 (Prensa Económica 2012) el mercado potencial en la muestra podría ser entre un 21% y 32% en el mejor de los casos. En las entrevistas realizadas sobre adopción y uso del CRM Social en grandes empresas de Argentina, los profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales, expertos en redes sociales y CRM y consultores de tecnología el grado de adopción sería

bajo, con la mayoría de los entrevistados opinando que un 1% a un 10% de las grandes empresas de Argentina lo han adoptado, la primer minoría entre un 10% y un 20% y un solo entrevistado opinó que la adopción del CRM Social ronda entre un 20% y un 40% de las grandes empresas de Argentina.

Es destacable que las expectativas observadas sobre el concepto en Argentina y a nivel mundial son favorables dentro de los próximos 5 años. Estudios de consultoras como Gartner (Jacobs y Maoz 2012; Landry 2012) e IDC (IDC 2012) estiman que podría tener un crecimiento en adopción y madurez paulatina del concepto y sus casos de uso en los próximos 5 años, pero para ello hay una curva de aprendizaje por delante. Los entrevistados y encuestados sobre la adopción y uso del CRM Social en grandes empresas de Argentina se han volcado (en su mayoría) favorablemente sobre el crecimiento del uso y adopción del CRM Social en los próximos 5 años, impulsado por el crecimiento de las redes sociales en sí mismas, aunque pueden tener algunas barreras económicas, intrínsecas a la situación del país, que frenen este crecimiento. De hecho, proveedores de servicios de CRM y CRM Social han indicado que sus empresas han adquirido productos o están preparando áreas de consultoría para soportar la demanda venidera.

En función del análisis realizado sobre el marco teórico de adopción de tecnología, CRM y redes sociales, los estudios e investigaciones de consultoras sobre el CRM Social, las observaciones realizadas sobre la presencia de grandes empresas de la Argentina en redes sociales y las entrevistas y encuestas realizadas sobre el uso y la adopción del CRM Social en las grandes empresas de Argentina, podemos concluir que el grado de adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina sería bajo, con una madurez de uso que podría resultar inicial o exploratoria, y que habría expectativas positivas para su desarrollo en los próximos 5 años.

4.3 Puntos de análisis a Futuro

Se ha realizado un estudio sobre la adopción y el uso de técnicas de CRM en las redes sociales en grandes empresas de la Argentina, pero por temas de tiempo y costo se ha limitado su alcance. A futuro, sería recomendable extender el experimento de observación

para abarcar una muestra mayor de empresas y realizar una mayor cantidad de entrevistas a expertos en la materia, consultores que provean servicios en las redes sociales, así como también a profesionales que estén trabajando actualmente con las redes sociales a nivel empresarial para poder triangular con mayores datos las muestras de las observaciones y la teoría consultada para este trabajo. También, nos hemos enfocado en los servicios de redes sociales Facebook y Twitter, pero el medio social Youtube tiene un alcance que podría generar promociones virales (que podrían aumentar el conocimiento de la marca o la voluntad de pago) y tiene particularidades propias como: existencia de anuncios pagos, foco en distribución de videos, establecimiento de canales y no perfiles, solo se permiten comentarios y video-respuestas, etc. Sería interesante complementar este trabajo con estos análisis en un futuro.

El estudio ha abarcado a las grandes empresas de Argentina, por considerar que las pequeñas y medianas empresas representan un contexto heterogéneo para analizar, pero creemos que existe un potencial grande en el uso de las redes sociales para pequeñas y medianas empresas, dado su escasa barrera de acceso. En las entrevistas y encuestas sobre el uso y la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina los expertos, consultores de tecnología y profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales (Anexo, sección 5.5) han comentado que la capacidad de adopción en pequeñas y medianas empresas podría ser más acelerada; por la concentración de la decisión, motivo por el cual sería un punto interesante a estudiar en el futuro.

En cuanto a adopción del CRM Social en empresas, el estudio no ha mencionado los caminos o las opciones posibles por las que las empresas podrían adoptar el CRM Social. El trabajo se ha enfocado en el análisis de la situación actual del CRM Social, y como hemos dicho, está en proceso de maduración, por lo que resulta difícil encontrar casos de éxito y buenas prácticas que fundamenten y validen los caminos de adopción para una empresa. Una empresa podría comenzar el proceso de adopción de forma incremental, considerando al CRM Social un complemento de su estrategia de CRM (Beverungen et al 2012; Leary 2012), como hemos visto en la sección 2.1.3.1 de este trabajo, partiendo de un CRM preexistente en la empresa hacia una extensión del mismo en las redes sociales, ya

sea por la adquisición de productos de proveedores de CRM que extienden sus productos incorporando capacidades para las redes sociales o por decisión de la empresa de comenzar por su cuenta, desarrollando mecanismos de soporte al CRM Social integrándolo con el CRM que tiene actualmente. Pero podrían existir otros caminos, por ejemplo, en la opinión del Dr. Alejandro Prince podría existir la posibilidad que algunas empresas comiencen su proceso de adopción directamente con el CRM Social y de allí deriven en el uso de una política de CRM, abriendo la posibilidad a que el CRM Social sea un nuevo camino de adopción del CRM. De hecho, en las entrevistas y encuestas realizadas a profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales, expertos en redes sociales y CRM y consultores de empresas sobre el uso y la adopción del CRM Social en empresas de la Argentina (Anexo, sección 5.5), se les consultó si consideran un requisito obligatorio tener un CRM dentro de la empresa para adoptar el CRM Social y la mayoría de los encuestados ha indicado que el CRM es deseable más que necesario, y que podría abordarse una estrategia de adopción del CRM Social sin implementar CRM en la compañía. Claramente es un punto que podría analizarse cuando el CRM Social alcance casos de éxito notorios a nivel mundial y en Argentina.

Otro punto que creemos interesante para analizar sería la repercusión de las redes sociales en los medios masivos de comunicación. Los medios masivos de comunicación utilizan a los medios sociales como un canal para interactuar, pero también toman mucha información de ellos y parecerían amplificar los comentarios y publicaciones en las redes, masificándolos al público fuera de ellas. Ambos temas serían interesantes para un análisis futuro profundo, y en especial el segundo, relacionándolo con los conceptos de este trabajo en relación a la imagen corporativa y la atención de reclamos.

El estudio tampoco ha profundizado en el perfil psicológico y social de las personas que interactúan con las empresas dentro de las redes sociales, así como tampoco las razones que los llevan a hacerlo. Este tema también podría profundizarse y relacionarse con lo analizado en este trabajo.

El tema redes sociales contiene aristas de investigación para cada tipo de industria, que podrían profundizarse para establecer un conjunto de recomendaciones específicas para

cada caso. Por ejemplo, las redes sociales podrían determinar un canal de comunicación para que los medios masivos de comunicación como la radio o la televisión sean más interactivos, pero para los servicios profesionales, tendría un mayor valor el análisis del mercado y no así la interacción con sus clientes.

El estudio culmina con una conclusión y un interrogante a futuro, sobre cómo será la adopción del CRM Social en la Argentina dentro de 5 años, por lo que un aspecto a evaluar en el futuro será cómo ha evolucionado el CRM Social y en que estadio de madurez se encuentra; ver si las empresas han madurado en la integración de las redes sociales en sus negocios y operaciones y que lecciones aprendidas han acumulado durante 5 años.



Universidad de
SanAndrés

5 ANEXO

5.1 Glosario

B2B: Business to Business, (del inglés, negocio a negocio). Los clientes de estas empresas no son consumidores finales y utilizan los productos adquiridos para su propio negocio.

B2C: Business to Consumer, (del inglés, negocio al consumidor). Los clientes de estas empresas, son consumidores finales.

Churn: Es una tasa que indica la magnitud de migración o rotación de la unidad medida. Normalmente la usan las empresas para medir los clientes que se van de su empresa a la competencia y los que ingresan a la empresa.

CrowdSourcing: Se trata de la co-participación entre personas en un medio masivo de comunicación para la generación cooperativa en masa de ideas, productos, etc. El más claro ejemplo de crowdsourcing es Wikipedia¹⁰.

Engage: (del inglés, establecimiento de un vínculo) de acuerdo a (Evans y McKee 2010) “significa que tus clientes están dispuestos a tomar parte de su tiempo y energía y hablar contigo, así como también sobre ti, en conversaciones y a través de procesos que impactan tu negocio”.

Fakes: (del inglés falso) se considera a las páginas falsas de celebridades y empresas, o usuarios falsos de las redes sociales que buscan suplantar la identidad de estas empresas y usuarios con el fin de perjudicar la imagen de una empresa o persona, robar información de los consumidores y seguidores o simplemente, encontrar una forma de entretenimiento.

Internet 2.0: de acuerdo a (Musser y O’Reilly, 2006) “es el conjunto de tendencias económicas, sociales y tecnológicas que generan la base de una Internet basada en la participación del usuario, la apertura y los efectos de red”.

¹⁰ Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

Medios Sociales: “Un grupo de aplicaciones basadas en la Web 2.0 que permiten la creación e intercambio de contenido generado por el usuario” definición de Kaplan y Haenlein provista en (Beverungen et al 2012).

Multiscreening: (del inglés, pantallas múltiples) Se refiere al uso de ver varias pantallas al mismo tiempo, como por ejemplo: usar tabletas, teléfonos inteligentes y otros dispositivos con acceso a internet al mismo tiempo que se utiliza la computadora, la televisión, etc....

Prospect: “Un prospecto es aquel consumidor o empresa que tiene un interés en comprar su producto o servicio. Este consumidor o empresa puede ser ya un cliente de su empresa o no. Y el interés puede ser tanto para comprar un nuevo producto, comprar más del mismo producto que tiene, o simplemente comprar otros productos”. (Hoyos 2007)

SaaS: (del inglés, *Software as a Service*) que traducido sería algo como “sistema informático como servicio”. Se paga una renta mensual por un sistema informático alojado en servidores de la empresa contratada, en vez de comprar los propios servidores y soportar el costo en tiempo y dinero de la implementación de este sistema en la empresa.

Social Media Analysis: (del inglés, *Análisis de los medios sociales*) se basa principalmente en técnicas de minería de texto para detectar patrones dentro del comportamiento de los consumidores y usuarios de la red. Puede encontrarse una ampliación del concepto en (Evans y McKee 2010).

Social Profiling, (del inglés, perfil social), Es el análisis del perfil del usuario dentro de las redes sociales. Sus gustos y preferencias, así como también su comportamiento. Se utiliza para integrar a la visión 360 del cliente.

Trolls: Se llaman Trolls a los usuarios que solo se conectan para provocar e insultar a otros usuarios aprovechando la anonimidad de Internet.

Visión 360, es un concepto relacionado al CRM que implica una perspectiva completa de los datos del cliente.

5.2 Estadísticas de uso de Internet en América Latina y Argentina

De acuerdo a estudios realizados por la consultora Comscore en el 2012 (Comscore 2012) 5 de los países cuyos residentes invierten más horas al día en redes sociales están en Latinoamérica (Argentina, Chile, Colombia, Perú y Venezuela), siendo Argentina la 2da (con 10,7 horas promedio) luego de Israel (11.1 horas promedio). De acuerdo a este estudio, el porcentaje de la población con acceso a internet mayor a 15 años de edad, que accede a redes sociales es de un 96% y el tiempo que usan las redes sociales por día, comparado con el tiempo total de uso de internet es de un 37,1%. Otro resultado arrojado por Comscore indica que el segmento de 15 a 24 años son los que pasan la mayor parte del tiempo en las redes sociales, alcanzando un promedio de 15 horas por día, muy por arriba del resto de la población, que no superan las 9 horas de uso.

De acuerdo a los análisis de Internet World Stats, Argentina tiene un 67% de penetración de internet y un 42% de penetración de la red social Facebook (Internet World Stats 2012 a), seguida por Chile, Uruguay y Colombia respectivamente, que no superan el 60%.

Si bien Estados Unidos (73% de penetración en Internet y 50% de penetración en Facebook) (Internet World Stats 2012 b) y Corea del Sur (82% de penetración de internet) (Internet World Stats 2012 c) representan mercados con mayores volúmenes de acceso, penetración y uso de redes sociales, consideramos que el Mercado Argentino tiene relevancia por la cantidad de horas que sus usuarios se encuentran conectados a la red, además de poseer el mayor índice de penetración de internet y redes sociales de Latinoamérica (de acuerdo a (Internet World Stats 2012 a) y (Comscore 2012)).

5.3 Herramientas de CRM Social

De acuerdo a (Kolsky y Pombriant 2012; Sarner et al 2011; Band y Petouhoff 2010) el mercado del CRM Social es aún inmaduro, con las empresas tratando de investigar los casos de uso del CRM Social que le producen valor, en forma exploratoria. De acuerdo a los estudios de (Owyang y Wang 2010), los casos de uso del CRM Social se encuentran en distintos grados de madurez, de acuerdo al tiempo que llevan de aplicación en las empresas. Esto podría generar problemas en el mercado de los proveedores, que no encuentren un terreno firme, que indique los casos de uso que satisfacen las necesidades de las empresas. De acuerdo al artículo de la revista Forbes (Columbus 2012) que analiza el Cuadrante Mágico de Gartner del 2012 (Davies et al 2012) (un estudio sobre el estadio de los proveedores de software en base a un cierto concepto), las empresas no están encontrando la satisfacción de sus necesidades en las herramientas de los proveedores y esto los obliga a crear sus propios sistemas de CRM Social.

Los factores mencionados anteriormente, podrían complicar la aparición de herramientas cuyos casos de éxito sean aplicables en varias empresas. Dentro de este apartado, mencionaremos a los principales actores incursionando en este mercado complejo:

De acuerdo al cuadrante mágico de Gartner (Davies et al 2012) los principales actores a tomar en cuenta son:

- Salesforce¹¹: Líder en ventas y en la administración de “empresas sociales”. Contiene monitoreo de marcas, campañas sociales y soporte al cliente, así como también ventas colaborativas, integrado al CRM.
- Lithium¹²: Soporta monitoreo, venta y soporte al cliente a través de redes sociales (es en esta última funcionalidad donde ha hecho más foco).
- Jive¹³: Contiene soporte para casos de soporte a clientes, mercadeo y ventas a través de medios sociales.

¹¹ Salesforce: <http://www.salesforce.com/mx/?ir=1>

¹² Lithium: <http://www.lithium.com/>

¹³ Jive: <http://www.jivesoftware.com/>

Los posibles competidores a futuro serán

- Oracle¹⁴: Oracle ha adquirido diferentes productos Sociales en busca de evolucionar su CRM. Evolucionando por ese camino, puede ser un fuerte contendiente a futuro.
- Bazaar Voice¹⁵: poseen análisis de los medios sociales e integraciones de conversaciones entre clientes. Su asociación con Salesforce le ha permitido avanzar en el caso de uso de soporte a clientes.

Y como visionarios, con problemas en la ejecución a

- Attensity¹⁶: Su fortaleza está en el análisis de los medios sociales, integrando este análisis a los casos de soporte al cliente. También se integran con los CRM más populares del mercado.
- Telligent¹⁷: Su fortaleza está en el manejo de comunidades, la compartición de documentos y el perfilado de clientes.

Este estudio de Gartner es ampliamente criticado, ya que toma al CRM Social como una aplicación separada al CRM en sí mismo, y el CRM Social involucra la interacción entre las personas en las redes sociales, más allá de las características de una aplicación (Lieberman 2012). Esto podría indicar que si es necesario llevar a cabo el CRM Social dentro de una empresa, e interactuar con los clientes (o potenciales clientes) a través de las redes sociales, no importaría utilizar una, muchas o ninguna herramienta con el fin de cubrir las necesidades. Por Ejemplo, podría utilizar HootSuite¹⁸, una herramienta para administrar las publicaciones y respuestas dentro de un perfil o página social y una herramienta como Alterian SM2¹⁹ para realizar capturas de sentimientos y análisis de mercado dentro de las redes sociales. Esto no es considerado dentro del estudio de Gartner.

¹⁴ Oracle: <http://www.oracle.com/>

¹⁵ Bazaar Voice: <http://www.bazaarvoice.com/>

¹⁶ Attensity: <http://www.attensity.com/home/>

¹⁷ Telligent: <http://telligent.com/>

¹⁸ HootSuite: <http://hootsuite.com/>

¹⁹ Alterian SM2: <http://www.alterian.com/socialmedia/>

Los proveedores líderes en plataformas tecnológicas de CRM podrían aprovechar la oportunidad de una demanda insatisfecha para sumar a sus plataformas complementos sociales, incrementando la funcionalidad de las mismas. De acuerdo al estudio de la “*Ola de Forrester*” (Leggett 2012), los proveedores líderes en CRM son en la actualidad: Oracle, con Oracle Siebel²⁰, aunque también poseen su gama de E-Business Suite²¹, Salesforce²² con su CRM expuesto como SaaS²³, Microsoft, con Microsoft Dynamics CRM²⁴ y SAP CRM²⁵, el último como complemento a su extensa gama de productos orientados a la administración de recursos de la empresa.

El pensar al CRM Social como un complemento del CRM (como hemos visto en este mismo documento en la sección 2.1.3, *Diferencias entre el CRM y el CRM Social*) induce a pensar en una integración completa de la información que publica el cliente en sus diferentes canales, junto a la información de comportamiento recaudada internamente, y en la posibilidad de una atención al cliente con las mismas capacidades en todos los canales. Esta podría resultar en una característica clave del CRM Social para los proveedores.

Universidad de
San Andrés

²⁰ Oracle Siebel: <http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/overview/index.html>

²¹ Oracle E-Business Suite: <http://www.oracle.com/es/products/applications/ebusiness/index.html>

²² Salesforce CRM: <http://www.salesforce.com/>

²³ SaaS: del inglés “software as a Service” que traducido sería algo como “sistema informático como servicio”. Se paga una renta mensual por un sistema informático alojado en servidores de la empresa contratada, en vez de comprar los propios servidores y soportar el costo en tiempo y dinero de la implementación de este sistema en la empresa.

²⁴ Microsoft Dynamics: <http://crm.dynamics.com/es-es/home>

²⁵ SAP CRM: <http://www.sap.com/latinamerica/solutions/business-process/customer-relationship-management.epx>

5.4 Estudio de Campo: Observaciones

Hemos realizado una serie de observaciones sobre los perfiles de las grandes empresas Argentinas en las redes sociales, basados en el ranking del año 2012 propuesto por la revista Prensa Económica (Prensa Económica 2012) ordenado por facturación de mayor a menor. Consideraremos como grandes empresas dentro de la muestra a las primeras 300 empresas del país, a nivel facturación.

Dentro de este ranking se pueden observar las empresas clasificadas por las siguientes categorías de industrias:

- Aceitera y cerealera, acopiadora, agropecuarias, agropecuarias y comercializadora, frigoríficos, azucarera, avícola, frutículas, lácteos, semillera, tabacaleras, maquinaria agrícola
- alimenticia, bebidas
- artículos de limpieza y cosmética
- automotores, autopartes, ingeniería eléctrica y automotriz, neumáticos
- banco, seguros, tarjetas de créditos
- biodiesel, petrolera, química y petroquímica, industria y servicios del petróleo,
- textiles, calzados, industria del cuero
- celulosa y papel, envases
- comercial, electrodomésticos, supermercados
- construcción, materiales de construcción
- consultoría
- correos, transporte, logística
- laboratorios, droguerías
- entretenimiento, industria gráfica y editorial, televisión
- tecnología, informática y comunicaciones,
- metalúrgica, siderurgia, minería, metales no ferrosos
- servicio de electricidad, gas, de ingeniería, de telecomunicaciones, médicos

5.4.1 Metodología del estudio

La mecánica del estudio de observación ha sido la siguiente:

1. Se realiza el listado de las 300 primeras empresas de acuerdo a la clasificación de la revista Prensa Económica del año 2012 (Prensa Económica 2012) por volumen de facturación, identificando la naturaleza del negocio de la empresa:
 - B2B: (del inglés *Business to Business*, o negocio a negocio) Los clientes de estas empresas no son consumidores finales y utilizan los productos adquiridos para su propio negocio.
 - B2C: (del inglés *Business to Consumer*, o negocio al consumidor) Los clientes de estas empresas, son consumidores finales.
 - B2C y B2B: la empresa, puede vender a consumidores finales u otros.
2. Empresa por empresa, se busca en Google el portal empresarial. Se selecciona el resultado de la búsqueda en base a prioridad de resultados y criterio del observador, para determinar el portal real de la empresa.
 - En ocasiones, por parecidos en las búsquedas, se requiere colocar el nombre de la empresa y la industria a la que pertenece
 - En otros casos, la empresa posee un nombre de marca muy diferente al nombre legal que publica en el listado de Prensa Económica, lo que exige revisar en apartados aclaratorios sobre la empresa, en links de noticias sobre compras y adquisiciones empresariales y en páginas como la de *Trade Nosis*²⁶, que indica el nombre de la marca y el nombre real de la empresa
3. Una vez en el portal corporativo, se buscan indicios o enlaces hacia páginas o perfiles de la empresa en redes sociales

²⁶ Trade Nosis: <http://trade.nosis.com/es>, una empresa que permite buscar en forma gratuita datos de empresas de Argentina y del mundo

- normalmente un ícono de cada servicio de red social. Recordar que dentro del estudio solo se han considerado las redes Twitter y Facebook
 - La palabra “*seguinos*” seguido de los íconos de cada red social.
 - Las palabras *Página Oficial de Twitter* o *Facebook*, o similares que indiquen una redirección a dichas páginas.
4. En caso de no encontrar referencia en el portal corporativo, se busca en las redes sociales el nombre de la empresa, de la marca o de alguno de sus productos. En caso de aparecer, se debe revisar el comportamiento dentro de la página o perfil, para detectar si podría o no pertenecer a la empresa:
- Formas de responder a consultas de los seguidores. Ejemplo: no contesta, contesta pero brinda datos de contacto sospechosos (mails a Hotmail, gmail, etc....) que no parecieran provenir de grandes empresas.
 - Calidad y Cantidad de publicaciones y seguidores
 - Imágenes e información publicada en la página. Muchas veces la misma página indica ser “*no oficial*”
 - Verificación de autenticidad en la página de la red social. Servicios de redes sociales como Twitter tienen una marca de chequeado, que indica la identidad confirmada del perfil.
5. Cada forma de detección debe colocarse dentro del estudio, diferenciándolo en la columna, modo de chequeo.
6. En caso de no contar con suficiente información o ser la página en las redes sociales de procedencia dudosa, se colocará “*no se encontraron evidencias*”, no aplicando para el análisis del resto de los datos del estudio.
7. Dentro de las páginas de las redes sociales, si la empresa posee, se analiza si existe interacción con clientes o no dentro de la página. Existe la interacción cuando el usuario de la página (o perfil) contesta de alguna forma la consulta,

reclamo o comentario de uno de sus seguidores. Estas interacciones (o no), serán clasificadas de acuerdo al siguiente listado de valores:

- No responde: cuando no emite respuesta a comentarios, reclamos, preguntas, etc.
- Primera línea de atención en las redes sociales (la página es utilizada exclusivamente para la atención). Se resuelve el problema directamente en la red social: cuando realizan atención a reclamos, dudas, sugerencias, consultas y quejas de los seguidores dentro de la página, sin derivar a ningún otro portal de atención. Dentro de esta clasificación entran las empresas que tengan una página o perfil dedicado exclusivamente a la atención.
- Primera línea de atención en las redes sociales (página no exclusiva para atención, realizan promoción). Se resuelve el problema directamente en la red social: cuando realizan atención a reclamos, dudas, sugerencias, consultas y quejas de los seguidores dentro de la página, sin derivar a ningún otro portal de atención. La diferencia con la clasificación anterior, es que estas empresas no poseen una página dedicada exclusivamente a la atención o interacción a través de redes sociales, utilizando la misma página para la publicación de contenido, promociones y publicidades.
- Solicita los datos del cliente (o no) y también deriva el pedido a otro centro de atención o segunda línea: entran dentro de esta clasificación las empresas que respondan en las redes sociales a dudas, quejas, reclamos y sugerencias de sus seguidores, solicitando sus datos o no, para responder a su consulta cuando es una respuesta simple o derivándolos a otros canales de atención cuando su consulta requiere de mayor indagación. Se considera una consulta simple a aquellas dudas que no requieren indagar en el historial del cliente y en sus acciones en particular y que sirven de información a la comunidad de

seguidores. Por ejemplo: ¿cuánto sale la lavadora automática que publican en internet? ¿Dónde puedo conseguir sus productos? ¿cuándo va a salir el nuevo celular?

- Solo responde a consultas simples: estas empresas responden a consultas simples y no derivan la consulta a otro centro de atención. Es común que en estos casos se ignoren los reclamos o se contesten de la siguiente manera: *“lamentamos lo que te pasó, intentaremos mejorar”*.

8. En caso de poseer una página o perfil en las redes sociales específico para la atención, separada a la de promoción, se detalla.

Nota: En el ejercicio, solo se consideran páginas o perfiles en las redes sociales Facebook y Twitter, que respondan únicamente al mercado Argentino, por lo que se descartan las páginas y perfiles destinados a un mercado internacional o de países extranjeros. Se resalta esta nota, ya que muchas empresas reutilizan páginas y perfiles que han creado filiales o casas matrices en el exterior (Ejemplo: General Motors, Ford, Chevron).

5.4.2 Resultados del análisis

5.4.2.1 Interacción en las redes sociales

En el estudio se pudo observar que el existe una mayor cantidad de empresas que no interactúan con los clientes en las redes sociales que los que si lo hacen, siendo mayor por parte de las que si interactúan, las que lo hacen a través de Facebook que las que lo hacen a través de Twitter.

El estudio ha arrojado que solo un 28% de las empresas realizan algún tipo de interacción con sus seguidores en Facebook y un 19% en twitter (Ilustración 8 y 9)

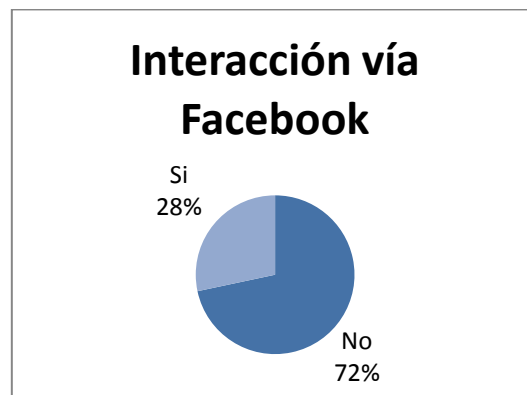


Ilustración 8 - Interacción vía Facebook. Fuente: Elaboración propia

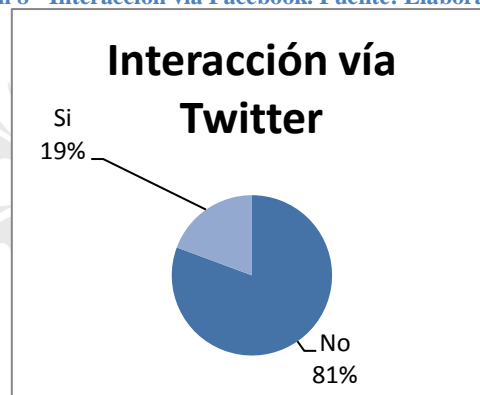


Ilustración 9 - Interacciones vía Twitter. Fuente: Elaboración propia

Si lo vemos por la naturaleza del negocio, podemos ver que en el caso de Facebook existen más empresas con negocio asociado al B2C que se encuentran interactuando con los clientes, mientras que las que tienen una naturaleza B2B no interactúan en su mayoría (Ilustración 10).

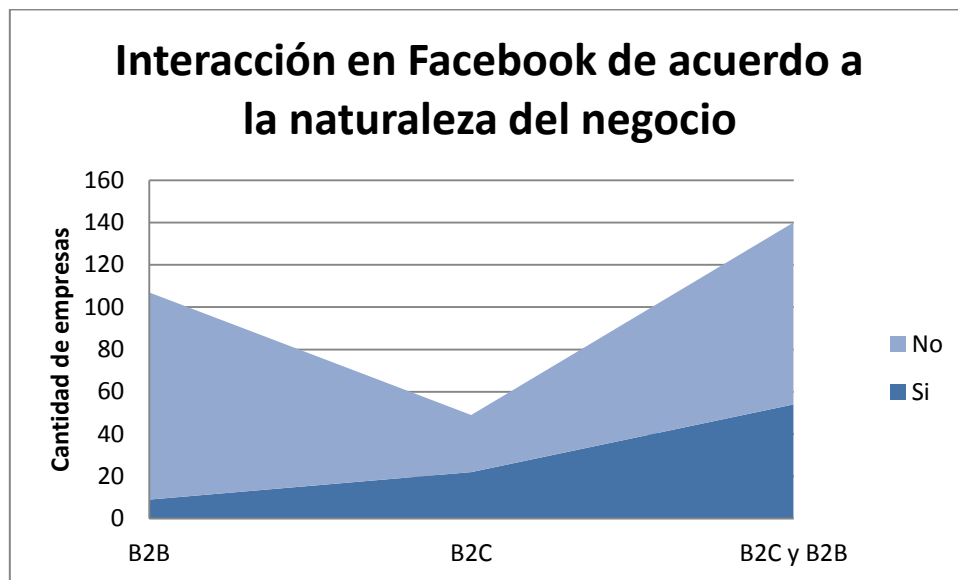


Ilustración 10 - Interacción de acuerdo a la naturaleza del negocio. Fuente: Elaboración propia

El mismo análisis, pero del lado de Twitter, podemos ver un patrón similar, con una proporción más lineal (Ilustración 11).

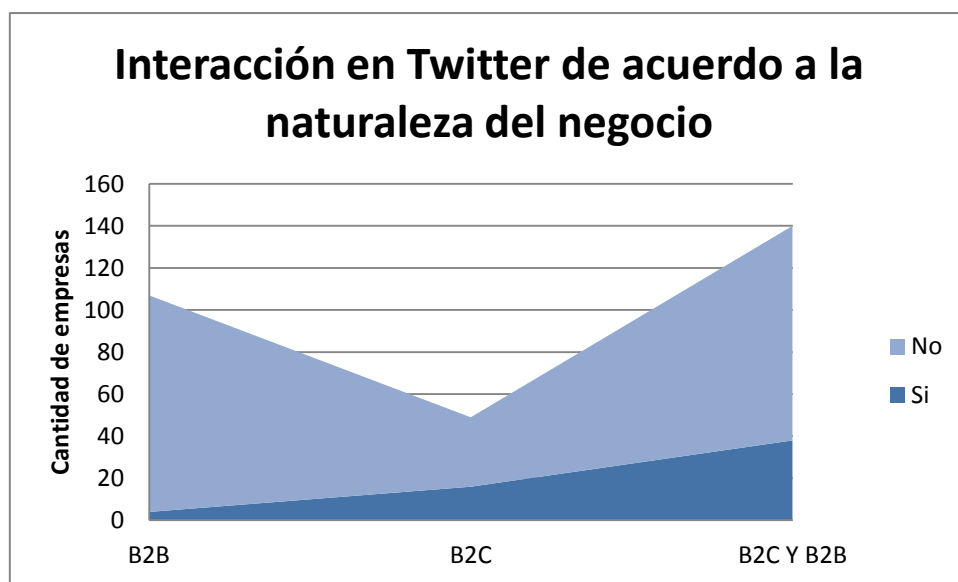


Ilustración 11 - Interacción en Twitter de acuerdo a la naturaleza del negocio. Fuente: Elaboración propia

Debemos considerar, que de acuerdo a la observación realizada, existen más empresas con páginas y perfiles de Facebook (85 empresas), que de Twitter (58 empresas), es decir, casi un 20% más empresas con Facebook que Twitter (Ilustración 12).

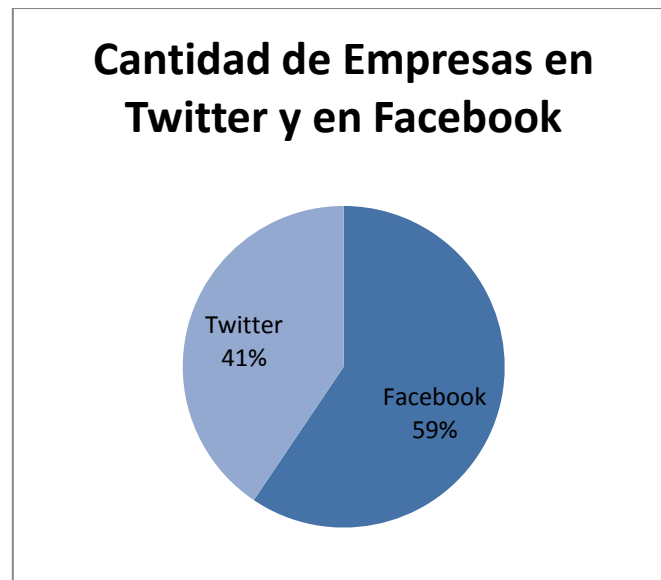


Ilustración 12 - Cantidad de empresas con presencia en Twitter y Facebook. Fuente: Elaboración propia

Si expandimos los datos obtenidos en el estudio, podremos ver de qué industria y en qué proporción interactúan dentro de las redes sociales.

En el caso de Facebook, podemos observar que la proporción de empresas del rubro automotor, tecnología y servicios de telecomunicaciones es mayor al resto de los rubros, las industrias de banca, comercial (Garbarino, Fravega y empresas de venta de artículos para el hogar), y alimenticia tienen una proporción media, si bien, analizando únicamente cantidad dentro de la muestra, resultan en más empresas de estos rubros que interactúan que las de servicios de telecomunicaciones y automotores. Esto se debe a que hay menos empresas de telecomunicaciones que bancos, comerciales y alimenticias, seguidos por las empresas de telecomunicaciones, seguros y venta de electrodomésticos. Entre las empresas que no interactúan en mayor proporción, podemos encontrar el rubro de químicas y petroquímicas, petroleras, seguros y supermercados. Es raro en los supermercados y seguros, que tienen un

segmento de mercado B2C, pero en el caso de las químicas y petroquímicas parecería normal, ya que su negocio es principalmente B2B (Ilustración 13).

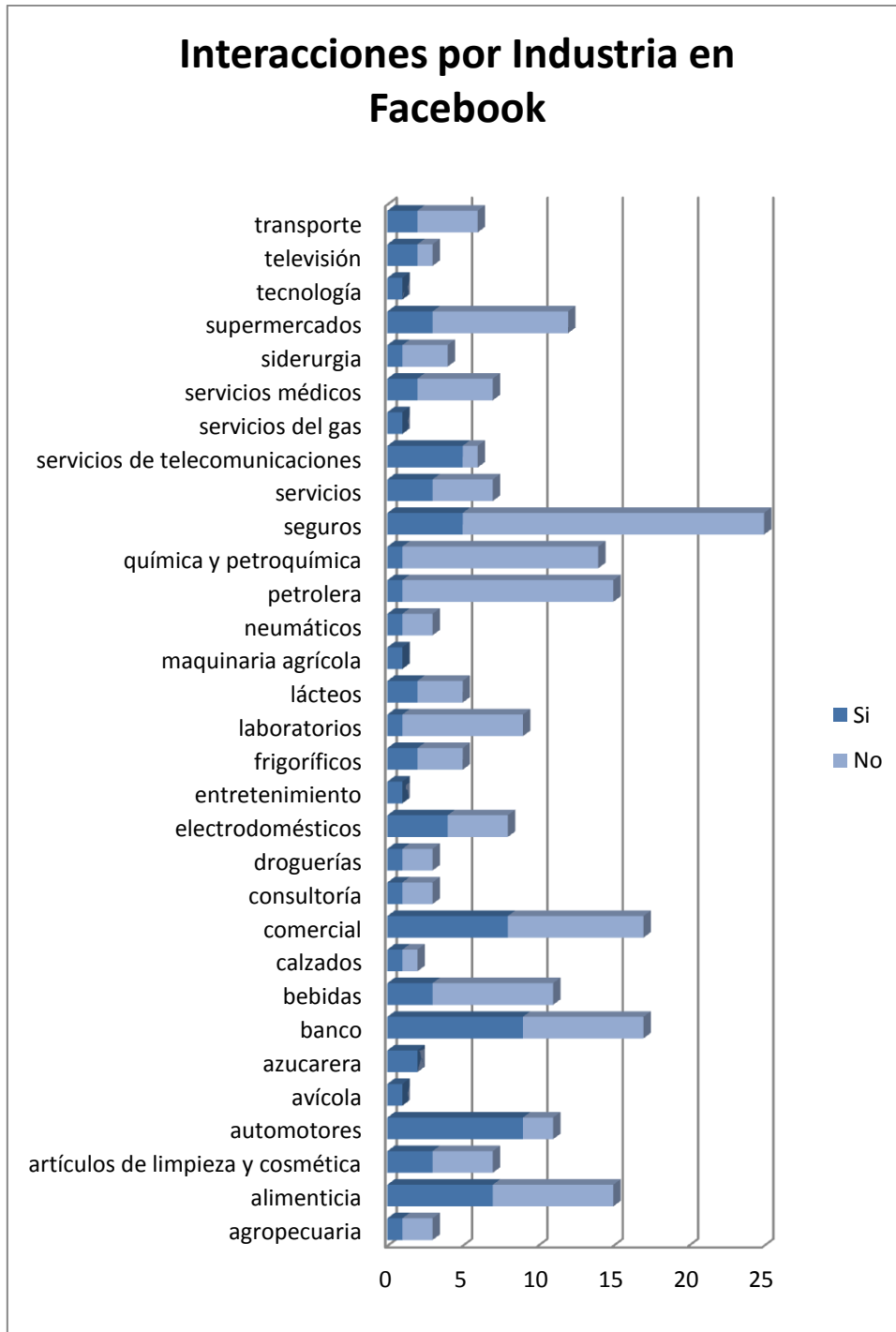
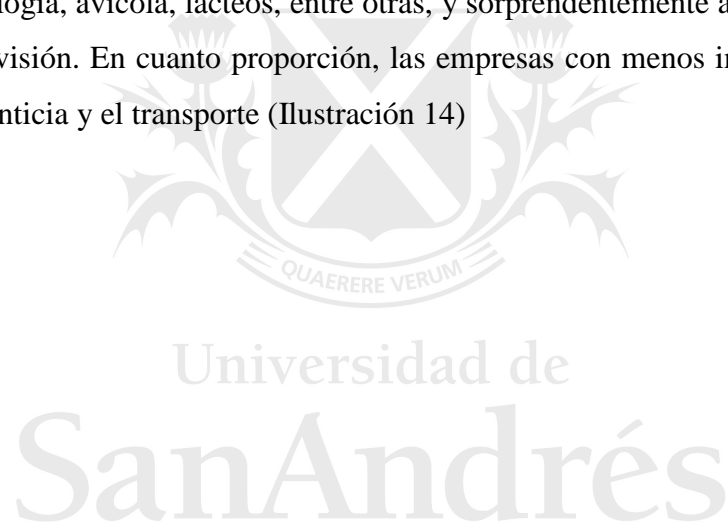


Ilustración 13 - Interacción por industria en Facebook. Fuente: Elaboración propia

En el caso de Twitter, podemos observar que hay menos industrias que en la observación de Facebook (25 industrias interactuando en Twitter contra 31 industrias interactuando en Facebook) y en proporción, vuelven a destacarse las empresas de telecomunicaciones. Al igual que en Facebook el rubro de bancos, comerciales (Garbarino, Fravega, Musimundo, etc.), siguen destacándose por cantidad de empresas que interactúan, aunque su proporción es media, y las sigue el rubro de los electrodomésticos.

Entre las industrias que menos interactúan podremos ver a la consultoría, logística, transporte, tecnología, avícola, lácteos, entre otras, y sorprendentemente a calzados, tarjetas de crédito y televisión. En cuanto proporción, las empresas con menos interacción son los seguros, la alimenticia y el transporte (Ilustración 14)



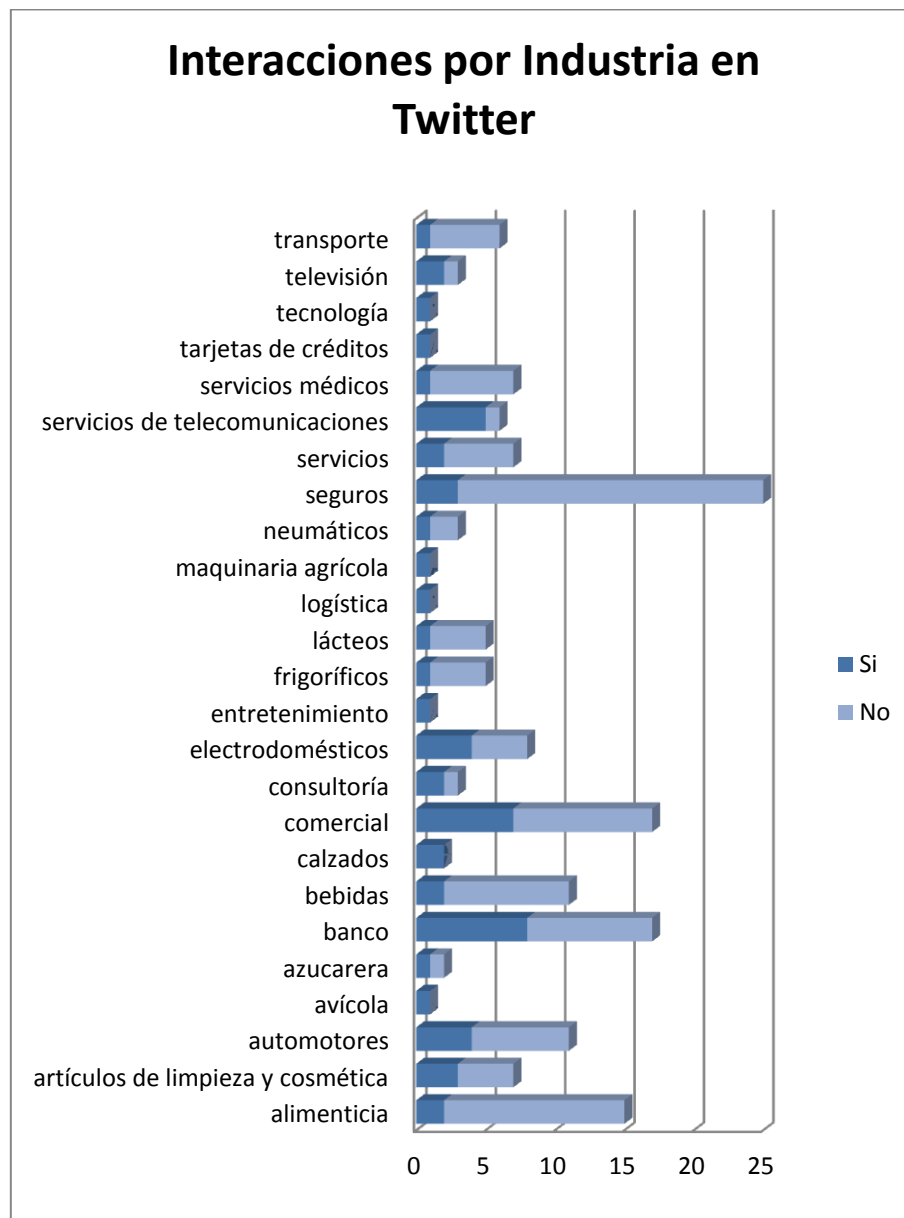


Ilustración 14 - Interacción por industria en Twitter. Fuente: Elaboración propia

5.4.2.2 Calidad de Interacciones en las redes sociales

A continuación, podemos ver un análisis sobre la calidad de interacción en las redes sociales.

En el caso de Facebook, existe una mayor proporción de interacciones a responder consultas simples, que como hemos indicado, son todas aquellas que no requieren indagar en el historial del cliente y en sus acciones en particular y que sirven de información a la comunidad de seguidores. Cabe destacar que un representante de comunicación podría responder a este tipo de consultas sin necesidad de tener herramientas de consulta sobre los datos del cliente, es decir, podría realizarse esta interacción con representantes del área de mercadeo o incluso tercerizar esta atención, sin que participe directamente el área de soporte al cliente. Por lo visto en la observación, estas respuestas se dan principalmente en páginas y perfiles dedicados a la generación de comunidades en las redes sociales (Ilustración 15)

Seguido a la respuesta de consultas simples podemos encontrar la derivación a otros canales de atención. De la misma manera, una empresa tercerizada o un representante de mercadeo podrían tomar la consulta y derivarla al canal de atención correspondiente, aunque es destacable que requiere un esfuerzo mayor de comunicación que en el caso anterior.

Luego, hay un destacable 18% de las grandes empresas analizadas, que realizan atención y resolución de reclamos en la página de Facebook, sin derivar a otro portal. Estas atenciones se realizan por mensajes privados o públicos, dependiendo de cada empresa, pero por lo general, se realizan por conversaciones privadas entre el cliente y la empresa. Las empresas que realizan una atención completa dentro de las redes sociales son solo el 3%, dentro del estudio realizado.

Calidad de Interacción en Facebook

- Deriva a portal propio de atención
- Interactúan con perfil Internacional
- Primera línea de atención en las redes sociales (la página es utilizada exclusivamente para la atención). Se resuelve el problema directamente en la red social.
- Primera línea de atención en las redes sociales (página no exclusiva para atención, realizan promoción). Se resuelve el problema directamente en la red social.
- Solicita los datos del cliente (o no) y deriva el pedido a otro centro de atención o segunda línea
- Solicita los datos del cliente (o no) y también deriva el pedido a otro centro de atención o segunda línea.
- Solo responde a consultas simples

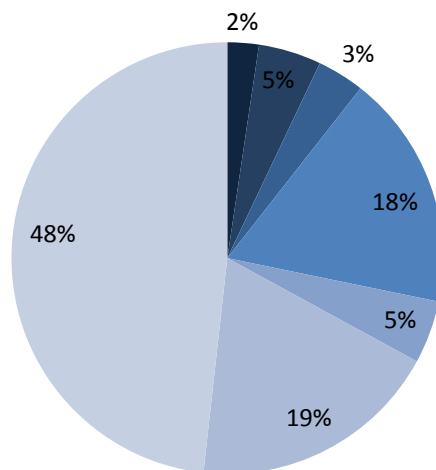


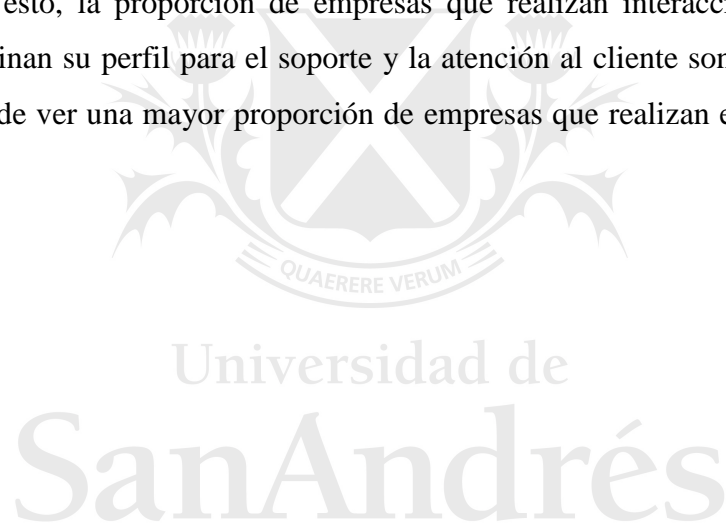
Ilustración 15 - Calidad de Interacción en Facebook. Fuente: Elaboración propia

Separando por industrias, aquellos que tienen páginas exclusivas para la atención (3%) son las empresas de telecomunicaciones, televisión y transporte. Los que realizan atención en las redes sociales, pero en una página o perfil compartido con publicidad y promoción (18%) son la industria alimenticia, los bancos, seguros, comerciales, frigoríficos, empresas de servicios, telecomunicaciones, gas, médico y televisión; y los que

derivan a otros portales de atención (19%) son la industria alimenticia, automotores, bancos, electrodomésticos, lácteos, seguros, tecnología, transporte, empresas de telecomunicaciones y médicos (Ilustración 16)

En el caso de Twitter sigue existiendo el mismo orden observado en Facebook, una mayor cantidad de empresas que responden a consultas simples, seguido por una cantidad que derivan los pedidos a otros canales y luego una primera línea de atención en las redes, pero la proporción de estas dos últimas categorías es considerablemente mayor a la de Facebook.

Sumado a esto, la proporción de empresas que realizan interacciones de atención completas y destinan su perfil para el soporte y la atención al cliente son un 8%. Es decir, en twitter se puede ver una mayor proporción de empresas que realizan esfuerzos mayores de atención.



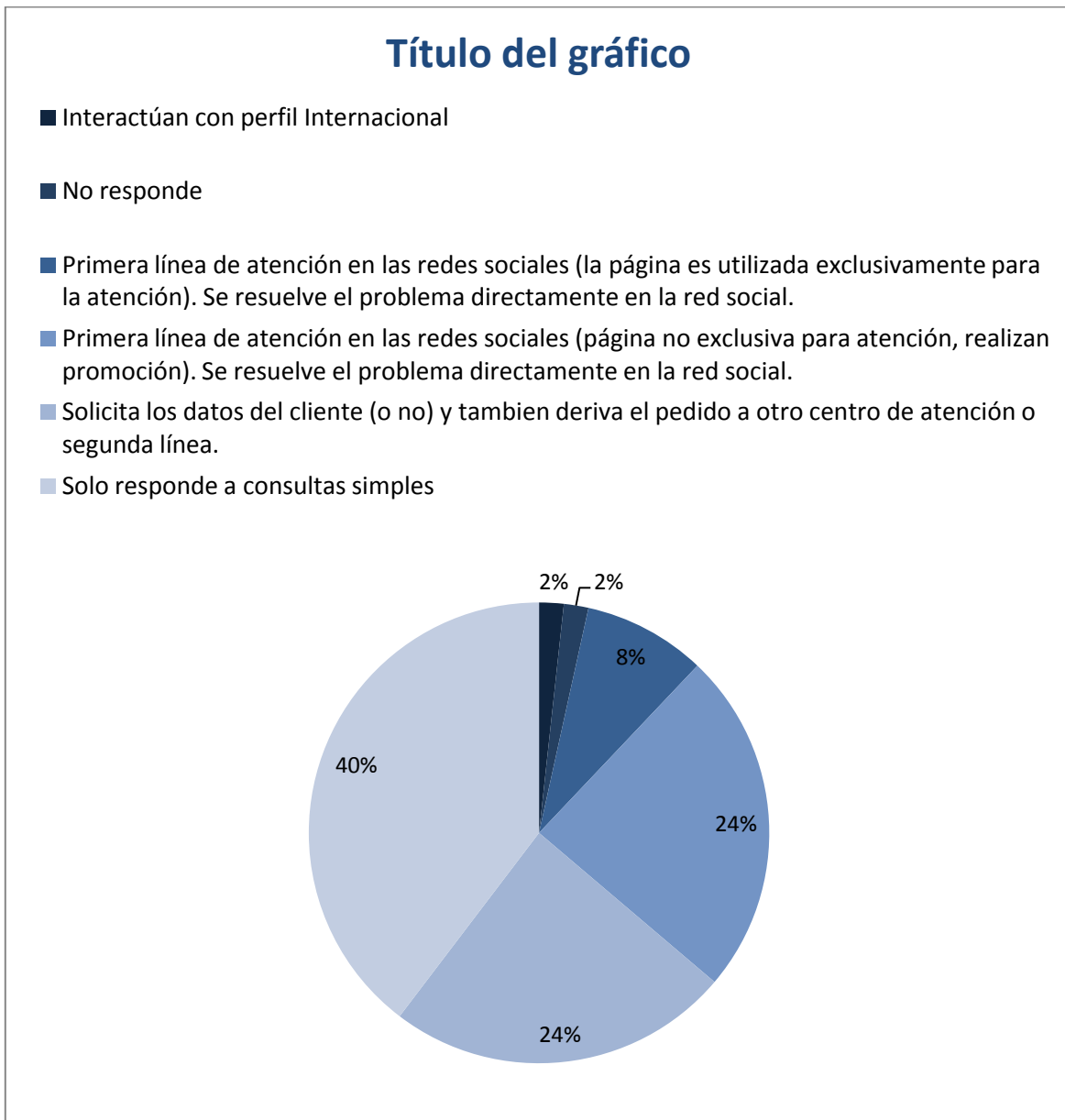


Ilustración 16 - Calidad de Interacción en Twitter. Fuente: Elaboración propia

Separando nuevamente por industrias, aquellos que tienen páginas exclusivas para la atención (8%) son las empresas de consultoría, servicios, televisión y transporte. Los que realizan atención en las redes sociales, pero en una página o perfil compartido con publicidad y promoción (24%) son la industria alimenticia, los bancos, seguros, comerciales, logística, empresas de telecomunicaciones y tarjetas de crédito; y los que

derivan a otros portales de atención (24%) son la industria de automotores, bancos y seguros, bebidas, electrodomésticos, tecnología, neumáticos, empresas de telecomunicaciones y servicios médicos.

5.4.3 Conclusiones de las observaciones

Hemos podido observar que son más las empresas que no interactúan con sus clientes en las redes sociales que las que si lo hacen. El estudio ha arrojado que solo un 28% de las empresas realizan algún tipo de interacción con sus seguidores en Facebook y un 19% en twitter.

Con respecto al rubro de las empresas que interactúan con los clientes en las redes sociales, Podemos observar que la proporción de empresas del rubro automotor, tecnología y servicios de telecomunicaciones es mayor al resto de los rubros, seguido por la las industrias de banca, comercial, electrodomésticos y alimenticia tienen una proporción media. Entre las empresas que no interactúan en mayor proporción, podemos encontrar el rubro de químicas y petroquímicas, petroleras, seguros, supermercados, consultoría, logística, calzados y tarjetas de crédito.

También hemos observado que las empresas de B2B (del inglés, *business to business*, negocio a negocio) cuyos clientes son empresas, revendedores o constituyen un negocio en sí mismos, son las que han demostrado una menor interacciones en las redes sociales; y las B2C (del inglés, *Business to consumer*, negocio al consumidor final) que tienen clientes consumidores finales, las que tienen más interacciones.

Con respecto a la calidad de interacciones, en Facebook y Twitter existen empresas que atienden a consultas simples, pero existe un número bajo de empresas poseen páginas propias para la atención a clientes (3% de la muestra en Facebook y 8%.en Twitter), siendo las empresas de telecomunicaciones, televisión, transporte, servicios y consultoría. Los que realizan atención en las redes sociales, pero en una página o perfil compartido con publicidad y promoción constituyen un 18% en Facebook y un 24% en Twitter, siendo la industria alimenticia, los bancos, seguros, comerciales, frigoríficos, empresas de servicios,

telecomunicaciones, gas, médico, logística, televisión y tarjetas de crédito; y los que derivan a otros portales de atención el 19% en Facebook y un 24% en Twitter, formado por la industria alimenticia, bebidas, automotores, bancos, electrodomésticos, lácteos, seguros, tecnología, neumáticos, transporte, empresas de telecomunicaciones y médicos.

Las observaciones indicarían que la posibilidad de adopción del CRM Social en la Argentina es baja, no pudiendo superar el 21% en Facebook y 32% en Twitter, en el mejor de los casos, considerando los porcentajes de empresas en la muestra que realizan atenciones directamente en las redes sociales y si se asumiera que existe un proceso relacionado al CRM detrás de estas interacciones.

5.5 Estudio de Campo: Entrevistas y Encuestas

5.5.1 Metodología

Se han realizado entrevistas y encuestas a expertos en redes sociales y CRM, consultores de empresas de tecnología y profesionales que hayan trabajado o desempeñado roles claves con las redes sociales en grandes empresas de la Argentina.

La diferencia entre la encuesta y la entrevista, radica en la posibilidad de reunirse con las personas a entrevistar. En el caso que la persona no pudiera reunirse, se le ha enviado un cuestionario con 10 preguntas para que responda en forma abierta.

Las entrevistas han sido ajustadas para cada persona a ver, en particular, cubriendo las preguntas de los cuestionarios, pero su dinámica exige una forma de trabajo diferente.

5.5.2 Entrevistas

5.5.2.1 Confidencialidad

Se ha respetado la identidad de empresas y personas por cuestiones de confidencialidad, cuando es requerido. En la entrevista y en el contacto con las personas, se le pregunta si desea mantener su identidad en la tesis o si quiere que permanezca en forma confidencial.

De la misma forma, no se ha volcado toda la información de la entrevista, ya que algunos datos podrían resultar de carácter confidencial para la empresa. Solo se ha volcado lo necesario en este trabajo.

5.5.2.2 Consultores y expertos en CRM, tecnología o redes sociales entrevistados

Se ha realizado el cuestionario a los siguientes expertos y consultores de servicios tecnológicos

Blanco, Santiago

Arquitecto Empresarial en Telecom Personal S.A., especialista en telecomunicaciones y Mdg. En gestión de servicios tecnológicos y telecomunicaciones.

Razón de la elección: Experto en procesos de telecomunicaciones y en arquitecturas de tecnología informática en empresas. Participó en proyectos de implementación de CRM y CRM Social desde el foco de tecnología de la información. Aporta desde su experiencia en CRM, CRM Social y tecnología de la información en grandes empresas.

Método: Cuestionario

Fecha: 11 de Marzo de 2013

Belloni, Omar

Gerente de Sistemas de Telefónica Global Technologies y especialista en gestión de servicios tecnológicos y empresariales.

Razón de la elección: Como gerente de sistema posee un profundo conocimiento del entorno de la tecnología de la información en grandes empresas. Aporta el foco gerencial de la tecnología de la información en grandes empresas.

Método: Cuestionario

Fecha: 11 de Marzo de 2013

Lerner, Alan

Consultor de Sistemas en KPMG. Mdg. en gestión de servicios tecnológicos y telecomunicaciones.

Razón de la elección: ha desarrollado su tesis “*Descripción y análisis del estado actual de adopción de CRM (Customer Relationship Management) en el sector corporativo argentino.*” En el período 2010-2011. Aporta su experiencia y opinión desde el ámbito de su investigación, desde el punto de vista académico.

Método: Entrevista

Fecha: 11 de Marzo de 2013

De Gennari, Horacio

Experto en comunicación y medios, estrategias empresariales y tendencias, presidente de la consultora de medios Business Bureau, profesor en la Universidad de San Andrés.

Razón de la elección: posee un profundo conocimiento de los medios y la comunicación en Latinoamérica y gran experiencia como consultor estratégico de grandes empresas de medios, desde el punto de vista comercial y tecnológico. Aporta su visión, conocimiento y experiencia en el mercado local y mundial.

Método: Entrevista

Fecha: 21 de Marzo de 2013

Hofman, Enrique

Profesor en la universidad de San Andrés y Director de la maestría en gestión de servicios tecnológicos y telecomunicaciones. Presidente de QOMG (Quality Operations Management Group), empresa dedicada a la consultoría de empresas en el ámbito de la administración, la calidad empresarial, operaciones y procesos.

Razón de la elección: Experto en procesos empresariales y especialista en servicios tecnológicos. Posee un gran conocimiento sobre las tendencias en tecnología de información y procesos empresariales. Aporta su visión como consultor de grandes empresas y académico sobre los servicios tecnológicos.

Método: Entrevista

Fecha: 26 de Marzo de 2013

Freijedo, Claudio

Profesor en la universidad de San Andres. Consultor en Estrategia y Gestión de tecnologías de la información y las comunicaciones. Socio en Cortagerena, Freijedo & Asociados

Razón de la elección: Es un experto en estrategia y gerenciamiento de grandes empresas desde el foco de las tecnologías de la información. Aporta la visión gerencial y de consultor al análisis.

Método: Entrevista

Fecha: 9 de Abril de 2013

Prince, Alejandro

Profesor en la Universidad de San Andrés y Phd. En Economía. Director de Prince Consulting y Vicepresidente de la Fundación Gestión y Desarrollo. Reconocido consultor de empresas y entidades gubernamentales.

Razón de la elección: además de su amplio conocimiento en el mercado empresarial Argentino, el Dr. Prince ha desarrollado su tesis de doctorado en base a la adopción de la tecnología en Argentina intitulada “*Análisis y difusión de TIC en Argentina*”. Aporta su visión sobre el tema como experto en adopción de tecnología en Argentina.

Método: Entrevista

Fecha: 25 de Marzo de 2013

Whestphalen, Marcos

Gerente de Ventas para grandes clientes en Google. Profesor en la Universidad de San Andres y Mdg. en Servicios Tecnológicos y telecomunicaciones.

Razón de la elección: Mdg. Westphalen es un experto en e-business y redes sociales, ha basado su tesis de investigación de maestría en ello. Aporta desde su conocimiento su visión sobre el mercado Argentino y el CRM Social.

Método: Entrevista

Fecha: 12 de Abril de 2013

Sulzberger, Matias

Director de Desarrollo Empresarial en Tienda Nube, empresa dedicada a brindar servicios comerciales sobre las redes sociales.

Razón de la elección: Es un experto en las redes sociales, negocios vía internet, tendencias tecnológicas y el director de Desarrollo empresarial en una empresa con productos que trabajan con las redes sociales y acercan a las PYMES Argentinas a su mercado en las redes. Comparte su visión sobre las redes sociales y el mercado Argentino.

Método: Cuestionario

Fecha: 21 de Abril de 2013

Seitun, Cecilia

Global Business Account Manager en Facebook

Razón de la elección: Cecilia a trabajado de cerca con las redes sociales, como estrategia para empresas como Disney y actualmente desempeñándose en Facebook, una de las empresas de redes sociales más relevantes del mundo. Comparte su gran experiencia y su visión sobre el mercado del CRM Social.

Método: Cuestionario

Fecha: 10 de Abril de 2013

Sobre empresas proveedoras de CRM, enfocadas a la estrategia del CRM Social

Casas Rua, Mariano

Experto en CRM y Consultor de empresas en el ámbito del CRM. Actualmente trabajando para Oracle.

Razón de la elección: Mariano es un consultor de empresas experimentado en el ámbito del CRM y en tecnología, actualmente trabaja en Oracle, que está desarrollando

estrategias para complementar sus productos de CRM con las redes sociales. Aporta su visión como experto y consultor de empresas en base al CRM.

Método: Entrevista

Fecha: 13 de Marzo de 2013

Christiansen, Marcos

Country Manager Argentina & Uruguay en ComScore, Inc.

Razón de la elección: Marcos es parte de Comscore, una de las consultoras más importantes que han realizado estudios sobre el comportamiento de los usuarios en las redes sociales y el uso de las mismas en cada país, y con gran presencia en el mercado mundial. Aporta su conocimiento y experiencia en redes sociales y empresas en el mercado Argentino.

Método: Cuestionario

Fecha: 9 de Abril de 2013

Abeliuk, Giselle

Senior Manager, Advisory, Financial Services en Ernst & Young

Razón de la elección: Giselle es una consultora experta que ha desarrollado estrategias de CRM en diferentes compañías (Accenture, Ernst & Young). Aporta su visión sobre el CRM Social.

Método: Cuestionario

Fecha: 23 de Abril de 2013

Sivila, Leandro

Business Development Director en Enratio

Razón de la elección: Leandro es CEO de la consultora Enratio, Partner de Oracle en Argentina y el exterior, que actualmente está asistiendo a las empresas en la integración de su CRM con las redes sociales. Aporta su visión como CEO de una empresa que brinda

servicios de soporte a otras en la implementación del CRM Social y su visión del mercado Argentino.

Método: Cuestionario

Fecha: 19 de Abril de 2013

Bertoni, Carolina

Mobile & Social Product Expert - Latinoamérica at Google

Razón de la elección: Carolina es una experta en redes sociales, referentes de Google+ para Google. Suma su opinión a este estudio desde su conocimiento y experiencia.

Método: Cuestionario

Fecha: 30 de Abril de 2013

5.5.2.3 Respuestas de Consultores y expertos en CRM, Sistemas o redes sociales

Según su opinión, ¿qué porcentaje de las grandes empresas argentinas estima que adopta CRM Social?

- a. Entre el 1% y el 10%.
- b. Entre el 10% y el 20%
- c. Entre el 20% y el 40%
- d. Entre el 40% y el 60%
- e. Más del 60%

En forma unánime, todos los consultores y expertos han destacado que el porcentaje de adopción del CRM Social en grandes empresas de la Argentina es bajo.

6 de los entrevistados lo han demarcado entre un 1% y 10%, 3 entre un 10% y un 20%, uno entre 20% y 40% y el resto no ha declarado un porcentaje o lo desconoce, pero si condice que el porcentaje de adopción es bajo o muy bajo.

Algunas opiniones de porque la adopción del CRM Social pueda ser baja

| Experto/Consultor | Opinión |
|-------------------------|---|
| Alejandro Prince | <i>“Sin haber hecho un análisis profundo, sino como una</i> |

| | |
|----------------------------|---|
| | <p><i>opinión de un consultor entrenado, te podría decir que no hay un 10% de grandes empresas en Argentina que tengan un CRM. En CRM Social debe ser la mitad, muy incipiente y experimental.”</i></p> |
| Enrique Hofman | <p><i>“Que tengan algún tipo de gestión y de inteligencia de negocios cruzados con redes sociales, a lo mejor, un 15% 0 20% está haciendo algo con redes sociales. Pero están experimentando”</i></p> |
| Alan Lerner | <p><i>“El nivel de adopción de CRM era del 2% al 5% al momento de mi estudio y no se debe haber movido de ahí en Argentina. Si aumento, no se sabe que tanto. Somos rezagados a nivel adopción.</i></p> <p><i>Antes de pensar en adopción, habría que entender porque es tan bajo el nivel de adopción. Hay que entender porque hoy no podemos aprovechar el CRM Tradicional. “</i></p> |
| Marcos Christiansen | <p><i>“Bajo nivel. Muchos confunden el concepto de CRM Social con monitoreo de los medios sociales. Por eso creo que muchas empresas "adoptan inicialmente" estrategias de CRM Social, cuando analizan la retroalimentación en redes sociales y luego solo algunas empresas adoptan tecnologías del CRM Social para captar prospectos y generar clientes.”</i></p> |

Tabla 7 - Opinión de Expertos - Grado de adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina.
Fuente: Elaboración Propia.

Las que si lo poseen, ¿En qué nivel de madurez, del 1 al 5, considera que se encuentran en cuanto al uso del CRM Social se refiere? Sabiendo que 1 sería una etapa experimental y 5 un nivel optimizado, definiendo mejores prácticas en el mercado. ¿Por qué ha elegido este valor?

De la misma forma que en el grado de adopción, hemos recibido una opinión unánime sobre el grado de madurez del CRM Social en la Argentina. En resumen, nos han indicado que es incipiente y con necesidad de desarrollar experimentaciones que permitan realizar un aprendizaje al respecto. Las valorizaciones de los entrevistados son 1 (experimental), 2 (un nivel más allá que el experimental, pero aún en los primeros pasos) o 3 (operacional).

Algunas opiniones al respecto

| Experto/Consultor | Opinión |
|-------------------------|---|
| Alejandro Prince | <p><i>“El uso es muy incipiente, hace bastante más de una década que escuche el concepto de CRM y luego de pasados esos años sigo pensando que son menos de un 10% las empresas que aplican bien el concepto de CRM (Sin haber hecho un estudio de esto, es una opinión de experto entrenado). (...) Ahora aparece el CRM social.</i></p> <p><i>El auge de las redes sociales tiene 4 o 5 años y el boom del CRM Social 1 año. El CRM Social es muy reciente”</i></p> |
| Cecilia Seitun | <p><i>“Creo que el nivel de madurez es bajo, las plataformas sociales son muy jóvenes en sí mismas y evolucionan constantemente, la mayoría de las empresas Argentinas no tienen la estructura suficiente (ni el presupuesto) para poder seguirle el ritmo a los cambios, mejoras y avances que presentan estas plataformas. Es un acercamiento más reactivo que proactivo.”</i></p> |
| Enrique Hofman | <p><i>“El concepto de CRM tiene dos o tres décadas y hasta ahora pocas empresas lo hicieron funcionar bien, fundamentalmente por los datos que se vierten y la forma de parametrizar y configurar el CRM que está un poco peleado</i></p> |

con las nuevas tendencias de ultra segmentación.

Se suma la problemática de las redes sociales. Entonces tienes un problema al cuadrado. No solucionaste el problema del CRM y la persona que más sabe de redes sociales es Mark Zuckerberg.

(...) Es obvio que todos tenemos un futuro en las redes sociales y las empresas lo tienen (...)

Creo que tenemos una ventana de tiempo que pueden ser 3 o 5 años de ir aprendiendo a los golpes, donde estamos aprendiendo la forma de actuar, de entenderlo. Existen algunos dispositivos de gestión que no han sido desarrollados para que esto funcione. Es algo positivo, va a potenciar, pero entramos en esta ventana de tiempo y tenemos que darnos cuenta que estamos en la edad de piedra y vamos a aprender a los golpes.”

Horacio de Gennari

“Las empresas están recién entendiendo lo que significan las redes sociales. Las redes sociales no surgieron para interactuar con las empresas, por lo que las empresas deben darse cuenta que el interés principal del usuario no es interactuar con ellas.”

Marcos Westphalen

“Cuando tenemos CRM Afilado y tenemos claro que queremos extraer en las redes sociales, porque y como queremos estar ahí, el CRM Social tiene una base sólida para implementarse, desarrollarse y aprender de él. Esos creo que son 2 requisitos importantes y hoy no creo que todas las empresas estén 100% avanzadas en esos temas.”

Santiago Blanco

“Creo que aún las prácticas en empresas argentinas en lo que se refiere a CRM social están bastante inmaduras

| | |
|-------------------------|--|
| | <p><i>en general, teniendo algunas un departamento de CM o áreas de marketing especializadas en el tema, mientras que para otras empresas se comparte las prácticas de CM con otras prácticas de la empresa, como customer care o ventas. Creo que en promedio pondría entre 2 o 3.”</i></p> |
| Leandro Sivila | <p><i>“La mayoría de las empresas aun están entendiendo a utilizar el CRM y en muchos casos no tiene hoy una solución implementada. Entendiendo esto, se explica por qué estarían en un nivel experimental para el caso del CRM Social.”</i></p> |
| Carolina Bertoni | <p><i>“Lo utilizan correctamente, pero no lo incorporan tan profundamente como para convertirse en parte de la filosofía y estrategia de la empresa.”</i></p> |

Tabla 8 - Opinión de Expertos - Grado de Madurez del CRM Social en grandes empresas de la Argentina.
Fuente: Elaboración Propia.

¿En qué medida, del 1 al 5 (menor a mayor), cree que las grandes empresas de Argentina estén utilizando el CRM Social para los siguientes fines?

- a. Promoción y publicidad
- b. Ventas a través de las redes sociales
- c. Análisis del mercado y captura de sentimientos
- d. Atención a Clientes
- e. Creación colaborativa de productos e ideas
- f. Alarmado ante la opinión de influenciadores
- g. Otras que no se hayan mencionado

Las opiniones en este aspecto son variadas entre los encuestados, considerando que en algunos casos, los casos de usos en las grandes empresas argentinas pueden no estar asociados a un proceso de CRM Social.

En los primeros lugares, se encuentran la Promoción y Publicidad y el análisis del mercado y captura de sentimientos, igualmente valoradas en promedio. Luego, en un tercer lugar, la atención a clientes a través de las redes sociales. En un cuarto lugar se haya la

creación colaborativa de productos e ideas. En las últimas posiciones se encuentran las ventas a través de las redes sociales y el alarmado ante la opinión de influenciadores. La clasificación por medida de uso de cada caso de uso perteneciente al CRM Social, en las grandes empresas quedaría de la siguiente manera:

1. Promoción y Publicidad; y Análisis del mercado y captura de sentimientos
2. Atención a Clientes
3. Creación colaborativa de productos e ideas
4. Ventas a través de las redes sociales
5. Alarmado ante la opinión de influenciadores

También hemos recibido opiniones que el prospecting (perfilado y captura de información de clientes potenciales) es otro caso de uso posible para el CRM Social.

| Experto/Consultor | Opinión |
|-------------------------|---|
| Enrique Hofman | <i>“(Las empresas) tienen la fantasía de que van a apalancar las ventas inmediatas, cuando todos sabemos que va a ser un camino bastante largo antes de ver un resultado en el ejercicio.”</i> |
| Alejandro Prince | <i>“Articular CRM Social con las ventas es más difícil. Todavía es más difícil. El impacto mayoritario en redes es impulsión, promoción, etc... no es tan fácil vincularlo con el impacto en ventas. Si hago ventas en las redes sociales, veo clicks y no comportamiento. Lo que veo digitalmente no es la persona, es un reflejo de la persona.”</i> |
| Carolina Bertoni | <i>“La mayoría de los clientes que utilizan CRM Social (ej. Telefónicas) lo hacen para atención de clientes. Todas las empresas usan las redes sociales para promoción y publicidad “masiva”, de ninguna manera segmentada o vinculada a una plataforma de CRM social para enviar solo</i> |

promociones relevantes al cliente en cuestión, puede ser por una limitación tecnológica local pero más por una falta de incorporación a la filosofía y estrategia de la empresa. En resumen, no se lo toman en serio.”

Tabla 9 - Opinión de Expertos - Casos de uso del CRM Social en grandes empresas de la Argentina. Fuente: Elaboración Propia.

¿Cree necesario que las empresas requieran tener implementado CRM en la empresa antes de incursionar en el CRM Social?

Las respuestas recibidas indicarían, en su mayoría, que no es estrictamente necesario tener implementado CRM en una compañía para incursionar en un CRM Social. De hecho, uno de los enfoques planteados por el Dr. Alejandro Prince en la entrevista que le hemos realizado, es que el CRM Social puede surgir como un nuevo camino de aproximación al CRM. Analizando el resto de las respuestas, y relacionándolas a las necesidades de empresas que hoy actúan con CRM Social (que pueden observarse en el análisis del cuestionario para empresas), las necesidades de tener información integrada y la visión de que podría ser menos complejo de lo que parece, podría generar una aproximación nueva hacia el CRM integrado con lo Social, desde lo Social.

Se ha destacado como importante tener la capacidades mínimas para soportar procesos de CRM: tener definido la forma de realizar atenciones de clientes, de analizar y capturar información y otras características propias de procesos de CRM facilitarían la implementación (y/o extrapolación) del concepto en las redes sociales, si no, se llegaría al CRM Social en un estadio muy inmaduro de la empresa.

De acuerdo a las respuestas recibidas y llevado a plano tecnológico, integrar un CRM Social con una plataforma de CRM parecería permitir a la organización nutrirse de información del cliente; de esta forma ya no sería un sector tratando un caso puntual y aislado con el cliente, sino que la información quedaría disponible para ser gestionada por la empresa desde y hacia el CRM Social.

Experto/Consultor

Opinión

Alejandro Prince

“Se podría empezar con lo social y luego entrar al CRM. (el Dr. Prince lo destaca principalmente para PYMES). Hay empresas que están participando con su fan page, incipiente, en forma mala, pero van aprendiendo. Aprenden en forma barata... de ahí pueden llegar al analítico.

De ahí, puede haber una puerta de entrada nueva, un camino inverso. Desde lo Social a lo CRM”

Enrique Hofman

“No sé si un CRM implementado. Con el CRM Implementado o sin implementar, si vos tienes una gestión de 1980 y quieres pasar a 2000 sin pasar por el intermedio vas a tener problema.

Los conocimientos de inteligencia comercial, de CRM y herramientas de ultra segmentación las tienes que saber y si tu manejo de las cosas es primitivo, vas a tener problemas. Estos conocimientos los tienes que tener para que el CRM Social funcione.”

Horacio de Gennari

“No hay integración con el CRM en las empresas argentinas. Se necesita, pero se desvirtuó el concepto desde su nacimiento a ahora.

CRM nació para relación consumidores empresas y termino en Customer support.”

Marcos Westphalen

“Si esto (el CRM) está en la empresa va a ser más rápido, y el CRM Social, ya no como teoría, sino como realidad es más posible.

Teóricamente (...) se podría desarrollar un CRM para desarrollar un CRM Social, pero no hace falta solo la tecnología sino la cultura para trabajar con estas

| | |
|--------------------------|--|
| | <p><i>herramientas, me parece a mí. Si tienes una organización que trabaja con el CRM y que su día a día pasa por trabajar con esa herramienta, el CRM Social pasa a ser una propuesta de valor no tan abstracta y a la gente que ya trabaja con eso le estas mejorando su trabajo día a día. (...) Si agrega valor en el día a día, es probable que más stakeholders quieran impulsarlo. “</i></p> |
| Mariano Casas Rúa | <p><i>“Necesario no en el tiempo cercano, pero te perderías una gran oportunidad.</i></p> <p><i>(...) La realidad de meterse de lleno sin tener una solución integrada, provoca que se pierda una parte de las interacciones con el cliente. Muchas se dan cuenta de lo que conlleva el mundo social, pero pocos se dan cuenta la utilidad para generación de leads (...) y acceder a los nichos. Si la empresa no tiene una gestión integral del cliente, arma soluciones separadas y se pierde esto. (...) Si va a ver post de Facebook, pero no una gestión integral del cliente. Solo soluciones específicas.”</i></p> |
| Giselle Abuliak | <p><i>“Para incursionar en social media, es decir tener presencia en las redes sociales no es necesario tener un CRM, para poder saber con quién estoy hablando y tener una visión única del cliente manteniendo una experiencia única es necesario tener el CRM”</i></p> |

Tabla 10 - Opinión de Expertos - ¿Es necesario tener CRM antes que un CRM Social? Fuente: Elaboración Propia.

¿Cuáles cree que sean las razones y objetivos por las cuales las grandes empresas de la Argentina deciden adoptar el CRM Social?

Las opiniones de los encuestados respecto a las razones de adopción del CRM Social son: respuestas a la moda o tendencia social, la imitación de los líderes en el tema y la presión del contexto por incursionar en las redes sociales actúan en parte como una razón de adopción. Aunque diferimos de las entrevistas en que no se podría hablar de contagio como lo plantea Everett Rogers (Prince 2009), sino que de haber, sería un contagio similar al propuesto por Ronald Burt (Burt 1987).

El valor que aporta el CRM Social, la facilidad de acceso al mismo (las redes sociales tienen pocas barreras de entrada) y el encontrar un mercado creciente en las redes sociales también fueron identificados como posibles razones por el cual una empresa adopta el CRM Social. Las empresas buscarían tener presencia en las redes sociales, tratando de sacar un beneficio de ello.

En general, se indica que como es reciente, es conveniente analizarlo y aprender de lo que trata, pero no estar puede acarrear un costo para la empresa, si los competidores y sus clientes están allí, interactuando.

Es interesante la opinión de Marcos Westphalen que menciona a palancas positivas y negativas para la adopción: ¿Por qué una empresa estaría en las redes sociales? y ¿Qué perdería al no estar allí?

| Experto/Consultor | Opinión |
|-------------------------|---|
| Alejandro Prince | <p><i>“Varía mucho por empresa o sector</i></p> <p><i>Por una parte, la presión de oferta, de moda, de los hijos de los dueños que hablan de las redes y los diarios ponen información de las redes sociales como si pasara todo el mundo por ahí, lo cual no es cierto. La sensación de que si no está ahí está muerto o no es moderno.</i></p> <p><i>La otra parte la lógica, el CRM Social es una herramienta que va a transformar el mundo de la comunicación con las audiencias y luego los clientes. Y si es tan bueno como dicen, se debe obtener el valor del mismo</i></p> |

| | |
|--------------------------|---|
| | <i>rápido.”</i> |
| Claudio Freijedo | <i>“Porque si bien es incipiente, hacia futuro va a ir creciendo, pero en principio hay que ser un “First mover”. Tienes que estar para ver de qué se trata y en qué momento acelerar sobre el concepto. Vas aprendiendo y luego invertís más fuerte.”</i> |
| Cecilia Seitun | <i>“Es fácil de usar, instantáneo y sobre todo, es el canal de comunicación de la generación actual.”</i> |
| Marcos Westphalen | <i>“La idea del valor es muy clara, es algo tan masivo y cotidiano hoy, que no sé cuántas empresas eligieron estar en las redes sociales o las redes sociales eligieron que las empresas estén allí. Es una fuerza tan grande que él no estar tiene un costo. Hay una propuesta de valor por el lado positivo y también está el costo de no estar (perder terreno). Se ponderan ambas. También está el efecto de red, cuando aparecen otros competidores en la red y tienes a tu competidor hablándole a tus clientes y vos no. Todos nuestros clientes están en redes sociales, ¿queremos no estar donde están ellos?”</i> |
| Alan Lerner | <i>“Por acceso principalmente: es un canal gratuito y existiendo el análisis de información de fácil de acceso. Por la oportunidad que representa también, porque se ve que el resto lo adopta, por seguir al número 1, sin cuestionarse el porqué, solo para seguir a mi competidor que lo hace.”</i> |
| Carolina Bertoni | <i>“Maximizar el retorno de sus inversiones, administrando correctamente los esfuerzos según el valor de cada cliente de acuerdo a su momento en el ‘ciclo de vida</i> |

de cliente’.”

Tabla 11 - Opinión de Expertos - Razones y Objetivos para adoptar un CRM Social en grandes empresas de Argentina. Fuente: Elaboración Propia.

¿Cómo imagina que será la adopción del CRM Social en las grandes empresas de la Argentina en los próximos 5 años?

- a. Muy Alto (muy favorable y con alta penetración en el mercado)
- b. Alto (favorable, con una considerable penetración en el mercado)
- c. Nulo (se mantendrá al mismo nivel que hoy día)
- d. Bajo (desfavorable, la curva de adopción disminuirá)
- e. Muy Bajo (muy desfavorable, la curva de adopción disminuirá considerablemente)

Exceptuando en un caso, se observa una opinión favorable en cuanto al crecimiento del concepto del CRM Social, que rondan entre los valores Muy Alto y Alto exceptuando 2 casos: un caso que se visualiza el crecimiento de Bajo a Medio y en otros dos casos debido a la inmadurez del concepto no se ha podido declarar entre un crecimiento favorable o desfavorable.

Se ha observado opiniones que indican que la situación política-económica de la Argentina podría frenar el crecimiento del CRM Social. En especial la reducción de las inversiones en el país y la incertidumbre política.

| Experto/Consultor | Opinión |
|-------------------------|---|
| Alejandro Prince | <i>“Empresas que usan la idea de CRM Social, creo que va a crecer muchísimo. El mercado de CRM, tal vez no veamos que crezca mucho. Sin duda creo que va a crecer, crecer bastante”</i> |
| Claudio Freijedo | <i>“Creciendo lentamente. Porque hay recesiones en la inversión. Algunas cosas siguen creciendo por prioridad, pero no tanto como deberían.”</i> |
| Enrique Hofman | <i>“Va a depender el año 2015, si este gobierno sigue y si es una economía cerrada. (...) Estos dos años son para</i> |

prepararse pensando que puedes tener una oportunidad de negocio de acá a dentro de 2 años, sino la diferencia va a ser más grande.”

Marcos Westphalen

“Lo veo creciendo, porque en el CRM social lo que empuja es el hecho social. (...) Sin duda va a crecer, porque varias empresas ya están en las redes sociales y han visto su importancia. Creo que debería tender a crecer, porque hay un caudal de datos enorme en las redes sociales y el CRM podría ser una vía para que esos datos sean administrables y útiles.”

Tabla 12 - Opinión de Expertos - Adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina en los próximos 5 años. Fuente: Elaboración Propia.

¿Qué factores considera claves, para que las grandes empresas Argentinas adopten al CRM Social?

Dentro de las opiniones sobre los factores clave se han detectado:

- El factor interno, formado por los modelos mentales, la cultura organizacional y la participación y el compromiso de los diferentes sectores en el desarrollo de un CRM Social.
- Un nuevo planteamiento estratégico dentro de la dirección, entendiendo y conociendo el nuevo negocio y los objetivos de abordar el mismo.
- Un equipo de mercadeo a la altura de la exigencia de las redes sociales, que pueda realizar un análisis del mercado dentro de las redes sociales, cuáles van a ser los segmentos a atacar y cuál va a ser el clima del mercado cuando la empresa se exponga en las redes.
- Tiempo y paciencia para aprender, capacitarse y experimentar. También se ha indicado que es posible que el cambio generacional hacia la generación Y de los directores de empresas ayude a comprender a las redes sociales.

- Procesos bien definidos (esto condice con lo observado en las encuestas a profesionales que trabajan con las redes sociales para empresas)

La tecnología, ha sido detectada como un factor no tan relevante

| Experto/Consultor | Opinión |
|---------------------------|--|
| Alejandro Prince | <p><i>“Tiempo, paciencia. Curva de aprendizaje y curva de experiencia. Va a entrar en cuando sea percibido como una necesidad y se entienda su utilidad. De ahí contagio, el aprendizaje intensivo del que lo usó que va a redundar en más gente que conoce los beneficios, de allí un uso más inteligente, más beneficioso y ventajoso; y más contagio.”</i></p> |
| Cecilia Seitun | <p><i>“Creo que la presencia de empresas como Facebook o Google es clave.</i></p> <p><i>Las empresas Argentinas necesitan capacitaciones constantes para entender cómo funciona el CRM social y necesitan perderle el miedo.</i></p> <p><i>Creo también que con el cambio generacional de la dirección que se va a ir dando orgánicamente, el modelo mental es distinto, la generación Y simplemente "lo entiende".”</i></p> |
| Enrique Hofman | <p><i>“El primero es un planeamiento estratégico con una nueva visión de negocios. El segundo es un equipo de marketing ultramoderno. Estas dos son indispensables.</i></p> <p><i>La parte tecnológica es necesaria pero es la tercera en importancia.”</i></p> |
| Horacio de Gennari | <p><i>“Saber perfectamente que mercado voy a encontrar en redes sociales, en cuanto a las preguntas y reclamos que voy a recibir. No puedo salir a la calle y no saber cómo está el</i></p> |

| | |
|----------------------------|---|
| | <i>clima.”</i> |
| Marcos Christiansen | <i>“Contar con un buen equipo de estrategia digital. Muchos anunciantes se auto-medican con un Community Manager junior para encarar todas las estrategias sociales. Los resultados no son los óptimos y esto genera una pérdida de confianza en el concepto de CRM Social.”</i> |
| Marcos Westphalen | <i>“El factor interno: quienes son los stakeholders principalmente (mercadeo, venta, producto y tecnología), como tenemos a todas esas partes sentadas en una misma mesa. (...) ¿Hay una cultura en la organización para adoptar esta tecnología para que se convierta en una parte central de la organización o es una parte marginal? (...) la organización puede no estar preparada para una adopción masiva (el sector decisor y el día a día). Puede ser que se sienten 5 personas pero luego no se adopte en la organización entera.”</i> |
| Omar Belloni | <i>“Que las empresas entiendan que la construcción de vínculos con el cliente son un diferencial en un mercado inelástico y recesivo.”</i> |
| Alan Lerner | <i>“1-Desarrollar mayor apertura en cuanto al modelo mental. 2-La alta dirección debe tener definidos los segmentos de mercados para hacer hincapié, para maximizar los beneficios. Conocer el negocio. 3- Contar con procesos adecuadamente documentados 4- Acceso a la tecnología.”</i> |
| Carolina Bertoni | <i>“La proyección de estrategias a largo plazo y una filosofía centrada en el cliente.”</i> |

Tabla 13 - Opinión de Expertos - Factores claves para la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina. Fuente: Elaboración Propia.

¿Qué barreras cree que enfrenta el CRM Social para ser adoptado por las grandes empresas de la Argentina?

Los modelos mentales y el factor interno de la empresa han sido las opiniones más frecuentes sobre barreras para la adopción. De acuerdo a las opiniones recibidas, el problema de los modelos mentales llegaría por no entender cómo se desarrolla un CRM, como se trabaja en las redes sociales y como apalancarse constructivamente en ambos.

La falta de comprensión del negocio y del mercado potencial de las redes sociales, junto con la falta de análisis de problemas internos, también han sido mencionadas como otras barreras de importancia.

La disponibilidad de tecnologías y expertos en el área han sido mencionados como posibles barreras, junto con la capacidad de conseguir capital necesario para desarrollar la estrategia de CRM Social, en una economía con recesión de inversiones.

| Experto/Consultor | Opinión |
|-------------------------|---|
| Alejandro Prince | <i>“En las grandes el “legacy mental” es muy pesado, mucha estructura, gerentes más antiguos, etc. Puede haber un problema de resistencia cultural. “</i> |
| Claudio Freijedo | <i>“Resistencia al cambio y otras barreras que aparecen ante cualquier innovación. La situación económica actual, donde hay una recesión de inversión podría resultar en otra barrera.”</i> |
| Enrique Hofman | <i>“Falta de comprensión de la misión del negocio. Hay muchos negocios que se están rediseñando y la gente no sabe que va a ser un banco o una empresa de telecomunicaciones en el futuro y quizás terminan siendo un “marketplace”. Esta visión de negocios impide que yo haga funcionar bien el CRM en las redes sociales.”</i> |

Horacio de Gennari

“Miremos para atrás las quejas que se producen y evaluar que herramienta es la que conviene para atender esas quejas.

Falta análisis profundo de los reclamos para saber qué tipo de centro de reclamo colocar. Hay que resolver algunos estudios internos antes.”

Marcos Christiansen

“Muchos anunciantes no toleran las opiniones negativas cuando en realidad es justamente es oportunidad para modificar una situación existente.

El uso de tecnologías específicas para CRM Social requiere determinada inversión y recursos humanos que muchos anunciantes tardaran en incorporar. Solo los anunciantes globales que tengan una bajada de línea externa podrán hacerlo.”

Marcos Westphalen

“El obstáculo puede ser el factor interno de la empresa”

Mariano Casas Rúa

“En CRM, la mayoría de los procesos de las empresas están pensados en operativa interna y no en la perspectiva externa (con el cliente) (...) muchas pueden tener un aplicativo que tienen la funcionalidad de un CRM, pero que lo usen como tal, hay una gran distancia. El CRM Social, comparte la barrera del CRM, pero además, tiene una barrera cultural. Entre las personas que toman decisiones en la empresa, hay pocas que conciben a las redes sociales como un canal de comunicación.

Hay un problema en los modelos mentales.”

Santiago Blanco

“Falta de especialistas en el tema en el mercado local y falta de soluciones tecnológicas locales.

| | |
|-------------------------|--|
| | <p><i>Estructuras organizacionales muy tradicionales, donde el CRM social pasaría a ser una persona dedicada a leer publicaciones sociales en lugar de entender que el CRM Social requiere una transformación en la forma de trabajar y estructurar la empresa.”</i></p> |
| Leandro Sivila | <p><i>“Costos. Los productos para dar respuesta a este tipo de procesos son aun caros, tanto en sus precios de licencias como de consultoría de implementación.</i></p> <p><i>Falta de experiencia de las áreas usuarias. Muchas empresas aún no tienen sistemas robustos y maduros de CRM, por lo cual el CRM social será un nuevo desafío para el área.</i></p> <p><i>Desconocimiento o dificultad de estimación del mercado potencial.”</i></p> |
| Carolina Bertoni | <p><i>“Sobre todo una barrera de cultura empresaria, más enfocada en el producto/servicio que en el cliente.”</i></p> |

Tabla 14 - Opinión de Expertos - Barreras para la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina. Fuente: Elaboración Propia.

¿Cuáles cree que sean los principales beneficios de adoptar el CRM Social y cuáles los principales problemas derivados de su uso?

Como beneficios se destacaron tener un nuevo canal de comunicación con los clientes y capturar esa información para disponibilizarla a toda la compañía, directo desde los clientes y con posibilidades de ser analizada, posibilitando una mejora en la relación cliente empresa y en la satisfacción del cliente.

En algunos casos se ha destacado una posibilidad en reducción de costos de atención, pero esto lo discutiremos más adelante en la sección de preguntas adicionales (Anexo, sección 5.5.2.4)

También surgieron opiniones que indican que una empresa debería tener presencia sí o sí en las redes sociales y los beneficios comienzan a tener menos relevancia que los problemas por no estar allí.

Entre los problemas detectados, se destacan las opiniones sobre la exposición de quejas negativas en las propias páginas (donde las personas tienen el control y se organizan para aumentar su poder de influencia) y principalmente, los problemas intrínsecos que puedan surgir de una mala implementación (falta de objetivos claros, compromiso empresarial, implementaciones a medias, etc.) y la sobredosis de información que puede resultar difícil de analizar, pudiendo llevar a decisiones erróneas por un procesamiento sin entender al usuario de redes sociales. También se ha mencionado que no existiría una buena práctica de implementación, debido a su naturaleza incipiente, lo que complica más la posibilidad de realizar una buena implementación.

| Experto/Consultor | Opinión |
|-------------------------|--|
| Cecilia Seitun | <p><i>“Beneficios: Utilizar el canal de comunicación que está utilizando la generación actual, Tener una gran velocidad de respuesta, transparencia en la comunicación y brindar una vía de comunicación en la cual se da una conversación de dos vías</i></p> <p><i>Problemas: El miedo de la gerencia, una vez que se abre la puerta a recibir reclamos no se cierra.”</i></p> |
| Claudio Freijedo | <p><i>“Beneficio: Mayor proximidad con el cliente.</i></p> <p><i>Problema: Difundir quejas. Hay que estar muy atento y atenderlas a tiempo, porque estas quejas pueden crecer y difundirse muchísimo.</i></p> <p><i>Las redes sociales son un canal de los demás hacia vos.”</i></p> |
| Enrique Hofman | <p><i>“No veo beneficios ni problemas. Por el hecho de estar en la edad de piedra va a haber problemas. Por el</i></p> |

hecho que vos no podes no estar ahí, no hay que analizar los beneficios.

No podes no estar en redes sociales Aunque el aprendizaje sea duro, lo tienes que hacer. Cuanto más rápido aprendas mejor porque aprendiste antes que los demás.”

Horacio de Gennari

“Expongo el problema con la empresa públicamente a la comunidad que me está siguiendo. Expones el problema con la empresa a tus seguidores, pero a lo mejor, si la empresa te trata bien y te mejora la situación, capaz que revertís eso en una relación positiva. Pero hay alta probabilidad negativa.”

Marcos Westphalen

“El valor es muy claro. En el fondo lo que esto permite es conocer más y mejor a los clientes y de una manera sistemática. Más y mejor es la parte social y la parte sistemática es CRM.

El valor puede ser enorme, imagino para un equipo de marketing, conociendo a sus clientes puede hacer campañas más efectivas, puede tener programas de retención más específicos y relevantes para los usuarios y para los equipos de venta también, si quisieran impulsar productos específicos para una cierta audiencia. Y para el equipo de producto también se pueden nutrir de feedback o comentarios que le permitan diseñar o rediseñar nuevos productos.

Problemas: Los problemas son menores si esto se hace bien. Hay que ver como se hizo, creo que la implementación en el fondo tiene mucho más que ver con el

grado de éxito y los problemas que puedes tener. Son muy distintos los problemas si hiciste una buena implementación vs una mala implementación y el concepto es el mismo.

(...) Los problemas no son intrínsecos al concepto, sino en cómo se implemente.”

Mariano Casas Rúa

“Beneficios: Generación de leads, acceder a nichos, análisis de publicaciones, etc.

Problemas: ¿cuál es la manera correcta de implementar el CRM Social? No hay estrategia conocida que sea exitosa. Es el riesgo a lo desconocido.

¿Deberíamos adentrarnos en ese camino? Sí, porque no puedes esconderte y el mundo cambia. No puedes poner la cabeza dentro de la arena.”

Santiago Blanco

“Como beneficios indicaría el conocimiento de los clientes y no clientes, la interacción persona a persona y la obtención de comentarios o mejoras sobre nuestros productos y servicios, directamente desde los consumidores.

Como problema, veo que es necesario tener en cuenta la forma de separar la “basura” de lo que realmente sirve, y no tomar todo por sentado. También creo que la falta de foco y objetivos claros hacen que el CRM social falle, debilitando su uso en otras empresas.”

Leandro Sivila

“Beneficios: Satisfacción del cliente. El entender mejor al cliente y sus necesidades permitirá generar no solo acciones reactivas sino también proactivas. Tanto para la atención post venta como para la generación de nuevas oportunidades. Cross selling y up selling de productos y servicios.

| | |
|-------------------------|---|
| | <p><i>Problemas: Publicidad negativa generada por campañas o acciones mal direccionadas y de alta exposición. Abundancia de información que no siempre tiene una fácil lectura para la toma de decisiones.”</i></p> |
| Giselle Abuliak | <p><i>“Beneficios Mejorar la Marca, Reducir Costos, Influcidar comportamiento del cliente, Mejorar satisfacción del cliente, Aumentar Ventas, Innovar Problemas: que es un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican con las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos”</i></p> |
| Carolina Bertoni | <p><i>“A largo plazo, mejor administración de recursos (promociones, inversiones, desarrollos de producto) y maximización del valor por cliente. No veo problemas por utilizarlo, al contrario.”</i></p> |

Tabla 15 - Opinión de Expertos - Beneficios y problemas de adoptar el CRM Social. Fuente: Elaboración Propia.

5.5.2.4 Preguntas adicionales.

Dentro de algunas de las entrevistas pudimos obtener el espacio para realizar algunas preguntas adicionales, que destacamos en este trabajo por su relevancia.

La presencia en redes sociales ¿Aplica a todas las empresas y sus productos?

En general, opinan que las empresas en su mayoría pueden obtener un valor en las redes sociales, ya sea con comunicación unidireccional o bidireccional, pero que el mismo puede estar atado a la naturaleza del negocio (B2B, B2C) o del producto (Con potencial de sociabilización o no). Quizás haya sido mejor preguntar ¿Es recomendable que todas las empresas utilicen el CRM Social de la misma forma?

| Experto/Consultor | Opinión |
|---------------------------|---|
| Alejandro Prince | <p><i>“Las redes sociales se piensan por segmento. Hay que ver que es importante por cada empresa.</i></p> <p><i>Depende el negocio. Depende del producto, ya que sobre muchos temas uno no socializa (ejemplo: Papel Higiénico).”</i></p> |
| Enrique Hofman | <p><i>“Si, es una plataforma de comunicación. Desde un emprendimiento a Petrobras deberían estar.</i></p> <p><i>Es como preguntar si todas las empresas necesitan tener una computadora o máquina de escribir. No veo la posibilidad de no emprender ese camino.”</i></p> |
| Marcos Westphalen | <p><i>“Creo que es algo tan extendido que todas deberían considerar estar y ver cuántos recursos pueden poner detrás de eso. (...) Lo más importante acá es que no hay una distinción entre empresas grandes, medianas y chicas, porque cuando están en redes sociales, estas empresas están con sus marcas, con sus diferenciales, pero en cuanto a la plataforma con cierto plano de igualdad.</i></p> <p><i>Yo estoy pensando más que nada B2C. En B2B puede haber menos valor, no ninguno, pero menor y menos claro. Un B2C, creo que no tiene dudas, porque sus clientes están en las redes.</i></p> <p><i>En el fondo se trata de descubrir cuáles son los canales llegar a los clientes de manera más directa posible. Ignorar las redes sociales sería ignorar uno de estos canales. En B2B los canales que llegan a los clientes es por negociaciones, socios, proveedores, es un poco diferente.”</i></p> |
| Horacio de Gennari | <p><i>“Tomaría la red social como un medio</i></p> |

comunicacional unidireccional más, cuando abrís la tranquera a interactuar, fijate que a esa tranquera entren de a uno, sino puede haber un problema. “

Tabla 16 - Opinión de Expertos - ¿Las redes sociales son para todas las empresas y productos? Fuente: Elaboración Propia.

¿Puede reducirse costos de atención a través de las redes sociales?

Existen opiniones encontradas al respecto. Algunos expertos consideran que pueden reducirse los costos mientras otros opinan que se mantienen o aumentan. Las razones de opinar por una reducción de costos provienen por el beneficio de la automatización de respuestas, el mejoramiento de procesos de atención y una posible despersonalización del canal, mientras que las opiniones sobre mantención o crecimiento de costos provienen del hecho que los canales de atención pueden convivir, y las redes sociales no ser el único, o que los recursos requeridos para atender a las redes sociales son los mismos. En fin, casi todos conciben que no es el foco en el que debe medirse, sino que debe medirse en capacidad de servicio, satisfacción del cliente o que directamente no hace falta medirlo, porque estar en las redes sociales es una necesidad de la empresa.

Resulta interesante la opinión de Mariano Casas Rúa, que indica que los canales de atención pueden convivir, dependiendo de las preferencias de comunicación de los clientes, lo que evitaría la reducción de costos planteada por un movimiento de reclamos de clientes hacia las redes sociales. Esta opinión concide con lo relevado en entrevistas a empresas, donde las consultas recibidas a través de un canal (como las redes sociales) pueden ser diferentes que las realizadas en un canal más privado, como el telefónico, sea por temas de privacidad, velocidad de respuesta o capacidades de servicio.

| Experto/Consultor | Opinión |
|-------------------------|--|
| Alejandro Prince | <i>“Suena razonable que el costo operativo sea menor. Hay que ver en cuanto amortizo mis nuevos costos. (...) Es difícil calcular costos en una disrupción como esta de forma de atender o analizar; no es tan fácil reducir los costos a un</i> |

costo directo separable o a un gasto de estructura separado.

Lo que habría que medir es el impacto en sonrisas del cliente, en ventas o similares. Cuando se analiza, hay que ser cuidadoso de hacerlo bien y objetivamente (sin manipulación). Lo que importa es si es feliz el cliente. Si el cliente no está contento, no lo quiero medir en plata.”

Cecilia Seitun

“Si es la única plataforma de CRM que se va a utilizar, sí, estoy de acuerdo. La plataforma es gratuita y la cantidad de gente que se necesita para dar soporte es prácticamente la misma. Las redes sociales son un canal de los demás hacia vos.”

Claudio Freijedo

“Reduce costos, pero baja la calidad del contacto. Se masifica, pero con el CRM se puede automatizar el contacto. Por ser automatizado, podría mejorar la calidad de respuesta, siendo única y consistente. Si la capa de procesos están bien definidos, puede ser una oportunidad de mejora, siempre que el contacto humano sea malo porque la causa es falta de capacitación y recursos humanos insuficientes.

Si el servicio es malo va a ser malo igual. “

Enrique Hofman

“Es irrelevante cuando vos tienes que hacer algo porque te encuentras fuera de un ecosistema y tu empresa vive en él. Tienes que estar ahí, después verás si la relación costos/prestaciones se pueden mejorar. No se debería pensar en esto”

Horacio de Gennari

“Probablemente las empresas hayan reducido costos con las redes sociales. Una cosa es tener 2000 personas atendiendo por teléfono, con problemas de sindicatos y

demás, y otra cosa es tener 300 atendiendo por redes sociales. Pero el foco, debe estar en resolver el problema en sí. Es probable que las redes sociales agraven la relación con el consumidor, aumentando la frustración de la no resolución del problema (refiriéndose a la despersonalización y anonimidad que brinda el canal). Tu frustración personal, es directamente proporcional a la lejanía que tienes con la empresa, y se engaña la empresa al pensar que estando en la red social estoy cerca del cliente.”

“No hice un análisis, ni soy experto en esto. Pero a nivel opinión veo que no necesariamente sea así.

Si hoy te manejas por mail o por teléfono y parte de esa atención pasa a ser a través de las redes vas a necesitar recursos para seguir atendiendo, probablemente similar. No veo donde está la reducción de costos. Creo que el valor no es ese”

Mariano Casas Rúa

“Aumenta costos, claramente, pero reduce índice churn (migración de clientes). No reduce costo, porque no hay una solución madura para que reduzca eso. Tienes que poner gente y eso incrementa costos.

Si es cierto que otorgar un canal a personas que antes no podían comunicarse por allí, reduce tu churn. No se sabe hasta cuándo compensan el costo, comparándolo con el churn.

Si es cierto que como canal de comunicación incipiente, mientras más volumetría tengas (y estés preparado para esto), el escalamiento de volumen en este canal no te va a afectar tanto.

Hoy en día no tienes forma de darte cuenta si un canal aumento porque redujo otro, o porque esta gente estaba pero no podía entrar. La gente que cree que reduce costos, piensa que se mueve de un canal a otro, pero no hay estudio que diga eso, no sabes si es nuevo o se movió. Puede ser que los canales convivan. Solo cuando entiendas la mezcla y el movimiento de atención vas a poder analizar costo. “

Leandro Sivila

“Es difícil determinar si esto es cierto o no si no se cuenta con un ejemplo real. Si una empresa no está haciendo hoy un soporte proactivo al cliente, seguramente implicara sumar un costo.

Por el contrario, si la adopción del Social CRM, implica una optimización de procesos, donde se aprovecha el seguimiento de las actividades del cliente, tanto cuando hace un contacto directo con la empresa como cuando interactúa en la redes sociales, a fin de lograr una mayor satisfacción y luego generar ventas de cross selling y up selling, la reducción de costos provendrá indirectamente de una mayor generación de ingresos.”

Matias Sulzberguer

“El costo del soporte depende de la calidad del mismo, no del medio.”

Tabla 17 - Opinión de Expertos - Las redes sociales pueden ayudar a reducir costos de atención a clientes.
Fuente: Elaboración Propia.

5.5.3 Respuestas a preguntas específicas para proveedores de plataformas de CRM y/o CRM Social

Adicionalmente al cuestionario realizado a expertos y consultores de empresas de tecnologías, consultamos a los proveedores de servicios de CRM que necesidades le

trasmiten las empresas sobre el CRM Social y cómo se están preparando sus empresas para ellos.

Abuliak, Giselle – Ernst & Young Argentina

¿Qué necesidades detectan en las empresas a las que brindan consultoría?

“Cómo gestionar las redes sociales y capturar a los futuros clientes donde los puntos de contacto se multiplican.

(...) Como armar el gobierno par a gestionar ese canal dado que en general hay gente junior respondiendo a las preguntas y en qué momento escalar el tema”

¿Cómo se está preparando su empresa para soportar un posible crecimiento del CRM Social?

“Es necesario tener en cuenta que 5 de los mercados más comprometidos con las redes sociales se encuentran en América Latina. Facebook es la red social líder. En Argentina hay más de 20 Millones de usuarios (52% Mujeres y 48% Hombres) y la edad promedio de los usuarios es de 18-28. Además es el país que más usa las redes sociales a nivel global con cerca de 10 hrs al mes por visitante.

La empresa en la que trabajo se está preparando para poder servir al mercado durante los próximos años con una demanda alta en esta área”

Casas Rua, Mariano– Oracle Argentina

¿Qué necesidades detectan en las empresas a las que brindan consultoría?

“Hoy están preocupados por la visión social de la empresa. A las empresas les interesa principalmente su reputación en las redes sociales. Les preocupa más darle gestión a las publicaciones en las redes sociales por el tema de reputación, y darle una atención como si se hubiera llamado a la mesa de ayuda.

La segunda necesidad es vender, acercarse al cliente, entre otras...

Lo que sucedió con la primera necesidad es que no dimensionaron la cantidad de interacciones que debían abarcar. Empezaron manualmente y no pudieron soportarlo. Les

preocupan tener una solución sobre este tema, para tener algo que tolere el volumen de las redes sociales, gestionar como priorizar y atacar lo que ocurre allí. Realmente, se preocupan más por ponderaciones y gestiones más que esté integrado al CRM.”

¿Cómo se está preparando Oracle para soportar un posible crecimiento del CRM Social?

“La tendencia social es fuerte y las empresas están tratando de sacarle provecho.

En el caso de Oracle se está investigando mucho y se ha comprado muchos productos (Eloqua, Web Commerce ATG), para integrarlo a los productos de CRM (Peoplesoft, Vantive, E-Business-Suite, Fusión-CRM, y Siebel). La estrategia es bastante compleja, se busca una herramienta que maneje lo social y luego alimente a las herramientas que ya se tienen.

Lo que se busca es que se integren en los conceptos de las herramientas, que se incluyan los conceptos sociales a campañas, órdenes de servicios, entre otros en las herramientas CRM.

Dentro de poco Siebel soportará la integración con conceptos sociales, bajo el concepto del mejoramiento de la experiencia del cliente, vinculando las interacciones sociales y perfiles sociales de los clientes en su propia base.”

Sivila, Leandro – Enratio

¿Qué necesidades detectan en las empresas a las que brindan consultoría?

“La preocupación está en cómo aprovechar la gran cantidad de tráfico que tiene las redes sociales en post de generar ventas. Esto sea, generando publicidad o promoción de sus productos y servicios.

En algunos casos se quiere entender que están comentando los usuarios de la empresa a fin de poder tomar luego acciones proactivas de venta o de atención al cliente. Este último caso es, todavía, el menos relevante”

¿Cómo se está preparando su empresa para soportar un posible crecimiento del CRM Social?

“En nuestro caso, estamos lanzando una unidad de negocios para atender este potencial mercado.”

5.5.4 Respuestas de profesionales de grandes empresas

5.5.4.1 Entrevistados

Hemos realizado entrevistas o un cuestionario a personal de grandes empresas Argentina que estén trabajando con la presencia de sus empresas en las redes sociales. Los entrevistados o encuestados fueron:

Gerente de Comunicaciones, Empresa de Medios

Gerente de Comunicación y medios en una importante empresa de distribución de contenido televisado en Latinoamérica.

Método: Entrevista

Fecha: 15 de Marzo de 2013

Chamula, Gisele

Coordinadora de Marketing Digital en Wal-Mart

Método: Cuestionario

Fecha: 14 de Abril de 2013

Rivieri, Maria Laura

Coordinadora de Marketing Digital y redes sociales en Telecom Personal

Método: Cuestionario

Fecha: 11 de Abril de 2013

Fondevila, Pablo

Community Manager y coordinador de redes sociales en SAS Consulting.

Método: Cuestionario

Fecha: 18 de Marzo de 2013

Representante de Marketing Digital, Clorox

Representante del área de marketing digital, en Clorox, una empresa Argentina que produce y comercializa diferentes productos para el uso doméstico (Lavandinas, Poet, Mortimer, etc.).

Método: Cuestionario

Fecha: 11 de Abril de 2013

5.5.4.2 Respuestas

Al igual que en el cuestionario para expertos, los valores fueron completamente orientativos. En la entrevista o el cuestionario, las personas podían contestar fuera de los valores establecidos o colocar aclaraciones al respecto.

En algunos casos, se ha explicado con fines aclaratorios al CRM Social como la implementación de técnicas de CRM en las redes sociales, entre ellas, la interacción del cliente para atención y soporte, el análisis de mercado, etc.

¿Está utilizando las redes sociales para alguno de estos propósitos?

- Promoción y publicidad
- Atención a los Clientes

La totalidad de los entrevistados han declarado realizar promoción y publicidad, y atención a clientes a través de las redes sociales, aunque en el último de los casos uno de ellos ha mencionado que lo realiza “parcialmente”.

- Análisis del mercado y captura de sentimientos

Solo uno de los casos ha declarado que no realiza captura y análisis de sentimientos en las redes sociales, pero quizás esto se deba al tipo de mercado al que apunta. Este caso ha sido el de SAS, que es un negocio B2B y podría no tener su segmento de mercado opinando en las redes sociales.

- Creación colaborativa de productos e ideas

En la creación colaborativa de productos e ideas (crowdsourcing) ha surgido un poco de heterogeneidad. 2 de 5 han marcado que realizan una creación colaborativa de productos e ideas, 1 ha declarado realizarlo en menor medida y otro ha declarado realizarlo a través de métodos ad hoc, pero no a través de las redes sociales.

- Alarmado ante opiniones de influenciadores

3 de 5 empresas encuestadas realizan un procesamiento de alarmado ante el tono de las publicaciones de personas que tengan influencia en las redes sociales, es decir, de los referentes de opinión.

- Ventas a través de las redes sociales

Ninguno de los respondientes ha declarado realizar ventas a través de las redes sociales.

- Otras que no se hayan mencionado

En las encuestas realizadas, una de las empresa ha detectado al “engagement” con los consumidores como un caso de uso a destacar, “realizando un vínculo entre los clientes y la marca más allá de la “atención a clientes””, y otra ha detectado que las redes sociales son un buen medio para brindarle material de capacitación a prospectos y clientes (este último fue el caso de la empresa SAS)

En el proceso de detección de esta pregunta, se ha detectado que la empresa no siempre realiza los procesos de administración de comunidades, promoción y publicidad dentro de la misma empresa. Cabe la posibilidad de tercerizar la comunicación en agencias o administradores de comunidades independientes.

También se ha detectado que las empresas pueden tener más de una página dentro de las redes sociales, dependiendo del segmento del mercado objetivo o del producto del que se trate.

¿Cree necesario tener una plataforma de CRM implantada en la empresa para poder realizar un CRM Social?

3 de las empresas lo han detectado como algo deseable, pero no estrictamente necesario.

| Referente de empresa | Opinión o comentario |
|-------------------------|---|
| Pablo Fondevilla | “No es estrictamente necesario en nuestro caso ya que actuamos en un mercado B2B. Las interacciones son menos voluminosas que B2C”. |

Tabla 18 - Opinión de usuarios - ¿Es necesario tener CRM antes que un CRM Social? Fuente: Elaboración Propia.

También es importante destacar que para el caso de la empresa de medios, hoy realizan casos de uso del CRM Social sin una implementación completa de un CRM.

Las restantes 2 empresas han respondido que si es necesario

| Referente de empresa | Opinión o comentario |
|----------------------------|--|
| Gisele Chamula | “La plataforma de CRM creo es necesaria para tener una interacción eficiente con los clientes a través de cualquier canal, evitando repetición de mensajes y permitiendo llegar al usuario indicado con el mensaje correcto en el momento oportuno.” |
| Referente de Clorox | “Si, definitivamente. Por supuesto que los objetivos y formas varían de acuerdo a la categoría de la que hablemos: no es lo mismo un retailer que un fabricante; ni productos selectivos que masivos. Pero en términos generales, es necesaria una plataforma CRM para sacar provecho a las redes sociales.” |

Tabla 19 - Opinión de usuarios - ¿Es necesario tener CRM antes que un CRM Social? Fuente: Elaboración Propia.

¿Ha adoptado o está considerando la adopción de un CRM Social?

2 empresas han respondido que si han adoptado las redes sociales, las demás están comenzando los pasos, recolectando información analítica de las redes sociales dentro de una base de datos o integrando las redes sociales con herramientas que permitan trabajar

con seguimientos de casos para centros de atención (estilo atención telefónica, con generación y asignación de tickets).

| Referente de empresa | Opinión o comentario |
|-------------------------|--|
| Pablo Fondevilla | <i>No porque acá estamos en una subsidiaria de una empresa americana. Esas decisiones se toman en USA.” Destacando una dependencia con la casa matriz, al ser una empresa multinacional.</i> |

Tabla 20 - Opinión de usuarios - ¿Ha adoptado un CRM Social? Fuente: Elaboración Propia.

¿Qué objetivos (a nivel macro) persigue en el uso o posible uso del CRM Social?

Entre los objetivos detectados en las encuestas se destaca la construcción de la marca y de una imagen en digital, pero también podemos destacar el desarrollar un vínculo con los clientes y escucharlos.

En palabras de los entrevistados:

| Referente de empresa | Opinión o comentario |
|---------------------------------------|---|
| Maria Laura Rivieri | <i>“Branding, innovación, escucha, atención al cliente”</i> |
| Pablo Fondevilla | <i>“Educar clientes y prospectos, detectar oportunidades y limitaciones de uso, identificar a influenciadores y gente valiosa dentro de la comunidad, entre otros”</i> |
| Gisele Chamula | <i>“Lograr un posicionamiento digital que permita establecer un vinculo con la audiencia en las redes sociales”</i> |
| Referente de Clorox | <i>“Construcción de marca y reforzar el posicionamiento. Comunicación, Awareness, Engagement, intentando extender de una manera digital la experiencia que el producto genera offline.”</i> |
| Referente de empresa de medios | Tener presencia en las redes sociales, establecer contacto con los clientes, escuchar lo que dicen, realizar atención a sus reclamos y nutrirse de la información del mercado en las redes sociales. (Resumen de lo expresado en la |

entrevista)

Tabla 21 - Opinión de usuarios - ¿Que objetivos persiguen al adoptar el CRM Social? Fuente: Elaboración Propia.

Según su opinión, ¿cuáles son los principales beneficios que aporta un CRM Social? Y ¿Cuáles considera los principales problemas asociados al CRM Social?

La posibilidad de poder relacionarse en forma más cercana al cliente ha sido destacada como un beneficio y un problema al mismo tiempo. Por el lado negativo, se destacó que en las redes sociales el control no está en la empresa, sino en el cliente y se pueden dar situaciones de crisis que se deben aprender a sobrellevar, pero la posibilidad de responder ante estas situaciones y estar cerca de los clientes es visto como un beneficio. En este caso, se ha dejado entrever, que un problema de tener presencia en las redes sociales y escuchar al cliente es que el cliente no solo publica la queja, sino que espera respuestas inmediatas.

En opiniones de los entrevistados, si la cercanía con el cliente es llevada en forma positiva, al mismo se le comunican las novedades y promociones, que podrían volverse virales.

Otros problemas detectados son la falta de existencia de prácticas e historias de cómo tener presencia en redes sociales; enfrentar a la masividad de las redes, que dificulta poder contestar a tiempo el alto volumen de consultas y el factor cultural de las empresas, que reciben en forma negativa en vez de constructiva, las quejas y reclamos por parte de los clientes.

| Referente de empresa | Opinión o comentario |
|----------------------------|---|
| Maria Laura Rivieri | <i>“Hablar con la propia voz (...). Los problemas son poder responder a tiempo y todo lo que se consulta”</i> |
| Pablo Fondevila | <i>“Generar un espacio de diálogo que cambia los paradigmas y roles con el mercado. (...) Hay un montón de temas que tienen que ver con la cultura y las nuevas formas de</i> |

comunicación. Por ejemplo: En un entorno abierto de diálogo, se pueden escuchar cosas que no son favorables para la empresa. Es de gran valor pero genera un problema desde el punto de vista cultural habitual de la empresa. A nadie le gusta escuchar de cosas que no funcionan y eso pone a algunos a la defensiva. El Community Manager debe constantemente tener disposición para escuchar y dar respuestas genuinas a los reclamos.”

Gisele Chamula

“Permite al cliente estar conectado con la marca en todo momento. Aporta viralidad a las acciones de marketing de la marca. Permite dar a conocer novedades de la marca, nuevos productos, eventos, etc.” (Como beneficios). (...)
“Las redes sociales permiten una mayor exposición de las marcas donde el cliente tiene el poder. La empresa debe contar con una estructura para poder actuar frente a pequeñas crisis, teniendo en cuenta que los clientes de hoy demandan respuestas inmediatas” (Como Problemas).

Referente de Clorox

“La cercanía es al mismo tiempo la principal ventaja y problema. Se dice que ahora el consumidor tiene la posibilidad de hablar. En realidad, el consumidor siempre habló sobre la marca y los productos. La diferencia es que ahora los escuchamos. La relación marca consumidor es mucho más cercana y simétrica. Esto puede ser, al mismo tiempo, un tremendo beneficio o un problema. Por eso se vuelve tan importante estar en las redes sociales.”

Referente de empresa de medios

“Se concentran los pedidos en un lugar, pero es peor no estar, porque la gente lo va a estar diciendo en otros lados y la empresa no lo canaliza. La empresa tiene que tener el

coraje de hacerlo, pero tienen que estar preparados para soportarlo en los procesos. No es una tarea fácil, no hay alguien que diga cómo hacerlo, porque no hay historia de cómo hacerlo. Tienes que estar muy preparado para el volumen y preparado para salir. Preparado, recomiendo salir”

Tabla 22 - Opinión de usuarios - Beneficios y problemas del CRM Social. Fuente: Elaboración Propia.

¿En qué etapa de adopción del CRM Social cree que se encuentra su empresa, del 1 al 5, considerando que 1 sería una etapa experimental y 5 un nivel optimizado, definiendo mejores prácticas en el mercado? ¿Qué considera que podría realizar para pasar a una próxima etapa?

Las respuestas recibidas rondan entre el valor 1 y el 3, detectando que aún hay camino para mejorar en las empresas encuestadas. Las opiniones sobre puntos a mejorar, son:

- Mayor organización y planificación del equipo de trabajo
- Apoyo de superiores para implementar plataformas que permitan el seguimiento de reclamos.
- Integración con el CRM y con diferentes sectores de la empresa para dar una experiencia sin fisuras a los clientes.
- Mayor automatización que permitan mejorar los procesos que se realizan actualmente en forma manual.
- Generar experiencia, aprendizaje.
- Consolidar la presencia en redes, generar credibilidad y consistencia

¿Cómo piensa que será el desarrollo del CRM Social en su empresa y la competencia durante los próximos 5 años?

- a. Muy Alto
- b. Alto
- c. Nulo
- d. Bajo
- e. Muy Bajo

2 de 5 encuestados opinan que el desarrollo será Muy Alto dentro de los próximos 5 años, 1 que será Alto y otro que tendrá un desarrollo medio, con un progreso lento.

¿Qué factores ha observado como claves para la adopción del CRM Social y que barreras ha encontrado en el camino?

Se han detectado como factores importantes

| Referente de empresa | Opinión o comentario |
|---------------------------------------|--|
| Maria Laura Rivieri | <i>“Demostrar que las personas hablan de las empresas en las redes sociales y que es mejor que la empresa dé el primer paso en la relación. Asimismo, demostrar que la competencia ya está hablando con los clientes.”</i> |
| Pablo Fondevila | <i>“Apoyo de niveles directivos para lograr la inversión necesaria para implementar sistemas de seguimiento que garanticen un elevado nivel de servicio de respuesta”</i> |
| Gisele Chamula | <i>“Contar con la capacidad de brindar respuestas inmediatas a las consultas de los clientes”</i> |
| Referente de Clorox | <i>“Comprender el medio social, las menciones que se realizan sobre la marca y actuar de manera seria, responsable y planificada”</i> |
| Referente de Empresa de Medios | <i>“Estar preparados, con procesos definidos que permitan realizar comunicaciones coordinadas, brindando un único mensaje desde la compañía”</i> |

Tabla 23 - Opinión de usuarios - Factores y barreras para adoptar CRM Social en grandes empresas de Argentina. Fuente: Elaboración Propia.

Se han detectado como barreras:

- No poder justificar la inversión necesaria para tener presencia en redes sociales. Resulta difícil determinar el ROI, en especial, el impacto de la presencia de las redes sociales en las ventas. Como destaca el respondiente de la empresa Clorox “Si bien en Internet todo es medible, en ciertas categorías donde aún la venta “está muy lejos” del online, todavía es complicado justificar con impacto en el negocio la inversión en redes sociales.”
- Falta de infraestructura en la compañía
 - Poder contar con los recursos necesarios para tener una buena presencia en las redes sociales
 - Los sistemas de soporte al negocio no estaban preparados para soportar la información de las redes sociales
- Barreras internas, como la falta de preparación del equipo o el choque con la cultura empresarial.
- Miedo, temor y apatía de la alta dirección ante la exposición que generan las redes sociales.
- Falta de entendimiento general sobre las redes sociales o se subestima su impacto.

¿Qué lección aprendida le gustaría destacar en esta entrevista?

| Referente de empresa | Opinión o comentario |
|----------------------------|--|
| Maria Laura Rivieri | <i>“Hay que aceptar que no se puede tener NADA bajo control, y trabajar sobre eso”</i> |
| Pablo Fondevila | <i>“Es un camino que promete mucho pero que aún está en pañales. Tenemos mucho que aprender para lograr una integración a los otros procesos de la organización”</i> |
| Gisele Chamula | <i>“Creo que las redes sociales permiten tener un contacto directo y tangible con el cliente desde el lado de</i> |

| | |
|---------------------------------------|---|
| | <i>marketing, lo cual nos permite detectar los errores y poder actuar sobre ellos. Además permite conocer bien cuál es nuestra audiencia verdadera y que está buscando”</i> |
| Referente de Clorox | <i>“Fundamentalmente que la relación marca-consumidor se vuelve mucho más simétrica”</i> |
| Referente de Empresa de Medios | <i>“Se deben tener procesos bien definidos.(...) Analizar, identificar, actuar, (...) tener bien definido que contestar y que no, como contestarlo (...) y el manejo de contingencias, que puede implicar la comunicación por otros canales.”</i> |

Tabla 24 - Opinión de usuarios - Lecciones aprendidas. Fuente: Elaboración Propia.

Una de las lecciones aprendidas destacada en la entrevista con la empresa de medios es que dependiendo de la cultura de la población con al que la empresa se está comunicando, el lenguaje utilizado debería tender hacia la informalidad. La despersonalización del canal social (los perfiles respondientes son los de empresas, no personas) provoca que el texto escrito puede resultar distante o chocante para el cliente, por lo que se usa un lenguaje coloquial para disminuir esta distancia entre el cliente y la empresa.

Por otro lado, los reclamos recibidos en el canal social podrían ser diferentes que en los canales tradicionales (teléfono, mail, etc.). Tal fue el caso detectado en la compañía de medios, donde las consultas y reclamos que se recibían por las redes sociales estaban relacionados a programación, y ellos habían preparado un equipo con habilidades similares a los de un call center, que al no recibir tantas consultas al respecto, no sabían cómo responder.

Otra lección aprendida observada es integrar a toda la empresa a contestar dudas, quejas y reclamos de los clientes, ya que las consultas que llegan a través de redes sociales pueden superar a un representante de primera línea y los tiempos de resolución y respuesta que se exigen en las redes sociales son muy cortos.

5.6 Análisis de ambos cuestionarios

Hemos entrevistado y encuestado a una población de expertos en sistemas y consultores por un lado, con cierto grado de experiencia en CRM y/o en las redes sociales, por otro lado, hemos entrevistado y encuestado a profesionales que trabajan actualmente con redes sociales para las empresas. En esta sección se presenta un análisis conjunto de las respuestas a modo de conclusión

5.6.1 Grado de adopción del CRM Social y madurez en grandes empresas de la Argentina

El grado de adopción de técnicas de CRM en redes sociales, en grandes empresas de la Argentina podría ser bajo, incipiente y requiere un proceso de aprendizaje. Pero casi en forma unánime, expertos, consultores y profesionales que trabajan con las redes sociales para empresas tienen altas expectativas de que el concepto crezca. En algunos casos más o menos rápido, pero creciendo en la adopción y uso.

Ambas poblaciones detectan, desde una mirada externa al uso del CRM Social (Consultores de empresas de tecnología y expertos en redes sociales y CRM) e interna (Profesionales de empresas que trabajan con las redes sociales) que la madurez que se posee sobre el tema CRM Social, es muy baja y debería seguirse avanzando en mejorarla.

5.6.2 Razones de adopción

Ambas poblaciones opinan que el valor de la herramienta estaría relacionado a poder acceder al mercado de clientes que se encuentra en las redes sociales, pero de acuerdo a las entrevistas realizadas, podría ser que algunas empresas lo hayan adoptado por razones de presión ante la tendencia de las redes sociales y el contagio. Aunque diferimos de las entrevistas en que no se podría hablar de contagio como lo plantea Everett Rogers (Prince 2009), sino que de existir esta razón, sería un contagio similar al propuesto por Ronald Burt (Burt 1987).

5.6.3 Factores clave para la adopción

Como factores claves, se han recibido las siguientes opiniones:

- La alineación de la estrategia en la empresa
- Los procesos bien definidos
- La integración de los sectores
- El cambio en los modelos mentales anteriores
- El apoyo de la alta gerencia
- Contar con un equipo de mercadeo a la altura de las exigencias de las redes sociales para lograr una implementación seria y responsable.

Asimismo, hemos visto que el tiempo y la paciencia para generar un aprendizaje de valor podrían ser también un factor clave detectado en las entrevistas.

5.6.4 Barreras para la adopción del CRM Social

Ambos encuestados han mencionado las siguientes barreras

- Los modelos mentales y el factor interno de la empresa
- No poder justificar la inversión necesaria para tener presencia en redes sociales y determinar el ROI
- Falta de infraestructura en la compañía
 - Poder contar con los recursos necesarios para tener una buena presencia en las redes sociales
 - Los sistemas de soporte al negocio no estaban preparados para soportar la información de las redes sociales
- Barreras internas, como la falta de preparación del equipo o el choque con la cultura empresarial.
- Miedo, temor y apatía de la alta dirección ante la exposición que generan las redes sociales.
- Falta de entendimiento general sobre las redes sociales, falta de comprensión del negocio y la falta de análisis de problemas internos.

5.6.5 Casos de Uso

Los casos de uso más relevantes que podrían estar siendo más utilizados por las empresas, detectados por ambos entrevistados son Promoción y publicidad, Atención a los Clientes y Análisis del mercado y captura de sentimientos. Lo sigue la creación colaborativa de productos e ideas y finalmente el alarmado ante influenciadores y ventas a través de las redes sociales que podrían no estar realizándose. De hecho, de los entrevistados, ninguno realiza ventas sobre las redes sociales (Cruzando con las observaciones sobre la presencia y las interacciones realizadas en perfiles empresariales de las 300 primeras empresas de la clasificación por facturación de la revista Prensa Económica del año 2012 (Prensa Económica 2012) se podría concluir lo mismo)

5.6.6 Necesidad de poseer CRM antes de incursionar en el CRM Social

Respecto a si es necesario un CRM antes de incursionar en el CRM Social, la mayoría considera que tener un CRM implementado en la empresa sería de gran ayuda para desarrollar un CRM Social, pero es interesante la opinión del experto y consultor Dr. Alejandro Prince que menciona una posibilidad de que el CRM Social sea una nueva entrada hacia el CRM, y que al utilizarse las redes sociales con fines empresariales de comunicación y llegada al cliente, se vea la necesidad de integrar esa información en la empresa.

5.6.7 Beneficios del CRM Social

Como beneficios, ambas poblaciones entrevistadas mencionaron

- Tener un nuevo canal de comunicación con los clientes, con posibilidad de respuesta a sus reclamos
- Poder disponibilizar la información capturada en las redes sociales a toda la compañía, directo desde los clientes.
- La posibilidad de generar promociones virales que favorezcan
- Poder incursionar en un mercado creciente, defendiendo al mercado de la presencia de competidores, pero de la misma manera, pueden surgir

oportunidades de capturar mercado de competidores sin presencia en redes sociales.

5.6.8 Problemas o contras del CRM Social

Ambas poblaciones entrevistadas mencionaron

- Presencia en un entorno controlado por el cliente. La empresa no puede efectuar un control sobre lo que sucede en sus perfiles y se expone a quejas masivas, pudiendo darse situaciones de crisis.
- Falta de prácticas, historias, experiencias y casos de éxito de cómo debe una empresa, tener presencia en redes sociales. Estos pueden derivar en un problema en la implementación, que acarree a más problemas.

5.6.9 Lecciones aprendidas

De acuerdo a la opinión de ambas poblaciones encuestadas, la empresa no tendría control sobre lo que sucede con los clientes en la red social, solo puede limitarse a contestar e intentar influir en las opiniones de sus seguidores.

Profesionales de empresas opinan que se deben tener procesos bien definidos, que integren a los perfiles empresariales que puedan resolver las dudas planteadas por los clientes y soportar momentos de crisis.

Una de las lecciones aprendidas recibidas en la entrevista con la empresa de medios es que dependiendo de la cultura de la población con al que la empresa se está comunicando, el lenguaje utilizado debe tender hacia la informalidad. La despersonalización del canal social (los perfiles respondientes son los de empresas, no personas) provocaría que el texto escrito puede resultar distante o chocante para el cliente, por lo que se usa un lenguaje coloquial para disminuir esta distancia entre el cliente y la empresa. Por otro lado, los reclamos recibidos en el canal social podrían ser diferentes que en los canales tradicionales (teléfono, mail, etc.). En esta empresa de medios, las consultas y reclamos que se recibían por las redes sociales estaban relacionados a programación, y ellos habían preparado un equipo con habilidades similares a los de un centro de atención telefónico, que al no estar preparados para ese tipo de consultas, no sabían que responder.

Otra lección aprendida y buena práctica observada es integrar a toda la empresa a contestar dudas, quejas y reclamos de los clientes, ya que las consultas que llegan a través de redes sociales pueden superar a un representante de primera línea y los tiempos de resolución y respuesta que se exigen en las redes sociales son muy cortos.

5.6.10 Descubrimientos Claves

En estas entrevistas y encuestas hemos realizado los siguientes descubrimientos para la investigación:

- El CRM Social puede ser un camino de aproximación al CRM.
- Dentro de las redes sociales no se pueden controlar los comentarios de los clientes, por lo que la empresa debería estar preparada para soportar el impacto que produce una crisis y tener los procesos definidos que permiten revertirla.
- La impersonalidad de las redes sociales puede frustrar al cliente si no se le da una resolución en un tiempo adecuado con un trato adecuado. Para ello, es necesario acortar la distancia con el cliente utilizando un lenguaje informal.
- El CRM Social se plantea como un canal de interacción más, pero es necesario entender que no todos los reclamos pueden ser diferidos a una red social. El resto de los canales de comunicación con la empresa seguirán existiendo.
- Los modelos mentales constituyen una de las barreras más importantes para la implementación del CRM Social en grandes empresas de la Argentina.

6 Bibliografía

Armano, David. «Six Social Media Trends for 2011: Interaction.» *Harvard Business Review* 89, n° 3 (2011): 22.

Awareness. «The State of Social Marketing Report: 7 Major Findings & In-Depth Analysis.» *Awareness*. Awareness Inc. Septiembre de 2012. http://info.awarenessnetworks.com/State_of_Social_Marketing.html (último acceso: 26 de Febrero de 2013).

Bagozzi, Richard P., Fred D. Davis, y Paul R. Warshaw. «User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models.» *Management Science* (INFORMS) 35, n° 8 (Agosto 1989): 982-1003.

Band, William, y Natalie L. Petouhoff. «Topic Overview: Social CRM Goes Mainstream.» *Forrester.com*. Forrester. 26 de Enero de 2010.

Barsoux J.L., Birkinshaw, Julian, y Bouquet Cyril. «The 5 Myths of Innovation THE LEADING QUESTION.» *MIT Sloan Management Review* 52, n° 2 (Invierno 2011).

Beverungen, Daniel, Mathias Eggert, Michael Rosemann, y Matthias Voigt. «Leveraging Social Network Data for Analytical CRM Strategies - The Introduction of Social BI.» *Paper 95*. ECIS 2012 Proceedings, 2012.

Brunetta, Hugo. «El Social CRM en Latinoamérica.» *INCAE BUSINESS REVIEW*, 2013: 2-6.

Bughin, Jacques, Michael Chui, Richard Dobbs, James Manyika, Charles Roxburgh, Geoffrey Sands; Hugo Sarrazin y Magdalena Westergren. «The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies.» *McKinsey.com*. McKinsey. Julio de 2012.

http://www.mckinsey.com/insights/mgi/research/technology_and_innovation/the_social_economy (último acceso: 2013 de Febrero de 26).

Bugueño, Ignacio. «Windows Live Messenger se cierra e integrará con Skype.» *Blog de América Economía*. 5 de Noviembre de 2012. <http://blogs.americaeconomia.com/oficinamovil/content/windows-live-messenger-se-cierra-e-integrara-con-skype> (último acceso: 11 de Noviembre de 2012).

Burt, Ronald S. «Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence.» *American Journal of Sociology* (The University of Chicago Press) 92, n° 6 (Mayo 1987): 1287-1335.

Carlzon, Jan. *Moments of truth*. New York: Perennial Library, 1989.

Carr, Nicholas. *The shallows what the Internet is doing to our brains*. Solon, Ohio: Playaway Digital Audio Manufactured and distributed by Findaway World, LLC, 2010.

Centro de Investigación en Finanzas - Universidad Torcuato Di Tella. «Índice Líder.» *Universidad Torcuato Di Tella*. Diciembre de 2012. http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=3159&id_item_menu=6221 (último acceso: 2013 de Febrero de 28).

Christensen, Clayton. *The innovator's dilemma: the revolutionary book that will change the way you do Business*. New York: HarperCollins, 2003.

Collins, Kimberly. «Hype Cycle for CRM Marketing Applications, 2012.» *Gartner.com*. Gartner. 27 de Julio de 2012. <http://www.gartner.com/id=2096417> (último acceso: 27 de Febrero de 2013).

Collins, Kimberly, Chris Fletcher, y Adam Sarner. «Predicts 2012: Marketers Must Adapt, Differentiate and Innovate in Social CRM, SaaS and IMM.» *Gartner.com*. Gartner. 1 de Noviembre de 2011.

Colony, George. «My View: Web 2.0 And The CEO.» *Counterintuitive CEO Blog*. Forrester. 30 de Enero de 2008. http://blogs.forrester.com/george_colony/08-01-30-my_view_web_20_and_ceo (último acceso: 11 de Noviembre de 2012).

Columbus, Louis. *Forbes.com*. Forbes. 02 de Octubre de 2012. <http://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2012/10/02/gartners-magic-quadrant-for-social-crm-and-the-social-enterprise/> (último acceso: 06 de Marzo de 2013).

ComScore, Inc. «It's a Social World: Top 10 Need-to-Knows About Social Networking and Where It's Headed.» Comscore. 21 de Diciembre de 2011. http://www.comscore.com/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2011/it_is_a_social_world_top_10_need-to-knows_about_social_networking (último acceso: 5 de Julio de 2012).

Cooper, R.B., y R.W. Zmud. «Information Technology Implementation Research: A Technology Diffusion Approach.» *Management Science* 36, n° 2 (1990): 123-139.

Davey, Neil. «The new CRM: How to break down social media service siloes.» *MyCustomer*. 31 de Agosto de 2012. <https://www.mycustomer.com/topic/customer-experience/new-crm-how-break-down-social-media-service-siloes/156388> (último acceso: 31 de Noviembre de 2012).

Davies, Jim, Nikos Drakos, Jeffrey Mann, Michael Maoz, Adam Sarner, Jenny Sussin y Ed Thompson. «Magic Quadrant for Social CRM.» Gartner. 27 de Septiembre de 2012. <http://www.gartner.com/technology/reprints.do%3Fid=1-1C71JU7%26ct=120927%26st=sb> (último acceso: 10 de Noviembre de 2012).

Davis, Fred D. «Information Technology Introduction.» *MIS Quarterly* 13, n° 3 (1989): 319-340.

Davis, Fred D., y Viswanath Venkatesh. «A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies.» *Management Science* 2000 46, n° 2 (Febrero 2000): 186-204.

De, Krishna. *B2B Social Media Case Study: American Express Facebook Big Break for Small Business*. 23 de Mayo de 2011. <http://krishnade.com/2011/american-express-open/> (último acceso: 28 de Febrero de 2013).

del Yerro Aprea, Diego. «Social CRM, la empresa ingresa a la Web 2.0.» Buenos Aires, 6 de Julio de 2012.

Dellarocas, Chris, y Wharton Eric Clemons. «Your Operations have become your New Marketing.» In Presentation at Conferencia at Columbia Institute for Tele-information, 2009.

Devitt, Scott, Mary Meeker, y Liang Wu. «Internet Trends.» *MorganStanley.com*. Morgan Stanley. 12 de Abril de 2010.

http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/Internet_Trends_041210.pdf (último acceso: 25 de Mayo de 2012).

Diamond Jr., Arthur M. *Edwin Mansfield's contributions to the economics of technology*. Omaha, USA: Department of Economics, University of Nebraska, Omaha, 2003.

Dishaw, Mark T., y Diane M. Strong. «Extending the technology acceptance model.» *Information & Management* 36 (1999): 9-21.

Divol, Roxane, David Edelman, y Hugo Sarrazin. «Demystifying social media.» *McKinsey Quarterly*, Abril. Abril de 2012. https://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Digital_Marketing/Demystifying_social_media_2958 (último acceso: 5 de Julio de 2012).

Eenhuizen, Marloes, Steven Van Belleghem, y Elias Veris. «Social Networks Around the World.» *SlideShare*. InSites Consulting. 2011. <http://www.slideshare.net/stevenvanbelleghem/social-media-around-the-world-2011> (último acceso: 25 de Mayo de 2012).

Eiglier, Pierre, y Eric Langeard. *Servucción: el marketing de servicios*. Madrid etc: McGraw-Hill, 1989.

Ernst & Young. «Social media: New game, new rules, new winners.» 2011. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Social_media_-_New_game_new_rules_new_winners/\\$FILE/EY_Soc](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Social_media_-_New_game_new_rules_new_winners/$FILE/EY_Soc) (último acceso: 30 de Octubre de 2012).

Ernst & Young. *YouGov Survey Results*. Reporte, Ernst & Young, 2013, 10.

Evans, Dave, y Jake McKee. *Social media marketing: the next generation of business engagement*. Indianapolis, Ind: Wiley Pub, 2010.

Faase, R., R. Helms, y M. Spruit. «Web 2.0 in the CRM domain: defining CRM Social.» *Int. J. Electronic Customer Relationship Management* 5, n° 1 (2011): 1–22.

Facebook. *Facebook Profile - Info*. <https://www.facebook.com/facebook/info> (último acceso: 27 de Octubre de 2012).

Faust, Katherine, y Stanley Wasserman. «Social Network Analysis in the Social and Behavioral Sciences.» *Social Network Analysis: Methods and Applications* (Cambridge University Press), 1994.

FIEL. «El Crecimiento del 2013.» *Indicadores de Coyunturas*, n° 535 (Septiembre 2013): 6-7.

Foux, Graeme. *Social CRM: Fool's gold or golden opportunity?* Gartner. 17 de Mayo de 2010. <http://www.mycustomer.com/topic/social-crm/social-crm/107934> (último acceso: 10 de Noviembre de 2012).

Gartner. «Gartner Says the Market for Social CRM Is on Pace to Surpass \$1 Billion in Revenue by Year-End 2012.» *Gartner.com*. Gartner. 30 de Agosto de 2011. <http://www.gartner.com/newsroom/id/1777938> (último acceso: 26 de Febrero de 2013).

Giamanco, Barbara, y Kent Gregoire. «Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy.» *Harvard Business Review* 90, n° 7/8 (2012): 88-93.

Goble, Gordon. «The History of Social Networking.» *Digital Trends*. 6 de Septiembre de 2012. <http://www.digitaltrends.com/features/the-history-of-social-networking/> (último acceso: 28 de Octubre de 2012).

Godfrey, A. Blanton, y Joseph M. Juran. *Juran's quality handbook*. New York: McGraw Hill, 1999.

Greenberg, Paul. *Crm at the Speed of Light, Fourth Edition: CRM Social 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. McGraw-Hill Osborne Media, 2009.

—. «CRM Social Comes of Age.» *Oracle.com*. Oracle. 2009. <http://www.oracle.com/us/products/applications/crmondemand/036062.pdf> (último acceso: 25 de Mayo de 2012).

Hamel, Gary, y C. K. Prahalad. «The Core Competence of the Corporation.» *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1990.

Havas Media. «MEANINGFUL BRANDS.» *Havas Media*. <http://www.havasmedia.com/meaningful-brands> (último acceso: 04 de Mayo de 2013).

Heskett, James L. «Lessons in the service sector.» *Harvard Business Review* 65, n° 2 (1987): 118-126.

Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman Jr, Sasser, W. Earl, y Leonard A. Schlesinger. «Putting the Service-Profit Chain to Work.» *Harvard Business Review* 86, n° 7/8 (2008): 118-129.

Heskett, James L., y Leonard A. Schlesinger. «The Service-Driven Service Company. (cover story).» *Harvard Business Review* 69, n° 5 (1991): 71-81.

Heskett, James. *Service breakthroughs: changing the rules of the game*. New York Toronto: Free Press Collier Macmillan, 1990.

Hoyos, Jesus. «¿Qué es un prospecto?» *Blog de Jesus Hoyos*. 29 de Mayo de 2007. http://www.jesushoyos.typepad.com/crm_en_latinoamerica/2007/05/que_es_un_prosp.html (último acceso: 07 de Mayo de 2013).

Huff, Sid L., James E. Richard, y Peter C. Thirkell. «The strategic value of CRM: a technology.» *Journal of Strategic Marketing* (Routledge, Taylor & Francis Group), n° 15 (Diciembre 2007): 421–439.

IDC. «IDC Predicts 2013 Will Be Dominated by Mobile and Cloud Developments as the IT Industry Shifts Into Full-Blown Competition on the 3rd Platform.» *IDC.com*. IDC. 29 de Noviembre de 2012. <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23814112#.UPFydeSzKSo> (último acceso: 26 de Febrero de 2013).

Infobae. «Los "me gusta" de la red Facebook revelan la personalidad de los usuarios.» *Infobae.com*. 12 de Marzo de 2013. <http://www.infobae.com/notas/700516-Los-me-gusta-de-la-red-Facebook-revelan-la-personalidad-de-los-usuarios.html> (último acceso: 12 de Marzo de 2013).

Internet World Stats. «Internet Usage and Population in North America.» *Internet World Stats*. 16 de Marzo de 2012. <http://www.internetworldstats.com/stats14.htm> (último acceso: 25 de Mayo de 2012).

—. «Internet Usage in Asia.» *Internet World Stats*. 16 de Marzo de 2012. <http://www.internetworldstats.com/stats3.htm#asia> (último acceso: 25 de Mayo de 2012).

—. «Latin American Internet Usage Statistics.» *Internet World Stats*. 16 de Marzo de 2012. <http://www.internetworldstats.com/stats10.htm#spanish> (último acceso: 25 de Mayo de 2012).

Jacobs, Johan, y Michael Maoz. «Hype Cycle for CRM Customer Service and Support, 2012.» *Gartner.com*. Gartner. 1 de Agosto de 2012. <http://www.gartner.com/id=2102215> (último acceso: 28 de Febrero de 2013).

Katz, Raúl L. «La importancia de las redes y sitios sociales en el negocio de turismo.» 2009. http://www.teleadvs.com/images/Microsoft_PowerPoint_-_Conferencia_turismo,_v.pdf (último acceso: 7 de Julio de 2012).

Katz, Raúl. «Redes Sociales (I y II).» Buenos Aires, 2012. Clases de la materia “Competitividad y Estrategia en Empresas de Alta Tecnología”, Universidad de San Andres, Maestría en servicios tecnológicos y telecomunicaciones, segundo año.

Kilkki, Kalevi, y Matti Kalervo. «KK-law for Group Forming Services.» *Nokia.com*. 21-24 de Marzo de 2004. <http://research.nokia.com/publication/6587> (último acceso: 5 de Julio de 5 de Julio de 2012).

Kinkaid, Jason. «Myth Buster Adam Savage Leads a Revolt Against At&t.» *TechCrunch*. 26 de Junio de 2009. <http://techcrunch.com/2009/06/26/mythbuster-adam-savage-leads-twitter-revolt-against-att/> (último acceso: 25 de Mayo de 2012).

Knox, Simon, Stan Maklan, y Joe Peppard. «Why CRM Fails -- and How to Fix It.» *MIT Sloan Management Review* 52, n° 4 (2011): 77-85.

Kolsky, Esteban. «Social Media Adoption in Business – Wanna Know?» *EstebanKolsky.com*. 16 de Julio de 2012. <http://estebankolsky.com/2012/07/social-media-adoption-in-business-wanna-know/> (último acceso: 2013 de Febrero de 26).

Kolsky, Esteban, y Denis Pombriant. «Social Media 2012: State of Adoption.» Paper, 2012.

Kosinski, Michal, y David Stillwell. *You Are What You Like*. <http://www.youarewhatyoulike.com/> (último acceso: 12 de Marzo de 2013).

Landry, Susan. «Hype Cycle for Business Use of Social Technologies, 2012.» *Gartner.com*. 31 de Julio de 2012. <http://www.gartner.com/id=2100115> (último acceso: 2013 de Febrero de 28).

Leary, Brent. «Brent Leary's social CRM roundtable.» *Social CRM. MyCustomer*. 17 de Marzo de 2011. <http://www.mycustomer.com/topic/social-crm/brent-learys-social-crm-roundtable/121280> (último acceso: 10 de Noviembre de 2012).

Leggett, Kate. «The Forrester Wave™: CRM Suite, Customer Service Solutions, Q3 2012.» *Forrester.com*. 11 de Julio de 2012. <http://www.forrester.com/The+Forrester+Wave+CRM+Suite+Customer+Service+Solutions+Q3+2012/fulltext/-/E-RES76681> (último acceso: 10 de Marzo de 2013).

Lerner, Alan. «Descripción y análisis del estado actual de adopción de CRM (Customer Relationship Management) en el sector corporativo Argentino.» Tesis de Maestría, Universidad de San Andres, Buenos Aires, 2011.

Lieberman, Mitch. *Gartner Social CRM MQ Misses Big*. 1 de Octubre de 2012. <http://mjayliebs.wordpress.com/2012/10/01/gartner-social-crm-mq-misses-big/> (último acceso: 10 de Marzo de 2013).

Mansfield, Edwin. «Technical Change and the Rate of Imitation.» *Econometrica, Journal of the Econometric Society* 29, n° 4 (Octubre 1961): 741-766.

Mansfield, Edwin. «The Speed of Response of Firms to New Techniques.» *The Quarterly Journal of Economics* 77, n° 2 (1963): 290-311.

Martin, Justin. «Ignore Your Customers.» *Fortune* 131, n° 8 (1995): 121-126.

Mcafee, Andrew P. «Emergent Collaboration Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration.» *MIT Sloan Management Review* 47, n° 3 (2006).

Moore, Geoffrey A. *Crossing the chasm : marketing and selling disruptive products to mainstream customers*. New York, NY: HarperBusiness Essentials, 2002.

Musser, John, y Tim O'Reilly. *Web 2.0: principles and best practices*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2007.

«North American Technographics® Customer Experience Online Survey, Q4 2011 (US).» *Forrester.com*. Forrester. Octubre de 2011.

<http://www.forrester.com/North+American+Technographics+Customer+Experience+Online+Survey+Q4+2011+US/-/E-SUS876?objectid=SUS876> (último acceso: 6 de Octubre de 2012).

Owyang, Jeremiah, y Ray Wang. «Social CRM: The New Rules of Relationship Management.» *altimetergroup.com*. 5 de Marzo de 2010. <http://www.altimetergroup.com/research/reports/social-crm-the-new-rules-of-relationship-management> (último acceso: 10 de Noviembre de 2012).

Perey, Christine. «Social Networking Segmentation: Celebrating Community Diversity in a Framework.» *W3C.org*. World Wide Web Consortium (W3C). 20 de Noviembre de 2008. http://www.w3.org/2008/09/msnws/papers/Social_Networking_Segmentation.pdf (último acceso: 23 de Mayo de 2012).

Piskorski, Mikolaj Jan. «Social Strategies That Work.» *Harvard Business Review* 89, nº 11 (2011): 116-122.

Prensa Económica. «Ranking de las 1000 Empresas Líderes.» *Prensa Económica* 38, nº 311 (2012): 61-107.

Prince Consulting. *Estudio para CACE sobre el perfil del usuario de internet y de ecommerce*. Informe, Buenos Aires: Prince Consulting, 2012.

Prince, Alejandro. *Análisis de la Difusión y Adopción de Microcomputadores en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Universitario ESEADE, 2009.

Quinn, Paul. «Customer Feedback.» *Quintessential Marketing*. 2012. <http://www.quintessential.com.au/Customer-Feedback.htm> (último acceso: 23 de Mayo de 2012).

Real Academia Española. *Real Academia Española*. Febrero de 2013. <http://lema.rae.es/drae/> (último acceso: 12 de Febrero de 2013).

Ripoll, Gustavo. «Una investigación inédita: 50 empresas muy activas en Facebook.» *Revista Mercado*. 16 de Enero de 2011. Ripoll, Gustavo. "Una investigación inédita: 50 empresas muy activas en <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=368671> (último acceso: 11 de Noviembre de 2012).

Sarner, Adam, Jenny Sussin, y Ed Thompson. «The Five Stages of Social CRM Adoption.» *Gartner.com*. Gartner. 1 de Noviembre de 2011. (último acceso: 13 de Febrero de 2013).

Sarner, Adam, Praveen Sengar, Jenny Sussin, y Ed Thompson. «Predicts 2012: Social CRM Remains an Immature Area.» *Gartner.com*. Gartner. 10 de Noviembre de 2011.

—. «Predicts 2012: Social CRM Remains an Immature Area.» *Gartner.com*. Gartner. 10 de Noviembre de 2011. <http://my.gartner.com/portal/server.pt?open=512&objID=260&mode=2&PageID=3460702&id=1845220&ref=> (último acceso: 30 de Octubre de 2012).

Sarner, Adam, y Jenny Sussin. «Predicts 2013: Social CRM.» *Gartner.com*. Gartner. 10 de Diciembre de 2012.

—. «Top Use Cases and Benefits for Successful.» *Gartner*. 24 de Febrero de 2012. <http://my.gartner.com/portal/server.pt?open=512&objID=260&mode=2&PageID=3460702&id=1933019&ref=seo> (último acceso: 17 de Noviembre de 2012).

Saunders, J., y V. Wong. «Business orientation and corporate success.» *Journal of Strategic Marketing* 1 (1993): 20–40.

SEPYME. «Clasificación PyME.» *SEPYME.gob.ar*. <http://www.sepyme.gob.ar/sepyme/clasificacion-pyme/> (último acceso: 21 de Abril de 2013).

—. «MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.» *Resolución 21/2010*. Buenos Aires, 10 de Octubre de 2010.

Sherman, Erik. «How McDonald's Twitter campaign fell into the fire.» *CBSNews.com*. 27 de Enero de 2012. http://www.cbsnews.com/8301-505124_162-57367245/how-mcdonalds-twitter-campaign-fell-into-the-fire/ (último acceso: 03 de Mayo de 2013).

Shirky, Clay. *Here comes everybody: the power of organizing without organizations*. New York: Penguin Press, 2008.

TechCrunch. *Facebook Company*. 2012. <http://www.crunchbase.com/company/facebook> (último acceso: 27 de Octubre de 2012).

—. *Linkedin Company*. TechCrunch Base. 2012. <http://www.crunchbase.com/company/linkedin> (último acceso: 27 de Octubre de 2012).

—. *Twitter Company*. 2012. <http://www.crunchbase.com/company/twitter> (último acceso: 27 de Octubre de 2012).

Tenner, Edward. «No-Brainer?» *Wilson Quarterly* 34, n° 4 (2012): 92-95.

Thompson, Ivan. *PromoNegocios*. Enero de 2006. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html> (último acceso: 13 de Febrero de 2013).

Urien, Paula. «El país perdió interés para los inversores y se lo considera como a Venezuela, según FIEL.» *LaNacion.com*. 14 de Noviembre de 2012. <http://www.lanacion.com.ar/1526270-el-pais-perdio-interes-para-los-inversores-y-se-lo-considera-como-a-venezuela-segun-fiel> (último acceso: 22 de Abril de 2013).

Value Based Management. «Bricks And Clicks Internet Business Model.» *Value Based Management*. http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bricks_clicks.html (último acceso: 17 de Marzo de 2013).

Van Belleghem, Steven. «Social Networks Around the World.» *SlideShare*. InSites Consulting. 2010. <http://www.slideshare.net/stevenvanbelleghem/social-networks-around-the-world-2010> (último acceso: 25 de Mayo de 2012).

Zynga. *Zynga.com*. <http://zynga.com/> (último acceso: 28 de Febrero de 2013).

7 Índices de Imágenes

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1 - Triangulación de instrumentos metodológicos. Fuente: Elaboración propia | 12 |
| Ilustración 2 - Conceptos Relacionados al CRM Social. Fuente: Elaboración Propia..... | 33 |
| Ilustración 3 - Cantidad de seguidores por industria. Fuente: (Ripoll 2011) | 37 |
| Ilustración 4 - Curva de difusión de Rogers. Fuente: (Prince 2009) | 43 |
| Ilustración 5 - El abismo de Moore. Fuente: (Moore 2002)..... | 44 |
| Ilustración 6 - TAM 2. Fuente: (Davis y Venkatesh 2000)..... | 48 |
| Ilustración 7 - Casos de uso del CRM Social de acuerdo al ciclo de decisión del cliente. Fuente: Elaboración propia en base a (Divol, Edelman, Sarrazin 2012)..... | 92 |
| Ilustración 8 - Interacción vía Facebook. Fuente: Elaboración propia..... | 142 |
| Ilustración 9 - Interacciones vía Twitter. Fuente: Elaboración propia | 142 |
| Ilustración 10 - Interacción de acuerdo a la naturaleza del negocio. Fuente: Elaboración propia..... | 143 |
| Ilustración 11 - Interacción en Twitter de acuerdo a la naturaleza del negocio. Fuente: Elaboración propia..... | 143 |
| Ilustración 12 - Cantidad de empresas con presencia en Twitter y Facebook. Fuente: Elaboración propia..... | 144 |
| Ilustración 13 - Interacción por industria en Facebook. Fuente: Elaboración propia..... | 145 |
| Ilustración 14 - Interacción por industria en Twitter. Fuente: Elaboración propia | 147 |
| Ilustración 15 - Calidad de Interacción en Facebook. Fuente: Elaboración propia..... | 149 |
| Ilustración 16 - Calidad de Interacción en Twitter. Fuente: Elaboración propia | 151 |

8 Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 - Variables, Dimensiones, Indicadores e Instrumentos. Fuente: Elaboración Propia | 15 |
| Tabla 2 - Cronograma de desarrollo de la tesis. Fuente: Elaboración Propia. | 19 |
| Tabla 3 - Diferencias entre el CRM y el CRM Social. Fuente: Elaboración Personal..... | 30 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 4 - Categorías de usuario por frecuencia de ingreso y actividad. Fuente: (Van Belleghem 2010) | 35 |
| Tabla 5 - Límites máximos de facturación de ventas en pesos para PYMES. Fuente: (SEPYME 2010)..... | 39 |
| Tabla 6 - Relación entre ventajas y desventajas de páginas empresariales en las redes sociales con la voluntad de pago - Fuente: (Katz 2012)..... | 94 |
| Tabla 7 - Opinión de Expertos - Grado de adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina. Fuente: Elaboración Propia..... | 160 |
| Tabla 8 - Opinión de Expertos - Grado de Madurez del CRM Social en grandes empresas de la Argentina. Fuente: Elaboración Propia..... | 163 |
| Tabla 9 - Opinión de Expertos - Casos de uso del CRM Social en grandes empresas de la Argentina. Fuente: Elaboración Propia. | 165 |
| Tabla 10 - Opinión de Expertos - ¿Es necesario tener CRM antes que un CRM Social? Fuente: Elaboración Propia. | 167 |
| Tabla 11 - Opinión de Expertos - Razones y Objetivos para adoptar un CRM Social en grandes empresas de Argentina. Fuente: Elaboración Propia. | 170 |
| Tabla 12 - Opinión de Expertos - Adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina en los próximos 5 años. Fuente: Elaboración Propia. | 171 |
| Tabla 13 - Opinión de Expertos - Factores claves para la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina. Fuente: Elaboración Propia. | 174 |
| Tabla 14 - Opinión de Expertos - Barreras para la adopción del CRM Social en grandes empresas de Argentina. Fuente: Elaboración Propia..... | 176 |
| Tabla 15 - Opinión de Expertos - Beneficios y problemas de adoptar el CRM Social. Fuente: Elaboración Propia. | 180 |
| Tabla 16 - Opinión de Expertos - ¿Las redes sociales son para todas las empresas y productos? Fuente: Elaboración Propia..... | 182 |
| Tabla 17 - Opinión de Expertos - Las redes sociales pueden ayudar a reducir costos de atención a clientes. Fuente: Elaboración Propia..... | 185 |

Tabla 18 - Opinión de usuarios - ¿Es necesario tener CRM antes que un CRM Social? Fuente: Elaboración Propia. 191

Tabla 19 - Opinión de usuarios - ¿Es necesario tener CRM antes que un CRM Social? Fuente: Elaboración Propia. 191

Tabla 20 - Opinión de usuarios - ¿Ha adoptado un CRM Social? Fuente: Elaboración Propia..... 192

Tabla 21 - Opinión de usuarios - ¿Que objetivos persiguen al adoptar el CRM Social? Fuente: Elaboración Propia. 193

Tabla 22 - Opinión de usuarios - Beneficios y problemas del CRM Social. Fuente: Elaboración Propia. 195

Tabla 23 - Opinión de usuarios - Factores y barreras para adoptar CRM Social en grandes empresas de Argentina. Fuente: Elaboración Propia..... 196

Tabla 24 - Opinión de usuarios - Lecciones aprendidas. Fuente: Elaboración Propia. 198

